

LE LIEN GRH-PERFORMANCE INTÉGRANT LA PERFORMANCE SOCIALE
À TITRE DE VARIABLE MÉDIATRICE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

PAR

ANNIE GOSSELIN

MÉMOIRE PRÉSENTÉ AU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE MAÎTRE ÈS SCIENCES

FACULTÉ D'ADMINISTRATION
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

SEPTEMBRE 2009



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-61479-2
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-61479-2

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

RÉSUMÉ

Dans une économie globale où l'innovation, la vitesse et la capacité d'adaptation sont des éléments cruciaux, les compétences des employés, leur motivation ainsi que leur capacité d'adaptation sont devenues des enjeux très importants. À cet égard, bon nombre d'entreprises affirment que leurs employés constituent l'actif le plus important de leur organisation. Paradoxalement toutefois, le département responsable de la gestion des ressources humaines (GRH) est souvent le premier département qui voit ses budgets retranchés en contexte de ralentissement économique. Cette dissonance provient en grande partie de l'incapacité du département de GRH à démontrer de quelle façon et dans quelle mesure il peut contribuer à hausser la performance de l'entreprise. Du point de vue scientifique, les académiciens spécialisés en GRH n'ont pas encore été en mesure de démontrer que cette GRH peut influencer les résultats financiers d'une organisation. À cet effet, de nombreuses études portant sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle ont été conduites jusqu'à présent, mais encore aucune n'a été à même de démontrer un lien de causalité.

De ce fait, l'objectif de notre recherche est de permettre de comprendre davantage quels sont les liens qui unissent les variables « GRH » et « performance organisationnelle ». À cet effet, nous avons étudié cette relation à travers un modèle intégrant la performance sociale interne à titre de variable médiatrice. La représentation de la performance sociale interne repose sur le modèle de Morin *et al.* (1994), qui se veut un modèle de performance organisationnelle reconnu et qui permet de mesurer à travers une de ses dimensions les comportements des employés à travers les organisations. La « GRH » a été appréhendée dans une perspective universaliste et sa conceptualisation s'articule à partir du modèle AMO qui permet une catégorisation des pratiques RH selon que ces dernières ont pour objet d'accroître les compétences des employés (A pour *abilities*), d'accroître la motivation des employés (M pour *motivation*) ou d'enrichir les tâches des employés (O pour *opportunities to participate*). Nous avons innové à travers cette étude en intégrant une catégorie particulière au modèle AMO, soit les pratiques ayant pour objet l'amélioration du bien-être des employés (B pour bien-être) ou si l'on préfère les pratiques ayant pour but de faciliter la conciliation travail-vie personnelle des employés. Le modèle AMO a donc été renouvelé en modèle AMOB. Enfin, la variable dépendante « performance économique » s'appréhende selon deux dimensions à savoir la perspective comptable qui symbolise le rendement passé de l'entreprise ainsi que la perspective financière qui intègre la notion de risque d'entreprise.

La présente étude est conduite selon une stratégie quantitative où le mode d'investigation privilégié repose sur une enquête par questionnaire en ligne (Internet) pour ce qui est de la mesure des pratiques RH et des comportements humains (performance sociale au niveau organisationnel). Une seconde méthode de recherche, soit l'analyse de données (états financiers et cours boursiers), a été utilisée en regard de la mesure du concept « performance économique ». Notre population cible est composée des entreprises publiques canadiennes cotées au Toronto Stock Exchange (TSX). Un taux de réponse de 5% a été enregistré dans le cadre de cette étude et cela, à travers les 420 entreprises multisectorielles sollicitées.

Nous avons opté pour un design de recherche de type rétrospectif où les pratiques RH ont été mesurées en lien avec l'étendue des pratiques qui prévalait en 2004 et en 2008. La performance sociale est reliée aux résultats humains enregistrés en 2006 et la performance économique est évaluée à partir des résultats financiers associés à l'année 2007, Ceci afin de mieux comprendre si c'est la performance économique de l'entreprise qui dicte l'adoption des pratiques RH ou si ce n'est pas plutôt l'inverse, c'est-à-dire les diverses pratiques RH qui influencent le niveau de performance économique de l'organisation.

Les résultats de cette recherche montrent que les pratiques RH associées au développement du bien-être des employés, telles que les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail et les pratiques favorisant la préparation à la retraite, représentent les seules pratiques qui ont un impact sur la mobilisation (+), le climat de travail (-) et le rendement des salariés (+) et que ce rendement a, à son tour,

une influence positive sur le niveau de performance comptable des entreprises. Au niveau du phénomène de double causalité étudié, les pratiques pour accroître le bien-être influencent davantage le rendement des employés (+) et le climat de travail (-), alors que ces derniers influencent l'adoption de ces pratiques dans une moindre mesure (causalité inversée). Cette étude tend à démontrer que l'introduction de la performance sociale interne à titre de variable médiatrice permet de mieux évaluer l'impact potentiel des pratiques ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés sur la performance comptable et cela, par le biais du rendement des salariés. Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier ce phénomène à travers les indices globaux de « GRH », de « performance sociale » et de « performance économique ».

Finalement, cette étude met en exergue l'importance que revêt la méthodologie utilisée alors que, selon le type de design utilisé (rétrospectif ou coupe transversale), l'influence de la GRH sur la performance sociale et économique varie énormément. À ce titre, les résultats sont à l'effet que la performance sociale et économique agit davantage à titre de déterminant de la GRH à travers le modèle AMO que l'inverse. Ainsi, les entreprises opteraient pour des pratiques de GRH ayant pour but d'accroître les compétences et la motivation de leurs employés en lien avec leurs niveaux de performance sociale et économique enregistrés.

REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire peut se comparer à l'ascension d'une montagne. Au départ, le sommet semble facilement accessible, mais peu de temps après le départ, déjà le doute s'installe. En cours de route, les obstacles sont nombreux et plus d'une fois nous remettons en question notre cheminement sur ces trajets sinueux. Au milieu du parcours, l'énergie s'amenuise et c'est alors que le soutien des accompagnateurs prend tout son sens.

J'aimerais remercier mes guides tout au long de cette aventure, mes directeurs de recherche, messieurs Jean M. Trudel et Jean Desrochers qui ont su me conduire au sommet. Je remercie également Monsieur Olivier Caya qui m'a aidée à mettre en œuvre mon questionnaire en ligne et qui m'a supportée au niveau du traitement statistique des données. Un merci tout particulier à mes employeurs : Monsieur Mario Roy, Madame Madeleine Audet et Madame Lucie Fortier qui m'ont permis de concentrer mes énergies à ce projet lors des passages plus ardues. Je les remercie pour cela, mais encore davantage pour leur soutien moral.

Sur une note plus personnelle, j'aimerais cette fois remercier mon amie et collègue de travail, Madame Pier B. Lortie qui a su m'insuffler la confiance et l'énergie qu'un tel

projet nécessite. Elle a été d'une aide très précieuse me préparant mentalement à chacune des étapes et me réconfortant à tout moment au sujet des difficultés rencontrées.

Pour le soutien financier associé à la réalisation de cette étude, j'aimerais enfin remercier le Groupe de recherche en capital de risque de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

À mon mari, Stéphane, qui a toujours été présent pour m'accompagner sur le trajet de cette ascension, mais également sur toutes les autres routes empruntées à ce jour. Sans toi, rien de tout cela n'aurait été possible.

Finalement, à mon fils Guillaume, je souhaite que tu puisses apprendre de cette belle aventure : nous pouvons vaincre et gravir toute montagne lorsque l'on croit en soi, que l'on sait s'entourer de bonnes personnes et que l'on s'investit complètement dans son projet.

Sherbrooke, le 26 août 2009.

AVANT-PROPOS

La réalisation de cette recherche représente pour moi le début d'une deuxième carrière associée au monde de la gestion des ressources humaines. Ayant travaillé pendant plus de dix ans dans le domaine du financement des entreprises, ce projet de recherche vise à construire un pont entre ces deux univers qui semblent si diamétralement opposés : la gestion des ressources humaines et la finance.

Ayant été directeur de comptes au sein de différentes institutions financières, je me suis souvent interrogée, au même titre que mes collègues, à savoir : qu'est-ce qui fait en sorte qu'une entreprise performe plus qu'une autre? La multitude d'entreprises rencontrées m'a certainement aiguillée sur une piste : le facteur humain n'est pas étranger à cette réussite. En effet, j'ai été à même de constater que l'ambiance qui se dégage à la visite d'une entreprise peut être bien souvent un bon prédicateur des résultats financiers qui s'en suivent. Dans quelle mesure les gens ont-ils le cœur à l'entreprise? De quelle façon les employés sont-ils traités et dirigés? Les réponses à ces questions se répercuteront d'une façon ou d'une autre sur la performance de l'entreprise.

D'autre part, alors que le phénomène de pénurie de main-d'œuvre se fait de plus en plus ressentir auprès de nos entreprises et qu'elles doivent, en ce sens, travailler de plus en plus fort pour attirer et maintenir une main-d'œuvre compétente, la gestion du facteur humain est une activité que nous allons devoir mieux comprendre, et cela, à très court terme. Cette recherche a donc comme ambition de rallier le monde très cartésien de la finance à l'univers plus subjectif des ressources humaines en tentant de mieux comprendre comment la gestion des ressources humaines peut avoir un impact significatif sur les résultats financiers d'une entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	IV
AVANT-PROPOS	VI
TABLE DES MATIÈRES	VIII
LISTE DES TABLEAUX	XIII
LISTE DES FIGURES	XV
INTRODUCTION	17
CHAPITRE I : CONTEXTE THÉORIQUE	5
1.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)	6
1.1.1. <i>SON ÉVOLUTION</i>	6
1.1.2. <i>SA DÉFINITION</i>	8
1.1.3. <i>SA REPRÉSENTATION</i>	11
1.1.3.1. <i>Le concept de la GRH chez les académiciens en général</i>	11
1.1.3.2. <i>Le concept de la GRH chez les spécialistes de la relation : GRH-performance organisationnelle</i>	15
1.1.4. <i>LES THÉORIES EN GRH</i>	19
1.1.4.1. <i>Les trois catégories de théories de GRH selon Guest</i>	21
1.1.4.2. <i>Les trois approches de Delery & Doty</i>	24
1.1.4.2.1. <i>L'approche de la contingence</i>	25
1.1.4.2.2. <i>L'approche configurationnelle ou architecturale</i>	28
1.1.4.2.3. <i>L'approche universaliste</i>	29
1.1.5. <i>Les théories sous-jacentes</i>	32
1.1.5.1. <i>La théorie des ressources</i>	33
1.1.5.2. <i>Le modèle AMO</i>	35
1.1.6. <i>L'OPÉRATIONNALISATION DE LA GRH</i>	40
1.1.6.1. <i>La nature des pratiques</i>	41
1.1.6.2. <i>Le type de mesure des pratiques</i>	42
1.2. LA PERFORMANCE.....	45
1.2.1. <i>SA REPRÉSENTATION</i>	45

1.2.1.1.	<i>Le modèle de Morin et al. (1994)</i>	48
1.2.1.2.	<i>La chaîne causale de performance</i>	49
1.2.2.	<i>SA MESURE</i>	51
1.2.2.1.	<i>La performance financière (perspective comptable)</i>	51
1.2.2.2.	<i>La performance financière (perspective au marché)</i>	54
1.2.2.3.	<i>La performance sociale ou les résultats reliés aux RH</i>	55
1.3.	LE LIEN GRH-PERFORMANCE	58
1.3.1.	<i>PRINCIPAUX RÉSULTATS</i>	58
1.3.2.	<i>CRITIQUES EN REGARD DE LA MÉTHODOLOGIE</i>	60
1.3.3.	<i>CRITIQUES SUR LE MANQUE DE THÉORISATION DU LIEN</i>	61
1.3.4.	<i>LES MODÈLES PROPOSÉS POUR EXPLIQUER LE MÉCANISME</i>	62
1.3.4.1.	<i>Le modèle synthèse de Paauwe et Richardson</i>	64
1.3.4.2.	<i>Le modèle causal standard du lien GRH-performance de Boselie et al.</i>	66
	CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL	69
2.1.	PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	70
2.2.	MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE	72
2.2.1.	<i>La variable indépendante : la GRH</i>	76
2.2.2.	<i>La variable médiatrice : la performance sociale</i>	82
2.2.3.	<i>La variable dépendante : la performance économique</i>	84
2.2.4.	<i>Les variables de contrôle</i>	86
2.3.	QUESTION DE RECHERCHE	87
2.4.	PROPOSITIONS DE RECHERCHE	88
2.5.	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	90
2.6.	LE MODÈLE GLOBAL DE RECHERCHE	92
	CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	93
3.1.	PARADIGME DE RECHERCHE	94
3.2.	TYPE DE RECHERCHE	94

3.3.	OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	95
3.4.	STRATÉGIE ET MÉTHODES DE RECHERCHE.....	95
3.5.	LA MESURE.....	96
3.5.1.	<i>Mesure de la GRH</i>	97
3.5.2.	<i>Mesure de la performance sociale</i>	103
3.5.3.	<i>Mesure de la performance économique</i>	108
3.5.4.	<i>Mesure des variables de contrôle</i>	110
3.5.5.	<i>Moment de la mesure</i>	111
3.6.	LA COLLECTE DE DONNÉES.....	114
3.6.1.	<i>Population cible</i>	115
3.6.2.	<i>Échantillon</i>	117
3.6.3.	<i>Méthode de collecte de données</i>	117
3.7.	ANALYSE DES DONNÉES.....	118
3.8.	CONSIDÉRATIONS SUR LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE.....	119
3.8.1.	<i>Validité interne</i>	119
3.8.2.	<i>Validité externe</i>	120
3.8.3.	<i>Fiabilité de l'étude</i>	120
3.9.	QUELQUES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	121
	CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	122
4.1.	DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	123
4.2.	CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON.....	128
4.3.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	130
4.3.1.	<i>Pratiques de GRH</i>	131
4.3.1.1.	Développement des compétences.....	132
4.3.1.2.	Enrichissement des tâches.....	134
4.3.1.3.	Accroissement de la motivation.....	135
4.3.1.4.	Accroissement du bien-être.....	137
4.3.1.5.	Indice global de GRH.....	139

4.3.2.	<i>Performance sociale</i>	142
4.3.2.1.	Critère 1 : Mobilisation	144
4.3.2.2.	Critère 2 : Climat de travail.....	145
4.3.2.3.	Critère 3 : Rendement des employés.....	147
4.3.2.4.	Indice global de performance sociale.....	148
4.3.3.	<i>Performance économique</i>	149
4.3.3.1.	Critère 1 : Performance comptable.....	150
4.3.3.2.	Critère 2 : Performance au marché.....	151
4.3.3.3.	Indice global de performance économique.....	154
4.4.	ANALYSE DES RÉSULTATS	155
4.4.1.	<i>Présentation des corrélations</i>	155
4.4.1.1.	Corrélations intravariables	157
4.4.1.1.1.	Corrélation entre les pratiques de GRH	157
4.4.1.1.2.	Corrélation entre les critères de performance sociale.....	159
4.4.1.1.3.	Corrélations entre les critères de performance économique.....	160
4.4.1.2.	Corrélations avec variables de contrôle.....	161
4.4.1.2.1.	Corrélation entre les pratiques de GRH et les variables de contrôle	161
4.4.1.2.2.	Corrélation entre la performance sociale et les variables de contrôle	164
4.4.1.2.3.	Corrélation entre la performance économique et les variables de contrôle.....	166
4.4.1.3.	Corrélations intervariables	167
4.4.1.3.1.1.	Corrélations entre les pratiques de GRH et la performance sociale.....	167
4.4.1.3.1.2.	Corrélations entre la performance sociale et la performance économique	169
4.4.1.3.1.3.	Corrélations entre les pratiques de GRH et la performance économique	170
4.5.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	171
4.5.1.	Lien entre les pratiques de GRH et la performance sociale.....	175
4.5.2.	Lien entre la performance sociale et la performance économique.....	186
4.5.3.	Lien entre pratiques de GRH et la performance économique.....	192
CHAPITRE V : DISCUSSION		195
5.1.	MODÈLE DE RECHERCHE.....	196
5.2.	DESIGN DE RECHERCHE	207
5.3.	CONTRIBUTIONS PRATIQUES.....	209
5.4.	CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES	211

CONCLUSION	215
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	226
ANNEXES	237
ANNEXE A : CERTIFICATS D'ÉTHIQUE.....	238
ANNEXE B : COURRIELS D'INVITATION AUX DRI.....	241
ANNEXE C : LETTRE D'INVITATION AUX DRH	244
ANNEXE D : QUESTIONNAIRE.....	247
ANNEXE E : CLASSIFICATION DES INDICATEURS	258
ANNEXE F : TABLE DES VALEURS CRITIQUES / COEFFICIENT DE SPEARMAN	269

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie des recherches réalisées en GRH.....	12
Tableau 2 : Synthèse quantitative des études répertoriées	17
Tableau 3 : Divers types d'indicateurs de pratiques RH.....	43
Tableau 4 : Dimensions et critères de performance répertoriés à travers les cinq modèles de performance.....	47
Tableau 5: Dimensions et critères de performance organisationnelle	49
Tableau 6 : Groupe d'indicateurs permettant d'évaluer la performance financière.....	52
Tableau 7 : Indicateurs de performance financière utilisés.....	54
Tableau 8 : Indicateurs de résultats RH utilisés	57
Tableau 9 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour les pratiques de GRH	99
Tableau 10 : Synthèse des pratiques RH évaluées et leur origine.....	101
Tableau 11 : Indicateurs de performance sociale.....	104
Tableau 12 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour la performance sociale	106
Tableau 13 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour la performance économique.....	110
Tableau 14 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour les variables de contrôle.....	110
Tableau 15 : Synthèse de la collecte de données - Courriels aux DRI	125
Tableau 16 : Synthèse de la collecte de données – Lettres aux DRH.....	127
Tableau 17 : Répartition des entreprises de l'échantillon	130
Tableau 18 : Statistiques descriptives – Pratiques associées au développement des compétences	133
Tableau 19 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'enrichissement des tâches	135

Tableau 20 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'accroissement de la motivation	137
Tableau 21 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'accroissement du bien-être des employés	139
Tableau 22 : Synthèse des statistiques descriptives-.....	140
Tableau 23 : Évolution des pratiques de GRH.....	141
Tableau 24 : Résultats des tests de corrélation - Catégories de pratiques de GRH	159
Tableau 25 : Résultats des tests de corrélation - Critères de performance sociale	160
Tableau 26 : Résultats des tests de corrélation - Critères de performance économique	161
Tableau 27 : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH et variables de contrôle.....	163
Tableau 28 : Résultats des tests de corrélation –Performance sociale et variables de contrôle.....	165
Tableau 29 : Résultats des tests de corrélation - Performance économique et variables de contrôle.....	166
Tableau 30 : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH (2004) et performance sociale (2006).....	168
Tableau 31 : Résultats des tests de corrélation - Performance sociale (2006) et performance économique (2007)	169
Tableau 32 : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH (2004) et performance économique (2007)	170

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Approche de la contingence	26
Figure 2: Approche configurationnelle.....	28
Figure 3: Approche universaliste	30
Figure 4: Modèle général sur le comportement des employés.....	39
Figure 5 : Le modèle de performance	50
Figure 6 : Les dimensions du développement durable.....	56
Figure 7 : Le modèle synthèse de Paauwe et Richardson	65
Figure 8 : Le modèle causal standard du lien GRH-performance.....	66
Figure 9 : Sommaire de notre modèle de recherche.....	76
Figure 10 : Représentation de la variable indépendante : la GRH.....	81
Figure 11 : Modèle partiel de recherche intégrant GRH et performance sociale.....	84
Figure 12 : Modèle partiel de recherche intégrant performance sociale et performance économique	86
Figure 13 : Modèle de recherche GRH-performance.....	92
Figure 14 : Design rétrospectif utilisé pour la cueillette de données	113
Figure 15 : Corrélations significatives à travers le modèle à l'étude.....	172
Figure 16 : Corrélations entre les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître les compétences et celles ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés	174
Figure 17 : Corrélations entre les pratiques de GRH en 2004 et la performance sociale en 2006.....	176
Figure 18 : Relation commune du facteur âge de l'entreprise avec les pratiques de GRH pour accroître le bien-être des employés, leur rendement et le climat de travail.....	181
Figure 19 : Corrélations à travers le modèle intégrant les pratiques de GRH en 2008.	185
Figure 20 : Corrélations entre la performance sociale en 2006 et la performance économique de 2007	187

Figure 21 : Relation commune du facteur taille de l'entreprise avec la performance sociale et la performance comptable	192
Figure 22 : Corrélations entre pratiques de GRH/performance sociale/performance économique	194
Figure 23 : Effets et déterminants des pratiques de bien-être déployées	202

INTRODUCTION

De nos jours, le phénomène de pénurie de main-d'œuvre se fait de plus en plus ressentir auprès de nos entreprises et elles doivent, en ce sens, travailler davantage pour attirer et maintenir une main-d'œuvre compétente. De plus, l'environnement très compétitif dans lequel opèrent les organisations force ces dernières à exiger de leurs employés qu'ils contribuent plus que jamais à leur rentabilité. Paradoxalement toutefois, le département de GRH au sein des organisations est très souvent le premier département qui voit ses budgets retranchés lors de périodes de ralentissement économique. Ce paradoxe soulève de multiples questionnements.

À cet effet, nous pouvons constater que, bien que la gestion des ressources humaines soit aujourd'hui une science bien implantée dans le domaine de l'administration, cette spécialisation souffre encore d'un manque de crédibilité ou est encore mal comprise par les autres départements ou même par la direction des entreprises. On reproche très souvent, par exemple, à ce département d'exercer une « science molle », qui réussit très difficilement à démontrer sa valeur ajoutée

contrairement aux autres départements qui y parviennent beaucoup plus aisément. Le département RH, qui n'est pas en mesure de démontrer de quelle façon il agit sur la performance, perd ainsi son statut stratégique et est à cet effet moins crédible et influent. Au niveau global, c'est la discipline même de la GRH qui voit sa réputation entachée.

La contribution du capital humain à la performance des entreprises demeure intuitive tout autant que la contribution des départements responsables de leur gestion. Force est de constater que cette valeur ajoutée est très difficile à mesurer. Tellement d'éléments peuvent influencer la performance d'une entreprise qu'il est en l'occurrence très difficile de quantifier l'impact du capital humain sur cette dite performance. La présente recherche vise donc à répondre à la question suivante : est-ce que le modèle intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice explique mieux le lien entre GRH et performance économique que le simple modèle composé des seules variables GRH et performance économique? La réponse à cette question permettra de déterminer l'utilité et la pertinence d'un modèle exploratoire pour mesurer le lien GRH-performance et arriver ainsi à mieux comprendre le mécanisme qui s'opère entre les deux variables.

Pour parvenir à déterminer l'influence que peut avoir la GRH sur la performance organisationnelle, nous avons effectué un examen approfondi de la littérature. Nous avons en premier lieu défini le concept de la GRH en débutant par un bref récit historique de cette GRH au sein des organisations. Nous avons par la suite défini le

concept de la performance organisationnelle. Enfin, nous avons examiné quel était l'avancement de la connaissance au sujet du lien unissant la GRH à la performance organisationnelle. Le résumé de cette revue de la littérature apparaît au chapitre 1.

À la suite de cette première étape, nous avons été en mesure d'identifier quelles étaient les avenues potentielles à emprunter dans le cadre de la relation GRH-performance. Cette démarche est présentée à travers le deuxième chapitre. C'est également à ce chapitre que nous traiterons des questions et objectifs associés à cette recherche.

Une fois le modèle théorique élaboré, nous nous sommes positionnés quant à la meilleure façon d'opérationnaliser ce modèle, et cela, compte tenu des restrictions budgétaires et du court délai dévolu à cette étude. Nous avons opté pour une stratégie quantitative où une enquête par questionnaire a été privilégiée pour examiner les pratiques RH et les comportements humains (performance sociale) au niveau des organisations. Une seconde méthode de recherche, soit l'analyse de données, nous a permis d'évaluer, objectivement cette fois, le niveau de performance économique à partir des états financiers des répondants. La méthodologie de recherche empruntée est décrite en détail au chapitre trois.

L'ensemble des résultats émanant de cette étude figure au chapitre suivant, soit au chapitre quatre. C'est à travers ce chapitre que nous avons dans un premier temps présenté les résultats associés à cette étude pour ensuite procéder à leur analyse et

interprétation. Finalement, le dernier chapitre porte sur la discussion des résultats alors que nous avons intégré l'ensemble des parties pour mettre en lumière les principaux apports pratiques et théoriques associés à cette étude.

CHAPITRE I :

CONTEXTE THÉORIQUE

Le cadre théorique a pour but de rassembler les assises à la base du modèle qui sera étudié à travers la présente recherche. Le chapitre est composé de trois parties distinctes : la gestion des ressources humaines (GRH), la performance et le lien entre la GRH et la performance.

1.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

À travers la présente section, nous allons définir le concept de la GRH. Pour y parvenir, nous allons reconstituer l'origine et l'évolution de la GRH au sein des entreprises au cours du siècle dernier. Nous présenterons ensuite les principales théories en lien avec ce concept.

1.1.1. SON ÉVOLUTION

La revue de l'historique de la GRH au cœur des organisations nous permettra de bien intégrer les nuances de sa représentation. De plus, cet exercice situera notre recherche face à l'épistémologie empruntée. Attardons-nous donc immédiatement à ce récit.

Au tout début du siècle, aucun département particulier de l'organisation n'était spécifiquement relié à la gestion des employés ou, si l'on préfère, à la GRH. Cette gestion était tout de même assurée par les contremaîtres et ces derniers entretenaient des relations « paternalistes » avec les travailleurs (Pozzebon, Coiquaud, Gosselin et Chênevert, 2007).

À partir de la Seconde Guerre mondiale, l'industrialisation conduisit à une production de masse qui nécessita l'embauche et la gestion d'une main-d'œuvre

beaucoup plus nombreuse. C'est à compter de ce moment que le poste de « spécialiste du personnel » vit le jour dans les grandes entreprises canadiennes avec bien souvent l'apparition d'un département relié aux personnels. Ce spécialiste avait alors pour principales fonctions la sélection, la formation et la rémunération du personnel (Pozzebon *et al.*, 2007).

Durant les deux décennies subséquentes (1950-1960), une période de syndicalisation massive des travailleurs entraîna l'arrivée d'une nouvelle spécialisation au sein des départements RH, soit les « spécialistes des relations industrielles ». Ces derniers étaient responsables de la négociation et de l'administration des conventions collectives. Ce poste était alors beaucoup plus prestigieux que celui de spécialiste du personnel (Pozzebon *et al.*, 2007).

Au début des années 1970, la naissance de l'école de pensée des relations humaines et ses adeptes convenaient que « les individus ont plusieurs besoins et que le travail n'est pas seulement un moyen de gagner son pain, mais aussi un moyen d'apprendre, de se développer et de s'accomplir » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994, p.22). À partir de ce moment, plusieurs pratiques RH furent instaurées dans les entreprises afin de répondre à ces « nouveaux » besoins de développement et d'accomplissement des employés. Ce changement majeur permit au poste de spécialiste du personnel de reprendre du galon par rapport à celui de spécialiste des relations industrielles.

Ensuite, les années 1980 et 1990 furent marquées par deux phénomènes majeurs : une accélération des changements dans l'environnement des entreprises rendue nécessaire avec la mondialisation des marchés et le besoin de créer de nouvelles compétences chez les employés (Bayad, Arcand et Arcand, 2001).

Ce tournant historique modifia la représentation traditionnelle de la GRH en lui conférant un rôle plus stratégique. Dans ce contexte, Bayad *et al.* (1988), proposent que « les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle » (p.5). Ainsi, Guérin, Le Louarn et Wils (1988), à l'instar de plusieurs auteurs en GRH, proposent :

« En influençant les effectifs, les compétences et les comportements des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'un des principaux leviers dont dispose l'organisation pour développer ses atouts concurrentiels et assurer son succès » (p. 670).

1.1.2. SA DÉFINITION

À travers le bref récit présenté ci-haut, nous constatons que la définition même du concept de la GRH a évolué au fil du temps. À cet effet, l'article de Marciano (1995) qui relate les origines et le développement de la discipline fait émerger trois grandes familles de définitions entourant le concept de la GRH.

Selon la première famille de définitions proposée par Marciano (1995), la présence de la GRH au sein des organisations serait « une façon sophistiquée d'éviter la syndicalisation des employés et une manière déguisée de contrôler les employés » (p.226). Les tenants de cette école refusent de croire que les travailleurs et l'entreprise peuvent avoir de quelconques intérêts en commun. Toujours selon Marciano, la seconde famille de définitions associe la GRH au rôle de spécialiste du personnel et ne tient donc aucunement compte de l'évolution du rôle de la GRH au sein des entreprises. Au fil du temps, certains chercheurs, dont Henneman, Herbert et Gerhard (1980), se sont identifiés à cette définition. Enfin, Marciano propose que, selon la troisième catégorie de définitions plus moderne, la GRH soit une fonction générale de gestion dont le mandat est de comprendre, de maintenir, de développer, d'utiliser et d'intégrer les individus dans leur lieu de travail. Cette gestion d'une catégorie spécifique de ressources, soit les ressources « humaines », serait tout aussi importante pour le bien de l'organisation que la gestion d'autres genres de ressources qu'elles soient matérielles, financières ou autres. Selon cette dernière définition, les employés ont de la valeur et ne sont pas une dépense qu'il faut minimiser. Parmi les pionniers de cette conception, nous retrouvons entre autres Drucker (1954). D'autres chercheurs ont emboîté le pas dans cette direction et, bien qu'il soit impossible de tous les nommer ici, nommons seulement le très connu Beer (1984).

Inévitablement, la présente recherche s'inscrit dans cette dernière famille de définitions alors que la gestion des ressources humaines, selon son appellation actuelle,

repose sur l'approche « ressources humaines » qui prescrit une complémentarité entre la satisfaction des besoins humains et les objectifs organisationnels (St-Onge, 1998).

Maintenant que nous nous sommes prononcés sur la catégorie de définitions qui représente le mieux la GRH à travers la présente recherche, regardons de plus près quelle définition particulière nous pouvons donner au concept en soi. Pour y parvenir, nous nous en tiendrons à la présentation d'une définition prudente davantage axée sur les différents aspects que couvre le travail de gestion des ressources humaines plutôt que sur les résultats ou objectifs présumés dudit travail. Ce choix vient du fait que, bien que plusieurs chercheurs proclament les effets positifs de la GRH sur la performance organisationnelle, aucun d'entre eux n'a encore été en mesure de démontrer un lien de causalité entre ces deux concepts, d'où l'intérêt pour la présente étude. En ce qui a trait donc à la nature du travail associé à la GRH, nous présentons deux définitions :

« La gestion des ressources humaines se présente comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger, 1988, p.5).

« La GRH est un terme utilisé pour représenter cette partie des activités de l'organisation associée au recrutement, au développement et à la gestion de ses employés » (Wall et Wood, 2005, p.430).

L'exécution de ces activités diverses se concrétise par l'adoption de plusieurs politiques et pratiques touchant les employés. Ainsi, il appert que la plupart des études

conduites dans le domaine de la GRH s'intéressent, de façon large, à la sélection des différentes pratiques et politiques que les organisations font à travers la multitude de possibilités disponibles en matière de gestion des employés (Boxall et Purcell, 2003). À cet effet, la prochaine section portera sur ces différentes études conduites dans les organisations en regard des pratiques RH adoptées.

1.1.3. SA REPRÉSENTATION

Nous exposerons de quelle façon les auteurs spécialisés en ressources humaines se sont représenté le concept de la GRH à travers l'ensemble des études réalisées à ce jour. Ensuite, nous mettrons l'accent du côté des chercheurs spécialisés dans la relation GRH-performance.

1.1.3.1. Le concept de la GRH chez les académiciens en général

Afin de représenter la GRH et compte tenu de la multitude d'études réalisées en GRH à ce jour, nous allons avoir recours à la typologie des travaux en GRH proposée par Wright et Boswell (2002) qui permet de classifier les différents champs de recherche en GRH.

À la lecture du tableau 1, nous constatons que la typologie de Wright et Boswell est composée de deux distinctions importantes. Dans un premier temps, les études

conduites en GRH sont différenciées entre elles : nous retrouvons celles qui portent sur une simple pratique RH et celles qui portent sur une multitude de pratiques. D'autre part, les études sont aussi regroupées selon leur niveau d'analyse, soit celles qui étudient la GRH au niveau de l'individu et celles qui le font au niveau organisationnel.

Tableau 1: Typologie des recherches réalisées en GRH

		Nombre de pratiques RH	
		Multiples	Simple
Niveau d'analyse	Organisation	Unité d'analyse : pratiques RH multiples Niveau d'analyse : organisation <ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique RH • Pratiques de mobilisation¹ <p style="text-align: right;">d)</p>	Unité d'analyse : pratique RH individuelle Niveau d'analyse : organisation <ul style="list-style-type: none"> • Fonction isolée (ex. : rémunération, recrutement, etc.) <p style="text-align: right;">b)</p>
	Individus	Unité d'analyse : pratiques RH multiples Niveau d'analyse : individus <ul style="list-style-type: none"> • Contrat psychologique <p style="text-align: right;">c)</p>	Unité d'analyse : pratique RH individuelle Niveau d'analyse : individus <ul style="list-style-type: none"> • Approche traditionnelle/GRH • Psychologie industrielle <p style="text-align: right;">a)</p>

Adapté de Wright et Boswell (2002)

a) Champ d'études portant sur une seule pratique RH au niveau des individus

Traditionnellement, les toutes premières études se sont concentrées sur le champ d'études a) alors que ces études ont exploré comment une pratique RH pouvait accroître la productivité, la qualité ou la satisfaction des individus. Un large volume

¹ Le terme « mobilisation » est utilisé par les chercheurs québécois et français pour décrire les pratiques de GRH qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel. Les chercheurs anglo-saxons utilisent pour leur part les termes suivants : « high-involvement », « high-commitment », « high performance » (Barraud-Didier, Guerrero, et Igalens, 2003).

d'études s'est accumulé dans cette sphère au cours des années (Gerhart, 2005; Wright et Boswell, 2002). Ce champ d'études s'inscrit dans les sphères de la psychologie industrielle ou organisationnelle. Or, comme le faisait remarquer Schneider (2003), étonnamment les résultats de ce genre d'études ne se sont pas étendus au niveau organisationnel où il aurait été intéressant de savoir comment cette productivité, cette qualité ou cette satisfaction des employés a un impact sur l'organisation. Schneider ajoute que cette omission est étrange alors que ces études ont majoritairement été conduites à une époque où les chercheurs bien connus tels que Argyris, Likert et McGregor proposaient que la satisfaction des employés se reflétait au niveau de l'efficience organisationnelle. En somme, Schneider déplore le fait qu'à travers ce champ d'études, les conséquences des attitudes et performances des individus n'aient jamais été étudiées au niveau de l'organisation. À l'instar de Schneider, les auteurs de la typologie, Wright et Boswell, regrettent, comme nous le verrons plus loin, le manque de croisement entre les résultats des différents champs d'études.

b) Champ d'études portant sur une seule pratique RH au niveau de l'organisation

Pour sa part, le cadran b) est composé des études qui s'intéressent à la relation qui existe entre une pratique RH isolée et la performance au niveau de l'organisation. Ici, plusieurs pratiques peuvent être étudiées, mais lorsque c'est le cas, elles se regroupent toutes sous une seule et même fonction, par exemple plusieurs pratiques ayant pour objet la rémunération ou le recrutement des employés. Il y a beaucoup moins d'études qui s'inscrivent dans ce champ, puisqu'avec les années, il semble de plus en plus y

avoir un consensus voulant que l'on doive examiner plusieurs pratiques associées à diverses catégories plutôt qu'une seule pratique prise de façon isolée (Wright et Boswell, 2002).

c) Champ d'études portant sur plusieurs pratiques RH au niveau des individus

Devant la tendance à étudier l'effet des pratiques en grappe, plusieurs auteurs s'intéressent à l'impact que peuvent avoir plusieurs pratiques RH sur les individus (cadran c). Dans cette catégorie de recherche, nous retrouvons, entre autres, les études portant sur les effets des pratiques RH sur le contrat psychologique qui lie les employés aux employeurs. Ce champ d'études s'intéresse aux perceptions des individus en regard des pratiques RH adoptées.

d) Champ d'études portant sur plusieurs pratiques RH au niveau de l'organisation

Enfin, le cadran d) qui figure au tableau 1 a vu son nombre d'études croître de façon exponentielle au cours des dernières années. Ce champ d'études s'intéresse à la relation qui existe entre les différentes pratiques RH déployées par une entreprise et sa performance. Ce cadran inclut les études reliées au concept de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) ainsi qu'aux pratiques de mobilisation qui s'y rattachent. Nous reviendrons en détail sur ces notions plus loin, mais déjà nous pouvons dire que ce champ d'études a comme principal objectif de démontrer l'influence positive que peut avoir la GRH au niveau de l'organisation. La présente étude s'inscrit dans ce cadran.

Tel que mentionné précédemment, les auteurs de cette typologie ont fortement suggéré aux futurs chercheurs de transcender les barrières et de jumeler les connaissances dans chacun des domaines afin de faire avancer la connaissance sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle. À cet effet, ils proposent, entre autres, de faire une recherche à multiples niveaux, c'est-à-dire auprès des individus et des organisations. Or, tel que Wright et Boswell (2002) le mentionnent, compte tenu de certaines considérations techniques, ce jumelage peut s'avérer difficile à opérationnaliser de façon empirique :

«When cross-organizational research is designed, researchers find it easier to identify one or a small number of respondents, but not a large number of internal respondents across multiple organizations» (p.266).

On voit donc que, même si ce type de croisement est souhaitable, dans les faits, il peut s'avérer très difficile de faire une recherche au niveau des individus à travers plusieurs organisations.

1.1.3.2. Le concept de la GRH chez les spécialistes de la relation : GRH-performance organisationnelle

Les champs d'études identifiés comme étant les cadrans c) et d) dans la typologie de Wright et Boswell sont couramment désignés dans les écrits comme étant le domaine d'études portant sur le « lien GRH-performance ». À partir de maintenant,

nous allons nous concentrer sur ce champ spécifique en regard de la représentation de la GRH. Il est à noter que nous ne traiterons toutefois pas ici de la performance ou de l'éventuel lien qui peut s'opérer entre la GRH et la performance, car ces sujets feront l'objet des deuxième et troisième parties de ce chapitre. Nous nous concentrerons toujours sur l'appréhension du concept de la GRH mais de façon plus précise, c'est-à-dire au cœur des études s'intéressant au lien GRH-performance. Débutons donc par un bref aperçu des études réalisées à ce jour dans cette discipline.

Dans un premier temps, nous nous attarderons à l'étude panoramique réalisée par Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) qui s'est intéressée aux études portant sur l'impact organisationnel des pratiques RH tant au niveau des pratiques isolées que des pratiques multiples (pratiques simples et multiples au niveau organisationnel selon la typologie de Wright et Boswell). Ces auteurs français ont mené une étude panoramique sur les études empiriques conduites au cours d'une période de 25 ans (1978-2003). Tel qu'illustré au tableau suivant, les auteurs ont recensé 125 études (incluant 202 résultats) qui ont porté sur les effets qu'une seule pratique RH peut avoir sur les performances de l'entreprise. Les auteurs nomment ce type de recherche comme étant unidimensionnel, car il s'intéresse à l'influence qu'une seule pratique RH peut avoir sur les performances de l'entreprise. De manière générale, ces études démontrent qu'il y aurait un lien positif entre une pratique isolée de GRH et la performance organisationnelle. De façon plus précise, 50 % des 202 résultats provenant de la

perspective unidimensionnelle présentent des liens positifs entre ces variables, 37 % des liens négatifs et 13 % concluent à une absence de lien (Allouche *et al.*, 2004).

Tableau 2 : Synthèse quantitative des études répertoriées

		Résultats	Lien positif	Lien négatif	Absence de lien
Thèmes RH	Suppressions d'emplois	40	2	29	9
	%	100	5	73	23
	Rémunération	74	59	8	7
	%	100	80	11	9
	Formation	19	19	0	0
	%	100	100	0	0
	Relations sociales	69	18	38	13
	%	100	26	55	19
	Total - Pratiques isolées	202	98	75	29
	%	100	50	37	13
	Systèmes de GRH	33	28	0	5
	%	100	85	0	15
	TOTAL	235	126	75	34
	%	100	54	32	14

Adapté de Allouche *et al.* (2004)

Les auteurs de cette revue de la littérature ont aussi regardé du côté des recherches dites pluridimensionnelles où plusieurs pratiques de GRH sont intégrées en système. La perspective pluridimensionnelle telle qu'ils la conçoivent consiste à observer plusieurs pratiques combinées les unes aux autres plutôt que d'observer une seule pratique ou une seule catégorie de pratiques. Du côté des études conduites dans une perspective pluridimensionnelle, 85 % des études concluent qu'il y a un lien entre le système de GRH et les performances organisationnelles. Selon ces résultats, Allouche *et al.*

concluent que les études conduites selon une approche pluridimensionnelle seraient moins mitigées que celles prévalant dans une perspective unidimensionnelle.

Plus récemment, une méta-analyse portant sur 92 études empiriques réalisée par Combs, Liu, Hall et Ketchen (2006) arrivait aux mêmes conclusions : la relation entre un système de pratiques RH et la performance organisationnelle est supérieure à celle qu'on peut observer entre une pratique individuelle et cette même performance. Toutefois, bien que la majorité des auteurs s'entendent sur le fait qu'il soit préférable d'utiliser une série de pratiques pour mieux apprécier la GRH d'une entreprise, il n'y a aucun consensus à savoir : qu'est-ce qu'une bonne GRH? Dans la perspective où l'on s'intéresse au lien qui existe entre la GRH et la performance organisationnelle, nous proposons qu'une « bonne » GRH soit une composition de pratiques RH qui aient des retombées positives sur la performance de l'organisation.

À cet égard, les chercheurs empruntent différentes approches pour être en mesure d'évaluer la GRH d'une entreprise. Certains auteurs intègrent des principes d'alignement de pratiques RH avec des éléments internes à l'entreprise, d'autres encore tiennent compte de l'appariement entre les différentes pratiques RH. Ces différentes approches permettent à chacun des chercheurs d'apprécier la GRH d'une entreprise à travers la représentation qu'il s'en fait. Quoi qu'il en soit, tout chercheur qui entreprend une étude sur le lien GRH-performance doit prendre position sur les questions

suivantes pour être en mesure d'élaborer par la suite une opérationnalisation du construit :

— Est-ce que les entreprises qui adoptent un système de pratiques RH relié à leur stratégie d'affaires ont une meilleure GRH *et ainsi une meilleure performance?*

— Est-ce que les entreprises qui adoptent un système de pratiques RH cohérentes les unes avec les autres ont une meilleure GRH *et ainsi une meilleure performance?*

Chaque chercheur doit se positionner face à ces questions cruciales. Dans ce but, nous traiterons à la prochaine section des diverses catégories de théories auxquelles il est possible de s'ancrer pour se représenter le construit de la GRH.

1.1.4. LES THÉORIES EN GRH

Comme discuté précédemment, la majorité des études révèlent une relation positive entre la GRH et la performance. Or, cette relation est sous forme de corrélation et n'a jamais encore pu afficher une forme causale. À cet égard, Sutton et Staw (1995) expliquaient que : « Les données décrivent les modèles qu'on observe et les théories expliquent pourquoi... Une théorie doit expliquer pourquoi les variables sont connectées » (p.374-75). Tel que le déplorent plusieurs scientifiques, la plupart des articles publiés dans le cadre du lien GRH-performance ne sont pas fondés sur de

solides assises théoriques en regard du concept de la GRH et font trop souvent référence à une théorie quelconque comme paravent pour camoufler une absence de théorie (Fleetwood et Hesketh, 2008; Guest, 2001).

Comme discuté précédemment, les scientifiques n'ont pas été en mesure de démontrer un possible phénomène de causalité entre la GRH et la performance organisationnelle. À cet égard, Becker et Huselid (2006) relatent que l'éminent statisticien R. A. Fisher a conseillé aux scientifiques d'élaborer davantage la théorie (et en l'occurrence la théorie associée à la GRH) pour arriver à passer d'une relation d'association à une relation causale. Dans cette quête de théorisation, bien que les études empiriques soient souvent utilisées pour confirmer ou infirmer une théorie, elles peuvent aussi être un bon moyen pour en développer de nouvelles (Sutton et Staw, 1995). La présente étude est réalisée dans cette perspective, c'est-à-dire tester un modèle qui tente de comprendre un peu mieux le lien qui peut exister entre la GRH et la performance. Le lecteur doit donc garder à l'esprit que les fondements théoriques en regard de la GRH seront incomplets à travers cette recherche, et cela, à l'instar des études réalisées à ce jour dans ce domaine de recherche.

1.1.4.1. Les trois catégories de théories de GRH selon Guest

Guest (1997) a formellement dénoncé le manque de théorie en lien avec la GRH de la façon suivante :

« If we are to improve our understanding of the impact of HRM on performance, we need a theory about HRM, a theory about performance and a theory about how they are linked » (p.263).

Devant cette nécessité, Guest a répertorié l'ensemble des théories existantes en lien avec le concept de la GRH. À cet égard, trois grandes catégories de théories ont été identifiées. Il s'agit des théories stratégiques, descriptives et normatives.

a) Les théories stratégiques

Selon Guest, les théories **stratégiques se préoccupent de la relation qui prévaut entre les facteurs internes/externes de l'organisation et les politiques/pratiques de GRH** que cette organisation déploie. La proposition implicite est qu'une entreprise qui a des politiques et pratiques de GRH les mieux adaptées à sa stratégie d'affaires et aux facteurs externes aura de meilleurs résultats. Toutefois, à travers ces théories, aucune explication n'est donnée sur la façon dont ce processus s'opère. Les théories de nature stratégique évaluent souvent la GRH à partir des quatre grands champs d'activités de cette discipline à savoir la sélection, la formation et le développement, la rémunération et la gestion des carrières.

b) Les théories descriptives

Toujours selon Guest, il existe une deuxième catégorie de théories en GRH: les théories descriptives. Les **théories descriptives s'intéressent à la compréhension de la GRH** et tentent de **classifier les déterminants et conséquences** de la discipline. Ce type de théories doit son existence à la théorie des systèmes.

c) Les théories normatives

Enfin, les théories normatives, toute dernière catégorie énoncée par Guest, ont une approche beaucoup plus prescriptive. Elles reposent sur le postulat de base qu'il y a suffisamment de connaissances sur le sujet pour affirmer que certaines pratiques RH sont supérieures à d'autres. Cette catégorie de théories, inspirée de la théorie de la motivation et du comportement organisationnel, trouve son origine dans les travaux effectués par Osterman (1994) et Pfeffer (1994). À travers son article publié en 1994, Pfeffer expliquait l'apport potentiel des pratiques RH en retraçant les facteurs de réussite des entreprises au cours des dernières années. Il faisait valoir que les entreprises qui ont offert le plus grand rendement à leurs investisseurs au cours des 20 dernières années n'avaient pas (comme on aurait pu le présumer) une technologie ou une position stratégique supérieure mais plutôt une façon différente de gérer leurs employés.

À la suite de ses nombreux travaux de consultation, Pfeffer a produit une liste de 16 pratiques en GRH qui conduisent à une plus grande productivité et qui génèrent une

profitabilité accrue à travers les organisations (Guest, 2001). Ces pratiques sont nommées les « high performance work practice (HPWP²) » par les chercheurs anglo-saxons alors que certains chercheurs du Québec et de la France parlent plutôt de pratiques de mobilisation. Pfeffer (1998) justifie le bien-fondé des HPWP en expliquant qu'avec de telles pratiques, les employés au sein des entreprises travaillent plus et mieux. De plus, leurs présences entraîneraient une plus grande responsabilisation des employés, ce qui se solderait par une réduction des coûts de main-d'œuvre. Des 16 pratiques initiales, Pfeffer (1995) a ramené ce nombre à 13 et elles se présentent ainsi :

- sécurité d'emploi
- recrutement sélectif
- salaires élevés
- rémunération variable
- actionnariat des salariés
- partage de l'information
- participation des employés et « l'autonomisation »
- équipes semi-autonomes
- formation et le développement des compétences
- développement de la flexibilité
- utilisation de symboles d'égalité
- compression de la hiérarchie
- promotions à l'interne

² Notons que plusieurs auteurs tels que Pil et MacDuffie (1996) rejettent cette terminologie, puisqu'il n'a pas encore été prouvé empiriquement que ces pratiques amènent une plus grande performance.

Osterman (1994) de son côté, qui s'est davantage intéressé à l'organisation du travail, a conclu qu'un nombre de pratiques innovatrices de travail, telles que le travail d'équipe, la rotation des postes, les cercles de qualité et le « Total Quality management (TQM) », amènent à leur tour des gains de productivité chez toutes les entreprises américaines. Parmi les principaux auteurs ayant adhéré au principe des HPWP issues de la catégorie des théories normatives énoncée par Guest (1997), on retrouve bien sûr Pfeffer (1994) et Osterman (1994) mais aussi plusieurs autres dont Arthur (1994) et Huselid (1995).

1.1.4.2. Les trois approches de Delery & Doty

Au-delà des trois catégories de théories en GRH énoncées par Guest (1997), d'autres auteurs ont travaillé à leur tour sur le concept de la GRH, dont entre autres Delery et Doty (1996). Cependant, leurs efforts de conceptualisation de la GRH se sont davantage exercés dans le cadre de la relation potentielle qui peut exister entre la GRH et la performance organisationnelle aussi désignée par certains comme étant la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH³). La majorité des études empiriques réalisées jusqu'à présent se positionnent donc en regard de l'approche privilégiée par

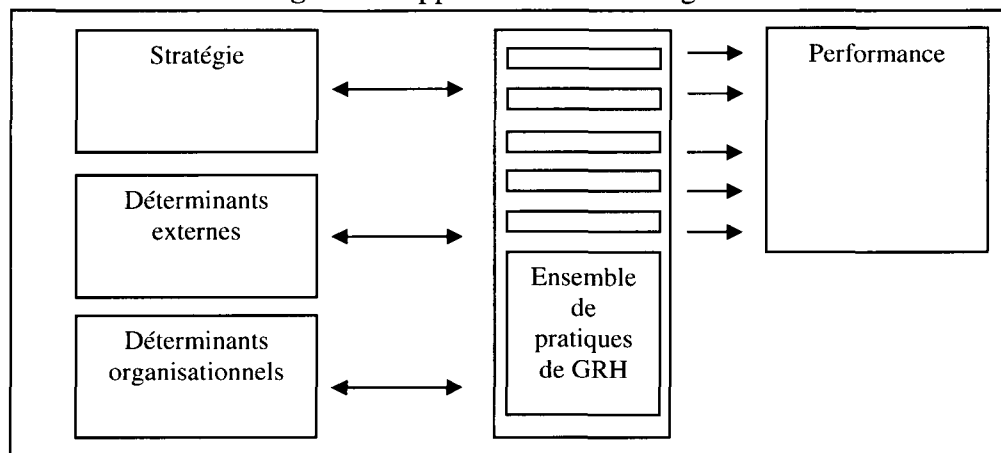
³ Notons qu'il existe une certaine confusion avec l'utilisation du terme « stratégique » en GRH. Certains l'utilisent pour parler simplement des recherches conduites dans le domaine de la GRH et traitant du lien entre cette discipline et la performance organisationnelle. Pour d'autres, le terme « stratégique » fait toujours référence à ce genre d'études, mais en y ajoutant la notion d'adéquation entre les pratiques de GRH et l'environnement externe de l'entreprise (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, et Frink, 1999).

rapport aux trois approches dégagées par Delery et Doty (1996) en terme de GSRH⁴ : l'approche de la contingence, l'approche configurationnelle et l'approche universaliste.

1.1.4.2.1. L'approche de la contingence

Les tenants de l'approche de la contingence soutiennent que, pour avoir un caractère stratégique, les pratiques RH doivent être consistantes avec les caractéristiques propres à l'organisation. Bien que la notion de caractéristique de l'organisation puisse être assez vaste et toucher tant les aspects internes qu'externes de l'entreprise, la plupart des recherches menées avec une approche contingente traitent de la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise. Ainsi, ce courant de recherches tente de démontrer que, pour être efficaces, les pratiques RH se doivent d'être alignées à la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise. Ici, le type d'alignement est appelé vertical et est très souvent associé à la stratégie d'affaires. Les auteurs les plus reconnus privilégiant cette approche sont Schuler et Jackson (1987). La prochaine figure, tirée d'un article publié dans un numéro spécial de la revue « Management review » en 2005 et portant sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle, permet d'illustrer cette approche. Ajoutons que cette approche s'inscrit dans la catégorie des théories dites stratégiques selon le regroupement proposé précédemment par Guest.

⁴ Précisons que Delery et Doty utilisent le terme « GSRH » pour parler tout simplement des études qui s'intéressent au lien entre la GRH et la performance organisationnelle sans faire référence aux quelconques notions d'alignement qu'ils désignent plutôt sous l'appellation « contingente ».

Figure 1: Approche de la contingence

Tiré de Fernando, Pedro et Gonzela (2005, p.224)

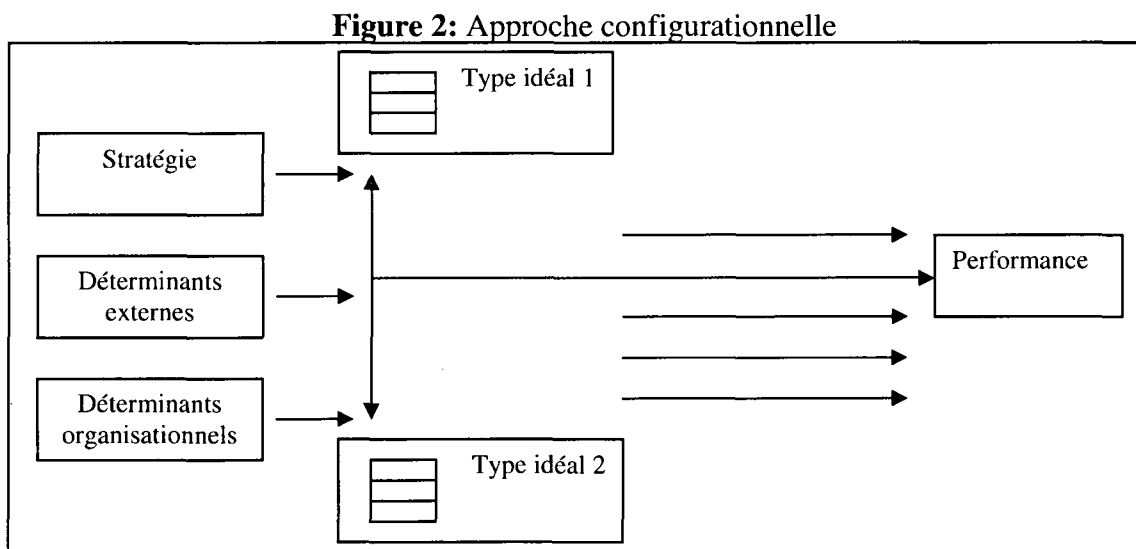
Tel qu'illustré, le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle n'est pas linéaire, celui-ci étant influencé par des variables de contingence qui peuvent être de trois ordres : la stratégie, les déterminants externes et les déterminants organisationnels. En d'autres termes, l'influence des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle sera toujours conditionnée par d'autres variables et, en ce sens, **les pratiques RH doivent être cohérentes avec ces variables**. Aussi, certains auteurs privilégiant cette approche proposent que la relation soit bidirectionnelle, c'est-à-dire que les ressources humaines aient aussi une influence sur la formulation des stratégies de développement de l'entreprise (Alcázar *et al.*, 2005), d'où les flèches à double sens.

Critiques

Il est possible de s'interroger sur le bien-fondé d'une telle approche qui intègre la plupart du temps la stratégie d'affaires en regard du concept d'alignement. Or, Gosselin (2000) relevait le fait que les entreprises passent tellement de temps et consacrent tellement d'argent à identifier les opportunités d'affaires provenant des importants changements qui se prolifèrent dans l'environnement que la plupart des entreprises opérant dans le même secteur vont la plupart du temps adopter les mêmes stratégies d'affaires. Ainsi, et à l'instar de Gosselin (2000), nous proposons qu'une stratégie d'affaires risque d'être fort similaire entre deux entreprises œuvrant dans le même secteur d'activités. Également, soulignons le fait que les études qui incluent la notion de stratégie d'affaires dans leur design le font bien souvent de façon relativement simpliste à la manière de Porter alors que le concept de stratégie d'affaires est beaucoup plus complexe de nos jours et très difficile à mesurer de façon empirique (Paauwe et Boselie, 2005). En ce sens, le fait de prendre en compte une telle variable pour représenter la GRH d'une entreprise risque de ne pas amener de réelle variation à travers les résultats et s'avère ainsi un exercice superflu. Ajoutons que certains auteurs critiquent l'approche stratégique, car elle ne tente pas de répondre à la « boîte noire » ou, si l'on préfère, au mécanisme qui s'opère entre la GRH et la performance organisationnelle (Fleetwood et Hesketh, 2008).

1.1.4.2.2. L'approche configurationnelle ou architecturale

Selon l'approche configurationnelle, il importe que les pratiques de GRH soient non seulement alignées avec les facteurs environnants (cohérence externe ou alignement vertical) mais également que ces pratiques soient alignées les unes avec les autres, c'est-à-dire complémentaires (cohérence interne ou alignement horizontal). Selon cette approche, compte tenu de l'interdépendance qui s'exerce entre les pratiques et de la présence de facteurs environnants, il existerait des configurations idéales de pratiques RH. Par exemple, un type d'entreprise « x » opérant dans un environnement « y » serait mieux servi par un système de pratiques « z » qui s'organisent entre elles d'une façon cohérente et synergique. Ces configurations idéales sont représentées à la figure suivante.



Tiré de Fernando, Pedro et Gonzela (2005, p.228)

Critiques

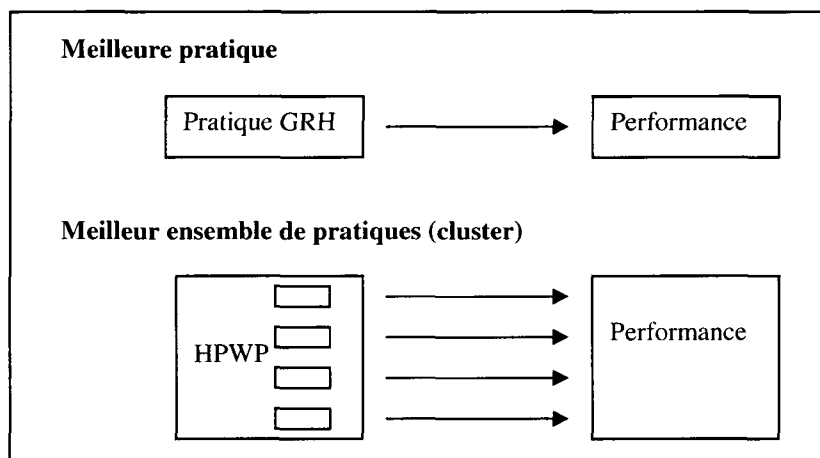
Il n'existe aucune théorie quant à la composition des configurations idéales (Wright et Boswell, 2002). La façon dont les pratiques doivent être associées entre elles pour constituer un système RH (ou une configuration) demeure toujours non résolue (Boselie, Dietz et Boon, 2005; Lepak et Snell, 2002). Sur cette base, on voit donc qu'il est très difficile d'opérationnaliser cette approche au niveau empirique. De plus, puisque cette approche est le prolongement de l'approche de la contingence, elle intègre également la notion d'alignement externe. Ainsi, l'ensemble des critiques émises en regard de l'approche de la contingence prévaut également pour l'utilisation de cette approche.

1.1.4.2.3. L'approche universaliste

Les tenants de l'approche universaliste soutiennent qu'il y a un ensemble de pratiques RH qui donne toujours de meilleurs résultats, et cela, indépendamment du contexte d'affaires. Rappelons que cette approche s'inscrit tout naturellement dans la catégorie des théories normatives de la GRH énoncée par Guest. Dans cette optique, notons entre autres les travaux précédemment cités de Pfeffer (1994) et d'Osterman (1994). Leurs travaux ont influencé le domaine de la GSRH alors que les pratiques RH qu'ils ont identifiées ont été reprises par bon nombre de chercheurs par la suite sous l'appellation des « HPWP » (Delaney et Huselid, 1996; Huselid, 1995; Osterman, 1994). Les tenants de l'école universaliste croient ainsi que plus les pratiques RH

innovantes seront utilisées, plus l'entreprise performera, et cela, peu importe son caractère spécifique. Comme nous pouvons le constater à la figure suivante, la perspective universaliste peut s'actualiser de façon unidimensionnelle alors qu'une seule pratique entraîne une plus grande performance ou bien de manière pluridimensionnelle où un ensemble de pratiques amène une plus grande performance.

Figure 3: Approche universaliste



Tiré de Fernando, Pedro et Gonzela (2005, p.219).

Critiques

Des considérations conceptuelles et opératoires font en sorte que nous allons opter pour l'utilisation de l'approche universaliste dans le cadre de la présente recherche, et cela, bien que le choix puisse paraître comme simpliste à première vue. À ce sujet, Paauwe et Boselie (1997) ajoutent que, bien que bon nombre d'auteurs reconnus prêchent en faveur de l'importance de l'alignement entre la GRH et la stratégie de

l'entreprise, il appert que :

« It seems logical to believe in a best fit approach in contrast to a somewhat simplistic best practice approach, but the empirical evidence still supports the best practice approach » (p.69).

Cette remarque de Paauwe et Boselie repose sur l'étude réalisée par Delery et Doty (1996) présentée précédemment et qui conclut que les trois approches expliquent un niveau significatif de l'augmentation de la performance financière et que même, à cet égard, l'approche universaliste expliquerait le plus haut taux de variation de la performance financière. Il appert donc que l'aspect simpliste de l'approche universaliste n'entraîne pas automatiquement une mauvaise représentation du concept « GRH » lorsque ce dernier est associé au construit de la performance (Boxall et Purcell, 2003).

Du point de vue opératoire, l'approche universaliste s'avère l'approche la plus simple pour mesurer la GRH au sein des organisations, puisqu'elle n'exige aucun questionnement en regard de la stratégie d'affaires de l'entreprise et qu'elle ne requiert aucune mesure en lien avec la synergie des pratiques entre elles. Ce choix « simple » permet d'élaborer davantage sur les effets de la GRH (explication du lien GRH-performance) plutôt que sur les déterminants de sa composition dictés par les approches contingente et configurationnelle. Sous ce même angle, Becker et Huselid (2006) indiquaient que : « ...we need more theoretical work on the « black box » *between* the HR architecture and firm performance, and less emphasis on the « black

box » *within the HR architecture*» (p. 900). Toutefois, les défis reliés à la représentation de la GRH ne sont pas complètement résolus, et cela, malgré le recours à une approche universaliste. Bien que cette approche ne considère pas la stratégie d'affaires de l'entreprise ni la synergie entre les pratiques, il demeure qu'elle ne nous dispense pas du fait que nous ayons à choisir des pratiques qui reflèteront, de la meilleure façon possible, la GRH des organisations. Nous y reviendrons alors que nous nous attarderons à l'opérationnalisation du concept de la GRH à la toute fin de cette première partie de chapitre consacrée à la GRH.

1.1.5. Les théories sous-jacentes

Le choix des chercheurs en regard des pratiques à inclure dans leur design de recherche est bien entendu tributaire de la voie empruntée en regard de la théorisation du construit de la GRH. Bien que nous ayons déjà présenté les approches de Delery et Doty, d'autres auteurs ont développé un bon nombre de « théories » différentes. À ce titre, Boselie *et al.* (2005) ont répertorié pas moins de 25 « théories » différentes utilisées pour supporter les études réalisées à ce jour. Nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de consensus quant aux assises théoriques à emprunter et qu'il semble y avoir une confusion générale entre ce qu'est une théorie, l'extension d'une théorie ou tout simplement un modèle empirique. À cet égard, dans certaines méta-analyses (Boselie *et al.*, 2005; Wall et Wood, 2005) où l'on s'intéresse aux différentes théories utilisées par les chercheurs, les approches de Delery et Doty (1996) sont perçues comme étant des

théories. D'autres auteurs ont plutôt tendance à croire que ces approches ne seraient pas des théories. Ils soutiennent que les approches développées par Delery et Doty seraient ni plus ni moins qu'une extension de la théorie des ressources (Fabi, Raymond, Lacoursière et Arcand, 2004).

À travers notre revue de la littérature, nous avons été à même de constater que la plupart des articles scientifiques font référence directement ou indirectement à cette théorie des ressources pour expliquer le lien entre la GRH et la performance. À cet effet, Wright et Haggerty (2005) relatent que la théorie des ressources peut être qualifiée de « métathéorie ». Ils expliquent sa popularité par le fait que cette théorie est très utilisée dans le champ de la littérature stratégique et qu'elle permet de décrire *pourquoi* la GRH et la performance sont liées. Dans cette perspective, nous présenterons brièvement dans la prochaine section la théorie des ressources qualifiée de métathéorie par Wright et Haggerty (2005) et qui est à la base de plusieurs approches, modèles ou théories « extensionnées ».

1.1.5.1. La théorie des ressources

Selon la théorie des ressources, une entreprise peut créer un avantage compétitif durable seulement à partir d'une ressource rare et difficile à imiter par les concurrents (Barney et Wright, 1998). De ce fait, les employés ou le capital humain seraient le capital organisationnel le plus difficile à imiter compte tenu de sa nature complexe. Il

serait beaucoup plus facile d'imiter les autres formes de capital comme, entre autres, le capital technologique. Ainsi, Barney et Wright (1998) affirment que « la fonction RH, soit en contrôlant directement ou en influençant fortement les RH, joue un rôle important dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel » (p.36). Cependant, ce ne serait pas les pratiques RH qui seraient considérées comme une ressource stratégique, puisque ces dernières sont facilement imitables (Wright, Dunford et Snell, 2001, p.703). Ce serait plutôt le capital social que l'entreprise détient par l'entremise de ses employés qui serait considéré comme ayant de la valeur. D'autre part, la GRH y serait reliée, puisque le rôle des pratiques RH est de stimuler le genre de comportements qui constitue un avantage (Boxall et Steeneveld, 1999).

Or, tel que le déplore Guest (1997), la théorie des ressources nous éclaire peu sur les éléments de la GRH qui seraient déterminants dans cette relation pas plus qu'elle nous renseigne sur le mécanisme qui pourrait s'opérer entre la GRH et la performance. De la même façon, on déplore le fait que, bien que cette théorie explique *pourquoi* la GRH et la performance sont reliées, elle ne nous décrit pas *comment* elles le sont (Wright et Haggerty, 2005). Malgré ce manque, la théorie des ressources a toutefois le mérite d'avoir jeté les bases de la GSRH dans le début des années 1980 alors que cette GSRH postule que les pratiques RH peuvent avoir une incidence sur la performance des organisations. Depuis le début du nouveau millénaire, certains modèles dits d'« extension » à la théorie des ressources ont vu le jour. Alors que la théorie des ressources met en relief *pourquoi* la GRH devrait avoir un impact sur la performance

des organisations, les modèles élaborés à partir de cette théorie tentent plutôt de décrire *comment* la GRH peut avoir un tel impact.

1.1.5.2. Le modèle AMO

À travers la multitude d'approches, de théories et de modèles énoncés dans les travaux de Boselie *et al.* (2005), le modèle AMO est un modèle qui est de plus en plus utilisé. Ce modèle est intéressant dans l'optique où il tente de décrire *comment* la GRH peut influencer ultimement la performance d'une organisation. Ce modèle AMO développé en 2000 par Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg est un modèle qui s'inscrit dans le prolongement de la théorie des ressources. Le modèle AMO regroupe les pratiques RH en fonction des effets escomptés sur les compétences des employés (A pour *abilities*), sur le degré de motivation des employés (M pour *motivation*) et sur leur participation aux résultats de l'entreprise (O pour *opportunities to participate*). Toujours selon le modèle AMO, des employés compétents, motivés et bénéficiant d'une plus grande autonomie seraient plus à même de faire les efforts discrétionnaires nécessaires à la performance organisationnelle.

Les fondements du modèle AMO

Dans leur livre, Appelbaum *et al.* (2000) proposent qu'un système RH performant nécessite trois composantes :

- des pratiques qui garantissent l'accès à une main-d'œuvre compétente [f (compétence)];
- des pratiques qui permettent aux employés de participer aux décisions organisationnelles [f (autonomisation)];
- des pratiques adéquates qui incitent les employés à participer à de telles décisions organisationnelles [f (motivation)].

À travers le modèle AMO, les pratiques RH sont donc regroupées en trois facteurs dans le but de conduire à l'équation suivante (Boselie *et al.*, 2005) :

Performance = f (compétence, motivation et « autonomisation » des employés).

Nous préciserons maintenant davantage chacun de ces regroupements en relatant en quoi, selon Appelbaum *et al.*, ces pratiques conduisent à rehausser le capital humain.

a) Pratiques qui garantissent l'accès à une main-d'œuvre compétente

Il est reconnu que le recours à des pratiques de sélection et de formation permet à l'entreprise de bénéficier d'une main-d'œuvre compétente. L'apport du processus de sélection à la compétence du bassin de main-d'œuvre est assez évident : plus on se soucie de la compétence de la main-d'œuvre à l'embauche, plus cette dernière risque

d'être compétente. Cependant, devant l'évolution rapide des changements organisationnels, on doit effectuer une formation continue afin de veiller au maintien de cette compétence dans le temps. Dans leur livre, Appelbaum *et al.* relatent aussi que la formation permet de hausser l'engagement des employés. À cet égard, l'auteur donne l'exemple de certaines formations techniques qui permettent aux employés de se responsabiliser en les amenant à effectuer leur propre test de qualité.

b) Pratiques qui permettent aux employés de participer aux décisions organisationnelles (autonomisation)

Ces pratiques ont pour but d'organiser le travail de façon à ce que les employés (non cadres) aient l'opportunité de faire des efforts discrétionnaires. Ceci peut se traduire par une décentralisation de l'information et par des délégations de pouvoir qui permettront aux employés de procéder à la prise de décision et à la résolution de problèmes. Par exemple, nous retrouvons ici les pratiques qui ont pour objet d'aplatir la pyramide hiérarchique et celles qui ont pour but de faciliter la communication.

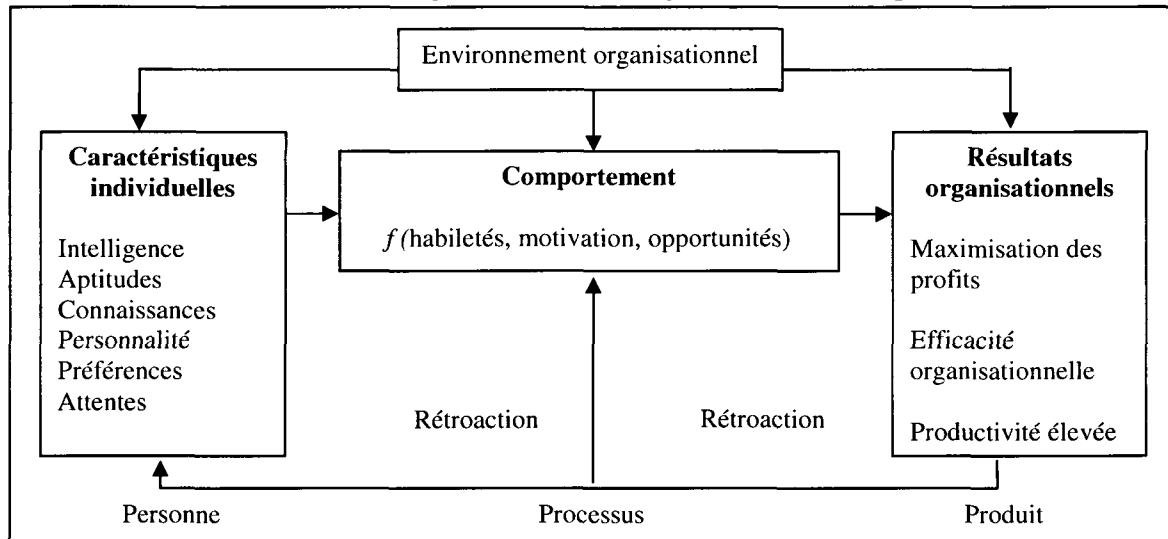
c) Pratiques adéquates pour inciter les employés à participer aux décisions organisationnelles

Ces pratiques ont pour but d'inciter les employés à utiliser leur imagination, leur créativité, leur enthousiasme et leurs connaissances au bénéfice de l'organisation. L'utilisation de la motivation intrinsèque et extrinsèque est mise à contribution. Plus

particulièrement, la motivation extrinsèque se réalise à partir de la création d'un climat de confiance et par l'adoption d'une stratégie de promotion à long terme.

Discussion sur le modèle AMO

Le modèle AMO issu des travaux d'Appelbaum *et al.* (2000) a le mérite de regrouper les pratiques RH en fonction des effets escomptés sur les employés alors que lesdits effets ont toujours été traités de façon implicite par les tenants de l'école des HPWP. Il est aussi possible de faire un rapprochement entre le modèle AMO et le modèle général sur le comportement des employés. Comme illustré à la figure 4, le modèle général sur le comportement des employés stipule que le comportement de ces derniers est fonction de leurs habiletés, de leur motivation et des opportunités à participer que l'on met à leur disposition. Toujours selon ce modèle, les comportements des employés influenceront les résultats organisationnels, la maximisation des profits, l'efficacité organisationnelle ainsi que le niveau de production. Tant les caractéristiques individuelles que l'environnement organisationnel agiront à titre de déterminant desdits comportements.

Figure 4: Modèle général sur le comportement des employés

Tiré de Dreher (2002)

Alors que les pratiques RH font partie intégrante de l'environnement organisationnel, nous pouvons comparer le modèle général des comportements au modèle AMO où le comportement des employés figure comme élément central dans chacun des modèles. Le modèle AMO ne tient cependant pas compte des caractéristiques individuelles qui ont assurément une influence sur les comportements individuels. Il s'avère toutefois important de garder à l'esprit que ces autres variables existent.

Enfin, nous aimerions ajouter ici certaines critiques émises en regard du modèle AMO. À cet effet, Gerhart (2005) souligne que la catégorisation du modèle AMO en fonction des effets attendus sur la compétence, motivation et opportunité des employés

repose sur la proposition voulant que les pratiques RH aient réellement un impact significatif sur ces dimensions des employés. Or, dans les faits, cet auteur déplore qu'aucune recherche n'ait explicitement testé cette proposition. Toujours en ce sens, d'autres signalent que peu d'auteurs ont en fait démontré à ce jour que les pratiques RH peuvent avoir une incidence sur les comportements et compétences des employés (Allouche *et al.*, 2004; Wright *et al.*, 2001). De la même façon, Le Louarn et Gosselin (2000) critiquent les fondements mêmes des HPWP et, par le fait même, le modèle AMO, en précisant que les résultats de « plus », « mieux » et « moins cher » proposés par Pfeffer n'aient jamais encore été testés empiriquement. Maintenant que nous avons traité des enjeux importants reliés à la conceptualisation de la GRH, nous verrons à travers la prochaine section quels sont les défis associés à son opérationnalisation.

1.1.6. L'OPÉRATIONNALISATION DE LA GRH

Le manque de conceptualisation du construit amène incontestablement de nombreux défis au niveau de l'opérationnalisation de la GRH. À travers la présente section, nous allons brosser rapidement le portrait des défis reliés à la mesure du concept de la GRH en débutant par le choix des pratiques à introduire.

1.1.6.1. La nature des pratiques

En ce qui a trait aux pratiques de GRH à choisir pour arriver à bien représenter la GRH d'une organisation, nous sommes toujours confrontés au manque de théorie en vigueur pour arriver à guider le chercheur dans l'élaboration d'un système de pratiques (Guest, 2001). Toutefois, ce vide permet aux chercheurs de tester empiriquement diverses possibilités (Guest, 2001; Sutton et Staw, 1995). Dans cette quête du possible, nous avons regardé la récente étude conduite par Boselie *et al.* (2005) portant sur l'analyse de 104 recherches s'intéressant au lien GRH-performance. À sa lecture, nous sommes à même de constater que les pratiques utilisées pour représenter la GRH d'une organisation varient énormément d'une étude à l'autre.

À cet effet, Boselie *et al.* (2005) ont recensé l'utilisation de 26 différentes pratiques. Cette méta-analyse nous permet d'identifier les pratiques les plus utilisées à travers l'ensemble des études réalisées à ce jour comme étant les pratiques de formation et de développement, le système de rémunération et de récompenses, les pratiques d'évaluation de la performance et les pratiques de sélection et de recrutement.

Cependant, dans le choix de ces pratiques, nous devons garder à l'esprit notre relation GRH-performance, c'est-à-dire tenter d'identifier les pratiques qui sont les plus appelées à avoir une incidence sur la performance et qui varieront d'une entreprise à l'autre. À cet effet, Combs *et al.* (2006) suggère de recourir à une catégorisation distincte qui repose davantage sur les effets que les différentes pratiques doivent avoir

sur nos variables dépendantes. À ce sujet, les recherches conduites plus spécifiquement dans le champ de la GSRH tendent à identifier trois médiateurs potentiels (Combs *et al.*, 2006, p.503) sur lesquels les pratiques RH peuvent opérer afin d'accroître ultimement la performance. Les pratiques RH agiraient notamment sur :

- la connaissance, les compétences et les habiletés des employés (désignées par l'acronyme KSAs en anglais pour knowledge, skills, and abilities);
- l'opportunité des employés à participer et à influencer les décisions;
- la motivation des employés à participer et à influencer les décisions.

Ces trois médiateurs se rapprochent clairement du modèle AMO présenté précédemment. De ce fait, Wright et Boswell (2002) affirment que, de plus en plus, les pratiques seraient regroupées autour des trois catégories précitées et que le modèle AMO serait devenu un modèle de catégorisation largement adopté.

1.1.6.2. Le type de mesure des pratiques

Bien que le modèle AMO permette d'identifier et de regrouper les pratiques qui accroissent les compétences, la motivation et l'opportunité des employés, il faut arriver à mesurer ces dernières. La question qui doit nous guider dans le cadre de cette réflexion est la suivante : comment arriver à déterminer si une entreprise utilise plus et mieux ce type de pratiques? Ce questionnement nous amènera à réfléchir sur la nature des indicateurs à développer. En lien avec cette problématique, Dorenbosh et Veldhoven (2006) de l'Université de Tilburg ont récemment écrit « Rethinking HRM

practices measurement : A classification of choices for researchers » qui énonce les différents choix en matière d'indicateurs de pratiques RH qui s'offrent aux chercheurs. Afin de faciliter la présentation des différentes catégories d'indicateurs énoncés par Dorenbosh et Veldhoven, nous allons avoir recours à différents exemples. Vous retrouverez pour chacune des catégories le type d'indicateur choisi et l'énoncé correspondant à utiliser au moment de sonder le répondant.

Tableau 3 : Divers types d'indicateurs de pratiques RH

TYPE D'INDICATEURS		ÉNONCÉ
Utilisation	Présence	Est-ce que vous utilisez des pratiques de rémunération variable?
	Couverture	Quel pourcentage de vos employés reçoit une rémunération variable?
Intensité	Investissement	Quel est votre budget de formation par employé?
	Engagement	À combien évaluez-vous le nombre de décisions qu'un groupe de travailleurs peut prendre sans avoir à demander l'autorisation des supérieurs?
	Emphase	Est-ce que les pratiques d'évaluation du rendement sont très importantes, moyennement importantes ou pas du tout importantes pour votre organisation?
	Fréquence	Quel est le nombre d'évaluations du rendement effectué auprès des employés par année?
Efficacité		Quelle est, selon vous, l'efficacité des mesures de recrutement?
Différenciation		Indiquer auprès de quel type de travailleurs la rémunération variable est en vigueur (cadres, personnel de production, etc.).
Durée		Depuis quelle année les pratiques de rémunération variable sont-elles implantées?

Inspiré de Dorenbosh *et al.* (2006)

Le tableau 3, et tel que l'exposent Dorenbosh et Veldhoven, illustre le fait que les chercheurs doivent prendre position quant à la précision désirée en regard de la mesure des pratiques RH. Si le chercheur veut seulement évaluer si les entreprises ont adopté ou non une pratique, un indicateur d'utilisation quant à la présence ou non d'une

pratique sera adéquat. Si d'autre part il cherche à savoir dans quelle mesure cette pratique est utilisée, il privilégiera encore une mesure d'utilisation, mais cette fois il s'intéressera au degré d'application de cette pratique en ayant recours à l'indicateur portant sur la couverture qui permet d'évaluer le pourcentage d'employés concernés par cette pratique. Le chercheur peut aussi vouloir avoir plus de précision en allant mesurer l'intensité de l'application de cette pratique. Il peut, à cet égard, mesurer l'investissement, l'engagement, l'emphase ainsi que la fréquence en lien avec une pratique RH (voir tableau 3 pour des exemples). Ensuite, il peut évaluer le degré d'efficacité perçue à l'égard d'une pratique, le degré de différenciation dans son application ainsi que le nombre d'années écoulées depuis sa mise en vigueur (durée). Plus la mesure sera raffinée, plus le chercheur ira chercher de la variation dans ses résultats. D'autre part, une variation trop importante amène du même coup un regroupement difficile, voire impossible, des données. Toujours dans cette optique, le chercheur doit évaluer dans quelle mesure le type d'information demandé est ou non disponible au sein des organisations. Un délicat équilibre doit donc se faire entre la volonté d'obtenir des données riches auprès d'un mince échantillon et celle d'obtenir beaucoup d'information moins précise auprès d'un plus vaste échantillon.

Dans leur méta-analyse, Boselie *et al.* (2005) révèlent que, dans la plupart des études réalisées, les pratiques RH ont été mesurées selon leur *présence* ou non dans les organisations. Alors que nous cherchons à approfondir la connaissance en matière d'impact potentiel de la GRH sur la performance des organisations, nous nous

tournerons davantage vers des mesures de *couverture*. Nous reviendrons sur cet aspect alors que nous présenterons les différentes mesures qui seront utilisées à travers notre modèle de recherche au chapitre trois. Pour l'instant, nous allons nous attarder au deuxième concept fondamental de la relation, soit la performance.

1.2. LA PERFORMANCE

À travers cette partie, nous allons définir le concept de la performance organisationnelle. Nous allons, de plus, examiner comment cette performance est pressentie dans les études portant sur le lien GRH-performance réalisées à ce jour. Enfin, nous allons davantage explorer deux des dimensions de la performance organisationnelle qui nous intéressent plus particulièrement dans le cadre de cette recherche, soit la performance économique ainsi que la performance sociale.

1.2.1. SA REPRÉSENTATION

Dans les recherches ayant cours dans le domaine du comportement organisationnel, la mesure de la performance est encore décrite comme étant problématique et nous pouvons étendre ce fait au domaine de la GRH (Guest, 1997). Le rendement, la productivité, l'efficacité, la santé, le succès, la réussite et l'excellence organisationnelle sont tous des synonymes couramment utilisés pour désigner la performance organisationnelle (Luc, Rondeau et Jacob, 2002). Cependant, c'est le

terme « performance organisationnelle » qui prévaut majoritairement dans les écrits scientifiques, et cela, depuis la fin des années 1980 (Hirsch et Levin, 1999).

Bien que plusieurs termes soient utilisés pour discuter de la performance organisationnelle, il demeure que ce concept est loin de faire un consensus au niveau de sa signification (Morin *et al.*, 1994). À ce sujet, Boulianne (2002) a analysé la validité du construit « performance organisationnelle ». Ceci l'a conduit à évaluer cinq modèles de mesure de la performance organisationnelle, soit la pyramide de la performance de Lynch et Cross, la matrice des déterminants et des résultats de Fitzbergerald *et al.*, la carte de pointage équilibrée de Kaplan et Norton, le modèle de Morin *et al.* et le modèle de la performance d'Atkinson *et al.* À partir des cinq modèles étudiés, Boulianne (2002) a répertorié les différents critères de performance utilisés dans chacun des modèles. Une dimension a ensuite été attribuée à chacun des critères énoncés et le regroupement a été effectué, ce qui est présenté au tableau suivant.

Tableau 4 : Dimensions et critères de performance répertoriés à travers les cinq modèles de performance

Dimensions de la performance	Critères de performance	Modèles				
		Lynch et Cross	Fitzbergerald <i>et al.</i>	Kaplan et Norton	Morin <i>et al.</i>	Atkinson <i>et al.</i>
Ressources humaines	1. Mobilisation du personnel		X	X	X	X
	2. Moral du personnel			X	X	
	3. Rendement des employés	X		X	X	X
	4. Développement des employés		X	X	X	X
Efficienc économique	5. Économie des ressources	X	X	X	X	
	6. Productivité	X	X	X	X	X
Financière⁵	7. Satisfaction des bailleurs de fonds	X	X	X	X	X
	8. Rentabilité financière	X	X	X	X	X
Client	9. Satisfaction de la clientèle	X	X	X	X	X
	10. Qualité des produits et services	X	X	X	X	X
	11. Livraison	X		X	X	
Légitimité auprès des groupes externes	12. Satisfaction des organismes régulateurs				X	
	13. Satisfaction de la communauté			X	X	X
Pérennité	14. Compétitivité	X	X		X	
	15. Flexibilité	X	X		X	
Innovation et apprentissage	16. Innovation		X	X		

Adapté de Boulianne (2002)

À la lecture du tableau 4, nous pouvons constater que le modèle de Morin *et al.* (1994) contient le plus grand nombre de critères pour apprécier la performance

⁵ Dans le modèle de Morin *et al.* (1994), la dimension financière n'existe pas et les critères satisfaction des bailleurs de fonds et rentabilité financière sont présentés sous deux dimensions différentes, respectivement la légitimité et la pérennité de l'organisation.

organisationnelle d'une entité. De plus, il appert que ce modèle est supérieur aux autres sur la base de sa forte validité (Boulianne, 2002). Ce modèle a également l'avantage de permettre d'opérationnaliser facilement le concept de la performance organisationnelle grâce à la présence de nombreux indicateurs (Boulianne, 2002). Pour ces raisons, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Morin *et al.* (1994) afin de circonscrire la performance organisationnelle que nous désirons évaluer dans le cadre de cette étude. Regardons maintenant de plus près quels sont les fondements théoriques du modèle de l'efficacité organisationnelle développé par Morin *et al.* (1994).

1.2.1.1. Le modèle de Morin et al. (1994)

Morin *et al.* (1994) définissent ainsi la performance organisationnelle :

« La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation » (p.7).

On comprend ici que la notion de performance organisationnelle est sujette à changer dépendamment du rôle que l'on joue face à l'organisation. En effet, que l'on soit actionnaire, employé, membre du gouvernement ou d'un regroupement écologique, notre jugement face à la performance d'une seule et même organisation peut varier de façon importante. Pour certains, la performance se résume à l'efficacité économique de l'entreprise, c'est-à-dire la seule prise en compte des besoins des actionnaires

(shareholders). Pour d'autres, la performance ne peut se réaliser sans prendre en considération les besoins particuliers de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) de l'organisation (clients, employés, divers groupes sociaux, etc.). Selon le modèle élaboré par Morin *et al.* (1994), la performance organisationnelle est un construit qui peut se refléter à travers quatre différentes dimensions : la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité et la pérennité de l'organisation. Sur cette base, une évaluation complète de la performance organisationnelle doit englober quatre dimensions qui se déclinent ensuite sur plusieurs critères (voir tableau 5).

Tableau 5: Dimensions et critères de performance organisationnelle

PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE
Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité	Économie des ressources Productivité
VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATION AUPRÈS DES GROUPES EXTERNES
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté

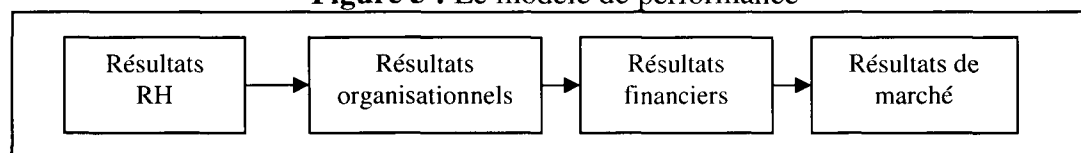
Adapté de Morin et al. (1996, p.12)

1.2.1.2. La chaîne causale de performance

À travers le modèle de Morin *et al.* (1994) présenté à la section précédente, il n'est aucunement question de relation entre les différentes dimensions de la performance. Toutefois, dans le cadre du champ d'études GRH-performance, il est de plus en plus question d'une probable chaîne causale entre les différents niveaux de performance. À

cet égard, certains parlent même de la notion de hiérarchisation des résultats (Arcand, Arcand, Bayad, et Fabi, 2004). Cette notion de hiérarchisation des résultats est bien connue à travers le modèle des résultats de performance de Dyer et Reeves (1995) qui prévoit une relation causale entre les différentes catégories de performance énoncées ci-haut (voir figure 5).

Figure 5 : Le modèle de performance



Tiré de Dyer et Reeves (1995)

Tel que le démontre la figure 5, les résultats RH conduisent à des résultats organisationnels qui à leur tour engendrent des résultats financiers qui se traduisent enfin par des résultats de marché. De façon plus précise, les différentes catégories de résultats se présentent ainsi :

1. résultats reliés aux RH : absentéisme, taux de roulement et performance individuelle (ou de groupe)
2. résultats organisationnels : productivité, qualité et service
3. résultats financiers : profits, ventes et rendement des actifs
4. résultats de marché : rendement des capitaux propres et valeur des actions

Nous allons maintenant observer quels sont les dimensions et critères qui ont été utilisés à ce jour pour évaluer la performance organisationnelle chez les auteurs qui se sont intéressés au lien « GRH-performance ».

1.2.2. SA MESURE

Une récente revue de la littérature effectuée à partir de 104 études empiriques publiées entre 1994 et 2003 et portant sur le lien entre la GRH et la performance répertorie les différents indicateurs utilisés à ce jour (Boselie *et al.*, 2005). Les auteurs de cette revue ont distingué les différentes dimensions appréhendées par les chercheurs à partir d'une adaptation de la catégorisation proposée par Dyer et Reeves (1995). Ils ont, en effet, regroupé les résultats financiers et les résultats de marché en une seule et même catégorie nommée résultats financiers. Les travaux de Boselie *et al.* (2005) permettent de constater que, dans exactement la moitié des 104 études réalisées, les résultats financiers ont été privilégiés à titre de mesure de la performance (Boselie *et al.*, 2005). La performance financière (résultats financiers et résultats de marché) de la performance nous intéresse aussi, car elle permet de mettre en évidence la création de valeur ajoutée (Jalette et Bergeron, 2002). Voyons maintenant comment la performance financière d'une entreprise peut s'évaluer.

1.2.2.1. La performance financière (perspective comptable)

Dans une perspective de comparaison de la performance financière d'une entreprise à l'autre, il est possible d'avoir recours à des ratios financiers calculés à partir des résultats financiers comptabilisés aux états financiers. Selon certains auteurs, les ratios financiers se divisent en quatre groupes distincts : les mesures de levier financier, les mesures de la liquidité, les mesures de la rentabilité ou de l'efficacité et

les mesures de la valeur marchande (Brealey, Myers et Laroche, 1992). Pour d'autres auteurs, les noms empruntés varient : ratios de trésorerie, ratios d'activité, ratios de rentabilité, ratios de couverture (Kieso *et al.*, 1991). Dépendamment de la terminologie choisie, chaque groupe de ratios nous renseigne sur différents aspects de la performance financière qui nous préoccupe davantage en regard du lien qui nous unit à l'entreprise (voir tableau 6).

Tableau 6 : Groupe d'indicateurs permettant d'évaluer la performance financière

1. Ratios de trésorerie
Ils mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. <i>Exemple : ratio du fonds de roulement, ratio de liquidité, etc.</i>
2. Ratios de rentabilité
Ils indiquent le degré de réussite ou d'échec d'une entreprise donnée au cours d'une période déterminée. <i>Exemple : Marge bénéficiaire brute et nette, rendement de l'actif, rendement des actionnaires, ratio cours-bénéfice, etc.</i>
3. Ratios de couverture
Ils indiquent le degré de protection dont disposent les créanciers et les investisseurs à long terme, ainsi que les risques qu'ils assument. <i>Exemple : ratio d'endettement, ratio de couverture des intérêts, valeur comptable d'une action, etc.</i>
4. Ratios d'activité
Ils mesurent l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses actifs. <i>Exemple : rotation des comptes clients, rotation des stocks, rotation de l'actif, etc.</i>

Adapté de Ménard *et al.* (1991, p. 1523)

Bien qu'il soit possible de comparer ces indicateurs d'une entreprise à l'autre, nous devons demeurer très prudents en comparant des entités qui sont dans les faits comparables. Cela peut se traduire sur la base de leur industrie d'appartenance, de leur taille, de leur niveau de capitalisation, etc. Sinon, toute tentative de comparaison peut

s'avérer désastreuse. Nous n'avons qu'à penser à une entreprise A avec une marge bénéficiaire brute très élevée qui enregistre un faible niveau de ventes comparativement à une autre, nommée B, qui génère une très faible marge bénéficiaire brute mais qui possède une très grande part de marché. Sur la simple base de l'indicateur « marge bénéficiaire brute générée », nous pourrions croire que l'entreprise A est la plus performante alors que, dans les faits, cette déduction pourrait se révéler fausse. C'est pourquoi il s'avère nécessaire de recourir à plus d'un indicateur pour évaluer la performance d'une entreprise.

Les indicateurs utilisés dans les études empiriques

Plusieurs études conduites jusqu'à présent ont évalué la performance financière perçue par les répondants et non la performance financière mesurée de façon objective. Cette méthodologie induit des biais potentiels occasionnant d'éventuels problèmes de validité (Boselie *et al.*, 2005; Paul et Anantharaman, 2003; Wall et Wood, 2005). De ce fait, d'autres études ont donc évalué la réelle performance des entreprises sondées, et cela, sur la base des états financiers. Boselie *et al.* (2005) ont regroupé les études qui ont été conduites de façon à évaluer objectivement la performance financière selon les indicateurs de performance utilisés par chacune d'elles. Le prochain tableau permet de visualiser les principaux indicateurs utilisés à ce jour pour apprécier la performance financière, soit la profitabilité, le niveau des ventes et la croissance de l'entreprise.

Tableau 7 : Indicateurs de performance financière utilisés

Indicateurs de performance financière	Nombre d'études*
Profitabilité	22
Ventes	21
Croissance	13
ROA – retour sur actifs	8
ROI – retour sur investissement	4
Q de Tobin	3
ROE – retour sur équité	3
Part de marché	4
Valeur au marché	3
GRATE – gross rate of return on assets	2
ROS – return on sales	2
Bénéfices	2

**Une étude peut utiliser plus d'un indicateur financier à la fois.*

Tiré de Boselie *et al.* (2005)

1.2.2.2. La performance financière (perspective au marché)

D'autre part, au travers les études réalisées à ce jour, le rendement est calculé dans une perspective comptable où la performance financière est évaluée à partir des résultats comptables et passés d'une entreprise. Or, « le monde de la finance considère de plus en plus le facteur de risque sur la performance financière de l'entreprise [comme étant] associé à une mauvaise gestion des individus » (Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand, 2005, p.109). Selon cette perspective, une entreprise qui démontre une meilleure gestion de ses employés représente un risque moindre pour les investisseurs.

Il est possible de considérer le niveau de risque associé à une entreprise en ayant recours à des ratios particuliers. À cet égard, le ratio de Sharpe mesure le risque d'un

titre (ou d'une entreprise) en fonction de l'écart type du rendement du titre (Hatch et Robinson, 1989). Il considère le risque associé à l'entreprise mais également le risque associé au marché. Dans un deuxième temps, il est possible d'avoir recours au ratio de Treynor qui permet d'apprécier le comportement d'un titre par rapport au seul risque inhérent au marché (Hatch et Robinson, 1989).

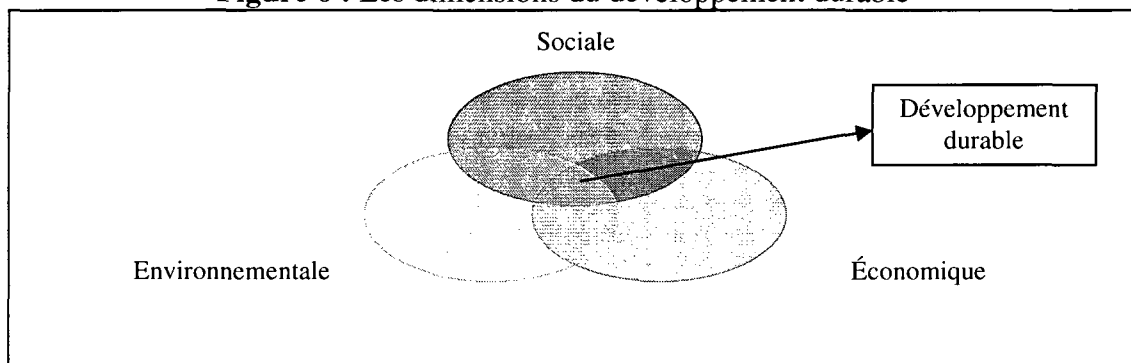
1.2.2.3. La performance sociale ou les résultats reliés aux RH

Dans le modèle de Morin *et al.* (1994), la dimension sociale s'associe tout naturellement à la dimension valeur des ressources humaines où différents indicateurs permettent d'évaluer la mobilisation, le moral, le rendement et le développement des employés. Il s'agit ici d'une évaluation de la performance de l'organisation en regard de son personnel, donc au niveau de son monde social interne. Cependant, une organisation peut aussi être évaluée au niveau de sa performance sociale en regard des comportements qu'elle adopte à l'endroit du monde social externe. Cette perspective se rapproche davantage de la notion de responsabilité sociale. Selon cette approche, l'organisation se soucie non seulement des besoins de la société interne (ses employés) mais aussi des besoins de la société externe (les clients et leur communauté). Précisons que cette responsabilité sociale est rattachée au concept du développement durable. Alors qu'initialement le développement durable⁶ était associé exclusivement à la responsabilité environnementale de l'organisation, le concept s'est élargi à la

⁶ Le concept de développement durable a pris naissance au sommet de Rio en 1992. Les entreprises et les pays devaient assurer leur croissance sans porter préjudices aux générations futures (Saulquin, 2004).

responsabilisation des entreprises sur trois axes distincts : sociale, économique et environnementale (voir figure 6).

Figure 6 : Les dimensions du développement durable



Tiré de Chassande (2002)

La dimension sociale du développement durable fait référence à toutes les conséquences potentielles associées aux activités de l'entreprise. En ce sens, cette responsabilité est prise au sens large et c'est l'ensemble des parties prenantes de l'organisation qui est visé. Ici, on fait référence tant aux partenaires internes qu'externes à l'organisation. Par exemple, cette dimension renvoie entre autres choses aux choix que l'entreprise fait en regard de la sélection de ses fournisseurs (par exemple, ne pas faire affaire avec des entreprises qui exploitent des enfants), à la sécurité et à la qualité des produits qu'elle offre à ses clients et aux **conditions de travail** qu'elle offre à ses employés. La responsabilité sociale peut donc être reliée tant à la façon dont l'entreprise traite son personnel (interne) qu'à la façon dont l'entreprise se conduit en regard de la société en général (externe). Or, puisque notre recherche sera

circonscrite au niveau organisationnel, c'est la dimension interne de la responsabilité sociale qui nous intéresse.

Les indicateurs utilisés dans les études empiriques

Toujours selon Boselie *et al.* (2005) qui ont répertorié les différentes études empiriques conduites entre 1994 et 2003, les principaux indicateurs reliés aux résultats RH utilisés ont été les suivants :

Tableau 8 : Indicateurs de résultats RH utilisés

Indicateurs de RH	Nombre d'études*
Taux de roulement	27
Engagement	14
Taux d'absentéisme	11
Satisfaction	10
Conflit et climat social	8
Intention de quitter	7
Flexibilité	7
Motivation	5
Compétences	4
Confiance	3
Citoyenneté organisationnelle	3
Stress	3
Moral	3
Efficiencce du département RH	3
Sécurité perçue	2
Justice perçue	2
Attitudes face aux changements	1
Taux de décès	1

**Une étude peut utiliser plus d'un indicateur RH à la fois.*

Tiré de Boselie *et al.* (2005)

À la lecture du tableau précédent, nous constatons que les indicateurs du taux de roulement, de l'engagement, du taux d'absentéisme et de la satisfaction des employés sont les indicateurs privilégiés à ce jour pour mesurer l'aspect humain de la performance organisationnelle.

Cette section met fin à la présentation du concept de la GRH et de la performance. Maintenant que ces concepts ont été présentés tant du point de vue conceptuel que du point de vue opérationnel, nous pouvons nous attarder à la relation possible entre cette GRH et la performance organisationnelle.

1.3. LE LIEN GRH-PERFORMANCE

À travers la présente section, nous présenterons les principaux résultats provenant des études réalisées sur le lien GRH-performance. Nous poursuivrons avec les principales critiques émises par des auteurs reconnus en regard des études empiriques réalisées. Nous présenterons ensuite les principaux modèles développés par les chercheurs pour pallier à ces lacunes.

1.3.1. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Huselid (1995) et Arthur (1994) font partie des pionniers dans le domaine d'études GRH-performance. Nous devons présenter ici les résultats de l'étude d'Huselid (1995)

qui demeure à ce jour l'étude la plus connue en raison de son échantillon très élevé (étude multisectorielle) et de son intérêt pour la performance financière. Huselid (1995) a défini 13 pratiques RH et a demandé par voie de questionnaire aux DRH américains quelle proportion du personnel était visée par chaque pratique. Il a démontré qu'en utilisant les pratiques innovantes en plus grand nombre et/ou auprès de plus d'employés, on pouvait réduire le taux de roulement de 7 %, accroître le niveau de ventes par employé de 27 000 \$ et hausser la valeur en bourse par employé de 19 000 \$. De façon générale cette fois, Wright *et al.* (2005) affirmaient ce qui suit en matière de principaux résultats enregistrés :

« This vein of research has been summarized by Huselid and Becker who stated « Based on four national surveys and observations on more than 2,000 firms, our judgment is that the effect of a one standard deviation change in the HR system is 10-20 % of a firm's market value » (p.410).

Malgré ces résultats, plusieurs auteurs affirment qu'il est très difficile d'utiliser la connaissance acquise au fil des études. En ce sens, ces auteurs déplorent le fait que les études ont malheureusement souvent des caractéristiques échantillonnales distinctes, un design différent, des pratiques RH variées et des mesures de performance tout azimut (Becker et Gerhart, 1996; Combs *et al.*, 2006; Ferris *et al.*, 1999). Alors que de nombreux travaux⁷ soient parvenus à démontrer qu'il y a une relation entre la GRH et la performance, cette relation est souvent faible du point de vue statistique et les résultats sont ambigus (Paauwe et Boselie, 2005). De ce fait, la réponse à la question

⁷ Afin d'avoir un portrait plus précis des études réalisées, nous vous référons au site web de Dr Mark Huselid, éminent professeur à la « Rutgers University » qui a fait la compilation des 158 études empiriques menées de 1995 à 2003 (<http://markhuselid.com>).

suivante demeure entière : *est-ce que la GRH peut avoir une réelle influence sur la performance d'une entreprise?* En effet, bien que des corrélations aient été dénotées, aucune étude n'a été à même de démontrer clairement un lien de cause à effet entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous traiterons donc maintenant des pistes de réflexion émises par les académiciens qui, face à cette problématique, suggèrent différentes avenues.

1.3.2. CRITIQUES EN REGARD DE LA MÉTHODOLOGIE

Wright *et al.* (2005) affirment que bien que de nombreuses recherches démontrent qu'il y ait un lien positif entre la GRH et la performance, un manque de rigueur méthodologique dans le design des recherches effectuées jusqu'à présent fait en sorte que le lien de causalité ne peut être pris pour acquis. À partir d'une analyse de 67 études empiriques, Wright et Haggerty (2005) ont découvert que la plupart des études effectuées à ce jour mesuraient les pratiques RH subséquentement à la performance. Ainsi, la plupart des études analysent les effets de la performance sur les pratiques RH plutôt que l'inverse. Or, il est impératif d'utiliser un design de recherche qui permette de tester réellement le sens de la relation qui est sous étude. Cette nécessité est encore plus grande, puisqu'il est également possible qu'il y ait une relation causale à double sens. Certains proposent à cet effet que les entreprises qui performant bien investissent davantage dans leurs pratiques RH et que ces investissements font augmenter à leur tour la performance financière (Wright et Haggerty, 2005).

Afin d'arriver à établir un lien de causalité entre la GRH et la performance, les auteurs recommandent de tenir compte de l'aspect temporel dans les études. Ainsi, ils suggèrent de mesurer les variables GRH et la performance dans un espace-temps distinct en vue de mieux évaluer leur relation de causalité. À ce sujet, précisons que certains avancent qu'il peut s'écouler deux à trois ans avant de voir apparaître les effets d'une pratique RH suivant son introduction (Guest, 2001; Paauwe et Boselie, 2005; Wright et Haggerty, 2005).

1.3.3. CRITIQUES SUR LE MANQUE DE THÉORISATION DU LIEN

En plus des critiques de nature méthodologique, il y a aussi des académiciens qui recommandent de s'attarder à la théorisation du lien communément appelé la « boîte noire ». De ce fait, plusieurs auteurs (Becker et Huselid, 2006; Wright, Gardner et Moynihan, 2003; Youndt et Snell, 2004) ont fait appel à la communauté scientifique afin que les futures recherches en matière de lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle portent davantage sur le mécanisme intermédiaire qui s'opère entre les variables figurant aux extrémités de la relation. De ce côté, nous retrouvons entre autres, Wright *et al.* (2001) qui dénotent que la plupart des études trouvent leur fondement dans la métathéorie des ressources qui pose la proposition implicite qu'il y ait des variables entre la GRH et la performance. Rappelons à cet effet que, selon la théorie des ressources, les pratiques RH conduisent au **développement d'une force de travail compétente** qui s'engage à exécuter les comportements requis

par l'entreprise pour conserver son avantage concurrentiel. Ceci entraîne une plus forte **performance opérationnelle** qui se traduit à son tour en une **profitabilité accrue** qui se conclut enfin par une plus grande **valeur au marché** de l'entreprise (prix de l'action supérieur). Wright *et al.* (2001) déplorent le fait que, bien que plusieurs études puisent leur fondement dans la théorie des ressources (composée implicitement d'une complexe chaîne de cause à effet), la plupart des études conduites à ce jour ne prennent en compte que deux variables. En ce sens, la plupart des études se sont intéressées aux variables extrêmes de la relation, soit les pratiques RH et les résultats financiers (ou la valeur de l'action) (Le Louarn et Gosselin, 2000). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les résultats RH ne seraient pas pertinents pour les dirigeants qui s'intéresseraient davantage aux résultats financiers (Dyer et Reeves, 1995).

Suivant les critiques émises en regard de la méthodologie et du manque d'intérêt face au mécanisme qui s'opère entre les variables « GRH » et « performance » est née une deuxième génération d'études. Cette génération s'attarde à évaluer le processus causal qui peut s'opérer entre les variables extrêmes de la relation. Nous présenterons à la prochaine section quelques-uns des modèles développés à ce jour.

1.3.4. LES MODÈLES PROPOSÉS POUR EXPLIQUER LE MÉCANISME

Dans un premier temps, soulignons que Boselie *et al.* (2005) ont répertorié que, des 104 études réalisées à ce jour portant sur le lien « GRH-performance », seulement

20 d'entre elles intégraient des variables modératrices⁸ ou médiatrices⁹ pour tenter d'expliquer le mécanisme qui s'opère entre ces deux variables. Cette tendance à intégrer une variable médiatrice est toute récente et les recherches qui s'inscrivent dans cette lignée sont qualifiées de recherches de deuxième génération. Nous ne reprendrons pas ici les quelque 20 variables médiatrices intégrées aux différents modèles testés à travers ces études. Cependant, nous pouvons tout de même relater que les variables testées à titre de variable médiatrice sont diverses :

- Climat (Bowen et Ostroff, 2004; Gelade et Ivery, 2003; Rogg, Schmidt, Shull et Schmitt, 2001);
- Approches au travail (Ramsay, Scholarios et Harley, 2000).
- Compétences, travail d'équipe, engagement, orientation clients (Paul et Anantharaman, 2003);
- Participation, compétences et motivation (Wright, McCormack, Sherman et McMahan, 1999);
- Compétences, attitudes et motivation (Park, Mitsuhashi, Fey et Björkman, 2003);
- Culture organisationnelle (Ginevičius et Vaitkūnaite, 2006).

Les études se rejoignent tout de même au niveau de la nature de la variable médiatrice introduite : elle est associée aux résultats RH. Ceci a aussi été mis en exergue par Paauwe et Richardson (1997) et Boselie *et al.* (2005) alors que chacun de ces groupes de chercheurs a élaboré un modèle synthèse à partir d'une méta-analyse des études publiées portant sur le lien GRH-performance. Il faut noter toutefois que ces

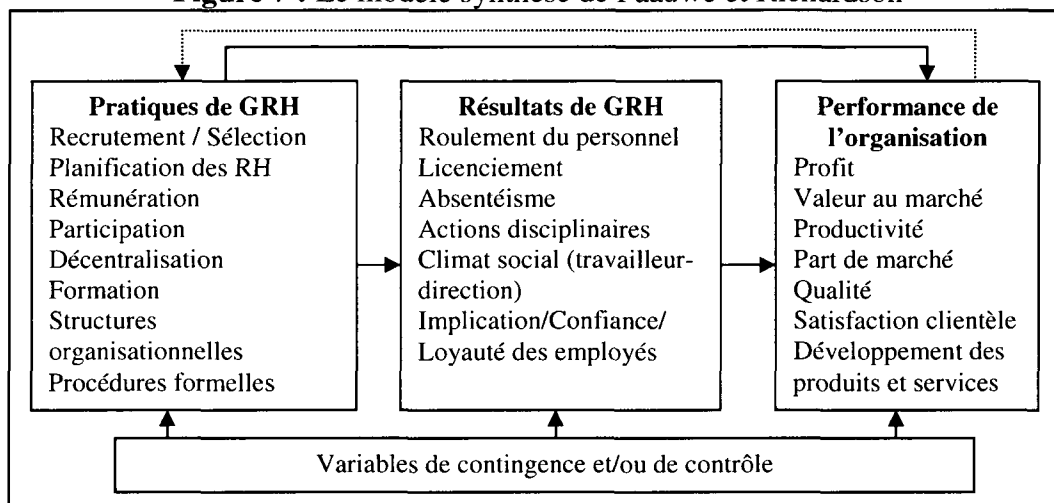
⁸ Roussel et Wacheux (2005) différencient ainsi une variable modératrice d'une variable médiatrice : « ... la variable modératrice spécifie *quand* et sous *quelles conditions* une relation entre deux variables a-t-elle lieu, une variable médiatrice spécifie *comment* et selon *quel mécanisme* une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante » (p.327).

modèles synthèses n'ont pas été testés de façon empirique. Ces modèles synthèses tentent de cerner les composantes implicites ou explicites généralement utilisées dans le cadre de la relation GRH-performance afin de proposer un modèle standard. Compte tenu de l'aspect synthèse de ces recherches, nous nous assurons de toucher l'essentiel des développements entourant les études s'intéressant au mécanisme, et cela, malgré la présence d'une panoplie de modèles imaginés à ce jour.

1.3.4.1. Le modèle synthèse de Paauwe et Richardson

À partir de 22 recherches empiriques, Paauwe et Richardson (1997) ont été en mesure d'établir que, de façon explicite ou implicite, le lien GRH-performance repose généralement sur le modèle de base selon lequel les **pratiques RH** ont un effet sur les **résultats RH** qui à leur tour influencent la **performance de l'organisation**. De plus, il y aurait une relation causale inverse entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, c'est-à-dire que la performance organisationnelle influencerait l'adoption et la nature des pratiques RH en vigueur dans une entreprise.

Figure 7 : Le modèle synthèse de Paauwe et Richardson



Tiré de Paauwe et Richardson (1997, p.260)

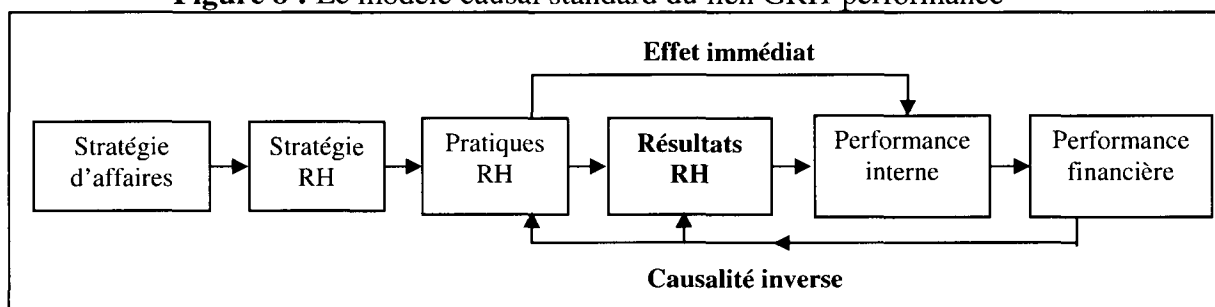
Critiques

Le modèle est très explicite et facilite ainsi son opérationnalisation. Il a de plus l'avantage de reposer sur plusieurs études empiriques. Cependant, compte tenu de l'année de sa parution (1997), ce modèle ne tient pas compte des dernières avancées dans ce domaine d'études. Sur cette base, nous déplorons le fait que les pratiques de GRH ne soient pas regroupées en fonction des résultats attendus sur les employés tel que proposé par le modèle AMO. Il serait intéressant de remplacer la catégorisation des pratiques RH en fonction du nouveau modèle AMO.

1.3.4.2. Le modèle causal standard du lien GRH-performance de Boselie *et al.*

Suivant une revue de 104 recherches empiriques conduites sur le lien GRH-performance publiées entre 1994 et 2003, Boselie *et al.* (2005) ont dénoté la présence d'une hypothèse commune à la base même de ces recherches. En effet, la plupart des études sous-entendent qu'il y aurait des résultats progressifs entre les pratiques RH et la performance financière, tel que démontré à la figure suivante.

Figure 8 : Le modèle causal standard du lien GRH-performance



Tiré de Boselie *et al.* (2005)

À travers le modèle causal standard, les stratégies de RH provenant de la stratégie d'affaires se reflètent sur les pratiques RH. Ces pratiques RH ont un impact sur les résultats RH en se manifestant au niveau des attitudes et comportements des employés. Certaines pratiques telles que la formation, l'évaluation de la performance et le design des tâches auraient des répercussions immédiates sur la performance interne (productivité et qualité) alors que d'autres pratiques n'auraient pas d'effet immédiat. À la fin de la relation, le modèle prévoit que la performance interne se reflète sur la

performance financière de l'entreprise. Finalement, un phénomène de causalité inverse peut se lire entre la performance financière et les résultats et pratiques RH.

Critiques

Alors que ce modèle semble assez similaire au modèle de Paauwe et Richardson (1997), il est différent dans le fait qu'il intègre la stratégie d'affaires et la stratégie RH en aval de la relation. Or, comme discuté longuement à la section portant sur l'approche contingente (voir page 25), l'inclusion d'une telle variable est difficile à justifier, et cela, tant du point de vue conceptuel qu'opérateur. De plus, ce modèle se distingue du précédent par le fait qu'il considère la performance organisationnelle à deux niveaux : la performance interne et la performance financière. Cette conceptualisation de la performance est similaire au modèle de performance élaboré par Dyer et Reeves (1995). Cette alternative semble tout à fait logique et intéressante. Toutefois, nous déplorons le fait que l'ajout d'une quatrième variable entraîne souvent le fait que le chercheur soit forcé de travailler avec un échantillon plus élevé.

Du côté de la variable médiatrice Résultats RH, nous constatons que ses indicateurs sont très similaires à ceux prévalant à la dimension « valeur des ressources humaines » du modèle de performance développé par Morin *et al.* D'autre part, puisque le modèle synthèse de Paauwe et Richardson n'a pas été testé empiriquement, il pourrait être intéressant de remplacer la variable « Résultats RH » par le concept de « valeur des ressources humaines » développé par Morin *et al.* dont le modèle a le

mérite d'avoir été testé de façon empirique. On voit que les modèles synthèses présentent tous deux les résultats RH au cœur de la relation GRH-performance. Cette similitude saura sans contredit guider nos choix au moment de concevoir notre propre modèle de recherche. Le prochain chapitre est justement dédié à la présentation dudit modèle issu des apprentissages effectués depuis le début de notre exposé.

CHAPITRE II :

PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

Alors que nous nous sommes attardés à présenter au chapitre précédent les différentes représentations possibles des concepts étudiés, nous dévoilerons maintenant quelles sont les approches qui seront privilégiées dans le cadre de la présente étude. Nous discuterons au préalable de la problématique qui est à l'origine de cette recherche. Nous introduirons ensuite notre modèle de recherche et nous énoncerons les différentes questions auxquelles ce modèle tentera de répondre ainsi que les propositions sous-jacentes. Finalement, les grands objectifs de cette recherche seront exposés.

2.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Les organisations évoluent maintenant dans un environnement hautement compétitif où les avantages concurrentiels autrefois reconnus tels que la technologie, les brevets et les économies d'échelles ont des effets beaucoup moins prononcés (Pfeffer, 1998). Dans une économie globale où l'innovation, la vitesse et la capacité d'adaptation sont des éléments cruciaux, les compétences des employés, leur motivation ainsi que leur capacité d'adaptation sont devenues des enjeux très importants (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Dans ce contexte, plusieurs rapports annuels déclarent que les employés représentent l'actif le plus important de l'entreprise. Bien que les rapports annuels de bon nombre d'entreprises vantent les mérites et le savoir-faire de leurs ressources humaines, il appert qu'aucune entreprise n'a encore été en mesure d'en chiffrer sa valeur au bilan financier. Conséquemment, cette valeur intangible n'est pas réellement considérée lorsque les analystes de Wall Street évaluent le potentiel d'une entreprise (Louarn et Daoust, 2008).

Alors que plusieurs entreprises reconnaissent la valeur de leurs employés à travers leurs discours ou leurs écrits, nous serions à même de nous attendre à ce que le département qui s'occupe de la gestion de cet « actif humain » soit perçu comme un joueur important. Or, les départements RH sont encore et toujours engagés dans une bataille qui consiste à justifier leur valeur dans les organisations (Wright *et al.*, 2005). À cet effet, Boudreau et Ramstad (1997) déclaraient que les directeurs RH sont

seulement capables de démontrer leur valeur en des termes qualitatifs sans toutefois parvenir à le faire de façon quantitative.

De ce fait, la contribution du capital humain à la performance des entreprises demeure intuitive tout autant que la contribution des départements responsables de leur gestion. Force est de constater que cette valeur ajoutée est très difficile à mesurer. Tellement d'éléments peuvent influencer la performance d'une entreprise qu'il est en l'occurrence très difficile de quantifier l'impact du capital humain sur cette dite performance. Bien que les praticiens soient de plus en plus conscients de la valeur ajoutée de leur capital humain, ils seront pleinement convaincus de ce fait lorsque des preuves tangibles auront été mises au grand jour. À cet effet, quoique maintes études aient été conduites sur le sujet au cours des trois dernières décennies, aucune n'a été à même de démontrer clairement un lien de cause à effet entre la GRH et la performance organisationnelle. Selon Le Louarn et Gosselin (2000) :

«...les résultats sont très encourageants, ils montrent des liens intéressants entre les politiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises, mais la route qui nous mène à la preuve avec un grand P est longue et parsemée d'embûches » (p.18).

L'environnement très compétitif dans lequel opèrent les organisations force tous les départements à contribuer à l'atteinte de la performance. Le département RH, qui n'est pas en mesure de démontrer de quelle façon il agit sur la performance, perd ainsi son statut stratégique et est à cet effet moins crédible et influent. Au niveau global,

c'est la discipline même de la GRH qui voit sa réputation entachée (Jalette et Bergeron, 2002).

2.2. MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

Pour résoudre la problématique énoncée ci-haut, il faut arriver à comprendre le lien qui peut exister entre la GRH et la performance, car comme le disait si bien Le Louarn et Gosselin (2000): « Après tout, à quoi nous sert-il de savoir qu'il y a un lien entre GRH et profits si nous sommes incapables de l'expliquer, donc... de l'influencer? (p.23) » Précisons immédiatement que c'est effectivement cette quête qui nous a guidés vers l'introduction d'une variable médiatrice à notre modèle. En effet, c'est suite aux nombreuses recommandations émises par les académiciens (Becker et Huselid, 2006; Wright *et al.*, 2003; Youndt et Snell, 2004) que nous avons fait le choix de canaliser cette recherche autour du phénomène qui s'opère entre les variables de la GRH et de la performance organisationnelle.

Alors que la dernière génération d'études⁹ s'est affairée à introduire diverses variables médiatrices, nous avons fait le choix de revenir à la base même de la relation qui existe entre la GRH et la performance pour arriver à identifier la variable médiatrice à utiliser dans notre modèle. À cet effet, nous nous sommes inspirés des

⁹ Nous déterminons la dernière génération d'études comme étant le groupe d'études qui s'est principalement intéressé au mécanisme qui s'opère entre les variables GRH et performance. Voir à ce sujet l'étude de Boselie *et al.* (2005) qui a répertorié 20 études ayant intégré diverses variables médiatrices.

modèles synthèses développés par Paauwe et Richardson (1997) et par Boselie *et al.* (2005) qui ont été présentés au chapitre précédent. Ces modèles mettent tous deux en lumière le fait que, dans tous les modèles GRH-performance développés à ce jour, les résultats RH sont au centre de la relation, et cela, de façon explicite ou implicite (voir figures 7 et 8, pages 65 et 66). Alors que ces modèles dits de synthèse semblent assez similaires, le dernier présenté intègre la stratégie d'affaires et la stratégie RH en aval de la relation GRH-performance. Or, tel que discuté longuement au chapitre précédent, l'inclusion de telles variables est difficile à justifier tant du point de vue conceptuel qu'opérateur.

D'autre part, le modèle de Boselie *et al.* (2005) se distingue du précédent par le fait qu'il considère la performance organisationnelle de façon hiérarchique : la performance interne et la performance financière. Or, le large concept de la performance organisationnelle est loin de faire un consensus au niveau de sa représentation. Pour certains, la performance organisationnelle est strictement reliée aux résultats financiers, pour d'autres, elle ne peut se réaliser sans prendre en considération la qualité des relations que l'entreprise entretient avec ses employés et fournisseurs. Pour d'autres encore, la performance organisationnelle passe par son développement durable et sa pérennité. L'ensemble de ces considérations figure au modèle global de performance organisationnelle développé par Morin *et al.* (1994). Ce modèle a été choisi comme base de référence parmi l'ensemble des modèles permettant de représenter la

performance organisationnelle en raison de sa forte validité et de sa facilité d'utilisation (Boulianne, 2002).

Dans un souci de mesurer la performance sous plusieurs axes, nous allons évaluer trois des quatre dimensions proposées par le modèle de Morin *et al.* (1994) dans le cadre de la présente recherche. Nous omettrons toutefois la dimension efficience économique qui s'avère très difficile à cerner par voie d'évaluation externe. Bien que nous nous intéressions à trois dimensions, nous ne nous pencherons pas sur tous les critères proposés à l'intérieur de ces dimensions. Comme l'objet de cette recherche est axé sur les attitudes et comportements des employés et sur la performance financière, nous allons seulement considérer la rentabilité financière, la mobilisation du personnel, le moral du personnel, le rendement du personnel, le développement du personnel et la satisfaction des bailleurs de fonds (voir tableau 5, page 49).

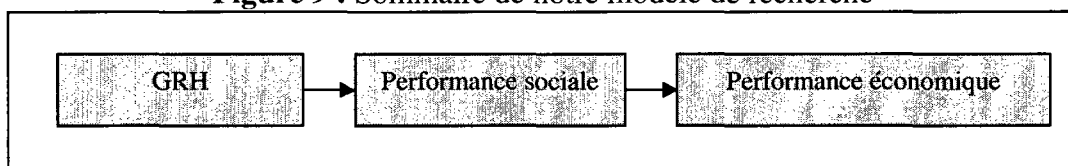
Nous pouvons déjà faire un rapprochement entre la dimension « valeur des ressources humaines » de Morin *et al.* (1994), la variable médiatrice « résultats de GRH » de Paauwe et Richardson (1997) et la variable « résultats RH » de Boselie *et al.* (2005) puisqu'une très grande similarité peut s'observer au niveau des indicateurs utilisés pour mesurer ces différents construits sociaux (ex. : taux de roulement, licenciement, absentéisme, climat, etc.).

Dans un autre ordre d'idée, mentionnons qu'à travers le modèle de Morin *et al.* (1994), la dimension sociale (valeur des ressources humaines) fait partie intégrante de la performance organisationnelle alors qu'elle apparaît en dehors du construit « performance » dans les deux modèles présentés précédemment. Dans ces deux derniers cas, la dimension sociale de la performance organisationnelle est présentée en amont de la performance. Ce principe de hiérarchisation de la performance organisationnelle se retrouve également à travers le modèle de Dyer et Reeves (1995) qui propose que les résultats RH conduisent à des résultats organisationnels qui, à leur tour, engendrent des résultats financiers qui se traduisent enfin par des résultats de marché (voir figure 5, page 50).

À l'instar de ces auteurs, nous allons scinder la performance organisationnelle en deux niveaux différents de performance où les résultats RH et financiers se présenteront selon cet ordre précis. Or, bien que nous nous inspirions du modèle de Dyer et Reeves (1995) en ce qui a trait à l'aspect causal de la performance, nous n'évaluerons tout de même pas la dimension financière de la performance sous autant de niveaux que ces derniers le suggèrent (résultats financiers et de marché). Cette décision repose sur le fait que plus nous ajoutons des variables à un modèle de recherche, plus nous devons travailler avec un échantillon élevé qui requiert du temps et de l'investissement.

En somme, notre modèle de recherche en sera un à trois variables composé d'une variable indépendante que nous nommerons la GRH, d'une variable médiatrice associée aux résultats de GRH que nous présenterons comme étant la performance sociale de l'entreprise et d'une variable dépendante représentée par la performance de l'organisation, plus particulièrement sa dimension économique (voir figure 9).

Figure 9 : Sommaire de notre modèle de recherche



Alors que nous avons expliqué le processus de subdivision de la performance en deux variables distinctes, entamons maintenant la description élargie de chacune des variables apparaissant dans ce modèle.

2.2.1. La variable indépendante : la GRH

Débutons par la présentation de notre variable indépendante : la GRH. La représentation de la GRH à travers cette recherche trouve assise dans la catégorie de théorie normative énoncée par Guest (1997). Cette catégorie de théorie repose sur le postulat de base qu'il y a suffisamment de connaissance sur la GRH pour affirmer que certaines pratiques RH sont supérieures à d'autres.

En regard des approches élaborées par Delery et Doty (1996), l'approche universaliste a conséquemment été privilégiée dans le cadre de cette recherche. Ainsi, tout comme les tenants de cette approche, nous proposons qu'il y ait un ensemble de pratiques RH qui donne toujours de meilleurs résultats, et cela, indépendamment du contexte d'affaires. Du même coup, nous rejetons les deux autres approches qui proposent que la GRH d'une organisation soit optimale lorsque le système de pratiques RH est aligné avec la stratégie d'affaires de l'entreprise (approche de la contingence) et que les pratiques sont complémentaires entre elles (approche configurationnelle).

L'approche universaliste a été privilégiée aux autres approches et ce choix s'explique par les nombreuses critiques émises au chapitre précédent. Nous reprendrons ici seulement que les principaux arguments en lien avec ce choix¹⁰. Tout d'abord, mentionnons que l'étude réalisée par Delery et Doty (1996) conclue que les trois approches expliquent significativement l'augmentation de la performance financière et que même, à cet égard, l'approche universaliste explique le plus haut taux de variation de la performance financière.

D'autre part, nous rejetons l'approche de la contingence puisque les études qui incluent la notion de stratégie d'affaires dans leur design le font bien souvent de façon relativement simpliste à la manière de Porter alors que le concept de stratégie d'affaires est beaucoup plus complexe de nos jours et très difficile à mesurer de façon empirique

¹⁰ Pour un argumentaire plus élaboré, le lecteur peut se référer au chapitre précédent.

(Paauwe et Boselie, 2005). Aussi, il n'y a encore aucune preuve empirique attestant que l'utilisation d'une GRH alignée avec la stratégie d'affaires conduise à une plus grande performance organisationnelle (Huselid, 1995; Paauwe et Boselie, 2005). Pour ce qui est cette fois de l'approche configurationnelle qui dicte une complémentarité des pratiques entre elles, mentionnons à ce titre qu'il est très difficile d'opérationnaliser cette approche alors qu'il n'existe aucune théorie quant à la composition des configurations idéales (Wright et Boswell, 2002). Enfin, soulignons que l'utilisation de la simple approche universaliste nous permettra d'introduire plus aisément une variable médiatrice, ce qui nous permettra d'isoler la question de recherche autour du mécanisme qui s'opère entre les variables GRH et performance tel que suggéré par Becker et Huselid (2006) plutôt que de centrer notre attention sur la composition même du système de GRH.

D'autre part, alors que la majorité des études réalisées à ce jour représentent la GRH à travers quatre catégories de pratiques associées aux activités usuelles de la GRH (recrutement, formation, évaluation du rendement et rémunération) (Boselie *et al.*, 2005), nous proposons, tel que suggéré par Combs *et al.* (2006), une catégorisation différente qui repose davantage sur les effets que les différentes pratiques doivent avoir sur nos variables dépendantes. C'est dans cette optique que plus de la moitié des articles publiés depuis 2000 ont utilisé le modèle AMO comme point de référence théorique en regard de la catégorisation des diverses pratiques (Gerhart, 2005; Paauwe et Boselie, 2005). Le cadre AMO dicte le choix de différentes pratiques qui sont

regroupées selon que ces dernières soient utilisées pour parvenir à habilitier, à motiver ou à donner l'opportunité aux employés de participer aux décisions de l'entreprise. C'est donc à partir du modèle AMO que nous avons choisi de représenter la GRH en trois catégories distinctes de pratiques selon les effets attendus sur les employés. Ces pratiques se présentent de la façon suivante :

1. Pratiques pour accroître le capital « compétences »¹¹
2. Pratiques pour accroître la motivation
3. Pratique pour enrichir les tâches

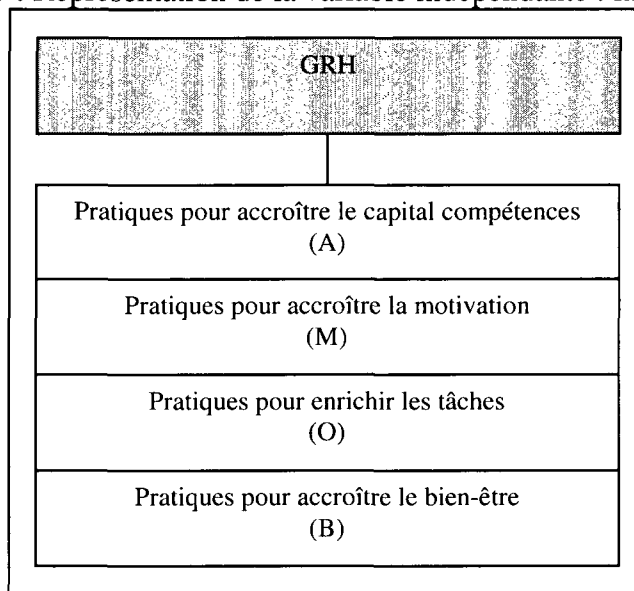
À travers notre modèle, la troisième catégorie que nous nommons « catégorie de pratiques pour enrichir la tâche » est équivalente à la catégorie « opportunité » du modèle AMO. Bien que les termes utilisés soient différents, ils ont le même objectif soit développer « l'autonomisation » de l'employé.

Ces trois catégories de pratiques RH représentent assez bien les effets généralement escomptés sur les employés sauf que le modèle AMO omet de prendre en considération un effet important qui est souvent désiré lorsqu'un département RH met en application une nouvelle pratique RH, c'est-à-dire le bien-être des employés. Effectivement, très souvent, l'instauration d'une pratique n'aura pas pour but d'accroître les compétences ou « l'autonomisation » de l'employé ou directement sa motivation mais plutôt et simplement son bien-être. C'est en ce sens que Bélanger (2000) propose à travers son

¹¹ Le capital « compétences » représente ici la valeur d'une entreprise qui peut être associée à la connaissance et aux habiletés des employés qui sont dans cette mesure plus à même de performer au niveau des tâches à accomplir.

état de la recherche portant sur « L'influence de la participation des employés sur la productivité » que la notion de bien-être des employés doit être maintenant intégrée à travers les ouvrages sur les systèmes de travail novateurs. Or, à travers le modèle AMO, la dimension bien-être des employés n'est pas traitée de façon spécifique. Quoiqu'elle puisse l'être indirectement à travers sa dimension motivation, nous croyons que le bien-être des employés représente dans notre société actuelle un facteur qui est de plus en plus important. En raison du phénomène éminent de pénurie de la main-d'œuvre, les entreprises doivent en effet veiller au bien-être de leurs employés pour les attirer et les retenir. À cet égard, les pratiques RH visant l'accroissement du bien-être des employés méritent, à notre avis, une catégorisation propre et distincte. L'ajout de cette catégorie nous permettra d'évaluer les efforts fournis par l'entreprise pour assurer le bien-être de ses employés. À travers cette dimension, nous évaluerons dans quelle mesure les entreprises ont recours aux pratiques plus récentes ayant pour objet la conciliation travail-famille et la préparation à la retraite.

Suivant ces explications, nous sommes maintenant en mesure d'illustrer la composition de notre variable indépendante : la GRH. À la consultation de la figure 10, nous constatons que la GRH se décline autour de quatre catégories distinctes de pratiques RH.

Figure 10 : Représentation de la variable indépendante : la GRH

Maintenant que nous avons traité de la variable indépendante, la GRH, nous allons exposer de quelle façon la performance organisationnelle s’appréhendera à travers la présente recherche. À cet égard, nous avons déjà discuté au tout début du chapitre du fait que cette performance se présentera à travers deux variables distinctes, soit la performance sociale et la performance économique. À travers la prochaine section, nous allons davantage élaborer la variable qui est la plus à même d’être influencée directement par les pratiques de GRH, soit la performance sociale (variable médiatrice) qui agira à son tour sur la performance économique (variable dépendante) qui sera traitée par la suite.

2.2.2. La variable médiatrice : la performance sociale

Tel que proposé auparavant, nous allons associer la « valeur des ressources humaines » de Morin *et al.* (1994) aux « résultats RH » de Paauwe et Richardson (1997) et de Boselie *et al.* (2005) alors que ces concepts sont de même nature. De cette façon, nous nous assurons d'utiliser une dimension de la performance (valeur des RH) ainsi que des indicateurs associés qui ont le mérite d'avoir été testés de façon empirique contrairement aux modèles de Paauwe et Richardson et de Boselie *et al.* qui sont d'abord et avant tout des modèles de synthèse. Précisons toutefois que nous utiliserons la terminologie « performance sociale » en lieu et place de « valeur des RH » ou de « résultats RH », ces trois concepts étant similaires dans la mesure où nous faisons référence à la performance sociale qui s'exerce à l'intérieur des organisations seulement, c'est-à-dire uniquement envers les employés.

L'inclusion de la performance sociale à titre de variable médiatrice permettra de mieux comprendre *comment* le lien s'opère à travers la « boîte noire »¹². De la même façon, le choix d'une variable médiatrice reliée aux résultats RH permettra de répondre aux nombreuses critiques en regard du manque d'études empiriques qui s'intéressent explicitement au lien qui existe entre les pratiques RH et les comportements et attitudes des employés. À cet effet, rappelons que la catégorisation du modèle AMO en fonction des effets attendus sur la compétence, motivation et opportunité des employés repose sur l'hypothèse que les pratiques RH ont réellement un impact significatif sur ces

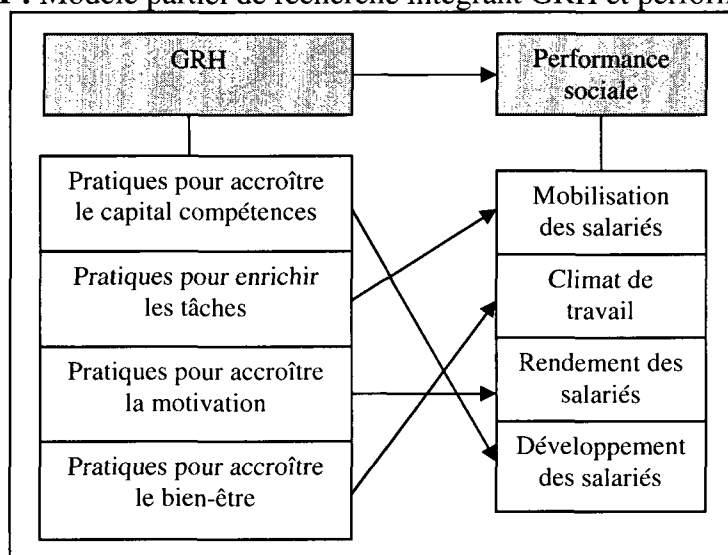
¹² Cette expression est souvent utilisée pour faire référence au mécanisme qui s'opère entre la GRH et la performance organisationnelle et qui est à ce jour encore méconnu.

dimensions des employés alors qu'aucune recherche n'ait explicitement testé cette hypothèse (Gerhart, 2005). De la même façon, Le Louarn et Gosselin (2000) critiquent les fondements mêmes des HPWP (qui intègrent les mêmes médiateurs que le modèle AMO) en précisant que les résultats de « plus », « mieux » et « moins cher » sur les employés proposés par Pfeffer n'ont jamais encore été testés empiriquement.

La coexistence de ces deux variables permettra donc de tester partiellement les propositions à la base du modèle AMO et à la base même de l'approche universaliste (ou des HPWP prônées par Pfeffer). Ainsi, nous serons en mesure d'évaluer si les pratiques reliées à l'accroissement du capital compétences agissent réellement de la sorte en mesurant son interrelation avec le développement des salariés. De la même façon, ce modèle permettra d'évaluer dans quelle mesure les pratiques pour enrichir les tâches mobilisent dans les faits les employés. Nous serons également en mesure d'évaluer si les pratiques mises en place pour accroître la motivation des salariés affectent en fin de compte leur rendement. Enfin, le modèle pourra tester l'existence d'une covariation entre les pratiques pour accroître le bien-être des employés et le climat de travail sondé à travers l'enquête. L'ensemble de ces éléments figurera bien sûr à titre de propositions de travail et sera présenté à ce titre à la dernière partie de ce chapitre où nous traiterons des questions et propositions en lien avec cette recherche.

En somme, le jumelage de la GRH à sa variable médiatrice « performance sociale » se présentera ainsi :

Figure 11 : Modèle partiel de recherche intégrant GRH et performance sociale



2.2.3. La variable dépendante : la performance économique

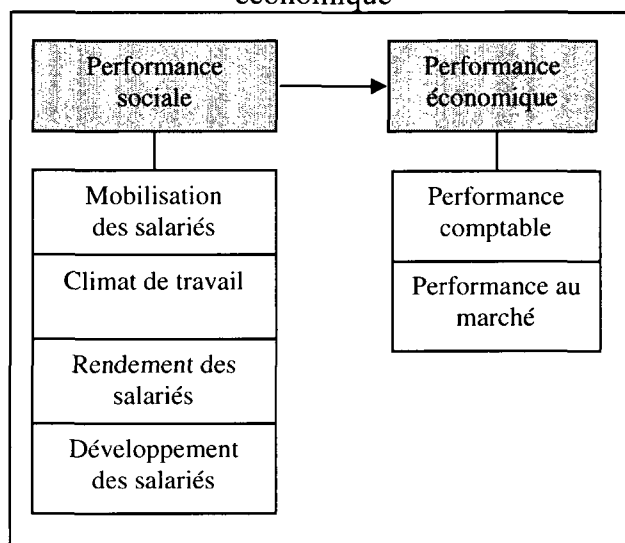
Selon l'étude de Boselie *et al.* (2005), dans exactement la moitié des 104 études conduites et portant sur le lien GRH-performance, les résultats financiers ont été privilégiés à titre de mesure de la performance. À cet égard, précisons immédiatement que, dans le cadre de la présente recherche, nous avons déjà considéré la performance sociale de l'entreprise à titre de variable médiatrice. Ainsi, nous pouvons déjà prétendre que notre modèle de recherche appréhende la performance avec une conception plus large que la majorité des études réalisées.

D'autre part, au travers les études réalisées à ce jour, le rendement est calculé dans une perspective comptable où la performance financière est évaluée à partir des résultats comptables et passés d'une entreprise. Or, il est probable qu'une entreprise qui démontre une meilleure gestion de ses employés représente un risque moindre pour les investisseurs. En ligne avec ce principe, nous introduirons une toute nouvelle mesure associée au rendement qui prend en compte le niveau de risque. L'ajout de cette dimension au concept de la performance permettra de déterminer si une catégorie de pratiques RH peut agir sur la relation rendement/risque d'un titre en influant sur l'un et/ou l'autre des facteurs (rendement et risque), respectivement à la hausse et à la baisse. À cet égard, nous posons comme proposition que les pratiques RH mobilisatrices peuvent non seulement jouer un rôle sur le rendement éventuel de l'entreprise, mais qu'elles peuvent également contribuer à diminuer le niveau de risque d'une organisation. À cet effet, nous prétendons qu'un investisseur percevra un niveau de risque moindre chez une entreprise qui se soucie de recruter les meilleures ressources et qui fait également les efforts nécessaires pour les conserver par le biais d'adoption de pratiques RH mobilisatrices.

De cette façon, notre variable performance économique s'appréhendera selon deux perspectives : une comptable (performance comptable) où seul le rendement sera considéré et une financière où la notion de risque sera ajoutée (performance au marché).

À travers notre modèle, la performance économique s'intégrera donc à la suite de la performance sociale selon ces deux perspectives tel qu'illustré à la figure suivante.

Figure 12 : Modèle partiel de recherche intégrant performance sociale et performance économique



2.2.4. Les variables de contrôle

Un des principaux défis dans le domaine des études s'intéressant au lien GRH-performance est d'arriver à isoler l'effet de la GRH (Wright *et al.*, 2005). Guest (1997) expliquait ce phénomène en stipulant que nous avons besoin d'une théorie pour définir quelle portion de la variance associée à la performance pouvait s'expliquer par la GRH. Nous allons tenter de contrôler les éléments pouvant influencer la performance organisationnelle qui ne sont pas associés à nos variables pratiques RH et performance sociale. Bien qu'il soit fondamentalement impossible de faire une recherche comme celle que l'on peut faire en laboratoire où tous les éléments externes sont contrôlés, nous

allons tout de même identifier les éléments qui sont le plus à même d'influencer la variable dépendante « performance économique ».

Dans la majorité des études empiriques menées sur la relation GRH-performance, l'**importance relative** de l'entreprise ainsi que le **secteur d'activités** dans lequel elle opère font partie des variables qui sont contrôlées (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Youndt et Snell, 2004)). Aussi, à certaines occasions, le fait que l'entreprise soit **syndiquée** ou non est un élément aussi considéré. L'ensemble de ces données sera recueilli en partie 1 du questionnaire (voir annexe D). Nous ajouterons deux variables de contrôle qui pourront s'avérer intéressantes dans le cadre de cette étude alors que nous avons ajouté une catégorie de pratiques RH distincte portant sur le bien-être des employés. Ainsi, nous évaluerons de quelle façon la **présence féminine** dans une organisation influence l'adoption de pratiques favorisant le bien-être des employés et dans quelle mesure également les organisations plus matures (**l'âge de l'organisation**) sont plus enclines à intégrer davantage de pratiques pour accroître le bien-être de leurs employés.

2.3. QUESTION DE RECHERCHE

À partir de la problématique managériale énoncée au début de ce chapitre et suivant la revue de littérature effectuée, nous sommes à même de nous poser des questions. Notre question générale se lit comme suit :

Est-ce que le modèle intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice explique mieux le lien entre GRH et performance économique que le simple modèle composé des seules variables GRH et performance économique?

De cette question générale émergent deux sous questions :

1) Dans quelle mesure les différentes grappes de pratiques RH adoptées (compétences, enrichissement des tâches, motivation et bien-être) affectent la performance sociale (mobilisation, climat de travail, rendement des salariés, développement des salariés) de l'organisation?

2) Quel est l'impact de la performance sociale (mobilisation, climat de travail, rendement des salariés, développement des salariés) sur la performance économique des organisations tant au niveau de son rendement que de sa relation rendement/risque?

2.4. PROPOSITIONS DE RECHERCHE

La revue de littérature réalisée à l'origine de ce projet de recherche permet d'émettre certaines propositions de travail. Tout d'abord, la proposition implicite à la base même de la GRH dicte que le département RH d'une organisation est à même d'influencer les attitudes et comportements des individus à travers l'adoption de

pratiques RH spécifiques en lien avec les objectifs organisationnels. De plus, selon le cadre théorique AMO, les pratiques RH auront une influence sur les employés en permettant de les habiliter, de les motiver et de leur donner l'opportunité de contribuer au succès de l'entreprise (Gerhart, 2005). C'est ainsi que nous proposons de façon générale ceci :

(P1) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître les compétences, la motivation, l'enrichissement des tâches et le bien-être des employés aura des résultats sociaux plus élevés (mobilisation, rendement des employés, développement des employés et climat de travail).

De façon plus précise cette fois, nous proposons que :

(P2) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître les compétences des employés verra leur développement s'accroître.

(P3) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître la motivation de ses employés verra leur rendement s'accroître.

(P4) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'enrichir les tâches des employés verra sa main-d'œuvre plus mobilisée.

(P5) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés bénéficiera d'un meilleur climat de travail.

D'autre part, selon les modèles causals de base de Paauwe et Richardson (1997) et de Boselie *et al.* (2005), les résultats humains sont au centre même de la relation causale

entre la GRH et la performance organisationnelle. Ainsi, nous sommes en mesure de proposer que :

(P6) : Une entreprise qui démontre une meilleure performance sociale aura une meilleure performance économique au point de vue comptable.

Aussi, suivant l'introduction de la notion de risque au concept de la performance, nous proposons que :

(P7) : Une entreprise qui démontre une meilleure performance sociale présentera un niveau de risque moindre.

Alors que les mesures développées ne nous permettront pas d'isoler la seule notion de risque, notre proposition intègre conjointement les notions de risque et de rendement de la façon suivante :

(P8) : Une entreprise qui démontre une meilleure performance sociale aura une meilleure performance économique en lien avec le risque encouru.

2.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'étude approfondie des répercussions de la GRH sur les comportements des individus et des retombées de ces dits comportements sur la réussite économique de l'organisation permettra de mieux saisir le phénomène qui s'opère entre les variables GRH et performance organisationnelle. La présente recherche a pour but la réalisation de deux objectifs spécifiques :

1) Démontrer que la GRH a bel et bien une influence sur ce qu'elle peut et doit influencer dans un premier temps, c'est-à-dire les attitudes et comportements des RH, et que ces derniers ont à leur tour une influence sur la performance économique de l'entreprise. En d'autres termes, nous désirons démontrer que les pratiques RH ont une influence sur la performance sociale d'une entreprise (mobilisation des salariés, climat de travail, rendement des salariés, développement des salariés) et que cette dernière influence à son tour la performance économique de l'organisation.

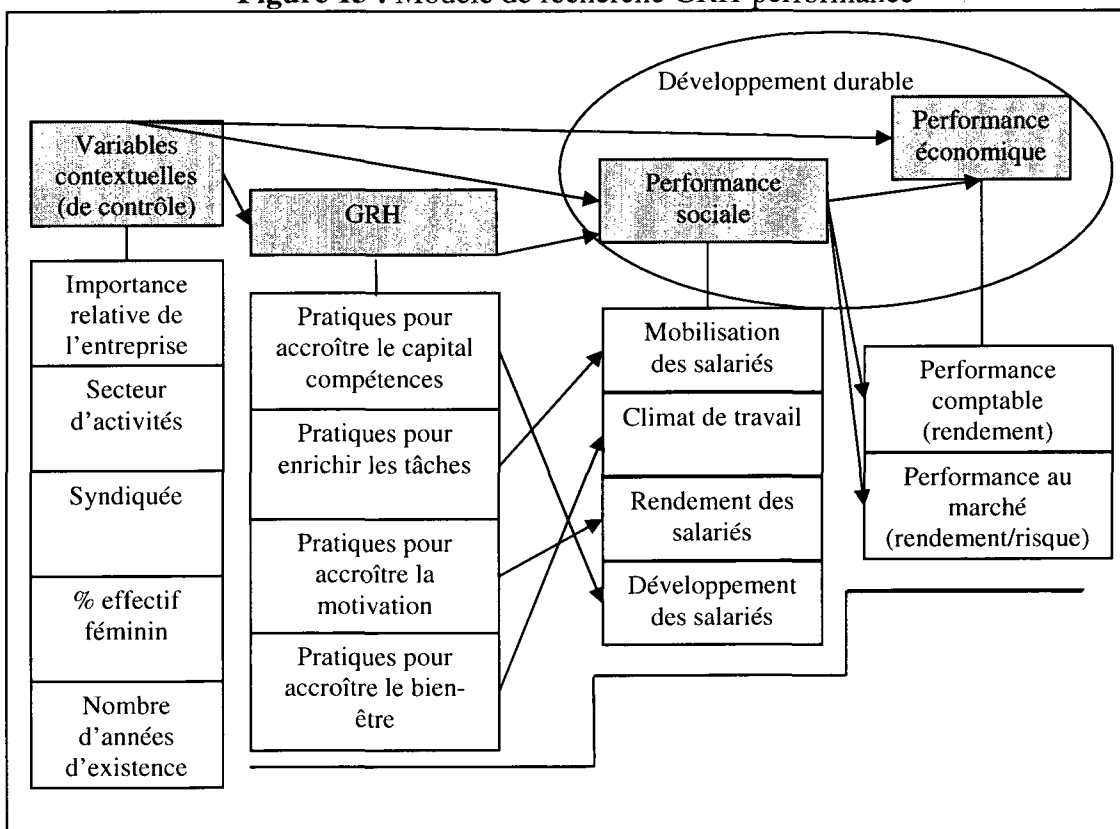
2) Alors que les performances sociale et économique sont des composantes essentielles au développement durable d'une entreprise, nous voulons, de la même façon, arriver à démontrer que le système de pratiques RH peut influencer le niveau de développement durable d'une entreprise.

Cette étude a pour **objectif fondamental** de contribuer, à titre exploratoire, à la connaissance en matière de lien GRH-performance en permettant de mieux comprendre le mécanisme qui s'opère entre ces concepts. Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une quête de connaissance qui, nous le souhaitons, permettra un jour de convaincre les gestionnaires, les actionnaires et les administrateurs que l'investissement en matière de GRH rapporte et que ces investissements contribuent même de façon marquée à la création de valeur pour l'entreprise.

2.6. Le modèle global de recherche

Nous pouvons visualiser à la figure 13 notre modèle conceptuel complet où les pratiques de GRH apparaissent sous quatre catégories distinctes. Nous percevons également que le modèle intègre une variable médiatrice, soit la performance sociale qui se décline également sous quatre critères. De plus, nous proposons de jumeler cette performance sociale à la performance économique pour les associer au concept de développement durable. Pour sa part, la performance économique s'appréhende sous deux perspectives : une comptable et une financière intégrant la notion de risque d'entreprise. Enfin, le modèle s'accompagne de cinq variables de contrôle.

Figure 13 : Modèle de recherche GRH-performance



CHAPITRE III :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

À travers le présent chapitre, nous exposerons le paradigme de recherche ainsi que le type et la stratégie de recherche privilégiés pour répondre aux questions dévoilées au chapitre précédent. Nous présenterons ensuite les méthodes de recherche sélectionnées et les diverses mesures qui seront utilisées. Ensuite, nous nous attarderons à la population cible et aux critères de sélection utilisés. Avant de conclure cette section, nous préciserons de quelle façon les données seront analysées. Enfin, nous exposerons certains aspects considérés, et cela, tant au niveau de la validité de cette recherche qu'au niveau éthique.

3.1. *Paradigme de recherche*

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste où, par l'utilisation d'une logique déductive, nous tenterons de valider nos propositions de recherche présentées au préalable (approche hypothético-déductive). Cette validation se fera à travers des observations empiriques réunies à partir de méthodes quantitatives de recherche qui seront présentées plus en détail lors d'une prochaine section. D'autre part, précisons que le modèle qui sera testé dans le cadre de cette étude découle d'une approche explorative où nous intégrerons une nouvelle variable médiatrice (performance sociale) ainsi que de nouveaux critères associés aux concepts à l'étude (ajout de la catégorie « B » aux pratiques de GRH et de la notion de risque au concept de performance économique).

3.2. *Type de recherche*

Nous espérons que les résultats découlant de cette recherche permettront de faire avancer la connaissance. Cependant, nous visons aussi et encore davantage à ce que ladite connaissance se répercute dans la pratique où son transfert et son application permettent d'améliorer la situation qui prévaut actuellement à l'égard de la reconnaissance de la profession de gestionnaire des ressources humaines. Ainsi, le type de recherche que nous conduisons s'inscrit dans l'optique d'une recherche appliquée (Grinnell, 2001).

3.3. Objectifs de recherche

Cette recherche a pour objectif de quantifier les liens unissant les pratiques RH à la performance sociale et ultimement, à la performance économique d'une organisation. L'unité d'analyse correspond aux pratiques RH et le niveau d'analyse cible les organisations. À ce jour, la plupart des recherches réalisées avec une variable médiatrice associée aux résultats RH ont été effectuées au niveau individuel. Or, tel que discuté au chapitre un, il peut s'avérer fastidieux et coûteux de sonder les employés à travers plusieurs organisations. Puisque le recours à plusieurs organisations s'avère nécessaire afin d'arriver à déduire un phénomène de cause à effet entre la GRH et la performance économique, nous privilégierons une analyse au niveau organisationnel plutôt qu'au niveau individuel.

3.4. Stratégie et méthodes de recherche

À l'instar de la plupart des recherches réalisées à ce jour portant sur le lien GRH-performance, cette recherche sera réalisée selon une stratégie quantitative (Boselie *et al.*, 2005) où les méthodes de recherche privilégiées reposeront sur une enquête par questionnaire et sur l'analyse de données. L'utilisation du questionnaire permettra de recueillir tant les résultats relatifs à la variable indépendante (les pratiques de GRH) que ceux relatifs à la variable médiatrice dans les organisations sondées. D'autre part, l'analyse de données, plus précisément l'analyse des états financiers et de l'évolution des titres boursiers, permettra de récolter des mesures objectives en regard de la

performance économique et en lien avec l'un des quatre critères associés à la performance sociale, soit le rendement des salariés.

3.5. La mesure

Alors que nous avons présenté au chapitre précédent de quelle façon les construits de la GRH, de la performance sociale et de la performance économique seront abordés à travers cette recherche, dans la présente partie, nous nous proposons de développer davantage la façon dont ces construits s'opérationnaliseront.

Auparavant, nous nous devons toutefois de préciser que l'outil développé pour mesurer la variable « GRH », c'est-à-dire le questionnaire, a été validé par un échantillon d'experts afin d'en assurer sa fiabilité. Ce prétest s'est déroulé au cours des mois de janvier et février 2008. Au total, six DRH d'entreprises privées canadiennes ayant plus de 100 employés à leur actif et dont le siège social est situé en Estrie ont été rencontrés. Pour des raisons d'accessibilité, de proximité géographique et dans un souci d'économie de temps et d'argent, nous avons fait appel à des entreprises régionales et non à des entreprises cotées au TSX pour la conduite de notre prétest. De plus, la conduite d'un prétest auprès des entreprises cotées au TSX aurait nécessité par la suite le rejet de ces entreprises à notre échantillon pour ne pas induire de biais face à nos résultats de recherche. Devant ce fait, et comme notre échantillon de départ est relativement faible (420 entreprises), nous avons préféré conserver notre échantillon

intact pour maximiser par la suite notre taux de réponse potentiel. Au cours de ce prétest, plusieurs commentaires ont été émis en regard de la terminologie et du vocabulaire utilisés en ce qui a trait aux pratiques RH et aux indicateurs de performance sociale proposés. En ce sens, des ajustements ont été apportés à notre questionnaire qui a, par la suite, été traduit en anglais par une agence reconnue.

3.5.1. Mesure de la GRH

C'est par l'utilisation d'un questionnaire validé par des experts (voir annexe D) que nous allons mesurer les pratiques RH en vigueur dans les différentes organisations. Elles seront mesurées à l'aide des quatre (4) grappes de pratiques RH. Basées sur le modèle AMO et suivant l'ajout de la dimension du bien-être, les pratiques se regroupent à travers quatre (4) objectifs distincts, à savoir accroître la compétence, motiver, enrichir les tâches et améliorer le bien-être.

Alors que la plupart des études effectuées à ce jour mesurent la présence ou l'absence d'une pratique au sein d'une organisation (Wall et Wood, 2005), nous aurons recours à une mesure plus élaborée développée par Huselid (1995) qui permet d'évaluer le degré d'utilisation d'une pratique RH auprès des employés. La mesure du degré d'utilisation revient à demander aux organisations : quel pourcentage des employés ont accès ou utilise telle ou telle pratique RH? Chaque pratique sera ainsi mesurée en regard de son degré d'utilisation sur une échelle de Likert en sept points (1 correspondant à une

utilisation nulle de la pratique et 7 correspondant à une utilisation maximale auprès de 100 % des employés). Un indice additif sera formé à partir de chaque grappe et un indice global représentant la somme des grappes sera finalement calculé. Le processus réflexif à l'arrière de cet indice est qu'une organisation peut améliorer son efficacité en utilisant les pratiques de façon plus intensive, c'est-à-dire en augmentant le nombre de pratiques appliquées à l'intérieur de chaque grappe et/ou de façon élargie en utilisant ces dernières auprès d'un plus grand nombre d'employés. L'utilisation d'un modèle additif plutôt que multiplicatif permet de ne pas réduire un indice à zéro dans le cas où une entreprise n'utilise pas du tout une pratique dans une grappe donnée (Youndt et Snell, 2004).

Le tableau 9 qui suit fait une synthèse des informations récoltées à travers le questionnaire, de leur source et des échelles de mesure correspondantes en ce qui a trait au concept des pratiques de GRH.

Tableau 9 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour les pratiques de GRH

Informations	Sources d'information*	Échelles
Variable indépendante – Pratiques de GRH	Q17 à Q36	Ordinale
Pratiques de GRH – développement des compétences (degré d'utilisation)	Q17 à Q24	Ordinale
Recrutement – Test de sélection	Q17	Ordinale
Promotion basée sur les compétences	Q18	Ordinale
Formation – nouveaux employés	Q19	Ordinale
Plan de formation pour tous	Q20	Ordinale
Mentorat / parrainage	Q21	Ordinale
Plan de formation suite à évaluation du rendement formellement enregistré	Q22	Ordinale
Plan de carrière	Q23	Ordinale
Plan de carrière suite à évaluation du rendement formellement enregistré	Q24	Ordinale
Pratiques de GRH – enrichissement des tâches (degré d'utilisation)	Q25 à Q27	
Expérimentation autres fonctions (flexibilité)	Q25	Ordinale
Contenu des emplois clair et à jour	Q26	Ordinale
Autonomie	Q27	Ordinale
Pratiques de GRH – accroissement de la motivation (degré d'utilisation)	Q28 à Q33	
Rémunération variable > 5 %	Q28	Ordinale
Augmentation de salaire basée sur performance	Q29	Ordinale
Évaluation de rendement au moins 1 fois l'an	Q30	Ordinale
Formation des cadres	Q31	Ordinale
Participation des employés (cercles, Kaisen, etc.)	Q32	Ordinale
Activités officielles de communication	Q33	Ordinale
Pratiques de GRH – conciliation travail –vie personnelle (degré d'utilisation)	Q34 à Q36	
Congés : sabbatiques, études, développement	Q34	Ordinale
Aménagement du temps de travail (Tous)	Q35	Ordinale
Formation, mutation et aménagement du temps de travail (Employés retraités sous peu)	Q36	Ordinale

*Lorsque la mention Q apparaît à ce tableau, c'est que cette donnée provient du questionnaire et le numéro associé à la question est indiqué.

Les catégories du modèle AMO présenté au chapitre un nous ont guidés dans l'élaboration des questions servant à mesurer le degré d'utilisation des diverses pratiques. Ainsi, nous avons développé des questions en lien avec des pratiques RH reconnues pour répondre à trois (3) objectifs distincts à la base même du modèle AMO, à savoir développer les compétences, enrichir les tâches et accroître la motivation. De plus, nous avons élaboré des questions dans le but d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise se soucie du bien-être de ses employés en évaluant le degré d'utilisation des pratiques RH associées à la conciliation travail-vie personnelle.

Devant la multitude d'études empiriques réalisées à ce jour portant sur le lien GRH-performance, plusieurs questions permettant de mesurer chacune des catégories de pratiques RH ont déjà été développées. En ce sens, les questions intégrées au questionnaire sont grandement inspirées des travaux antérieurs. À cet effet, vous trouverez au tableau 10 ci-contre les différentes informations qui sont associées aux pratiques RH évaluées à travers le questionnaire ainsi que la source à partir de laquelle cette pratique a été puisée intégralement, adaptée ou tout simplement inspirée.

Tableau 10 : Synthèse des pratiques RH évaluées et leur origine

Item du questionnaire	Questions associées	Origine	État
	Pratiques de GRH – développement des compétences		
Q17	Recrutement – Test de sélection	Huselid et Becker (1996)	Adapté
Q18	Promotion basée sur les compétences	Huselid et Becker (1996)	Intégral
Q19	Formation – nouveaux employés	Delery et Doty (1996)	Adapté
Q20	Plan de formation pour tous	Delery et Doty (1996)	Intégral
Q21	Mentorat / parrainage	Guay (2001)	Intégral
Q22	Plan de formation suite à évaluation du rendement formellement enregistré	Guay (2001)	Adapté de Q24
Q23	Plan de carrière	Huselid et Becker (1996)	Adapté
Q24	Plan de carrière suite à évaluation du rendement formellement enregistré	Guay (2001)	Intégral
	Pratiques de GRH – enrichissement des tâches		
Q25	Expérimentation autres fonctions (flexibilité)	Guay (2001)	Intégral
Q26	Contenu des emplois clair et à jour	Delery et Doty (1996)	Intégral
Q27	Autonomie	Prétest	n/a
	Pratiques de GRH – accroissement de la motivation		
Q28	Rémunération variable > 5 %	Huselid et Becker (1996)	Adapté
Q29	Augmentation de salaire basée sur performance	Huselid (1995)	Intégral
Q30	Évaluation de rendement au moins 1 fois l'an	Huselid (1995)	Intégral
Q31	Formation des cadres	Prétest	n/a
Q32	Participation des employés (cercles, Kaizen, etc.)	Huselid (1995)	Intégral
Q33	Activités officielles de communication	Huselid (1995)	Intégral
	Pratiques de GRH – conciliation travail –vie personnelle		
Q34	Congés : sabbatiques, études, développement	Guay (2001)	Intégral
Q35	Aménagement du temps de travail (Tous les employés)	Guérin et Saba (2003)	Inspiré
Q36	Formation, mutation et aménagement du temps de travail (Employés retraités sous peu)	Guérin et Saba (2003)	Inspiré

À la lecture du tableau précédent, nous constatons que la majorité des questions utilisées pour évaluer le degré d'utilisation des pratiques ayant pour but de développer les compétences, d'enrichir les tâches, d'accroître la motivation et le bien-être des employés trouvent leur origine dans les études réalisées à ce jour. À cet effet, seulement deux items sont des éléments originaux à cette recherche, soit l'item 27 associé à l'autonomie des salariés ainsi que l'item 31 relié à la formation des cadres. Ce sont les experts rencontrés au moment du prétest du questionnaire qui ont proposé l'ajout de ces questions pour arriver à mieux mesurer les différentes catégories de pratiques RH. Pour ce qui est de l'item 27, cette question renvoie aux efforts déployés par l'entreprise pour responsabiliser les employés en leur donnant une plus grande autonomie. De façon détaillée, la question se lit ainsi : « L'entreprise développe l'autonomie auprès de quelle proportion de ses employés (Ex. : présence d'équipes de travail semi-autonomes, budget discrétionnaire, délégation de pouvoir, auto-inspection, etc.) ? ». Cette question est directement reliée à la catégorie de pratiques ayant pour but l'enrichissement des tâches et contribue, en ce sens, à mieux évaluer cette catégorie de pratiques.

En ce qui a trait maintenant à l'item 31 associé à la formation des cadres, l'ajout de la question suivante a été proposé par les experts rencontrés : « Quelle proportion des gestionnaires, des cadres ou de tout employé ayant du personnel sous sa supervision reçoivent ou ont reçu une formation officielle à ce niveau (Ex. : gestion, coaching, leadership, etc.) ? ». Notons que bien qu'il soit question ici de formation, cet item n'est

pas relié au développement des compétences mais plutôt à la motivation des employés, alors que les compétences des cadres en matière de gestion du personnel auront une influence sur la motivation de leurs subordonnés.

Enfin, notons que les items 35 et 36 sont inspirés des travaux effectués par Guérin et Saba (2003) en lien avec l'efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. Quoique l'article de Guérin et Saba ait pour objet l'élaboration d'une stratégie RH pour le maintien en emploi des personnels en fin de carrière, nous avons appliqué les pratiques proposées en regard de l'aménagement du temps de travail à l'ensemble du personnel alors que ces pratiques peuvent tout autant servir à retenir une main-d'œuvre en fin de carrière qu'à retenir une main-d'œuvre tout simplement soucieuse de bénéficier d'un meilleur équilibre travail-famille.

3.5.2. Mesure de la performance sociale

À ce jour, les études réalisées au niveau organisationnel intégrant une variable médiatrice utilisent très souvent la perception des gestionnaires pour arriver à mesurer les résultats RH associés à cette variable médiatrice. Or, les mesures subjectives entraînent malencontreusement des biais potentiels. Afin de pallier cette lacune, nous avons déjà proposé au chapitre précédent d'utiliser le modèle de Morin *et al.* (1996) en ce qui a trait à la mesure de la performance sociale, car ce modèle intègre une mesure

objective de la performance sociale à travers les divers indicateurs proposés et présentés au tableau suivant.

Tableau 11 : Indicateurs de performance sociale

Critères	Indicateurs	Calculs
Mobilisation des salariés	Taux de roulement	Nb de départs / Effectif moyen %
	Taux d'absentéisme	Nb jours d'absence / Nb de jours payés %
Climat de travail	Taux de participation aux activités sociales	Nb de participants / Nb d'employés invités à participer %
	Taux de maladie	Nb de malades / Effectif moyen %
	Taux d'accidents	NB d'accidents / Nb de jours payés %
	Ratio d'actes déviants	Nb d'actes déviants / Effectif moyen
	Nombre de jours perdus suite un arrêt de travail	Nb de jours perdus pour arrêt de travail / Nb de jours ouvrables %
	Qualité des relations de travail	Nb de griefs / Année
Rendement des salariés	Chiffre d'affaires par salarié	Chiffre d'affaires / Effectif moyen
	Bénéfice avant impôt par salarié	Bénéfice avant impôt sur effectif moyen
Développement des salariés	Excédent du taux masse salariale consacrée à la formation	Taux réel - Taux prescrit
	Effort de formation	Nombre d'heures de formation annuel / Effectif moyen
	Mobilité interne des salariés	Nb d'employés qui ont changé de poste / Effectif moyen %

Tiré de Morin et al. (1996)

Précisons que nous n'utiliserons pas l'ensemble des 13 indicateurs proposés au tableau 11 pour évaluer les quatre indicateurs de performance sociale d'une organisation. En effet, suite à notre prétest, nous avons jugé préférable de retirer certains indicateurs qui, selon les experts consultés, représentent des informations difficiles à obtenir auprès de la majorité des entreprises. C'est ainsi que nous supprimons les indicateurs associés aux « ratios d'actes déviants » et au « nombre de

jours perdus suite à un arrêt de travail ». Le critère « climat de travail » sera donc évalué à partir de quatre des six critères initialement proposés par Morin *et al.* (1996). Toutefois, nous proposons que ce nombre soit tout de même suffisant pour bien apprécier le critère « climat de travail ». En ce qui a trait maintenant au critère « développement des salariés », de la même façon, nous omettons de mesurer deux des trois critères qui y sont associés. De ce fait, les indicateurs « excédent du taux de masse salariale consacrée à la formation » et « mobilité interne des salariés » ne seront pas mesurés dans le cadre de cette recherche compte tenu, toujours selon nos experts consultés, de la difficulté associée à la collecte de ces données.

Le questionnaire permettra d'aller recueillir l'ensemble des critères énoncés ci-haut à l'exception du critère « rendement des salariés » qui pourra se mesurer de façon objective en ayant recours aux états financiers. À cet effet, vous trouverez la synthèse des informations requises, leur source respective ainsi que les échelles de mesure correspondantes au tableau 12 qui suit.

Tableau 12 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour la performance sociale

Informations	Sources d'information*	Échelles
Variable médiatrice – Performance sociale	Q8 à Q16 et États financiers	Ordinale
Mobilisation des salariés		
Taux de roulement	Q9 / Q8	Ordinale
Taux d'absentéisme	Q10 / (Q11*Q8)	Ordinale
Climat de travail		
Taux de participation aux activités sociales	Q14	Ordinale
Taux de maladie	Q12 / Q8	Ordinale
Taux d'accidents	Q13 / (Q11*Q8)	Ordinale
Qualité des relations de travail	Q15	Ordinale
Rendement des salariés		
Chiffre d'affaires par salarié	États financiers	Ordinale
Bénéfice avant impôt par salarié	États financiers	Ordinale
Développement des salariés		
Effort de formation	Q16 / Q8	Ordinale

**Lorsque la mention Q figure à ce tableau, c'est que ces données proviennent du questionnaire et la question qui y est associée est indiquée. Lorsqu'un signe de division « / » apparaît au tableau, ceci indique que l'indicateur découle d'une division entre les résultats respectifs des questions mentionnées.*

De façon plus précise, nous demanderons aux répondants de répondre à 9 questions (Q8 à Q16) qui nous permettront d'effectuer nous-mêmes les divers calculs associés aux indicateurs de performance sociale retenus. Ceci permettra de réduire les biais potentiels associés aux erreurs de calculs ou de pallier les problèmes éventuels découlant des différentes façons possibles de calculer un seul et même ratio. Par exemple, au lieu de demander à l'entreprise son taux de roulement (qui peut être calculé de diverses façons), nous questionnerons le répondant, dans un premier temps, quant au nombre total d'employés qui ont quitté volontairement et définitivement l'organisation et, dans un deuxième temps, nous l'interrogerons sur le nombre moyen d'employés présents (tous statuts confondus et correspondant aux équivalents temps plein) dans l'organisation. De

cette façon, nous sommes en mesure d'obtenir et de comparer les différents indicateurs des entreprises en assurant l'homogénéité des mesures.

Précisons que, dans le cadre du critère « mobilisation des salariés », nous modifions le dénominateur « nombre de jours payés » figurant à l'indicateur *taux d'absentéisme* par le « nombre de jours travaillés » utilisé dans le cadre de la mesure *taux d'accidents*. Devant la similarité de ces dénominateurs respectifs et dans le but de réduire le nombre d'informations demandées, nous optons pour une harmonisation des dénominateurs. Précisons que ce changement n'induit aucun biais au niveau de l'analyse des résultats, puisque nous évaluerons les « taux d'absentéisme » de chacune des entreprises à partir de ce même et nouveau dénominateur.

Dans le cadre du critère « climat de travail », nous faciliterons la tâche du répondant en ce qui a trait à la mesure du « taux de participation aux activités sociales » en lui permettant de répondre à la question en ayant recours à une échelle de mesure en cinq points (allant de 0 % - 19 % à 80 % - 100 %). Cet ajustement s'avère nécessaire alors que les experts consultés ont mentionné que les mesures nécessaires au calcul du taux de participation s'avèrent très difficiles à obtenir (nombre de participants et nombre d'employés invités à participer).

Enfin, au niveau du critère « développement des salariés », le ratio « effort de formation » se mesurera à partir du budget annuel de formation plutôt qu'à partir du

nombre d'heures de formation annuel. De la même façon ici, les experts nous ont informés que, pour un DRH, la mesure du budget annuel est une mesure beaucoup plus facile à obtenir que la mesure associée au nombre d'heures de formation.

Tel que mentionné précédemment, les ratios associés au critère « rendement des salariés » seront calculés à partir de la consultation des états financiers. Cette analyse de contenu constituera une deuxième méthode qui nous permettra d'apprécier les résultats réels de performance plutôt que les résultats perçus. De plus, l'utilisation de cette méthode se trouvera facilitée du fait que nous aurons déjà recours aux états financiers dans le cadre de l'évaluation de la performance économique des entreprises tel que discuté ci-après.

3.5.3. Mesure de la performance économique

Il est recommandé que la mesure de la variable indépendante (la GRH) et de la variable dépendante (la performance économique) provienne de deux sources différentes afin de réduire la probabilité de variance commune (Wall et Wood, 2005). C'est exactement ce que nous ferons à travers la présente recherche alors que le questionnaire permettra d'obtenir une mesure des pratiques RH (et de la performance sociale) et que la performance économique s'évaluera à même une seconde source, soit à partir des états financiers des entreprises de notre échantillon. Les recherches antérieures qui ont eu recours à un seul instrument de mesure pour évaluer l'ensemble

des variables ont dû interroger les répondants sur la perception qu'ils avaient en regard de leur performance économique. À travers la présente recherche, nous proposons plutôt d'analyser les performances sociale et économique de façon objective.

Tel que présenté au chapitre précédent, nous évaluerons la performance économique des répondants en utilisant des résultats comptables et des résultats au marché. Du point de vue comptable, nous évaluerons le rendement des actifs (ROA) ainsi que le rendement des actionnaires (ROE). Du point de vue financier, cette fois, nous évaluerons la performance au marché des titres en intégrant la notion de risque à travers deux indicateurs, à savoir le ratio de « Sharpe » et le ratio de « Traynor ». Le premier ratio tient compte du rendement par rapport au risque global du titre (risque de l'entreprise et risque du système financier) alors que le second est associé exclusivement au rendement du titre par rapport à son niveau de risque en comparaison de celui qui prévaut dans le système financier (risque systématique). Les mesures de performance économique proviendront de la consultation des états financiers et de la variation des prix sur les titres boursiers. À cet égard, le tableau suivant relate les mesures de performance économique privilégiées dans le cadre de cette recherche ainsi que les sources et échelles correspondantes.

Tableau 13 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour la performance économique

Variable dépendante – Performance économique	Sources d'information	Échelles
Performance comptable		
Retour sur actifs (ROA)	États financiers	Ordinale
Retour sur équité (ROE)	États financiers	Ordinale
Performance au marché		
Relation rendement / risque global (ratio de Sharpe)	Titres boursiers	Ordinale
Relation rendement / risque systématique (ratio de Treynor)	Titres boursiers	Ordinale

3.5.4. Mesure des variables de contrôle

La mesure des variables de contrôle proviendra des informations colligées au questionnaire ainsi que des rapports annuels des entreprises qui nous informeront quant au secteur d'activités occupé par chacune d'entre elles. Le tableau suivant permet de préciser les sources exactes de ces informations.

Tableau 14 : Synthèse des informations évaluées, des sources et des échelles correspondantes pour les variables de contrôle

Variabes de contrôle	Sources d'information	Échelles
Présence d'un syndicat	Q2	Nominale
Importance relative (nombre d'employés)	Q3	Ordinale
Présence féminine (%)	Q4	Ordinale
Âge (année de fondation)	Q5	Ordinale
Secteur d'activités	États financiers	Nominale

**Lorsque la mention Q figure à ce tableau, c'est que ces données proviennent du questionnaire et la question qui y est associée est indiquée.*

3.5.5. Moment de la mesure

Wright *et al.* (2005) ont découvert que la plupart des études effectuées à ce jour mesuraient les pratiques RH subséquentement à la performance. Ainsi, la plupart des études analysent les effets de la performance sur les pratiques RH plutôt que l'inverse. Afin d'arriver à établir un lien de causalité entre la GRH et la performance, les auteurs recommandent de tenir compte de l'aspect temporel dans les études. Ainsi, ils suggèrent de mesurer les variables indépendante et dépendante dans un espace temps distinct en vue de mieux évaluer leur relation de causalité. À ce sujet, précisons que certains avancent qu'il peut s'écouler de deux à trois ans avant de voir apparaître les effets d'une pratique RH suivant son introduction (Guest, 2001; Paauwe et Boselie, 2005).

Afin d'évaluer la causalité de notre modèle, et tel que recommandé par Wright *et al.* (2005), nous allons intégrer un facteur temporel à notre recherche. Afin de bien évaluer la suite chronologique proposée par notre modèle, nous devons nous assurer que les différentes mesures de performances sociale et économique soient recueillies une fois qu'une pratique RH ait eu le temps de faire son plein effet, soit au moins deux ans après son implantation. Afin d'évaluer à quelle période le répondant doit se positionner pour répondre aux différentes questions, nous devons tout d'abord statuer sur la période où nous allons prendre la mesure de la performance économique. Cette période correspond au moment où les derniers états financiers annuels sont disponibles (T_0). Ensuite, nous n'avons qu'à reculer d'un an (T_{-1}) pour fixer la période de prise de mesure de la performance sociale. En agissant de la sorte, on s'assure que les comportements

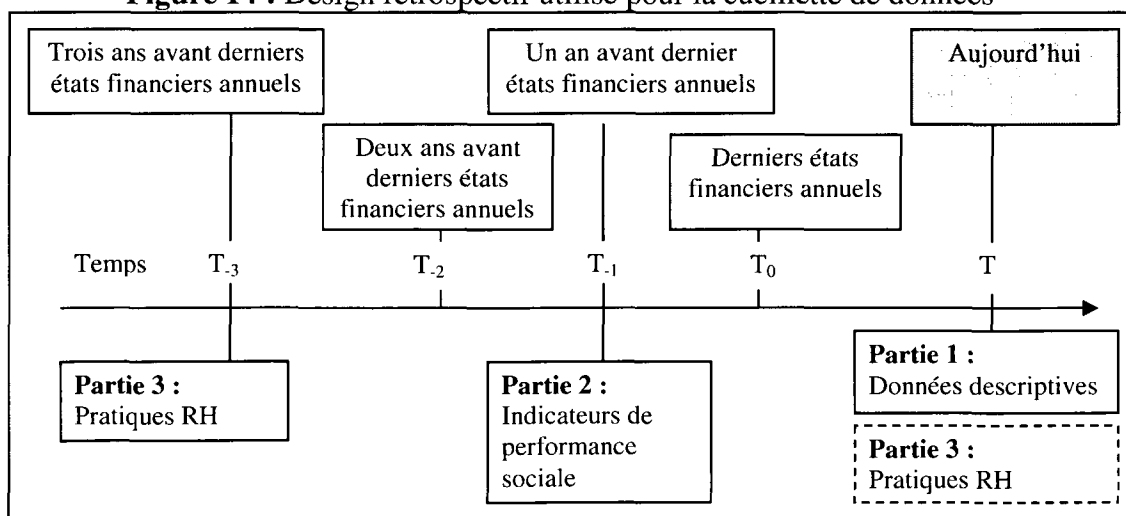
des employés mesurés à l'aide du niveau de performance sociale auront eu le temps d'influer sur le niveau de performance économique enregistré par l'organisation.

Par la suite et à partir de cette date (T_{-1}), nous devons reculer de deux ans afin de respecter le principe voulant qu'une pratique RH doit avoir été implantée depuis au moins deux ans avant d'avoir son plein effet sur l'organisation. Ainsi, les pratiques RH seront mesurées à (T_{-3}). Notons que nous demanderons au répondant de se prononcer également sur l'étendue des pratiques applicables aujourd'hui (T_{+}). Cette mesure est ajoutée seulement pour permettre au répondant de prendre position aujourd'hui afin d'être plus facilement en mesure de se représenter le passé.

Nous prendrons soin de débiter le questionnaire en ligne avec une question reliée à la fin d'année financière de l'entreprise. De cette façon, le questionnaire s'ajustera automatiquement de façon à demander au répondant les données aux dates où les données doivent effectivement être colligées en lien avec leur fin d'année financière respective. De plus, afin que le répondant soit vigilant au niveau de la date à laquelle il doit se référer pour donner les réponses, nous prendrons soin de le mettre en garde à ce sujet dans la lettre de présentation au tout début du questionnaire. Également, dès qu'une partie du questionnaire sera associée à une période différente de la partie précédente, un message d'avertissement apparaîtra au questionnaire.

En somme et tel que présenté à la figure 14, la partie un (1) du questionnaire est reliée aux aspects descriptifs et les données seront prises en temps réel. La partie deux (2) du questionnaire concerne les résultats de performance sociale où les données seront colligées un an avant les derniers états financiers. Enfin, la partie trois (3) reliée aux pratiques RH touchera tant la période actuelle que la période qui se situe trois ans avant les derniers états financiers. Pour situer le répondant, nous commencerons par lui demander de se prononcer au sujet du degré d'utilisation d'une pratique RH aujourd'hui. Ensuite, nous demanderons au répondant de se remémorer le passé (il y a trois à quatre ans) pour se prononcer à nouveau sur le degré d'utilisation de cette même pratique. Cette façon de colliger des données en se référant au passé est associée à un design de recherche de type rétrospectif qui permettra vraiment de tester le sens prétendu de la relation (i.e. que la GRH influence la performance économique et non l'inverse) tel qu'illustré à la prochaine figure.

Figure 14 : Design rétrospectif utilisé pour la cueillette de données



3.6. La collecte de données

Rappelons ici que, lors de notre revue de la littérature, nous avons été à même de constater que la majorité des études empiriques portant sur le lien GRH-performance évaluent la performance économique de façon plutôt subjective alors que c'est souvent la perception du répondant face à la performance économique de son organisation qui est colligée (Boselie *et al.* 2005). Ce choix permet alors aux chercheurs d'avoir recours à une seule méthode de collecte de données où les pratiques de GRH et la performance économique sont recueillies à travers un seul et même instrument : le questionnaire. Or, cette méthode unique est décriée par bon nombre de chercheurs qui déplorent le fait que son utilisation puisse entraîner une variance commune entre les pratiques de GRH et la performance économique (Wall et Wood, 2005). Cette variance commune peut, entre autres, provenir de la volonté du répondant à répondre de façon conséquente (Guest, 2001). Aussi, l'utilisation d'une seule méthode entraîne un biais potentiel associé à la désirabilité sociale (Boselie *et al.* 2005).

L'évaluation de la performance de façon objective nécessite l'accès aux résultats financiers contrairement à une évaluation subjective qui repose sur la perception du répondant. De cette façon, le chercheur qui choisit d'utiliser la performance subjective plutôt que la performance objective dispose d'une plus grande liberté en regard de la composition de l'échantillon à utiliser. Or, comme nous le verrons plus loin, l'évaluation objective de la performance économique, qui implique nécessairement

l'accès aux résultats financiers de l'entreprise, restreint considérablement la population cible au sein de laquelle l'échantillon peut se constituer.

3.6.1. Population cible

Notre population cible est composée des entreprises publiques cotées au Toronto Stock Exchange (TSX) alors que le recours à ces organisations (plus de 2 000 entreprises) permet de procéder à une évaluation objective de la performance économique puisque leurs résultats financiers sont publics. Or, nous ne constituerons pas notre échantillon à partir de ce grand ensemble, car certains critères de sélection réduiront inévitablement le nombre d'organisations pouvant être sondées dans le cadre de cette recherche. Ces critères sont au nombre de quatre.

Dans un premier temps, alors que cette recherche est appliquée dans un contexte politico-économique canadien et que nous désirons faire abstraction des variations pouvant découler des différences nationales (normes minimales de travail, économie et politiques sociales, etc.), nous limitons notre échantillon aux entreprises **canadiennes** cotées au TSX.

De la même façon, afin d'éviter les biais potentiels liés aux différences culturelles et dans la mesure où le système de pratiques RH d'une entreprise provient très souvent

de son siège social, nous considérerons uniquement les entreprises canadiennes dont le **siège social se situe au Canada**. Dans cette optique, les multinationales dont le siège social est situé à l'extérieur du pays ne feront pas partie de notre population cible.

D'autre part, alors que nous voulons évaluer le degré d'utilisation des pratiques RH déployées par les entreprises, nous devons nous assurer que l'ensemble des entreprises constituant notre échantillon dispose d'un système formel de GRH. À cet effet, nous avons établi, à l'instar de Youdt et Snell (2004), que toute organisation qui a à son actif au moins 100 employés est plus à même d'avoir un système formel de GRH. De ce fait, notre population cible se limitera aux entreprises canadiennes cotées au TSX dont le **nombre d'employés est égal ou supérieur à 100**.

Enfin, nous devons nous assurer que les entreprises sélectionnées **opèrent en tout ou en partie leurs activités à partir du Canada** alors que c'est à ce territoire spécifique que nous nous intéressons. C'est ainsi que nous omettrons d'inclure à notre échantillon les entreprises œuvrant dans le domaine de l'extraction minière ou de l'extraction de gaz naturel, puisque les employés de ces entreprises travaillent très souvent sur plusieurs sites en dehors du Canada.

3.6.2. Échantillon

À partir des restrictions précédentes, notre population cible se chiffre à 420 entreprises canadiennes. De ce nombre, 75 entreprises ont leur siège social dans la province de Québec et les 345 autres sièges sociaux se situent à travers le reste du Canada. Précisons que ces entreprises opèrent dans divers secteurs d'activités, ce qui nous permettra d'accroître la variation de nos résultats tout en permettant d'augmenter leur généralisation potentielle (Youndt et Snell, 2004).

3.6.3. Méthode de collecte de données

Devant la flexibilité, la rapidité et l'économie d'argent associées à l'utilisation des questionnaires en ligne (Cook, Heath et Thompson, 2000), nous opterons pour cette approche. À cet effet, une licence d'utilisation a été obtenue auprès de la compagnie GlobalPark pour utiliser leur logiciel dans le cadre de la construction et de l'administration du questionnaire en ligne.

L'administration d'un questionnaire en ligne implique l'utilisation de courriels pour solliciter les répondants. Or, la personne la mieux positionnée pour répondre aux questions en regard des pratiques RH et de la performance sociale de l'organisation est le directeur des ressources humaines (DRH) (Wright, McMahan, Snell et Gerhart, 2001) et, malheureusement, le courriel de ces professionnels n'est pas une information qui est divulguée au grand public. C'est ainsi que nous allons devoir adresser notre courriel

d'invitation aux directeurs des relations avec les investisseurs (DRI) des entreprises cotées au TSX et sélectionnées dans le cadre de cette recherche. Dans le courriel d'invitation (voir annexe B), nous laisserons l'opportunité aux DRI de répondre ou de transférer le courriel au DRH dans le cas où les informations demandées ne seraient pas disponibles à leur niveau.

Aussi, alors que nous travaillerons avec des mesures de GRH et de performance économique provenant de deux sources distinctes, nous aurons recours à un moyen qui nous permettra de relier ces données. À cet effet, nous demanderons aux répondants d'entrer un code d'accès qui nous permettra par la suite de relier les résultats économiques aux résultats sociaux et aux pratiques de GRH figurant aux questionnaires. Cette mesure particulière sera divulguée aux répondants de façon claire dans la lettre d'invitation qui leur sera expédiée par courriel.

3.7. *Analyse des données*

Dans le but de répondre à notre question de recherche, qui consiste à valider ou à invalider la supériorité d'un modèle médiateur pour arriver à mieux expliquer le lien entre GRH et performance économique, nous allons devoir travailler avec une méthode statistique basée sur des équations structurelles. Cette méthode statistique a l'avantage de permettre d'intégrer la notion de variable intermédiaire, c'est-à-dire des variables dépendantes qui deviennent par la suite des variables indépendantes au cours de la

même analyse. Pour utiliser une telle méthode statistique, nous allons devoir avoir accès à un minimum de 10 données valides par relation testée. Or, devant le faible taux de réponse associé à ce champ d'études, il est possible que le niveau de répondants soit insuffisant pour procéder à de tels calculs statistiques. Advenant qu'une telle situation se présente, nous aurons à nous tourner vers des tests statistiques non paramétriques et en ce sens, nous éloigner de notre question principale de recherche. Cependant, le recours aux statistiques non paramétriques nous permettra tout de même de répondre à nos deux sous-questions de recherche qui cherchent à savoir si chacune des variables de notre modèle a un impact sur sa subséquente (la GRH sur la performance sociale et la performance sociale sur la performance économique).

3.8. Considérations sur la validité de la recherche

Nous allons maintenant résumer les principales démarches qui ont été entreprises afin d'assurer au maximum les validités interne et externe ainsi que la fiabilité de cette étude.

3.8.1. Validité interne

La validité interne de cette étude repose sur le fait que le concept de la performance sociale utilisé provient d'un modèle éprouvé. Aussi, notons que nous avons privilégié le recours à des mesures objectives plutôt que subjectives pour évaluer les concepts de

performances sociale et économique, ce qui assure un plus grand niveau de validité interne. Ajoutons à cet égard qu'au niveau des indicateurs de performance sociale, nous nous sommes assurés à calculer nous-mêmes les différents ratios à partir des informations colligées, et ceci, afin d'éviter que des erreurs de calcul ne viennent réduire la validité des mesures. D'autre part, alors que le design de cette recherche inclut des mesures en des temps distincts en ce qui a trait à chacune des variables, ceci permet de refléter fidèlement le modèle causal sous étude qui prévoit que ce soit la GRH qui influence la performance économique et non l'inverse. Enfin, ajoutons que nous nous sommes assurés de l'équivalence des questionnaires utilisés dans les deux langues en ayant recours à une firme de traduction reconnue.

3.8.2. Validité externe

La validité externe repose sur le choix d'un échantillon multisectoriel qui nous permet de généraliser nos résultats auprès des entreprises de toutes catégories.

3.8.3. Fiabilité de l'étude

La fiabilité de nos résultats est assurée par la fiabilité de notre instrument de mesure principal : le questionnaire. Nous nous sommes assurés de sa fiabilité par la conduite d'un prétest auprès de DRH d'entreprises qui respectaient nos critères de sélection établis. Également, et tel que mentionné précédemment, le recours à deux sources distinctes pour mesurer les concepts de la GRH et de la performance économique ont

permis de réduire de façon importante les biais potentiels reliés à l'utilisation d'un seul instrument de mesure pour évaluer l'ensemble des concepts.

3.9. *Quelques considérations éthiques*

À travers cette recherche, quelques considérations ont été respectées afin de souscrire aux normes en matière d'éthique. À cet effet, soulignons dans un premier temps que la méthodologie de recherche a été acceptée par le comité d'éthique de la recherche de la faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (voir annexe A).

Les répondants ont eu accès aux termes et conditions relatifs à cette recherche qui figuraient au formulaire de consentement présenté à la suite de la présentation générale du projet d'étude. Ils ont ainsi dû accepter ces conditions afin d'avoir accès au questionnaire en ligne. Parmi ces conditions et tel que discuté antérieurement, nous avons précisé aux répondants que l'attribution du code d'accès nous permettrait d'associer leurs réponses (les résultats et pratiques de GRH) à leurs états financiers. Nous leur avons garanti qu'une fois le rapprochement effectué entre le questionnaire et les états financiers, le nom des organisations serait complètement effacé de la base de données assurant ainsi l'anonymat des répondants.

CHAPITRE IV :

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

À travers le présent chapitre, nous présenterons dans un premier temps le déroulement de notre collecte de données et la composition sommaire de notre échantillon. Dans un deuxième temps, nous exposerons la synthèse des résultats pour chacune des variables intégrées au modèle et pour les différentes variables de contrôle utilisées à travers cette étude. Nous analyserons ensuite, à partir d'un schéma, les relations qui se sont avérées statistiquement significatives. Finalement, nous allons interpréter les résultats obtenus quant aux différentes propositions et questions émises au chapitre précédent.

4.1. Déroutement de la collecte de données

Notre collecte de données s'est déroulée à compter du mois de mai 2008 jusqu'au mois de septembre 2008 inclusivement. Cette collecte s'est étendue sur une période de cinq mois dans le but d'accroître nos chances de succès alors que notre enquête coïncidait avec la période estivale. Ajoutons également que nous avons dû procéder de deux façons distinctes afin d'être en mesure de rejoindre le plus de répondants possible.

Nous avons tout d'abord adressé un courriel d'invitation personnalisé au nom des « Directeurs des relations avec les investisseurs » (DRI) des entreprises sélectionnées¹³ afin qu'ils répondent eux-mêmes au questionnaire en ligne ou bien qu'ils sollicitent la participation de leur « Directeur des ressources humaines » (DRH) pour remplir ce mandat. Rappelons que nous avons dû procéder par personne interposée alors que les noms et courriels des DRH n'étaient pas disponibles pour la plupart des entreprises sélectionnées et que ceux des DRI étaient, pour leur part, facilement accessibles sur le site du Toronto Stock Exchange (TSX).

À travers notre population visée, comptant initialement 420 entreprises, 405 entreprises ont pu être contactées lors de notre premier envoi alors que 15 courriels n'ont pas pu se rendre aux destinataires. De ce nombre, 331 courriels ont été envoyés auprès des entreprises canadiennes situées hors Québec (courriel en anglais) alors que

¹³ Rappelons que, pour déterminer les entreprises à solliciter pour répondre à notre questionnaire en ligne, nous avons initialement convenu d'utiliser les critères de sélection suivants : entreprise *canadienne publique cotée au Toronto Stock Exchange (TSX)* dont le *siège social* est situé au Canada, qui opère en tout ou en majeure partie à partir d'*installations sises au Canada* et qui compte au moins 100 employés à son actif.

74 courriels ont été expédiés aux entreprises dont le siège social est situé au Québec (courriel en français) (voir annexe B).

À la lecture du tableau 15, on constate que deux rappels ont été faits successivement pour donner suite à l'invitation initiale, et cela, avec un décalage d'environ trois (3) semaines entre chacun d'eux (voir les courriels de rappel en annexe). Toujours en consultant le tableau suivant, on remarque que l'échantillon visé décroît tout au long du processus de sollicitation. Ceci est dû au fait que nous n'avons pas sollicité à nouveau les entreprises qui avaient déjà répondu au questionnaire ou qui avaient signifié leur incapacité à répondre au questionnaire (faute de temps pour la majorité d'entre eux).

Sommairement, on peut lire dans le tableau 15 que 86 personnes ont visité le questionnaire en ligne (21.6 % des entreprises sollicitées) à la suite de l'invitation qu'elles avaient reçue par courriel de notre part ou par le biais du DRI de leur organisation. À cet effet, nous avons été informés par courriel à 21 reprises du fait que les DRI avaient transmis notre courriel au VPRH ou au DRH de l'organisation. Dans chacun de ces cas, nous avons demandé à obtenir les noms et coordonnées des personnes référées aux RH afin de faire les suivis directement auprès de ces personnes, ceci dans le but de favoriser nos chances de succès étant donné qu'un des facteurs associés au taux de réponse élevé est le contact personnalisé (Cook *et al.*, 2000).

Des 86 visiteurs, 10 ont répondu au questionnaire, correspondant à un taux de réponse de 11.6 %. Ce pourcentage représente le nombre de personnes qui ont répondu à la suite de la consultation du questionnaire. Toutefois, par rapport au nombre total de personnes sollicitées à travers l'invitation initiale et aux deux (2) rappels qui ont suivi, le pourcentage de répondants s'établit à 2.5 %.

Tableau 15 : Synthèse de la collecte de données - Courriels aux DRI

Étape	Date	Mode d'envoi	Type d'invitation	Population visée	Nombre de visiteur	% de visiteur	Nombre de répondant	% de répondant	% de répondant parmi les visiteurs
Invitation initiale	Mai 2008	Courriel	1 ^{re} invitation /anglais	331	43	13.0%	5	1.5%	11.6%
	Mai 2008	Courriel	1 ^{re} invitation /français	74	21	28.4%	2	2.7%	12.9%
				405	64	15.8%	7	1.7%	10.9%
Rappel 1	Juin 2008	Courriel	1 ^{er} rappel /anglais	314	4	1.3%	1	0.3%	25.0%
	Juin 2008	Courriel	1 ^{er} rappel /français	70	4	5.7%	1	1.4%	25.0%
				384	8	2.1%	2	0.5%	25.0%
Rappel 2	Juillet 2008	Courriel	2 ^e rappel /anglais	310	10	3.2%	1	0.3%	10.0%
	Juillet 2008	Courriel	2 ^e rappel /français	68	4	5.9%	0	0.0%	0.0%
				378	14	3.7%	1	0.3%	7.1%
Total		Courriel		405	86	21.23%	10	2.5%	11.6%

Devant ce faible taux de réponse, nous avons tenté de rejoindre directement les personnes les plus susceptibles de s'intéresser à ce genre d'étude, c'est-à-dire les DRH des organisations issues de notre échantillon. Cependant, alors que nous ne disposons pas des courriels des DRH pour la majorité des entreprises en question, nous avons eu

recours à un mode d'envoi plus traditionnel. Nous avons sollicité directement les DRH pour qu'ils participent à notre étude en les invitant à répondre à notre questionnaire en ligne par une lettre expédiée par la poste, suivie d'une lettre de rappel (voir annexe C). Le tableau 16 qui suit dévoile qu'à la suite de la réception de ces lettres, 33 DRH ont visité le questionnaire en ligne (8.9 % des entreprises sollicitées). À ce sujet, précisons que l'accès au site est plus ardu dans le cas d'une invitation par envoi postal étant donné que les DRH doivent entrer au complet l'adresse et le code d'accès figurant à la lettre d'invitation pour avoir accès au questionnaire en ligne, alors que, dans le cas d'une invitation par courriel, l'hyperlien disponible facilite grandement cette opération. Des 33 visiteurs, 9 ont répondu au questionnaire, correspondant à un taux de réponse de 27.3 %. Encore une fois, mentionnons que ce pourcentage représente le nombre de personnes qui ont répondu suite à la consultation du questionnaire. Toutefois, par rapport au nombre total de personnes sollicitées par la lettre d'invitation initiale expédiée au DRH et le suivi, le pourcentage de répondants s'établit à 2.5 %.

Tableau 16 : Synthèse de la collecte de données – Lettres aux DRH

Étape	Date	Mode d'envoi	Type d'invitation	Population visé	Nombre de visiteur	% de visiteur	Nombre de répondants	% de répondant	% de répondant parmi les visiteurs
Invitation initiale	03/09/2008	Poste	1 ^{re} invitation /anglais	308	14	4.5%	3	0.9%	21.4%
	03/09/2008	Poste	1 ^{re} invitation /français	67	7	10.4 %	1	1.5%	14.3%
				375	21	5.6%	4	1.1%	19.0%
Rappel 1	24/09/2008	Poste	Rappel /anglais	302	10	3.3%	4	1.3%	40.0%
	24/09/2008	Poste	Rappel /français	65	2	3.1%	1	1.5%	50.0%
				367	12	3.3%	5	1.4%	41.7%
Total		Poste		375	33	8.8%	9	2.5%	27.3%

Mentionnons que nous avons eu le même taux de réponse, soit 2.5 %, en ayant recours aux courriels et aux envois postaux. Ces deux approches ont donc permis de rejoindre un total de 19 répondants pour un taux de réponse de 5 %. Dans les études précédentes portant sur le sujet, le taux de réponse s'est avéré légèrement plus élevé avec un taux de succès variant de 6 à 28 % (Becker et Gerhart, 1996). D'autre part, les études précédentes indiquent que les DRH sont réticents à remplir de tels questionnaires (Guest, 2001). Toutefois, précisons ici qu'à 119 reprises, les gens ont tout de même consulté le questionnaire disponible en ligne, ce qui laisse présager que la relation entre la GRH et la performance est toujours un sujet d'intérêt dans les organisations.

D'autre part, ajoutons que, lorsque l'invitation a été envoyée à des personnes directement concernées par le sujet (les DRH), le taux de réponse a été plus élevé, alors

que, parmi les visiteurs du site, 27.3 % ont tout de même pris la peine de répondre au questionnaire (comparativement à 11.6 % pour les DRI).

Pour conclure cette section, nous avons été à même de relever un fait important : le taux de visite du site chez les entreprises sises au Québec a été deux fois plus important (38 visites pour 74 entreprises sollicitées, représentant un taux de visite de 51.35 %) que chez les entreprises canadiennes situées à l'extérieur de la province (81 visites pour 331 entreprises sollicitées, représentant un taux de visite de 24.47 %). À travers la prochaine section, nous allons regarder de plus près quels genres d'entreprises ont répondu à notre appel.

4.2. *Caractéristiques des entreprises de l'échantillon*

Nous pouvons maintenant présenter la composition de notre échantillon, et cela, à partir des variables de contrôle sondées par notre questionnaire : taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, présence d'un syndicat et secteur d'activités exploité. Déjà, soulignons que seulement 17 des 19 questionnaires complétés ont pu être utilisés alors que deux d'entre eux contenaient uniquement des informations relatives à la première partie du questionnaire portant sur la description des entreprises.

À la lecture du tableau 17, nous constatons que deux des 17 entreprises composant notre échantillon comptent moins de 100 employés, et cela, malgré le fait que nous nous

sommes adressés à une population cible composée d'entreprises comptant, en théorie, plus de 100 employés. On se rappelle que la décision de fixer le nombre d'employés à plus de cent à travers nos critères de sélection était fondée sur la volonté de s'assurer de la présence d'un service de ressources humaines au sein des organisations sondées. Or, après vérification, les questionnaires de ces deux entreprises ont bel et bien été remplis par des DRH, à l'instar de l'ensemble des questionnaires, ce qui valide l'acceptation de ces observations à l'intérieur de notre échantillon. Pour ce qui est des 15 autres entreprises participantes, 17.65 % d'entre elles comptent de 101 à 250 employés, 23.53 % regroupent de 252 à 500 employés, 23.53 % comptent de 501 à 1500 employés et enfin, 23.53 % ont plus de 1501 employés à leur actif.

En ce qui a trait à la maturité des organisations concernées, 29.41 % des entreprises ont été créées il y a 10 ans et moins, 17.65 % d'entre elles l'ont été il y a de cela 11 à 25 ans et 52.94 % sont âgées de 26 ans et plus. De plus, 23.53 % des entreprises sont syndiquées alors que 76.47 % ne le sont pas. Enfin, 52.94 % des entreprises de notre échantillon œuvrent dans le domaine des services tandis que 47.06 % sont spécialisées dans le milieu manufacturier.

Tableau 17 : Répartition des entreprises de l'échantillon

(N=17)	Fréquence	Pourcentage
Taille		
de 75 à 100 employés	2	11.76 %
de 101 à 250 employés	3	17.65 %
de 251 à 500 employés	4	23.53 %
de 501 à 1500 employés	4	23.53 %
de 1501 employés et +	4	23.53 %
Âge de l'entreprise		
10 ans et moins	5	29.41 %
de 11 à 25 ans	3	17.65 %
26 ans et plus	9	52.94 %
Présence d'un syndicat		
Oui	4	23.53 %
Non	13	76.47 %
Secteur d'activités		
Service	9	52.94 %
Manufacturier	8	47.06 %

4.3. Présentation des résultats

Nous allons maintenant nous attarder à la présentation des résultats des 17 entreprises composant notre échantillon. Dans cette optique, nous allons dans un premier temps exposer les statistiques descriptives associées aux variables à l'étude, c'est-à-dire l'étendue des pratiques de GRH adoptées, les résultats de performance sociale calculés ainsi que les résultats de performance économique enregistrés. Ce n'est qu'à travers la prochaine section que nous nous affairerons à analyser les corrélations en lien avec les propositions énoncées au chapitre précédent.

4.3.1. Pratiques de GRH

Nous présenterons les statistiques descriptives recensées pour l'ensemble des items figurant sous chacune des quatre catégories de pratiques de GRH évaluées à travers notre étude, à savoir les pratiques associées au développement des compétences (8 items), les pratiques associées à l'enrichissement des tâches (3 items), les pratiques associées à l'accroissement de la motivation (6 items) ainsi que les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés (11 items). Notons que les résultats proviennent directement des items du questionnaire en regard de l'étendue des pratiques de GRH déployées en 2004 dans les différentes entreprises composant notre échantillon.

Alors que nous entamons la présentation des résultats des pratiques de GRH, précisons que cette variable est calculée de façon additive à travers les quatre catégories. Ces catégories se déclinent ensuite en 28 items différents. Dès qu'une entreprise n'affiche pas de résultat pour l'un ou l'autre des items figurant sous une catégorie spécifique, cette entreprise est automatiquement rejetée en ce qui a trait à la mesure de ladite catégorie. Cette façon de faire évite ainsi d'octroyer une cote de « 0 » à une donnée manquante. De la sorte, le « N » valide varie d'une catégorie à l'autre dépendamment du nombre de résultats disponibles pour chacun des items regroupés. Au surplus, et toujours dans le but de ne pas induire d'erreurs, l'indice global de GRH ne renferme que les observations où chacune des catégories a pu être mesurée. Ainsi, une entreprise qui n'affiche pas de mesure pour l'un ou l'autre des items se voit

automatiquement exclue en ce qui a trait à la mesure de la catégorie de GRH concernée et en ce qui a trait à l'indice global de GRH.

Avant de débiter, rappelons également la structure de l'échelle de mesure qui a été utilisée pour sonder les entreprises par voie de questionnaire. Chaque pratique a été mesurée en regard de son degré d'utilisation sur une échelle de Likert en sept points (1 correspondant à une utilisation nulle de la pratique et 7 correspondant à une utilisation maximale auprès de 100 % des employés). Nous sommes maintenant prêts à entreprendre la présentation des statistiques descriptives associées à la première catégorie de pratiques GRH, soit les pratiques associées au développement des compétences.

4.3.1.1. Développement des compétences

Les pratiques associées au développement des compétences, évaluées à partir de 8 items, résultent en un indice global dont l'étendue possible s'échelonne sur un continuum variant de 8 à 56. En moyenne, les entreprises sondées (12 observations) ont obtenu un indice global de 17.92 sur l'ensemble des 8 pratiques, ce qui signifie que l'adoption de ce type de pratiques auprès des employés se situe à 32 % du maximum potentiel (17.92 sur une étendue maximale possible de 56) (voir tableau 18).

Cependant, il s'avère intéressant de préciser ici que la pratique associée aux promotions basées sur les compétences est fortement utilisée par l'ensemble des

entreprises alors que l'indice moyen enregistré pour cette pratique s'élève à 6.13, ce qui représente une utilisation chez plus de 80 % des employés. De ce fait, l'indice global de 17.92 précité est fortement influencé par le recours massif aux promotions basées sur les compétences. En omettant cette donnée, le résultat moyen relié à l'ensemble des autres pratiques ayant pour but de développer les compétences se rapproche davantage d'un indice de 2 (moyenne de 2.05) correspondant à une utilisation moyenne de ces pratiques chez 1 % à 19 % du personnel pour l'ensemble des entreprises sondées.

Finalement, nous constatons qu'à travers la catégorie de pratiques ayant pour objet d'accroître le niveau de compétences des employés, le recours à un plan de carrière, qu'il soit formellement ou non enregistré dans une base de données, constitue le type de pratiques qui est le moins utilisé avec des indices moyens respectifs de 1.57 et de 1.64.

Tableau 18 : Statistiques descriptives – Pratiques associées au développement des compétences

Développement des compétences (2004)	Moyenne	Médiane	Écart type	Min.	Max.	N valide
Recrutement : test de sélection	1.80	1.00	1.15	1.00	4.00	15
Promotion basée sur les compétences	6.13	7.00	1.36	2.00	7.00	15
Formation - nouveaux employés	3.00	2.00	2.35	1.00	7.00	14
Plan de formation pour tous	1.86	1.50	1.10	1.00	4.00	14
Mentorat/ parrainage	2.40	2.00	1.84	1.00	7.00	15
Plan de formation formellement enregistré	2.07	1.00	1.73	1.00	7.00	14
Plan de carrière	1.64	1.00	1.15	1.00	5.00	14
Plan de carrière formellement enregistré	1.57	1.00	1.40	1.00	6.00	14
Indice (8 items) Étendue possible : 8 à 56	17.92	15.50	5.40	13.00	28.00	12

4.3.1.2. Enrichissement des tâches

Du côté des pratiques associées à l'enrichissement des tâches, seulement trois items ont été utilisés pour mesurer le degré d'utilisation de ces pratiques chez les entreprises sondées. Ainsi, l'indice global se présente sur un continuum variant de 3 à 21. En moyenne, les entreprises sondées (14 observations) ont obtenu un indice global de 8.36 sur les trois pratiques, ce qui signifie que l'adoption de ce type de pratiques auprès des employés se situe à 39.8 % du maximum potentiel (8.36 sur une étendue maximale possible de 21; voir le tableau 19). Encore une fois, il s'avère intéressant de faire ressortir qu'à travers cette catégorie, les entreprises ont davantage comme pratique de mettre à jour le contenu des emplois que tout autre pratique, alors qu'un résultat de 3.94 est observé à cet égard. Soulignons également que, devant la vaste distribution des résultats observés (écart-type de 1.88), le résultat médian est plus approprié ce dernier étant de 4.5, ce qui signifie que les répondants considèrent en moyenne que le contenu des emplois est clair et à jour chez au moins 40 % de leurs employés.

D'autre part, la pratique consistant à permettre aux employés d'expérimenter d'autres fonctions est celle qui est la moins utilisée dans cette catégorie avec un indice moyen de 2, signifiant que cette possibilité est offerte en moyenne à seulement 1 % à 19 % du personnel. L'entreprise ayant le plus recours à cette pratique permet à ses employés d'expérimenter d'autres tâches dans une mesure de 40 % à 59 %.

Tableau 19 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'enrichissement des tâches

Enrichissement des tâches (2004)	Moyenne	Médiane	Écart-type	Min.	Max.	N valide
Expérimentation autres fonctions (flexibilité)	2.00	2.00	1.00	1.00	4.00	15
Contenu des emplois clair et à jour	3.94	4.50	1.88	1.00	6.00	16
Autonomie	2.60	2.00	1.72	1.00	7.00	15
Indice (3 items) Étendue possible : 3 à 21	8.36	9.00	3.30	3.00	14.00	14

4.3.1.3. Accroissement de la motivation

Passons maintenant aux pratiques associées à l'accroissement de la motivation alors que le tableau suivant illustre les 6 items sondés pour appréhender cette catégorie de pratiques. Ainsi, l'indice global se présente sur un continuum variant de 6 à 42. En moyenne, les entreprises sondées (15 observations) ont obtenu un indice global de 25.13 sur les 6 pratiques, ce qui signifie que l'adoption de ce type de pratiques auprès des employés se situe à un niveau élevé représentant 59.8 % du maximum potentiel (25.13 sur un maximum possible de 42).

Tel que présenté au tableau 20, deux pratiques sont plus répandues : l'utilisation des activités officielles de communication et le recours aux augmentations de salaire basées sur la performance, affichant toutes deux des médianes se situant au niveau de 6. En ce qui a trait aux recours aux activités officielles de communication, les répondants affirment en moyenne rejoindre de 80 % à 99 % de leur personnel avec cette pratique.

Pour ce qui est de l'utilisation de l'augmentation de salaire basée sur la performance, les répondants déclarent en moyenne également appliquer cette pratique chez 80 % à 99 % de leur personnel.

Pour leur part, les pratiques les moins populaires sont celles ayant pour objet d'accroître la participation des employés (cercles de qualité, Kaizen, etc.) et celles consistant à l'utilisation d'une rémunération variable à un niveau supérieur à 5 %. Toutes deux obtiennent une médiane de 3, signifiant que ces pratiques sont appliquées en moyenne auprès de 20 % à 39 % du personnel.

Un dernier fait intéressant à remarquer en ce qui a trait à l'utilisation des pratiques pour motiver les employés est qu'une des entreprises se démarque du lot. Cette dernière affiche un score maximal de 41 à l'indice global de la catégorie « motivation » sur un potentiel de 42, ce qui implique qu'elle utilise 5 des 6 pratiques auprès de 100 % de ses employés et une dernière pratique auprès de 80 % à 99 % de ses travailleurs.

Tableau 20 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'accroissement de la motivation

Accroissement de la motivation (2004)	Moyenne	Médiane	Écart-type	Min.	Max.	N valide
Rémunération variable > 5 % du salaire	4.00	3.00	2.33	1.00	7.00	15
Augmentation de salaire basée sur performance	5.00	6.00	2.16	1.00	7.00	16
Évaluation du rendement au moins une fois l'an	4.63	4.50	1.89	1.00	7.00	16
Formation des cadres	4.59	5.00	1.54	2.00	7.00	17
Participation des employés (cercles, Kaisen, etc.)	3.24	3.00	2.11	1.00	7.00	17
Activités officielles de communication	5.50	6.00	1.79	2.00	7.00	16
Indice (6 items) Étendue possible : 6 à 42	25.13 4.18	25.00	7.73	11.00	41.00	15

4.3.1.4. Accroissement du bien-être

En ce qui a trait cette fois aux pratiques déployées dans le but d'améliorer le bien-être des employés, nous remarquons au tableau suivant que cette catégorie se décline en trois sous-catégories : l'attribution de congés spéciaux (1 item), l'aménagement du temps de travail offert à tous les employés (7 items) et les pratiques particulières offertes spécifiquement aux employés appelés à prendre leur retraite sous peu (3 items). L'indice global attribué à ces trois sous-catégories totalise un résultat se situant entre 11 et 77. Le résultat moyen pour cette grande catégorie de pratiques s'élève à 27.13 pour les 15 observations, signifiant qu'en général, les entreprises utilisent les pratiques de la catégorie bien-être à 35.23 % du maximum potentiel fixé à 77.

Tel qu'illustré au tableau 21, nous constatons que ce sont les pratiques reliées à l'aménagement du temps de travail qui sont les plus populaires avec un indice total de 17.60 pour 7 pratiques équivalent à un indice moyen de 5.87. Ces dernières sont suivies de loin par les pratiques consistant à offrir des congés spéciaux aux employés (moyenne de 3.56). Enfin, les pratiques spécifiques déployées à l'endroit des futurs retraités sont les moins populaires affichant un indice de 5.80 pour les 3 pratiques évaluées à même cette sous-catégorie se soldant en un indice moyen de 1.93.

Il est aussi intéressant de mentionner qu'à travers la catégorie la plus exploitée, soit celle associée à l'aménagement du temps de travail, ce sont dans l'ordre l'octroi de vacances additionnelles et les horaires flexibles qui constituent les pratiques les plus utilisées pour accroître le bien-être des employés. Chacune de ces pratiques affiche une moyenne respective de 3.73 et de 3.40, soit des pratiques qui sont offertes à environ 40 % à 59 % du personnel. Enfin, et toujours dans cette catégorie, la rétrogradation volontaire est une mesure aussi utilisée dans cette perspective avec un score moyen de 3.20. Notons également qu'une entreprise enregistre le score le plus bas qu'il est possible d'atteindre, soit 11, ce qui implique que cette organisation ne déploie aucune des pratiques sondées pour accroître le bien-être de ses employés.

Tableau 21 : Statistiques descriptives - Pratiques associées à l'accroissement du bien-être des employés

Accroissement du bien-être (2004)	Moyenne	Médiane	Écart-type	Min.	Max.	N valide
Congés : sabbatiques, études, développement (1 item)	3.56	2.50	2.76	1.00	7.00	16
Congés flexibles	1.73	1.00	1.79	1.00	7.00	15
Semaine réduite	2.20	1.00	2.08	1.00	7.00	15
Rétrogradation volontaire	3.20	1.00	2.65	1.00	7.00	15
Horaire flexible	3.40	4.00	2.16	1.00	7.00	15
Partage emploi	1.07	1.00	0.26	1.00	2.00	15
Travail à domicile	2.27	2.00	1.39	1.00	5.00	15
Vacances additionnelles	3.73	4.00	2.81	1.00	7.00	15
Aménagement temps travail (7 items)	17.60	19.00	8.74	7.00	33.00	15
Moyenne de la sous-catégorie :	5.87	(2.71)				
Préparation à la retraite	2.27	1.00	2.46	1.00	7.00	15
Mutation 2 ^e carrière	1.27	1.00	0.80	1.00	4.00	15
Semaine réduite	2.27	1.00	2.15	1.00	7.00	15
Pratiques futurs retraités (3 items)	5.80	4.00	3.45	3.00	14.00	15
Moyenne de la sous-catégorie :	1.93	1.33				
Indice (11 items)	27.13	26.00	12.20	11.00	54.00	15
Étendue possible : 11 à 77	2.46					

4.3.1.5. Indice global de GRH

Enfin, il est possible de comparer l'amplitude des différentes catégories de pratiques déployées au sein de notre échantillon. À cette fin, le tableau 22 illustre la moyenne enregistrée pour chacune des catégories de pratiques. Nous constatons rapidement que ce sont **les pratiques associées à l'accroissement de la motivation qui**

figurent loin devant avec un degré d'utilisation de 59.83 % par rapport au maximum possible. Ensuite viennent les **catégories associées à l'enrichissement des tâches (39.81 %)** et à **l'accroissement du bien-être (35.23 %)**. Enfin, les pratiques ayant pour objet le **développement des compétences sont les moins répandues** à travers notre échantillon avec un taux d'application de 32 % par rapport au maximum potentiel de 56 associé à cette catégorie.

**Tableau 22 : Synthèse des statistiques descriptives-
Catégories de pratiques de GRH**

Catégories de pratiques de GRH	Moyenne	% maximum atteint
Accroissement de la motivation (6 items) Étendue possible : 6 à 42	25.13	59.83 %
Enrichissement des tâches (3 items) Étendue possible : 3 à 21	8.36	39.81 %
Accroissement du bien-être (11 items) Étendue possible : 11 à 77	27.13	35.23 %
Développement des compétences (8 items) Étendue possible : 8 à 56	17.92	32.00 %

Pour conclure cette section, regardons brièvement les données qui nous permettent d'évaluer dans quelle mesure les entreprises ont évolué en regard de l'adoption de ces pratiques. À cet égard, rappelons que nous avons demandé aux répondants de statuer sur leur degré d'utilisation des différentes pratiques en deux moments distincts. Cette requête n'avait pas pour objectif ultime d'analyser l'évolution, mais elle avait été formulée dans le simple but de permettre au répondant de se positionner aujourd'hui quant au degré d'utilisation d'une certaine pratique GRH pour être plus facilement en

mesure de répondre par rapport à la situation qui prévalait quatre ans auparavant. Or, puisque ces données renferment des informations riches, nous avons fait le choix de les présenter ici. Le tableau 23 fait ressortir que, dans l'ensemble, les entreprises ont fait croître le nombre et l'étendue des pratiques entre l'année 2004 et l'année 2008 avec une hausse enregistrée de 22.75 %. Respectivement, les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences des employés ont augmenté de 28 %, les pratiques ayant pour objet d'enrichir les tâches des employés ont connu une croissance de 24.89 %, celles ayant pour but de hausser la motivation des employés ont augmenté de 19.36 % et enfin les pratiques ayant pour objectif de hausser le bien-être des employés ont aussi connu une hausse, dans une moindre mesure, avec une croissance enregistrée de 11.72 %.

Tableau 23 : Évolution des pratiques de GRH

Pratiques de GRH	Moyenne de 2004	Moyenne de 2008	% croissance
Développement des compétences	17.92	22.93	28.00 %
Enrichissement des tâches	8.36	10.44	24.89 %
Accroissement de la motivation	25.13	30.00	19.36 %
Accroissement du bien-être	27.13	30.31	11.72 %
Indice global	77.50	95.13	22.75 %

Plus particulièrement, dans la catégorie « Compétences », le recours au plan de formation auprès des nouveaux employés a cru de 35.29 %, l'utilisation d'un plan de formation officiellement enregistré a connu une croissance de 44.83 % et les entreprises ont eu recours au plan de carrière lié au rendement dans une plus grande mesure avec

une hausse enregistrée de 43.18 %. Dans la catégorie « Enrichissement des tâches » cette fois, les entreprises ont de plus en plus comme pratique de mettre à jour les contenus des emplois alors que cet item a connu une hausse de 34.45 %. Au niveau de la motivation des employés, les entreprises ont de plus en plus tendance à former leur cadre de façon officielle avec une hausse de 35.95 %.

Enfin, en ce qui a trait aux pratiques favorisant le bien-être des employés, les entreprises de notre échantillon déclarent avoir recours davantage aujourd'hui qu'en 2004 aux congés flexibles (+22.60 %), à la rétrogradation volontaire (+23.05 %) et au travail à domicile (+24.08 %). Cependant, toujours dans cette catégorie, on dénote une baisse d'utilisation en lien avec la pratique consistant à préparer par le biais de formation les futurs employés à la retraite (-3.49 %) et aussi un recul de celle permettant aux futurs retraités de bénéficier d'une mutation pour entreprendre une deuxième carrière (-6.25 %).

4.3.2. Performance sociale

Nous présenterons à travers la prochaine section les résultats reliés à la performance sociale des entreprises de notre échantillon. Cette performance sociale a été mesurée à partir des items figurant au questionnaire et à partir des états financiers

portant tous deux sur l'année 2006, soit deux ans après la mesure des pratiques de GRH¹⁴.

À l'instar des pratiques de GRH, la performance sociale se mesure à partir de plusieurs critères (nommés catégories dans le cas de la GRH) qui se déclinent à leur tour sous plusieurs indicateurs (nommés items en ce qui a trait à la GRH). Précisons que l'indice global de performance sociale est aussi calculé ici de façon additive à travers les différents critères et indicateurs utilisés pour représenter cette performance. Ainsi, tout comme cela a été le cas pour les pratiques de GRH, lorsqu'une entreprise n'affiche pas de résultat pour mesurer l'un ou l'autre des indicateurs choisis pour évaluer le critère de performance sociale correspondant, cette entreprise est automatiquement rejetée en ce qui a trait à la mesure de l'indice global de performance sociale. Dans cette optique et afin d'améliorer le taux d'observations valides relativement à l'indice global, nous avons été forcés de retirer le critère « développement des salariés » alors que plusieurs répondants ayant répondu à l'ensemble des autres critères ne l'ont pas fait en regard de ce critère de performance. Ainsi, seuls 3 des 4 critères prévus initialement seront considérés : il s'agit de la mobilisation des employés, du climat de travail et du rendement des employés.

Nous reprendrons ici un à un ces critères afin d'expliquer de quelle façon chacun des indicateurs à l'intérieur desdits critères a été mesuré et de présenter sommairement

¹⁴ Rappelons que ce décalage entre les deux mesures de GRH et de performance sociale a pour but de laisser un délai suffisant entre les mesures afin que les pratiques aient le temps de se répercuter sur les attitudes et comportements des employés (Guest, 2001; Paauwe et Boselie, 2005).

les statistiques descriptives qui y sont associées. Débutons immédiatement par le premier critère : la mobilisation des employés.

4.3.2.1. Critère 1 : Mobilisation

Encore ici, nous avons dû exclure des éléments par rapport à notre modèle initial. Devant le faible taux de réponse associé aux questions permettant de calculer le taux d'absentéisme, nous avons dû rejeter cet indicateur (N valide = 6). Ainsi, la mobilisation des employés est mesurée par un seul indicateur, soit le taux de roulement.

Indicateur : taux de roulement

Le taux de roulement a été calculé à partir des réponses données aux différentes questions ouvertes posées aux participants. Nous avons procédé au calcul du taux de roulement de la façon suivante :

$$\text{Taux de roulement}_{(2006)} = \frac{(\text{Q9}) \text{ Nombre d'employés qui ont quitté (2006)}}{(\text{Q8}) \text{ Nombre moyen d'employés (2006)}}$$

À travers les 14 observations disponibles pour calculer l'indicateur « taux de roulement », nous retrouvons des résultats variant de 4.36 % à 84.27 %. L'étendue des résultats est très vaste alors que deux données sont très élevées (respectivement 59 % et 84 %). De ce fait, la moyenne enregistrée est fixée à 19.64 % alors que la médiane est inférieure avec un résultat de 10.58 %.

4.3.2.2. Critère 2 : Climat de travail

Initialement, le climat de travail devait se mesurer à partir de quatre indicateurs à savoir le taux de maladie, le taux d'accidents, le taux de participation aux activités et la qualité des relations de travail. De la même façon que pour le critère précédent, nous avons dû exclure un indicateur pour mesurer ce critère alors que nous n'avions pas suffisamment de résultats en ce qui a trait à la mesure de l'indicateur « qualité des relations de travail ¹⁵ ». Ainsi, le climat de travail est mesuré par trois indicateurs, soit le taux de maladie, le taux d'accidents et le taux de participation des employés aux activités.

Premier indicateur : le taux de maladie

L'indicateur « taux de maladie » a été calculé de la façon suivante :

$$\text{Taux de maladie}_{(2006)} = \frac{(\text{Q12}) \text{ Nombre de maladies professionnelles (2006)}}{(\text{Q8}) \text{ Nombre moyen d'employés (2006)}}$$

À travers les 14 observations disponibles pour calculer l'indicateur « taux de maladie », nous retrouvons des résultats variant de 0.00 % à 12.31 %. La moyenne enregistrée est de 1.92 % et la médiane est inférieure, fixée à 0.29 % alors que la moitié des répondants ont déclaré qu'aucun de leur personnel en 2006 n'a été absent pour cause de maladie professionnelle.

¹⁵ Qualité des relations (2006) = $\frac{(\text{Q15}) \text{ Nombre de griefs et plaintes}_{(2006)}}{(\text{Q8}) \text{ Nombre moyen d'employés}_{(2006)}}$

Deuxième indicateur : le taux d'accidents

L'indicateur « taux d'accidents » a été calculé de la façon suivante :

$$\text{Taux d'accidents}_{(2006)} = \frac{(\text{Q13}) \text{ Nombre d'accidents signalés}_{(2006)}}{(\text{Q11}) \text{ Nombre jours travaillés}_{(2006)} * (\text{Q8}) \text{ Nombre d'employés}_{(2006)}}$$

À travers les 14 observations disponibles pour calculer l'indicateur « taux d'accidents », nous retrouvons des résultats variant de 0.0000 % à 0.0464 %. La moyenne enregistrée est de 0.008 % et la médiane est inférieure à 0.0009 % alors qu'encore une fois, la moitié des répondants ont déclaré ne pas avoir eu d'accident signalé au cours de 2006.

Troisième indicateur : le taux de participation aux activités

Cet indicateur s'obtient directement par l'item (Q14) au questionnaire. Le répondant a été appelé à se positionner en regard du taux de participation des employés aux activités sociales de l'entreprise par le biais d'une échelle de mesure inversée en cinq points : un indice de 5 est alloué à un taux de participation oscillant entre 80 % et 100 %; un indice de 4 est alloué à un taux de participation se situant de 60 % à 79 %; un indice de 3 est alloué à un taux de participation variant de 40 % à 59 %; un indice de 2 est alloué à un taux de participation de 20 % à 39 % et un indice de 1 est alloué à un taux de participation inférieur à 20%.

À travers les 17 observations disponibles pour évaluer l'indicateur « taux de participation aux activités », nous retrouvons des résultats variant de 1 à 5. La moyenne enregistrée est de 3 et la médiane est fixée à 3.5.

4.3.2.3. Critère 3 : Rendement des employés

Le rendement des employés est un critère qui a été mesuré comme prévu initialement à l'aide de deux indicateurs : le volume d'activités par employé et la rentabilité par employé. Ces indicateurs ont été calculés pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon à partir des états financiers de 2006 et des questions portant sur le nombre d'employés de la façon suivante :

Premier indicateur : le volume d'activités par employé

$$\text{Volume d'activité par employé}_{(2006)} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}_{(2006)}}{(\text{Q8}) \text{ Nombre moyen d'employés}_{(2006)}}$$

À travers les 17 observations disponibles pour évaluer cet indicateur, nous retrouvons des résultats variant de 66,923 \$ à 1,587,067 \$. La moyenne enregistrée est de 420,085 \$ et la médiane est fixée à 328,246 \$.

Deuxième indicateur : la rentabilité par employé

$$\text{Rentabilité par employé}_{(2006)} = \frac{\text{Bénéfice avant impôts (BAI)}_{(2006)}}{(\text{Q8}) \text{ Nombre moyen d'employés}_{(2006)}}$$

À travers les 17 observations disponibles pour évaluer l'indicateur « rentabilité par employé », nous retrouvons des résultats variant de -669,846 \$ à 350,664 \$. La moyenne enregistrée est de -5,489 \$ et la médiane est fixée à 14,507 \$.

4.3.2.4. Indice global de performance sociale

Alors que chacun des trois critères regroupe des indicateurs de diverses natures et unités (% pour les taux de roulement, taux de maladie et taux d'accidents; nombre absolu pour le taux de participation aux activités et \$ pour le volume d'activité et la rentabilité par employé), il s'est avéré impossible de cumuler les résultats associés aux différents critères à leur état brut. Pour homogénéiser le tout, nous avons eu recours aux intervalles « quantiles » qui permettent de diviser les observations en classes et d'attribuer à chacune de ces classes un score qui se veut comparable. Nous vous référons à l'annexe E pour avoir de plus amples détails quant à la méthode utilisée pour classer chacun des indicateurs.

Une fois la classification effectuée, les différentes entreprises reçoivent un score en regard de chacun des indicateurs. Ces scores s'additionnent par la suite pour calculer le résultat de chacun des critères énoncés précédemment. Ultimement, chacun des critères peut à nouveau être cumulé pour déterminer le niveau de performance sociale enregistré (nommé l'indice global).¹⁶

Nous ne présenterons pas ici les statistiques descriptives des scores alors que les résultats bruts de chacun des indicateurs ont été présentés plus tôt et que ces derniers

¹⁶ Il est à noter que, compte tenu de la distribution des observations, les résultats de deux des trois indicateurs associés au critère climat de travail (taux de maladie et taux d'accidents) ont été catégorisés sur une échelle de 1 à 4 alors que le troisième indicateur (taux de participation aux activités) qui est tiré intégralement du questionnaire s'échelonne quant à lui sur une échelle de 1 à 5. Ainsi, le lecteur doit garder à l'esprit que le taux de participation aux activités a une plus grande incidence sur le critère climat de travail que les deux autres indicateurs.

sont plus révélateurs. À titre d'exemple, il est beaucoup plus intéressant de savoir que les entreprises de l'échantillon ont enregistré des résultats variant de 0 % à 12.31 % avec une moyenne de 1.92 % en regard de l'indicateur «taux de maladie professionnelle » (voir page 145) plutôt que de savoir que ces mêmes entreprises se sont vues attribuer des scores variant de 1 à 4 en regard de la méthode utilisée pour classifier les résultats associés à l'indicateur «taux de maladie professionnelle ». Précisons toutefois que ce sont ces données classifiées qui seront utilisées pour mesurer les corrélations existantes à travers les différents critères de performance sociale et les corrélations potentielles entre ladite performance sociale et les autres variables à l'étude.

4.3.3. Performance économique

La performance économique se mesure à travers deux critères spécifiques : la performance comptable et la performance au marché. Cette dernière considère le niveau de risque associé au rendement de chacun des titres regroupés à même notre échantillon. Ces deux critères ont été mesurés à partir des états financiers et des données boursières disponibles en 2007 afin de laisser un décalage d'un an entre la mesure de la performance sociale et la mesure de la performance économique, permettant à la performance sociale de se répercuter sur les valeurs comptables et boursières des entreprises de notre échantillon.

4.3.3.1. Critère 1 : Performance comptable

Nous avons eu recours à deux indicateurs pour mesurer la performance comptable. Il s'agit de la rentabilité des actifs (ROA) et du retour sur l'avoir des actionnaires (ROE).

Premier indicateur : le ROA

L'indicateur « ROA » nous renseigne quant à la rentabilité des actifs à la disposition de l'organisation. Ce ratio a été calculé de la façon suivante :

$$ROA_{(2007)} = \frac{\text{Bénéfice avant intérêts et impôts (BAII)}_{(2007)} - \text{impôts}_{(2007)}}{[\text{Actifs totaux}_{(2006)} + \text{Actifs totaux}_{(2007)}] / 2}$$

À travers les 17 observations disponibles pour calculer l'indicateur « ROA », nous retrouvons des résultats variant de -98.10 % à 19.98 %. La moyenne enregistrée est de -1.34 % et la médiane est supérieure à 6.45 % alors que 3 des 17 entreprises ont enregistré un ROA négatif.

Deuxième indicateur : le ROE

L'indicateur « ROE » nous informe quant à la rentabilité des sommes investies par les actionnaires ordinaires. Il a été calculé de la façon suivante :

$$ROE_{(2007)} = \frac{\text{Bénéfice disponible aux actionnaires ordinaires}_{(2007)}}{[\text{Avoir des actionnaires ordinaires}_{(2006)} + \text{Avoir des actionnaires ordinaires}_{(2007)}] / 2}$$

À travers les 17 observations disponibles pour calculer l'indicateur « ROE », nous retrouvons des résultats variant de -2,058.15 % à 44.30 %. La moyenne enregistrée est de -112 % et la médiane est supérieure, fixée à 8.32 % alors qu'une entreprise (-2,058.15 %) fait chuter radicalement le ROE moyen.

4.3.3.2. Critère 2 : Performance au marché

Nous avons eu recours à deux indicateurs pour mesurer la performance au marché, soit le ratio de Sharpe et le ratio de Treynor. Nous avons fait le choix de calculer ces deux ratios sur l'année 2007 exclusivement alors que la littérature recommande de le faire sur une plus longue période (Hatch et Robinson, 1989). Ce choix repose sur le fait que nous ne voulons pas superposer des mesures alors que nous mesurons déjà la GRH sur l'année 2004 et la performance sociale sur l'année 2006. En mesurant les performances au marché sur une seule année, nous respectons notre modèle qui dicte une période de latence entre les mesures permettant ainsi aux variables indépendantes d'avoir leur plein effet sur les variables dépendantes.

Premier indicateur : le ratio de Sharpe

L'indicateur « ratio de Sharpe » mesure le risque en fonction de l'écart type du rendement du titre (Hatch et Robinson, 1989). Il considère le risque associé à l'entreprise mais également le risque associé au marché. Plus le résultat est élevé, plus le rendement du titre est élevé par rapport au risque encouru. Il a été calculé de la façon suivante pour la période 2007 :

$$S_i = \frac{r_i - r_f}{\sigma_i}$$

où :

S_i = le ratio de Sharpe du titre i pour la période d'évaluation;

r_i ¹⁷ = le rendement réalisé moyen du titre i pour la période d'évaluation;

r_f = le taux sans risque moyen pour la période d'évaluation;

σ_i = l'écart type du rendement du titre i pour la période d'évaluation.

Notons que nous n'avons pas appliqué cette formule à la lettre alors que nous avons retiré de l'équation le taux sans risque des bons de Trésor (r_f), puisque ce dernier est identique pour l'ensemble des entreprises. De plus, mentionnons que, dans le cas qui nous concerne, ce ratio est uniquement utilisé pour comparer les résultats des entreprises entre elles et, à cet égard, la valeur absolue du résultat n'est d'aucune utilité.

À travers les 16¹⁸ observations disponibles pour calculer l'indicateur « ratio de Sharpe », nous retrouvons des résultats variant de -0.22285 à 0.75667. La moyenne enregistrée est de 0.15701 et la médiane est de 0.1086 alors que quatre des entreprises ont eu un rendement négatif, et cela, sans même considérer le taux sans risque.

Deuxième indicateur : le ratio de Treynor

L'indicateur « ratio de Treynor » permet d'évaluer le rendement excédentaire au taux sans risque par rapport à son coefficient de risque systématique (β) (Hatch et

¹⁷ Le r_i se calcule en effectuant la moyenne des rendements mensuels provenant de la variation mensuelle du prix du i .

¹⁸ Le N observé est fixé à 16 plutôt qu'à 17, car nous ne disposons pas des données permettant d'effectuer ce calcul pour une des entreprises de l'échantillon.

Robinson, 1989). Le coefficient de risque systématique (β) nous renseigne quant à la sensibilité du rendement du titre par rapport au rendement du marché. Ce ratio permet donc d'apprécier le comportement d'un titre par rapport au risque inhérent au marché. Nous présenterons dans un premier temps la façon de calculer le risque systématique (β) pour ensuite expliquer de quelle façon les ratios de Treynor ont été calculés pour chacun des titres.

Le risque systématique (β) a été calculé de la façon suivante :

$$(\beta) = \frac{\text{Cov}(r_i, r_m)}{\sigma_m^2}$$

où :

$\text{Cov}(r_i, r_m)$ = la covariance du rendement du titre et celui du TSX;

σ_m^2 = la variance du rendement du TSX.

Le « ratio de Treynor » a, pour sa part, été calculé ainsi :

$$T_i = \frac{R_i - R_f}{\beta_i}$$

où :

R_i = Rendement moyen historique du titre i ;

R_f = Rendement moyen historique des bons du Trésor;

β_i = le bêta du titre i ;

Notons également ici que le rendement historique des bons du Trésor n'a pas été considéré, et cela, pour les mêmes raisons qu'énoncées précédemment.

À travers les 16¹⁹ observations disponibles pour calculer l'indicateur « ratio de Treynor », nous retrouvons des résultats variant de -0,06347 à 0.24018. La moyenne enregistrée est de 0.02448 et la médiane est supérieure à 0.0105 alors que trois des entreprises ont enregistré un ratio négatif.

4.3.3.3. Indice global de performance économique

Tout comme cela fut le cas avec la variable de la performance sociale, la disparité quant à la nature des indicateurs utilisés pour mesurer la performance économique nous oblige à avoir recours à une méthode de classification. Cette classification a toujours pour objectif de cumuler des indicateurs non homogènes pour parvenir à calculer le niveau de performance économique global enregistré pour chacune des entreprises de notre échantillon. L'indice de performance économique repose donc sur un modèle additif composé des critères performance comptable et performance au marché. Les résultats de ces critères proviennent de la somme des indicateurs classifiés pour calculer la performance comptable (ROA et ROE) et la performance au marché (ratio de Sharpe et ratio de Treynor). La classification utilisée est présentée à l'annexe E et repose sur une échelle de 1 à 5 pour chacun des indicateurs, d'où un score de performance économique pouvant s'échelonner de 4 à 20. Alors que nous avons présenté l'ensemble des résultats associés aux trois variables à l'étude, nous sommes enfin prêts à analyser ces résultats.

¹⁹ Le N observé est fixé à 16 plutôt qu'à 17, car nous ne disposons pas des données permettant d'effectuer ce calcul pour une des entreprises de l'échantillon.

4.4. Analyse des résultats

À travers la présente section, nous allons nous attarder à l'analyse des résultats présentés précédemment. « Dans le cadre d'une démarche quantitative, le processus d'analyse consiste essentiellement à vérifier si les variations des mesures observées peuvent être attribuables au hasard » (Mongeau, 2008, p.108). Nous allons donc présenter ci-après les résultats des corrélations effectuées à partir des statistiques non paramétriques, tel que discuté au chapitre trois et alors que nous devons travailler avec un échantillon plus faible.

4.4.1. Présentation des corrélations

Nous présenterons ci-contre les différentes corrélations enregistrées à travers notre modèle à l'étude. Auparavant nous allons cependant expliciter en quoi consiste les statistiques non paramétriques. Les méthodes non paramétriques sont des « statistiques d'ordre ». Elles n'utilisent plus les données mais seulement leur rang après un classement approprié. En somme, elles comparent si les entreprises i ont obtenu le même rang en vertu de la variable 1 (résultat x) et de la variable 2 (résultat y) simultanément. Ces tests statistiques peuvent se faire tant au niveau des indicateurs (ou items), des critères ou d'un indice global représentant les variables à l'étude, pourvu qu'il soit possible de procéder à la classification des données. Nous opterons à ce moment pour le coefficient de Spearman qui se veut la méthode non paramétrique la

mieux connue afin de tester et de mesurer si des relations existent entre nos variables à l'étude (Siegel, 1956).

Le coefficient de Spearman se calcule de la façon suivante :

1. Dans un premier temps, nous classifions en ordre les données (x et y) des variables 1 et 2 pour lesquelles nous voulons tester si une relation existe entre elles.
2. Nous calculons ensuite le coefficient de Spearman (r_s) à partir des rangs obtenus (a et b) pour chacune des données (x et y) de la façon suivante :

$$r_s = \frac{\text{COV}(a,b)}{\sigma_a \sigma_b}$$

où :

r_s = la statistique pour estimer le coefficient de corrélation nommé ρ_s ;

a et b = les rangs occupés par x et y respectivement

σ = l'écart type des rangs a et b

Pour déterminer s'il y a une relation entre les deux variables, nous testons les propositions suivantes :

$H_0 : \rho_s = 0$ (aucune relation)

$H_1 : \rho_s \neq 0$ (il y a une relation entre les variables)

Enfin, une table de valeurs critiques permet d'évaluer si la relation est statistiquement significative ($\rho_s \neq 0$) en lien avec le nombre de paires d'observations, et cela, de façon bilatérale (voir annexe F). Mentionnons que le coefficient de Spearman

est à 91 % aussi efficace que le reconnu « Pearson » (r) utilisé pour tester les corrélations dans le cadre des statistiques paramétriques avec des échantillons plus élevés qui suivent des distributions normales (Siegel, 1956).

4.4.1.1. Corrélations intravariabiles

Avant de procéder à la présentation des corrélations existantes entre les trois variables de notre modèle, il s'avère intéressant d'examiner si des corrélations sont perceptibles au sein même de chacune des variables. Débutons sans plus tarder avec la présentation des corrélations observables au cœur même des critères déclinant la GRH.

4.4.1.1.1. *Corrélation entre les pratiques de GRH*

Le tableau 24 illustre que **les entreprises qui déploient davantage** (en plus grand nombre et auprès d'une plus vaste étendue de personnel) **les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences le font également en ce qui à trait aux pratiques ayant pour but d'améliorer le bien-être des employés** alors que la corrélation entre ces deux catégories de pratiques est significative ($r_s = 0.5224$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral).

Toutefois, il appert également que chacune des quatre catégories utilisées pour appréhender la GRH a une incidence significative sur son indice global. Étant donné que le modèle est additif et puisque le nombre d'items varie d'une catégorie à l'autre, il aurait été tout à fait plausible de croire, a priori, que les catégories étant évaluées à

partir d'un plus grand nombre d'items soient celles qui affichent une plus forte corrélation avec l'indice global. Ainsi, la catégorie de pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être (11 items) aurait figuré comme étant celle qui affiche la plus grande corrélation avec l'indice global, et ainsi de suite.

Or, nous constatons que ce n'est pas le cas. En effet, ce sont **les entreprises qui déploient davantage les pratiques pour accroître les compétences qui ont la plus forte corrélation avec l'indice global** ($r_s = 0.7730$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral). En termes de nombre d'items évalués, cette catégorie de pratiques arrive au deuxième rang avec 8 items mesurés. À cet égard, nous pouvons conclure qu'à travers notre modèle, **les pratiques ayant le plus de poids pour évaluer les entreprises en regard de la GRH globale sont dans l'ordre les pratiques pour accroître les compétences** ($r_s = 0.7730$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral), **les pratiques pour améliorer le bien-être** ($r_s = 0.7485$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral), **suivi des pratiques pour accroître la motivation des employés** ($r_s = 0.7173$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral) **et des pratiques pour accroître l'enrichissement des tâches** ($r_s = 0.5208$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral).

Tableau 24 : Résultats des tests de corrélation - Catégories de pratiques de GRH

Pratiques de GRH (2004)	Compétences	N valide	Enrichissement des tâches	N valide	Motivation	N valide	Bien-être	N valide
Compétences (8 items)								
Enrichissement des tâches (3 items)	0.3578	12						
Motivation (6 items)	0.5965	12	0.2193	14				
Bien-être (11 items)	*0.5224	12	0.3326	14	0.2896	15		
Indice global (28 items)	**0.7730	12	*0.5208	12	**0.7173	12	**0.7485	12

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

* corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

4.4.1.1.2. *Corrélation entre les critères de performance sociale*

Nous pouvons faire le même exercice que précédemment en regard cette fois des critères utilisés pour mesurer la performance sociale de notre échantillon. Nous constatons, à la lecture du tableau 25, que la seule relation présente entre les différents critères utilisés pour mesurer la performance sociale est celle qui prévaut entre les critères « mobilisation » et « rendement » des employés avec une corrélation significative ($r_s = 0.5145$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral). De ce fait, nous constatons que **les entreprises dont les employés sont les plus mobilisés (faible taux de roulement) sont celles où les employés affichent les plus forts rendements (chiffre d'affaires et bénéfice par employé élevés).**

D'autre part, au global, c'est le rendement des employés qui a une corrélation significative avec la performance sociale ($r_s = 0.6014$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral). Il appert donc que c'est le **critère « rendement » de la performance sociale qui a le plus de poids au moment d'évaluer ladite performance.**

Tableau 25 : Résultats des tests de corrélation - Critères de performance sociale

Performance sociale (2006)	Mobilisation	N valide	Climat	N valide	Rendement	N valide
Mobilisation (1 indicateur)						
Climat (3 indicateurs)	-0.4875	12				
Rendement (2 indicateurs)	*0.5145	14	-0.4584	13		
Indice global (7 indicateurs)	0.3073	12	0.1437	12	0.6014**	12

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

*corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

4.4.1.1.3. Corrélations entre les critères de performance économique

Dans un premier temps, soulignons qu'il n'y a aucune corrélation entre les deux critères utilisés pour mesurer la performance économique. Ainsi, **la performance comptable et la performance au marché ne sont pas corrélées entre elles** (voir tableau 26). D'autre part, c'est le critère « performance comptable » qui affiche la plus forte corrélation avec l'indice global de performance économique ($r_s = 0.7088$; $\alpha = 0.05$

et test bilatéral) alors que le critère « performance au marché » affiche tout de même une corrélation significative ($r_s = 0.5778$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral) mais dans une moindre mesure. Ceci signifie que **c'est la perspective comptable qui a le plus d'influence face à la variation de l'indice global de performance économique.**

Tableau 26 : Résultats des tests de corrélation - Critères de performance économique

Performance économique (2007)	Performance comptable	N valide	Performance au marché	N valide
Performance comptable (2 indicateurs)				
Performance au marché (2 indicateurs)	0.0206	16		
Indice global (4 indicateurs)	**0.7088	16	**0.5778	16

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

4.4.1.2. Corrélations avec variables de contrôle

Alors que nous venons d'étudier les corrélations existantes à l'intérieur même des différentes variables à l'étude, nous allons maintenant présenter les corrélations qui sont présentes entre ces variables et les variables de contrôle intégrées à notre modèle.

4.4.1.2.1. *Corrélation entre les pratiques de GRH et les variables de contrôle*

En ce qui a trait à la première variable de contrôle, la taille de l'entreprise (déterminée à partir du nombre d'employés), nous constatons à la lecture du tableau 27 qu'il n'y a aucun lien entre cette variable et les différentes catégories de pratiques de

GRH. Ainsi, il appert que la **taille de l'entreprise n'a aucune influence sur le type et l'étendue des pratiques de GRH adoptées** au sein des organisations.

En ce qui concerne le pourcentage de présence féminine, on constate que cette variable est significativement corrélée avec les pratiques favorisant le bien-être des employés ($r_s = 0.5281$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral). D'autre part, alors que la catégorie de pratiques favorisant le bien-être des employés inclut trois sous-catégories (congés, aménagement du temps de travail et pratiques à l'endroit des futurs retraités), nous constatons que c'est la sous-catégorie de pratiques « aménagement du temps de travail » qui est à l'origine même de la corrélation existante entre les pratiques favorisant le bien-être et le facteur pourcentage de main-d'œuvre féminine. Ceci, étant donné que la sous-catégorie « aménagement du temps de travail » (incluse dans la grande catégorie « bien-être des employés ») affiche une corrélation significative et plus élevée ($r_s = 0.5861$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral) que celle qui prévaut entre la grande catégorie « bien-être des employés » et le pourcentage de main-d'œuvre féminine. **En somme, les entreprises comptant une plus grande proportion de femmes adoptent davantage de pratiques favorisant un aménagement flexible du temps de travail.**

Finalement, nous constatons que les pratiques ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés sont encore ici reliées à un facteur externe, soit l'âge des organisations, alors qu'une corrélation significative est obtenue entre ces variables ($r_s = 0.5729$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral). Mentionnons toutefois que nous avons testé la

relation en hiérarchisant les résultats par ordre croissant en ce qui a trait à la date de création de l'entreprise (de la plus âgée à la moins âgée) alors que les résultats associés à la GRH ont toujours été ordonnancés de façon décroissante. **Ceci signifie que les entreprises les plus âgées ont davantage recours aux pratiques favorisant le bien-être des employés.**

Nous avons cherché à savoir si, au cœur même des pratiques favorisant le bien-être des employés, les pratiques spécifiquement adressées aux futurs retraités sont davantage corrélées avec l'âge des organisations. **Nous constatons qu'il n'y a pas de relation significative entre l'étendue des pratiques adoptées spécifiquement à l'endroit des futurs retraités et l'âge des organisations ($r_s = 0.0407$).**

Tableau 27 : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH et variables de contrôle

		Variables de contrôle					
		Nombre d'employés	N valide	% présence féminine	N valide	Âge organisation	N valide
Pratiques de GRH (2004)	Développement des compétences	0,0033	12	0,2631	12	0,02451	12
	Enrichissement des tâches	-0,2098	14	-0,0922	13	0,1534	14
	Accroissement de la motivation	-0,3436	15	0,2188	14	-0,1738	15
	Aménagement du temps de travail			**0,5861	14		
	Pratiques – futurs retraités					0.0407	15
	Accroissement du bien-être	-0,0385	15	*0,5281	14	**0,5729	15
	Indice global	-0,1349	12	0,2991	12	0,1512	12

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

* corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

Avant de poursuivre, mentionnons simplement que notre modèle de recherche intègre deux autres variables de contrôle : l'état syndiqué ou non de l'entreprise et le secteur d'activités exploité. Alors que ces variables sont nominales, il s'avère impossible de faire des tests statistiques à partir du coefficient de Spearman²⁰. D'autre part, devant le faible taux de réponse, nous sommes en mesure d'apprécier le fait qu'aucune corrélation ne soit décelable entre le fait d'être syndiqué ou d'appartenir à un certain secteur d'activités et les pratiques de GRH déployées en entreprise.

4.4.1.2.2. Corrélation entre la performance sociale et les variables de contrôle

Nous avons également testé la corrélation entre les variables de contrôle et la performance sociale pour être en mesure de discerner l'impact qu'elles avaient à ce niveau. Au tableau 28 qui suit, nous remarquons que la taille de l'entreprise est significativement corrélée avec l'indice global de performance sociale ($r_s = 0.6317$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral). Cela, malgré le fait qu'aucun critère de la performance sociale ne contribue de façon individuelle à cette corrélation. En d'autres termes, **la taille de l'entreprise n'influence pas spécifiquement le degré de mobilisation, le climat ou le rendement des employés, mais elle a tout de même une influence sur la performance sociale générale de l'entreprise.**

²⁰ Il est impossible de procéder à des tests de corrélation avec le coefficient de Spearman alors que les variables de contrôle « présence d'un syndicat » et « secteur d'activités » sont des variables nominales ne comportant que deux modalités chacune qui ne permettent pas un ordonnancement des données.

À l'inverse, l'âge de l'organisation n'est pas corrélé de façon significative avec la performance sociale globale de l'entreprise. Toutefois, deux des critères utilisés pour la mesurer le sont. En effet, nous constatons que **les plus récentes entreprises bénéficient d'un meilleur climat de travail** (taux d'accidents, taux de maladie et taux de participation aux activités où $r_s = -0.5726$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral)²¹. Dans cette même veine, **les entreprises plus matures bénéficient d'une main-d'œuvre dont le rendement est supérieur** ($r_s = -0.4545$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral).

Tableau 28 : Résultats des tests de corrélation –Performance sociale et variables de contrôle

		Variables de contrôle					
		Nombre d'employés	N valide	% présence féminine	N valide	Âge organisation	N valide
Performance sociale (2006)	Mobilisation	-0.0396	14	-0.3781	13	0.2468	14
	Climat	-0.3313	13	0.2012	12	**0.5726	13
	Rendement	0.1548	17	0.2722	16	*0.4545	17
	Indice global	**0.6317	12	0.4389	11	0.0745	12

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

*corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

²¹ Rappelons ici que nous avons testé la relation en hiérarchisant les résultats par ordre croissant en ce qui a trait à la date de création de l'entreprise (de la plus âgée à la moins âgée) alors que les résultats associés à la performance sociale sont toujours ordonnancés de façon décroissante.

4.4.1.2.3. *Corrélation entre la performance économique et les variables de contrôle*

Finalement, du côté de l'impact éventuel des variables de contrôle sur la performance économique, nous remarquons à la lecture du tableau 29 que la taille de l'entreprise est fortement corrélée avec la performance comptable ($r_s = 0.7178$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral). **Ainsi, les entreprises de plus grande taille offrent un meilleur rendement sur actifs et un meilleur retour aux actionnaires ordinaires. Le facteur « taille » est également corrélé avec la performance économique globale mais dans une moindre mesure** ($r_s = 0.45698$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral). Les autres variables de contrôle ne sont pas significativement liées avec la performance économique de l'entreprise.

Tableau 29 : Résultats des tests de corrélation - Performance économique et variables de contrôle

		Variables de contrôle					
		Nombre d'employés	N valide	% présence féminine	N valide	Âge organisation	N valide
Performance économique (2007)	Performance comptable ₂₀₀₇	**0.7178	17	0.2637	16	0.3758	17
	Performance au marché ₂₀₀₇	-0.0980	16	-0.0536	15	0.0171	16
	Indice global ₂₀₀₇	*0.45698	16	0.095512	15	0.40773	16

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

*corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

À la prochaine section, nous nous attarderons maintenant aux corrélations présentes entre les divers critères et variables à l'étude qui sont le sujet même d'intérêt de cette recherche.

4.4.1.3. Corrélations intervariables

À travers la présente section, nous allons présenter les diverses corrélations perceptibles entre nos variables à l'étude. Ce n'est qu'à la suite de cette présentation que nous nous attarderons à interpréter les résultats présentés jusqu'à présent.

4.4.1.3.1.1. *Corrélations entre les pratiques de GRH et la performance sociale*

À la lecture du tableau 30, nous constatons que les seules corrélations visibles entre la GRH présente en 2004 et la performance sociale sondée en 2006 s'opèrent au niveau des pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés. À cet effet, nous dénotons des corrélations entre ce type de pratiques et les critères « climat de travail » et « rendement des employés ». **Les pratiques ayant pour but l'accroissement du bien-être des employés sont significativement corrélées avec le critère « climat de travail » et cette relation est négative** ($r_s = -0.5413$, $\alpha = 0.10$ et test bilatéral). Du côté du critère « rendement des salariés », **une corrélation significative et, cette fois, positive** existe avec les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés, et ceci, de façon encore plus importante ($r_s = 0.7572$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral).

Aucune autre corrélation entre les indices globaux de ces deux variables n'a été significativement démontrée et, tel que présenté précédemment, les seules relations s'opèrent au niveau d'une catégorie de pratiques de GRH sur quatre catégories potentielles, et cela, avec seulement deux des trois critères utilisés pour évaluer la performance sociale des entreprises.

Tableau 30²² : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH (2004) et performance sociale (2006)

		Pratiques RH (2004)									
		Compétences	N valide	Enrichissement	N valide	Motivation	N valide	Bien-être	N valide	Indice global	N valide
Performance sociale (2006)	Mobilisation	0.3766	12	0.4025 (P4)	13	-0.0324	13	0.4482	13	0.3201	11
	Climat	0.0695	10	0.0338	11	0.2358	11	*-0.5413 (P5)	11	-0.0900	9
	Rendement	0.3025	13	0.0073	14	0.0725 (P3)	15	**0.7572	15	0.4219	12
	Indice global	0.4749	10	-0.1780	11	-0.0187	11	0.4883	11	0.2734 (P1)	9
	Développement	-0.2153 (P2)	10	0.0742	11	0.0748	11	-0.4212	11	-0.3645	9

**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

*corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

²² Les « P » figurant au tableau correspondent aux propositions testées à travers notre étude. Nous y reviendrons lorsque nous interpréterons les résultats.

4.4.1.3.1.2. *Corrélations entre la performance sociale et la performance économique*

Au niveau des corrélations figurant entre la performance sociale en 2006 et économique en 2007, nous remarquons au tableau 31 que le critère « **rendement des employés** » qui est au cœur même de la performance sociale est **corrélé significativement avec la performance comptable** ($r_s = 0.5146$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral) **et avec la performance au marché** ($r_s = -0.4844$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral). De plus, nous remarquons **qu'il y a une relation entre l'indice global de performance sociale et le niveau de performance comptable** enregistré par les entreprises ($r_s = 0.6518$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral).

Tableau 31 : Résultats des tests de corrélation - Performance sociale (2006) et performance économique (2007)

		Performance sociale (2006)							
		Mobilisation	N valide	Climat	N valide	Rendement	N valide	Indice global	N valide
Performance économique (2007)	Performance comptable	0.3275	14	-0.2967	13	**0.5146	17	**0.6518 (P6)	12
	Performance au marché	0.2197	13	0.4567	12	*-0.4844	16	-0.3377 (P7)	11
	Indice global	0.0347	13	-0.0147	12	0.0909	16	0.2294	11

**corrélacion significative au niveau de 0.05 (bilatéral)

*corrélacion significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

4.4.1.3.1.3. *Corrélations entre les pratiques de GRH et la performance économique*

Nous constatons à la lecture du tableau 32 que les **pratiques de bien-être des employés déployées en 2004** sont **significativement corrélées avec la performance comptable enregistrée en 2007** ($r_s = 0.4787$; $\alpha = 0.10$ et test bilatéral).

Aucune autre corrélation n'est significative entre les pratiques de GRH déployées en 2004 et la performance économique des entreprises enregistrée en 2007.

Tableau 32 : Résultats des tests de corrélation - Pratiques de GRH (2004) et performance économique (2007)

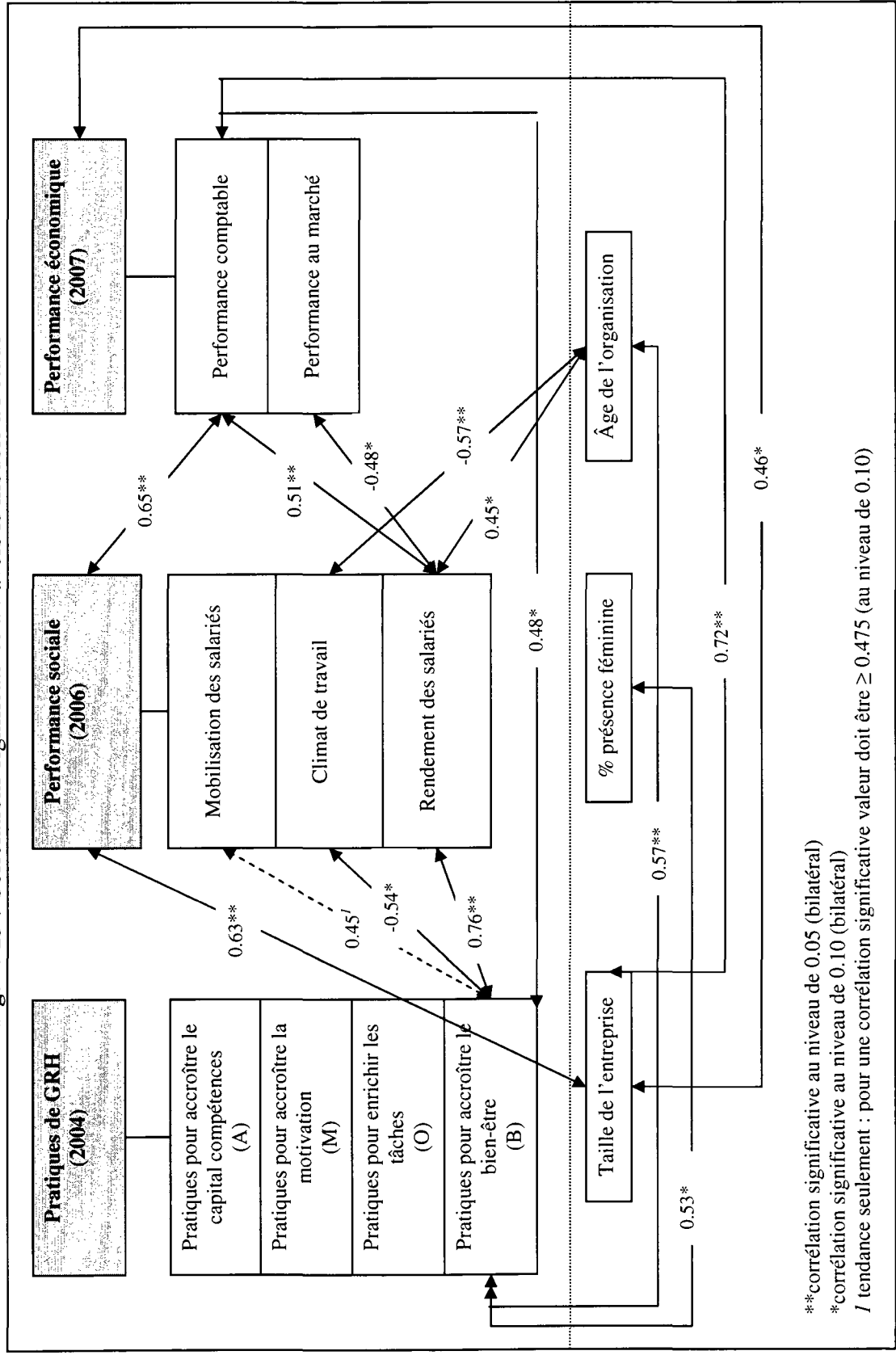
		Pratiques RH (2004)									
		Compétences	N valide	Enrichissement	N valide	Motivation	N valide	Bien-être	N valide	Indice global	N valide
Performance économique (2007)	Performance comptable	0.2636	12	0.1893	14	-0.1320	15	*0.4787	15	0.3090	12
	Performance au marché	0.1839	11	0.3258	13	-0.0220	14	-0.3292	14	0.0509	11
	Indice global	0.2220	11	0.1451	13	-0.2501	14	0.0740	14	0.0913	11

*corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)

4.5. *Interprétation des résultats*

Dans le but d'interpréter plus aisément les corrélations présentées jusqu'à présent, nous allons illustrer dans un premier temps l'ensemble des corrélations observées. Nous reviendrons sur chacune de ces corrélations afin d'en interpréter les résultats. Débutons sans tarder en résumant l'ensemble des corrélations observées au sein de notre modèle à l'étude à travers la figure 15 illustrée à la page suivante.

Figure 15 : Corrélations significatives à travers le modèle à l'étude



**corrélation significative au niveau de 0.05 (bilatéral)
 *corrélation significative au niveau de 0.10 (bilatéral)
 / tendance seulement : pour une corrélation significative valeur doit être ≥ 0.475 (au niveau de 0.10)

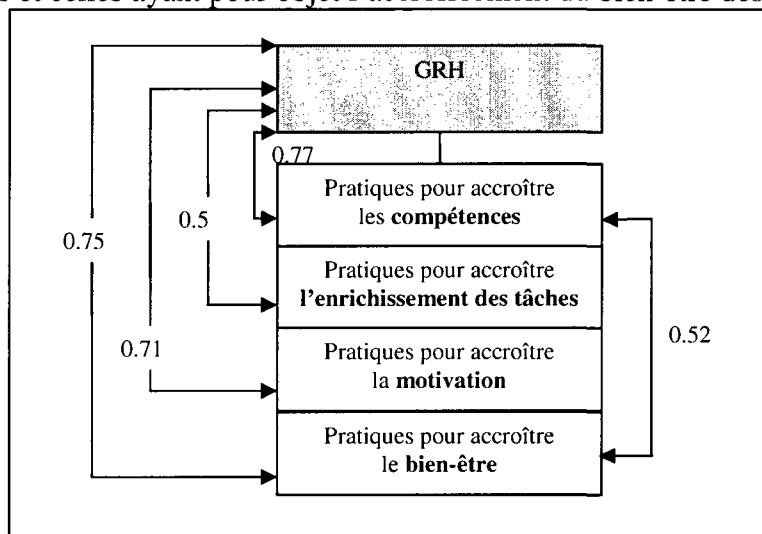
Rappelons que les pratiques de GRH colligées à travers notre échantillon sont celles qui étaient en vigueur au sein des entreprises en 2004 alors que la performance sociale est relative à la situation qui prévalait en 2006 et que la performance économique est reliée à l'année 2007. Le choix d'avoir recours à un tel design qui prévoit la mesure des variables en des temps distincts (design de type rétrospectif) plutôt qu'à un temps unique (design de type coupe transversale) permet d'appréhender la relation qui prévaut entre la GRH, la performance sociale et la performance économique selon la chronologie prétendue et selon l'effet de causalité que l'on veut effectivement tester, c'est-à-dire que la GRH se répercute sur les deux niveaux de performance de façon successive et non l'inverse.

Nous interpréterons maintenant les principales corrélations observées tant entre les variables à l'étude (figure 15) qu'à travers les différentes variables lorsque ces dernières permettent de mettre en lumière des phénomènes intéressants.

Relations entre les catégories de pratiques de GRH

Débutons sans tarder en nous attardant à la corrélation positive qui prévaut à travers la variable « GRH » entre les pratiques ayant pour but de développer les compétences des employés et celles ayant pour but d'accroître leur bien-être, affichée à même la figure 16 qui suit.

Figure 16 : Corrélations entre les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître les compétences et celles ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés



Une corrélation significative ($r_s = 0.52$) entre les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître les compétences et celles ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés peut révéler un problème en ce qui a trait aux choix des items figurant dans chacune de ces catégories. À cet effet, soulignons que chaque pratique peut avoir des répercussions sur plus d'un plan à la fois (par exemple, une pratique peut à la fois contribuer à améliorer le bien-être des employés tout en permettant d'accroître leur motivation), ce qui fait en sorte que des corrélations entre les différentes catégories de pratiques sont inévitables.

Il est toutefois intéressant de constater ici que les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences des employés sont dans les faits très différentes de celles

qui ont pour objet le bien-être des employés. Une telle corrélation aurait été davantage attendue entre les catégories « compétences » et « enrichissement des tâches », ou entre les catégories « enrichissement des tâches » et « motivation », ou encore entre les catégories « compétences » et « motivation ». Or, aucune autre corrélation significative entre ces différentes catégories de pratiques de GRH n'a pu être observée.

D'autre part, ajoutons que les catégories de pratiques ayant pour but d'accroître les compétences et le bien-être des employés sont celles qui sont le plus fortement corrélées avec l'indice global de GRH, avec des corrélations respectives de $r_s = 0.77$ et $r_s = 0.75$. Ainsi, il pourrait être intéressant de limiter la mesure de la GRH à ces deux concepts à travers les prochaines études. Cette proposition est également soutenue par le fait que les pratiques portant sur le bien-être des employés sont les seules à être corrélées avec les critères utilisés pour décliner la performance sociale au cœur de notre modèle, tel que discuté ci-après.

4.5.1. Lien entre les pratiques de GRH et la performance sociale

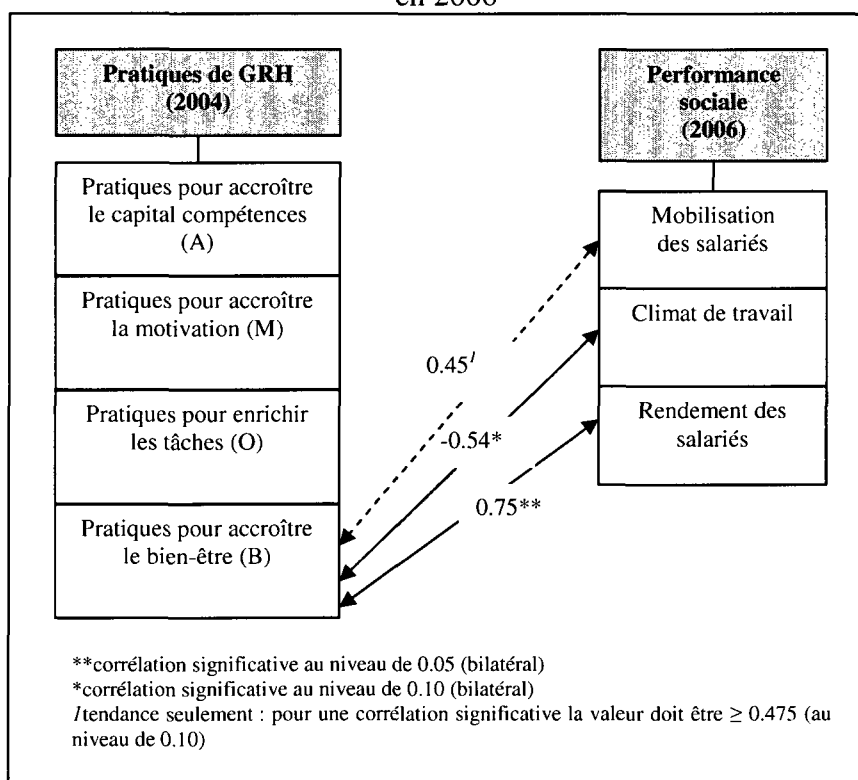
Les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés sont corrélées significativement avec deux des trois critères²³ utilisés pour évaluer la performance

²³ Rappelons que le modèle théorique comptait quatre critères pour appréhender la performance sociale et qu'un de ceux-ci, soit le développement des employés, a dû être retranché à travers notre modèle empirique alors que le nombre de données associées à ce critère était insuffisant.

sociale alors que le climat de travail et le rendement des salariés sont corrélés avec les pratiques de GRH adoptées pour accroître le bien-être des employés (voir figure 17).

Bien que le dernier critère de performance sociale testé à travers notre modèle, soit la mobilisation des salariés, ne démontre pas de corrélation avec les pratiques de GRH pour accroître le bien-être des employés, nous constatons tout de même qu'une forte tendance se dessine alors que la corrélation affiche un résultat tout juste en dessous du minimum requis pour être considéré comme significatif du point de vue statistique ($r_s = 0.45$ et corrélation significative à $r_s = 0.475$).

Figure 17 : Corrélations entre les pratiques de GRH en 2004 et la performance sociale en 2006



À partir de ces résultats, nous pouvons vérifier si nos propositions de recherche sont soutenues. À cet effet, rappelons l'énoncé de notre première proposition :

(P1) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître les compétences, la motivation, l'enrichissement des tâches et le bien-être des employés aura des résultats sociaux plus élevés (mobilisation, climat de travail, rendement et développement des employés).

Cette proposition ne peut être soutenue alors que la corrélation entre l'indice global de GRH et l'indice global de performance sociale n'est pas significative ($r_s = 0.2734$) (voir tableau 30 à la page 168).

(P2) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître les compétences des employés verra leur développement s'accroître.

Cette proposition ne peut être soutenue alors que la corrélation entre les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences des employés et le développement des employés n'est pas significative ($r_s = -0.2153$) (voir tableau 30 à la page 168).

(P3) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître la motivation de ses employés verra leur rendement s'accroître.

Cette proposition ne peut être soutenue alors que la corrélation entre les pratiques ayant pour but d'accroître la motivation des employés et le rendement des employés n'est pas significative ($r_s = 0.0725$) (voir tableau 30 à la page 168).

(P4) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'enrichir les tâches des employés verra sa main-d'œuvre plus mobilisée.

Cette proposition ne peut être soutenue alors que la corrélation entre les pratiques ayant pour but d'enrichir les tâches des employés et la mobilisation des employés n'est pas significative ($r_s = 0.4025$) (voir tableau 30 à la page 168).

(P5) : Une entreprise qui utilise davantage de pratiques RH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés bénéficiera d'un meilleur climat de travail.

Il existe une **relation inverse entre les pratiques ayant pour but d'améliorer le bien-être des employés et le climat de travail** ($r_s = -0.5413$, $\alpha = 0.10$ et test bilatéral) (voir tableau 30 à la page 168). Donc, la proposition ne peut être soutenue, car la relation est inversée.

D'autre part, alors que l'indice global de GRH ⁽²⁰⁰⁴⁾ n'est pas corrélé de façon significative avec l'indice global de performance sociale ⁽²⁰⁰⁶⁾, nous sommes en mesure de répondre à notre première sous-question de recherche qui s'énonçait ainsi :

Dans quelle mesure les différentes grappes de pratiques RH adoptées (compétences, motivation, enrichissement des tâches, bien-être) affectent la performance sociale (mobilisation, climat de travail, rendement des salariés, développement des salariés) de l'organisation?

Nous sommes donc en mesure de conclure que les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences, de motiver les employés et d'enrichir les tâches n'ont pas d'effet significatif sur la performance sociale enregistrée par les entreprises. Toutefois, les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés sont significativement corrélées avec le climat de travail et le rendement des salariés et affichent une forte tendance à être corrélées avec la mobilisation des salariés.

D'autre part, afin de répondre de façon encore plus précise à notre première sous-question de recherche, nous pouvons mesurer l'amplitude de l'effet des pratiques de GRH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés sur les critères de performance sociale en ayant recours au coefficient de détermination²⁴. Ce coefficient permet d'apprécier le pourcentage de variance commune associé à deux phénomènes. Sur cette base, les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés ont une covariance commune de 56.25 % avec le rendement des employés. Cette covariance est inférieure lorsqu'on met en relation cette même catégorie de pratiques avec le climat de travail, avec un résultat de 29.16 %. Il est à noter que la

²⁴ Le coefficient de détermination se calcule à partir du carré de la corrélation et « représente le pourcentage de covariance commune entre deux phénomènes ou, si l'on connaît la direction causale de la relation, le pourcentage d'un phénomène dû à un autre » (Le Louarn et Wils, 2001, p.81).

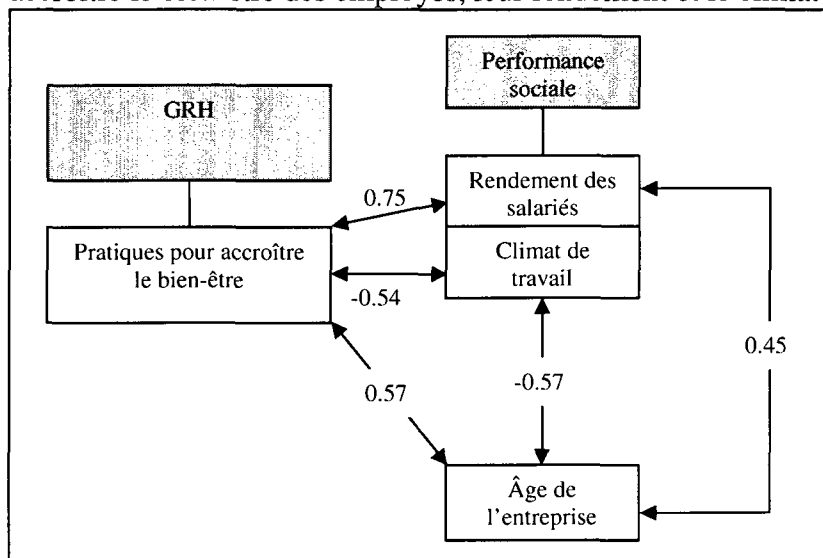
covariance est négative en regard du climat de travail. Enfin, précisons que les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés sont presque corrélées avec le degré de mobilisation des salariés, avec une tendance de variance commune s'élevant à 20 %.

La corrélation négative qui prévaut entre le climat de travail et les pratiques de GRH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés nous laisse perplexe. À cet égard, nous retrouvons à travers la littérature très peu de recherches qui ont testé les effets néfastes des pratiques de GRH innovantes²⁵. En lien avec les résultats trouvés par la présente étude, nous pouvons y relier les travaux de Godard (2001) qui révèlent que les entreprises qui utilisent les pratiques innovantes de GRH trop intensément doivent en subir les contrecoups alors qu'un niveau de stress accru s'installe chez les employés. Sur cette base, nous pouvons donc proposer que la catégorie de pratiques consistant à accroître le bien-être des employés représente, dans l'optique de Godard, un niveau élevé de pratiques de GRH innovantes. En ce sens, l'utilisation « abusive » des pratiques pour accroître le bien-être des employés parviendrait à détériorer le climat de travail en instaurant un niveau de stress accru chez les employés. Cette explication demeure hypothétique, mais elle se veut une avenue à explorer dans le cadre de prochaines études.

²⁵ Rappelons qu'à travers la littérature anglaise, le terme « pratique innovante » trouve son équivalent par l'utilisation du terme « High performance work practices ».

En intégrant maintenant les variables de contrôle, nous sommes à même de constater qu'il y a une relation commune du facteur âge de l'entreprise avec les pratiques RH favorisant le bien-être des employés, le rendement des employés et le climat de travail²⁶.

Figure 18 : Relation commune du facteur âge de l'entreprise avec les pratiques de GRH pour accroître le bien-être des employés, leur rendement et le climat de travail



Tel que présenté à la figure 18, nous constatons que l'âge de l'organisation est corrélé négativement ($r_s = -0.57$) avec le climat qui y est présent. Ainsi, les organisations les plus vieilles sont celles où le climat est le moins bon. L'âge de l'organisation est également corrélé mais cette fois positivement ($r_s = 0.57$) avec les pratiques pour accroître le bien-être des employés alors que, dans les plus vieilles entreprises, nous avons davantage recours aux pratiques permettant d'accroître le bien-être des employés. Ainsi, nous sommes à même de prétendre que la corrélation négative

²⁶ Alors que nous avons dû recourir à des méthodes statistiques non paramétriques dans le cadre de cette étude, il s'avère impossible de se prononcer davantage sur l'impact potentiel que peut avoir une variable sur une autre en isolant l'effet des variables de contrôle.

remarquée ($r_s = -0.54$) entre les pratiques pour accroître le bien-être et le climat de travail est attribuable, en partie, à la relation commune de chacune de ces variables avec l'âge de l'entreprise.

De même, la corrélation présente entre les pratiques pour accroître le bien-être et le rendement des salariés ($r_s = 0.75$) est influencée, en partie, par l'âge de l'organisation alors que ce facteur est corrélé à la fois avec les pratiques pour accroître le bien-être ($r_s = 0.53$) et avec le rendement des salariés ($r_s = 0.45$).

Il s'avère important de faire valoir ici le fait que les pratiques ayant pour objet l'accroissement du bien-être des employés ne sont aucunement corrélées avec la taille de l'entreprise. Ainsi, ce ne sont pas que les entreprises de grande taille qui ont tendance à instaurer des pratiques pour accroître le bien-être des employés, et cela, contrairement à la croyance populaire voulant que seules les grandes entreprises aient les moyens financiers de mettre en place des pratiques pour améliorer le bien-être de leurs employés.

Finalement, nous pouvons clore cette section en mentionnant qu'il est impossible de comparer les résultats de cette étude avec les études réalisées antérieurement. Ceci, étant donné que les seules corrélations décelées entre la GRH et la performance sociale à travers notre modèle empirique se situent au niveau des pratiques ayant pour but

d'accroître le bien-être et que l'intégration de cette catégorie de pratiques constitue une nouveauté en soi. D'autre part, il est également difficile de comparer les résultats de cette étude avec les précédentes alors que nous avons intégré une variable médiatrice à travers notre modèle. Ce sont davantage les études de deuxième génération qui se sont affairées à intégrer de telles variables médiatrices et cette approche est encore embryonnaire. Cependant, l'étude séminale de Huselid réalisée en 1995 permet de faire des rapprochements avec nos résultats alors que ce chercheur a eu recours à une variable médiatrice dont la composition est assez similaire à la nôtre. En effet, Huselid a utilisé le taux de roulement et la productivité des employés à titre de variable médiatrice, ce qui correspond à nos critères « mobilisation »²⁷ et « rendement des salariés »²⁸. Huselid a démontré que les entreprises qui utilisaient les pratiques innovantes de GRH à raison d'un écart-type de plus que les autres entreprises avaient un taux de roulement inférieur de 7 % et un niveau de ventes par employé supérieur de 27,044 \$²⁹. Or, et tel que discuté précédemment, les pratiques innovantes de Huselid ne sont pas reliées aux pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés et, en ce sens, aucune comparaison franche entre cette dernière étude et la présente étude ne peut être réalisée.

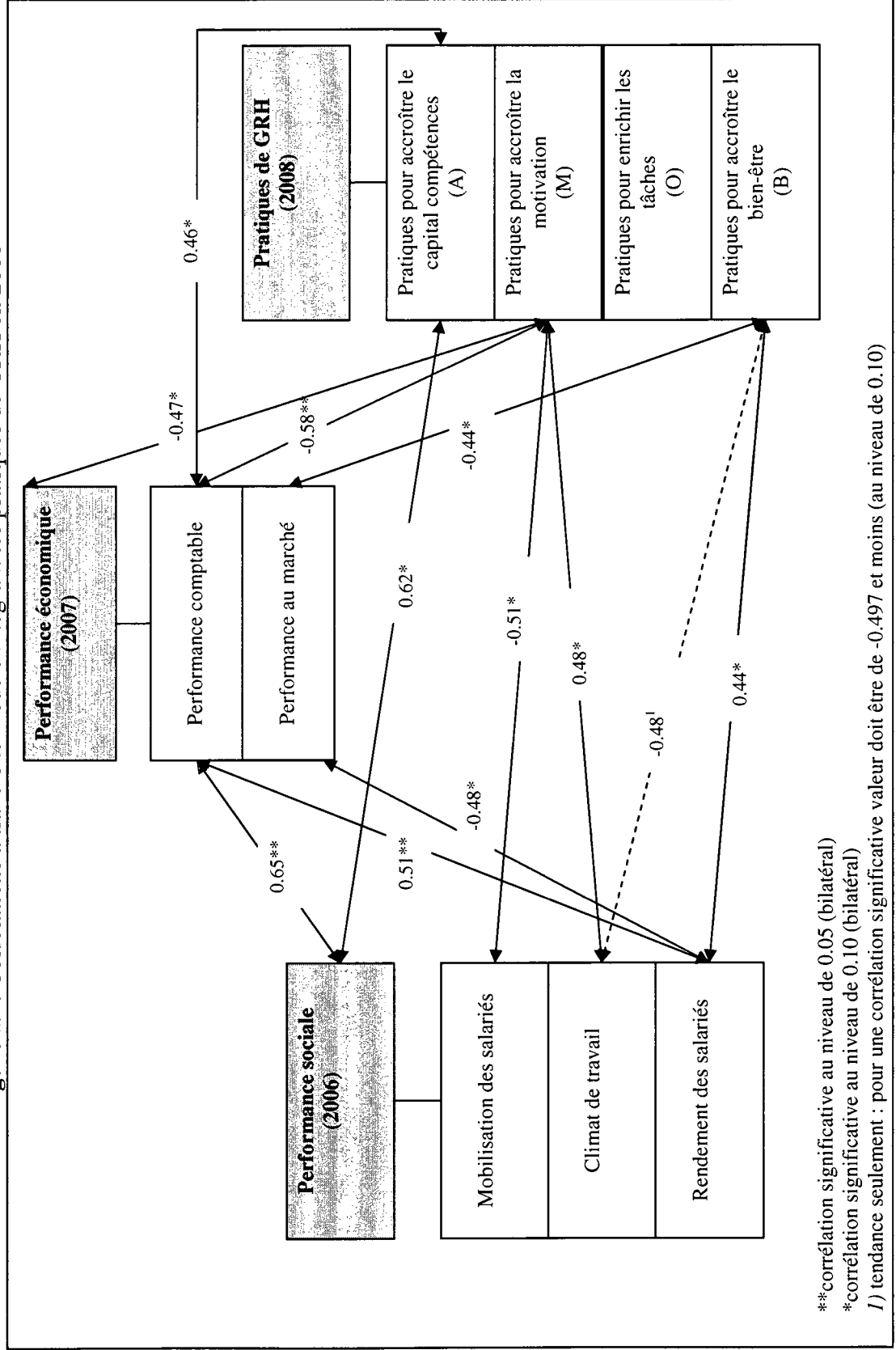
²⁷ Initialement, notre critère « mobilisation » devait intégrer deux critères distincts, soit le taux de roulement et le taux d'absentéisme. Cependant, devant le faible taux de réponse en regard des items permettant de procéder au calcul du taux d'absentéisme, nous avons été forcés de retirer cet indicateur du critère « mobilisation ».

²⁸ Notre critère « rendement des salariés » se décline en deux indicateurs, le niveau de ventes et de bénéfices par employé, alors qu'Huselid a seulement considéré le niveau de ventes par employé.

²⁹ Rappelons toutefois que le milieu scientifique a remis en cause ces résultats faisant valoir l'usage d'une méthodologie jugée incorrecte.

Avant de clore la section associée aux liens unissant la GRH déployée en 2004 à la performance sociale enregistrée en 2006, nous aimerions présenter les relations qui prévalent entre les pratiques de GRH en 2008 et ces mêmes critères de performance colligés en 2006. Rappelons que la majorité des études ayant étudié la relation GRH-performance ont utilisé un design de recherche de type coupe transversale qui conduit à une étude des construits selon cet ordre hiérarchique (impact de la performance sur la GRH). De cette façon, nous serons en mesure d'évaluer, et cela, à l'instar de la majorité des études conduites antérieurement, si la performance de l'entreprise influence le niveau d'utilisation des pratiques RH (causalité inversée). À cet effet, les corrélations existantes entre les pratiques de GRH évaluées à partir du modèle AMOB en 2008 et la performance sociale évaluée en 2006 conduisent à des résultats somme toute surprenants (voir figure 19). Les pratiques ayant pour but d'accroître les compétences (correspondant aux pratiques de catégorie A du modèle AMO) sont significativement corrélées ($r_s = 0.62$) avec la performance sociale enregistrée par les entreprises en 2006. De même, les pratiques ayant pour but d'accroître la motivation (correspondant aux pratiques de catégorie M du modèle AMO) sont significativement corrélées avec les critères « mobilisation » ($r_s = -0.51$) et « climat de travail » ($r_s = 0.48$) de la performance sociale enregistrée en 2006. Pour leur part, les pratiques ayant pour but d'enrichir les tâches en 2008 (correspondant aux pratiques de catégorie O du modèle AMO) ne sont pas corrélées avec les critères de performance sociale évalués en 2006.

Figure 19 : Corrélations à travers le modèle intégrant les pratiques de GRH en 2008

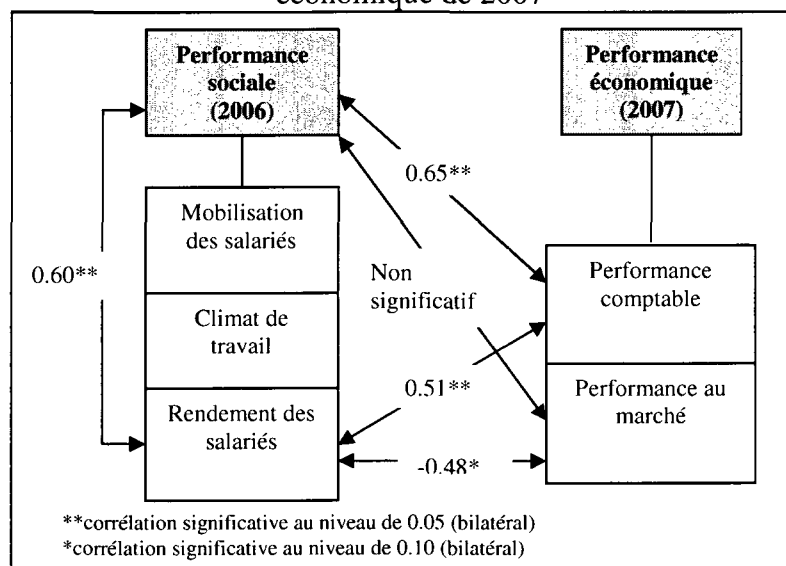


Cet exercice met en exergue le fait que le recours à un design de type coupe transversale permet de déceler des corrélations entre les pratiques AMO de GRH et la performance des entreprises alors que le design de type rétrospectif qui étudie les pratiques en amont des résultats, tel qu'appliqué à travers cette étude, ne permet pas d'établir de telles relations. Ce résultat fort intéressant sera davantage discuté à travers notre prochain chapitre qui portera justement sur la discussion des résultats découlant de notre étude. Poursuivons maintenant notre interprétation quant aux liens unissant la performance sociale à la performance économique.

4.5.2. Lien entre la performance sociale et la performance économique

Alors que nous avons traité des corrélations existantes entre la variable indépendante, soit la GRH, et notre variable médiatrice, soit la performance sociale, passons maintenant aux corrélations existantes entre cette même variable médiatrice et la variable dépendante représentée par la performance économique. À cet égard, la figure 20 illustre que l'indice global de performance sociale en 2006 n'est pas corrélé à l'indice global de performance économique en 2007. D'autre part, nous remarquons que cette même performance sociale est corrélée significativement avec le critère de performance comptable ($r_s = 0.65$). Cette corrélation trouve ses origines à travers le critère rendement des salariés qui est corrélé significativement avec la performance comptable ($r_s = 0.51$) tout en étant corrélé avec l'indice global de performance sociale ($r_s = 0.60$).

Figure 20 : Corrélations entre la performance sociale en 2006 et la performance économique de 2007



Ces résultats nous permettent de répondre aux deux propositions à l'origine de cette recherche qui sont les suivantes :

(P6) : Une entreprise qui démontre une meilleure performance sociale aura une meilleure performance économique du point de vue comptable.

(P8) : Une entreprise qui démontre une meilleure performance sociale aura une meilleure performance économique en lien avec le risque encouru.

À la lumière de la figure 20, nous constatons que la proposition P6 est corroborée alors que la corrélation entre la performance sociale et la performance comptable est significative ($r_s = 0.6518$; $\alpha = 0.05$ et test bilatéral).

Bien que la proposition P6 soit corroborée, la proposition P8 voulant qu'il y ait une corrélation entre la performance sociale et la performance au marché tenant compte cette fois du niveau de risque encouru ne l'est pas avec un $r_s = -0,3377$.

Enfin, nous sommes en mesure d'étendre notre analyse à l'intérieur des différents critères de performances sociale et économique, ce qui constitue l'objet même de notre dernière sous-question de recherche, énoncée comme suit :

2) Quel est l'impact de la performance sociale (mobilisation, climat de travail, rendement des salariés, développement des salariés) sur la performance économique des organisations tant au niveau de son rendement que de sa relation rendement/risque?

On remarque à la figure 20 à la page 187 que le seul critère de performance sociale relié aux critères de performance économique est celui associé au rendement des employés qui est corrélé positivement à la performance comptable et négativement à la performance au marché (relation rendement/risque).

Du côté de la relation positive prévalant entre le rendement des salariés et la performance du point de vue comptable, cette relation est somme toute prévisible alors que les employés qui ont une plus grande productivité (chiffre d'affaires/employé et bénéfices/employé) contribuent à hausser la rentabilité de l'entreprise.

En ce qui a trait maintenant à la relation négative affichée entre le rendement des salariés et la performance au marché, ce résultat, à première vue surprenant, peut se comprendre aisément si l'on s'arrête à la composition même dudit critère « performance au marché ».

Alors que ce critère prend en compte la relation rendement/risque d'un titre, sa corrélation négative avec le rendement des salariés peut tout simplement provenir du fait que les entreprises qui ont des employés qui contribuent davantage à leur chiffre d'affaires et à leur rentabilité sont celles qui représentent le plus grand risque sur le marché. Ainsi, ce niveau de risque accru contribuerait à réduire la relation rendement/risque de ces entreprises, et cela, bien que le rendement des employés permette d'élever leur niveau de rentabilité. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser aux entreprises œuvrant dans le domaine de la haute technologie qui affichent bien souvent des ratios élevés de chiffre d'affaires et de rentabilité par employé mais qui enregistrent en contrepartie une forte volatilité au niveau du prix de leur titre.

Notons également que, bien que le rendement des salariés soit corrélé significativement avec la performance au marché ($r_s = -0.48$), l'inclusion des autres critères figurant à la performance sociale (climat et mobilisation) supprime la corrélation significative au niveau des indices globaux.

Au contraire, l'ajout des critères « climat » et « mobilisation » à celui du « rendement des salariés » permet d'accroître la corrélation qui subsiste entre la performance sociale et la performance comptable. De ce fait, la corrélation entre le « rendement des salariés » et la performance comptable est de $r_s = 0.51$ et s'élève à $r_s = 0.65$ lorsque l'on considère l'ensemble des trois critères pour appréhender la performance sociale.

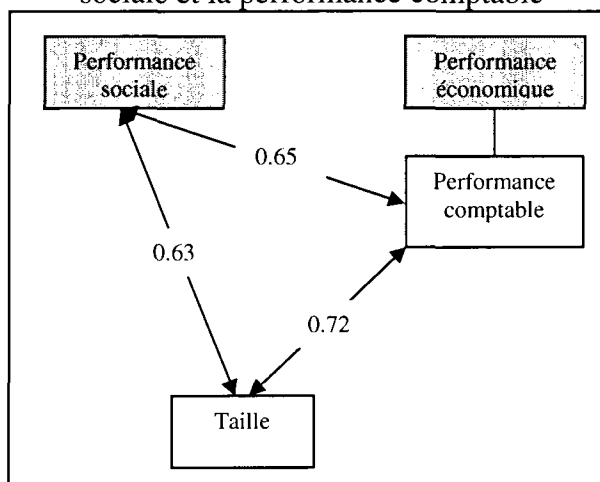
Ainsi, l'utilisation de l'ensemble des critères de la performance sociale (rendement, mobilisation et climat) permet de mesurer encore mieux le concept de la performance sociale en regard de la relation qui subsiste avec la performance comptable mais non en regard de la relation qui subsiste avec la performance au marché. En réponse à notre deuxième sous-question de recherche, nous pouvons répondre qu'il n'y a aucune relation significative entre la performance sociale et la performance économique tel qu'appréhendé à travers notre modèle.

D'autre part, la performance sociale est corrélée à la performance comptable alors qu'une variance commune de 42.25 % s'exerce entre ces deux variables. À travers cette performance sociale, c'est le critère rendement des salariés qui affiche une variance commune de 26.01 % avec la performance comptable et les autres critères « mobilisation » et « climat » n'ont pas d'effet significatif sur cette performance comptable. Enfin, le critère « rendement des salariés » se déclinant sous la performance

sociale a également une variance commune de 23.04 % avec la performance au marché qui intègre la notion de risque.

Nous sommes toujours aux prises avec le même problème au moment de comparer ces résultats aux études antérieures, c'est-à-dire qu'il n'existe aucune étude qui a intégré globalement la performance sociale à titre de variable médiatrice. Bien que l'étude de Huselid ait utilisé, du moins en partie, le même genre de variable médiatrice que nous, les résultats de cette étude n'ont pas été suffisamment significatifs pour démontrer que la productivité des employés intervient à titre de médiateur à travers la relation GRH-performance comptable. Ainsi, notre effort de comparaison s'arrêtera ici. De la même façon dont nous l'avons fait en regard des corrélations entre les pratiques de GRH et la performance sociale, nous allons maintenant intégrer les variables de contrôle afin d'arriver à mieux comprendre les corrélations présentes entre la performance sociale et la performance économique.

Figure 21 : Relation commune du facteur taille de l'entreprise avec la performance sociale et la performance comptable



Comme présenté à la figure 21, nous constatons que la corrélation entre la performance sociale et la performance comptable fixée à $r_s = 0.65$ peut être attribuable en partie à la relation commune de chacune de ces variables avec la taille de l'entreprise.

4.5.3. Lien entre pratiques de GRH et la performance économique

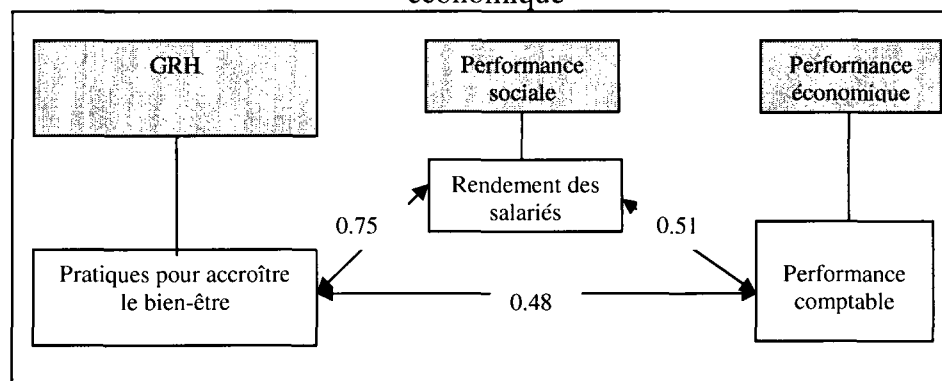
Alors que nous avons dû recourir à une méthode d'analyse de données non paramétriques, nous ne serons pas en mesure de répondre à notre question de recherche principale qui cherchait à savoir si notre modèle médiateur intégrant la performance sociale arriverait à mieux expliquer le lien entre GRH et performance économique. Cependant, nous pouvons tout de même évaluer dans quelle mesure la corrélation

directe entre les pratiques de GRH et la performance économique diffère de celle qui prévaut entre les pratiques de GRH et la performance économique, en considérant la performance sociale à titre de variable médiatrice. À défaut de répondre à notre question de recherche, cet exercice peut tout de même s'avérer opportun, car il permettra de déceler une tendance qui pourra être utile dans le cadre d'éventuelles études s'intéressant à un modèle similaire à celui faisant l'objet de la présente recherche.

Mentionnons que nous n'avons pas été en mesure de discerner à travers cette étude de lien probant entre les indices globaux de « GRH », de « performance sociale » et de « performance économique ». Nous pouvons cependant regarder du côté des pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés alors que cette catégorie de pratiques a des corrélations avec l'un des critères de la performance sociale et avec l'un des critères de la performance économique. Tel qu'illustré à la figure 18 de la page 181, la corrélation entre les pratiques de GRH et la performance sociale s'appréhende à travers les « pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés » et le « rendement des salariés ». À cet effet, nous dénotons une variance commune à hauteur de 56.25 % ($r_s = 0.75$) entre les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés et le rendement des salariés. D'autre part, la relation entre la performance sociale et la performance économique s'appréhende à travers les critères respectifs « rendement des employés » et « performance comptable » alors qu'une variance commune de 26.01 % ($r_s = 0.51$) existe entre ces critères. D'autre part, on remarque que cette catégorie de pratiques est associée directement à la « performance comptable »

avec une variance commune de 23.04 % ($r_s = 0.48$). Ainsi, alors que la variance commune existante entre cette catégorie de pratiques et le rendement des salariés est de 56.25 %, et de 26.01 % entre ce même rendement et la performance comptable, nous pouvons croire que l'inclusion du rendement des salariés à titre de médiateur entre « les pratiques de GRH pour accroître le bien-être des employés » et « la performance comptable » peut arriver à déceler davantage les effets potentiels existant entre ces deux phénomènes.

Figure 22 : Corrélations entre pratiques de GRH/performance sociale/performance économique



Ceci met fin à notre chapitre portant sur la présentation et l'interprétation des résultats. Le prochain chapitre se veut une discussion des présents résultats. Nous allons tenter d'expliquer pourquoi notre modèle empirique n'a pas été en mesure de soutenir une majorité de propositions sous-jacentes à cette étude. Pour terminer, nous allons mettre en exergue les principaux apports pratiques et théoriques associés à la réalisation de cette étude.

CHAPITRE V :

DISCUSSION

À travers le présent chapitre, nous allons discuter des résultats présentés jusqu'à présent. À ce titre, nous allons articuler notre discussion autour des différentes corrélations consignées à même notre modèle empirique. Ceci nous permettra de présenter les principaux apports managérial et théorique associés à cette recherche. Cependant, nous discuterons d'abord des principaux avantages et inconvénients reliés au modèle théorique utilisé à travers cette étude. À cet égard, nous nous questionnerons sur la pertinence : du modèle AMO(B) pour appréhender la GRH, de l'intégration de la performance sociale à titre de variable médiatrice pour appréhender le lien GRH-performance économique, de l'usage du critère de performance au marché pour appréhender la performance économique et finalement, de l'utilisation d'un design de

recherche rétrospectif qui permet en théorie de mieux cerner les relations de causes à effets existantes entre les variables.

Alors que nous n'avons été en mesure de répondre que partiellement à l'ensemble des questions de recherche jusqu'à présent, nous allons maintenant chercher à comprendre pourquoi. Nous allons donc procéder à l'autocritique de nos modèles et design de recherche. Débutons sans tarder en nous arrêtant à notre première variable à l'étude, soit la GRH.

5.1. *Modèle de recherche*

Tel que mentionné précédemment, trois des quatre catégories de pratiques utilisées pour évaluer la GRH des entreprises en 2004 (les pratiques pour accroître le capital-compétences, les pratiques pour accroître la motivation et les pratiques pour enrichir les tâches) n'ont pas démontré d'effet sur la performance sociale des entreprises en 2006 et sur leur performance économique en 2007. Ces trois catégories de pratiques représentent les pratiques centrales utilisées par de plus en plus de chercheurs pour appréhender la GRH des entreprises (Gerhart, 2005; Paauwe et Boselie, 2005) et ces dernières se regroupent même sous un modèle communément appelé le modèle AMO.

Alors que plusieurs recherches ont été en mesure de démontrer des liens significatifs entre les pratiques AMO et la performance des entreprises (Bailey, Berg et

Sandy, 2001; Boselie et Van der Wiele, 2002; Guest, Michie, Conway et Sheehan, 2003; Huselid, 1995), notre modèle empirique n'arrive pas à déceler ces liens. La seule catégorie de pratiques ayant démontré une relation significative avec la performance sociale de l'entreprise est la catégorie de pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés nommée « B » qui constitue un ajout spécifique à cette étude, alors que le modèle AMO s'est vu enrichi d'une catégorie devenant ainsi le modèle AMOB.

Rappelons à cet effet que la décision d'ajouter une nouvelle catégorie de pratiques dite « B » repose sur le fait que le traditionnel modèle AMO omet de prendre en considération le fait que la GRH puisse jouer un rôle important au niveau du bien-être des employés. Bien que cet objectif puisse être rencontré à travers la catégorie de pratiques ayant pour but de motiver les employés, nous proposons que, devant le nombre croissant d'entreprises ayant recours aux pratiques pour améliorer le bien-être de leurs employés, il s'avère tout à fait justifié de traiter de ce type de pratiques à travers une seule et unique catégorie nommée « B ». De plus, notons que ce type de pratiques est tout à fait de mise alors que la réalisation d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale ainsi que la réaction face au vieillissement de la société ont été reportés comme étant deux des trois plus grands défis auxquels le Canada devra s'attarder sur le marché du travail au cours des cinq prochaines années (Saunders et Maxwell, 2003). Également, dans le contexte actuel de mondialisation des marchés, les entreprises sont de plus en plus forcées d'établir une relation « gagnant-gagnant » avec leurs employés en se souciant de leur bien-être pour les inciter à

déployer de plus grands efforts qui permettent ultimement à l'entreprise d'accéder à une position avantageuse dans un marché très compétitif. Qui plus est, dans un contexte social où la pénurie de main-d'œuvre est imminente, les pratiques favorisant le bien-être des employés sont également les bienvenues en ce sens qu'elles ont, entre autres, pour objectif de retenir et d'attirer les meilleures ressources afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

Le fait que notre modèle n'arrive pas à déceler de relation significative entre les catégories de pratiques AMO et la performance des entreprises nous laisse perplexe. Est-ce que cette absence de lien repose sur le choix des items privilégiés pour appréhender les différentes catégories de pratiques AMO? Est-ce que l'absence de corrélation entre la GRH et la performance ne serait pas plutôt attribuable au fait que nous avons choisi d'intégrer la performance sociale comme variable médiatrice à l'encontre des autres études qui ont, en majorité, étudié une relation directe entre la GRH et la performance économique de l'entreprise? Il est aussi possible de se demander : est-ce que cette absence de corrélation provient de la méthodologie empruntée à travers notre étude alors que les différentes variables à l'étude sont mesurées en des temps distincts? Enfin, nous ne pouvons écarter le fait que cette absence de corrélation entre les pratiques AMO de GRH et la performance des

entreprises puisse provenir du faible niveau de répondants³⁰ ayant collaboré à cette étude.

En ce qui a trait à la première question soulevée relatant une potentielle absence de corrélation qui pourrait découler du recours à des mesures inadéquates du construit de la GRH, déjà, nous pouvons argumenter que les items utilisés dans le cadre de cette étude pour évaluer les différentes catégories AMO de la GRH sont fortement inspirés des études conduites antérieurement. En ce sens, nous ne pouvons expliquer l'absence de relation par une appréhension différente du construit de la GRH à travers cette recherche.

Au regard de la seconde proposition émise pour expliquer le manque de relation, c'est-à-dire que l'intégration d'une variable médiatrice à travers notre modèle brouille les relations potentielles entre la GRH et la performance, soulignons qu'à travers cette étude, les pratiques AMO n'ont pas plus d'influence sur la performance économique qu'elles en ont sur la performance sociale qui agit à titre de variable médiatrice. Il appert donc que, même si nous avons étudié une relation directe entre les catégories AMO et la performance économique, nous serions arrivés au même constat, soit à une absence de corrélation entre la GRH et la performance économique. De ce fait, nous

³⁰ Nous tenterons en cours de discussion de nous prononcer sur les éléments qui ont pu expliquer ce faible taux de réponse. Déjà nous pouvons attribuer ce résultat à trois éléments potentiels : l'absence de résultats RH disponibles chez les répondants sollicités, la complexité du design de recherche qui exigeait au répondant de se prononcer sur des pratiques RH et sur des résultats RH portant sur des années différentes et finalement, l'usage d'un design rétrospectif qui a pu faire en sorte qu'un DRH non en poste il y a quatre ans soit tout simplement incapable de participer à l'étude.

pouvons avancer que l'ajout d'une variable médiatrice au modèle n'est pas un élément probant justifiant l'absence de relation entre les pratiques AMO et les divers niveaux de performance à l'étude.

En ce qui a trait à l'avant-dernière proposition avancée, soit le fait qu'aucune relation significative n'ait pu se présenter à travers notre modèle dû à l'utilisation d'une méthodologie différente qui prévoit la mesure des construits en des temps distincts, nous proposons ici de nous attarder davantage sur cette possibilité. Précisons, à cet effet, que la majorité des études conduites à ce jour évaluent les différentes variables de façon synchronisée et même parfois de façon inversée : ces études questionnent les répondants au sujet des pratiques de GRH actuellement déployées et ces dernières sont reliées à la performance organisationnelle mesurée à l'aide des états financiers relatant les résultats passés³¹ (Wright et Haggerty, 2005).

Alors que les autres études ont été en mesure de démontrer des relations entre les pratiques AMO et la performance des entreprises, nous avons obtenu des **résultats similaires mais en ayant recours aux pratiques présentes en 2008**, à la performance sociale calculée en 2006 et à la performance économique enregistrée en 2007. D'ores et déjà, nous sommes donc en mesure d'attribuer notre absence de lien entre les pratiques de GRH du modèle AMO et la performance sociale et économique à notre design de

³¹ Précisons que ce n'est pas la majorité des études qui mesure la performance de façon objective à travers les états financiers des entreprises. Plusieurs études mesurent la performance perçue à même le questionnaire sondant les pratiques de GRH déployées au sein des entreprises.

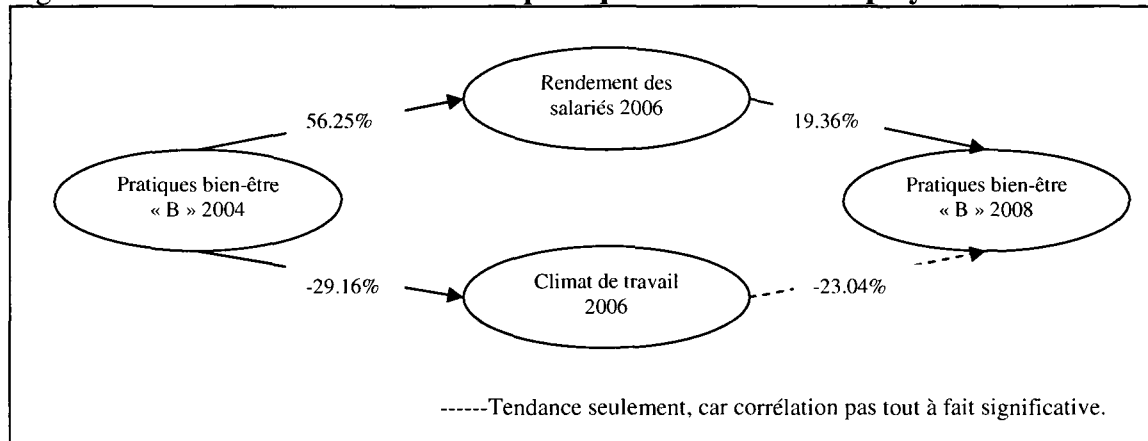
recherche plutôt qu'à la dernière option toujours envisagée. À cet effet, rappelons que nous avons proposé en tout dernier lieu qu'il soit possible que notre modèle n'arrive pas à établir de liens entre les pratiques AMO et les divers niveaux de performance dû à un faible niveau de répondants.

Il appert plutôt que la performance sociale et économique influencerait le choix des pratiques AMO alors que les entreprises adopteraient des pratiques de GRH en vue de résoudre les problèmes les plus pressants décelables à travers les indicateurs sociaux et/ou pressentis à travers les résultats financiers. Ce constat nous amène à soutenir la thèse de plusieurs chercheurs qui proposent la présence d'un phénomène de causalité inversée entre la GRH et la performance (Pauwe et Richardson, 1997).

D'autre part, nous pouvons davantage étudier cette possibilité en ayant recours aux pratiques ayant pour but d'améliorer le bien-être des employés de 2004 et de 2008 qui affichent toutes deux des relations avec les critères « climat » et « rendement des salariés » de la performance sociale présente en 2006. Tel que présenté à la figure 23, nous constatons que 56.25 % de la variance du rendement des salariés et que 29.16 % de la variance du climat de travail en 2006 s'expliqueraient par les pratiques de bien-être déployées en 2004. Le rendement des salariés et le climat de travail en 2006 expliqueraient respectivement 19.36 % et 23.04 % de la variance observée à travers les diverses pratiques de bien-être déployées au sein de notre échantillon. Dans cette optique, nous remarquons que le recours à un design de recherche qui mesure la GRH

actuelle relativement à la performance passée sous-estime la relation qui prévaut entre ces deux phénomènes.

Figure 23 : Effets et déterminants des pratiques de bien-être déployées



En somme, nous constatons, à travers notre échantillon, que le rendement passé des salariés influence à la hausse les pratiques pour accroître le bien-être et qu'à leur tour, ces pratiques ont un effet bénéfique et encore plus important sur le rendement futur des salariés. Nous serions donc en présence d'une sorte de « cercle vertueux » en regard du rendement des salariés. D'autre part, ce type de pratiques aurait des effets pervers sur le climat de travail. Ainsi, les entreprises de notre échantillon qui utilisent davantage ces pratiques en 2004 affichent un moins bon climat de travail en 2006. Nous reviendrons sur cet intéressant résultat lorsque nous discuterons des apports de cette recherche.

Poursuivons notre discussion maintenant en ce qui a trait au bien-fondé de l'intégration de la performance sociale à titre de variable médiatrice à travers notre

modèle. À cette fin, rappelons tout d'abord que la catégorie de pratiques ayant pour objectif l'accroissement du bien-être des employés a un effet significatif sur le climat et le rendement des salariés. Toutefois, la mobilisation des salariés n'est pas significativement influencée par ce type de pratiques. D'autre part, soulignons qu'à travers notre modèle empirique, la mobilisation et le climat de travail n'ont pas d'influence sur la performance économique tant du point de vue comptable que financier (performance au marché). Ainsi, il s'avère que le seul critère qui ait une influence sur la performance comptable est celui associé au « rendement des salariés ». À cet effet, il est possible que les indicateurs des critères « mobilisation » et « climat » proposés à travers le modèle de Morin *et al.* (1994) soient mal adaptés pour étudier la relation GRH-performance. En ce sens, il est possible que le niveau de mesure soit inadéquat et que des résultats plus probants s'obtiennent en sondant directement les employés quant à leur niveau de mobilisation et quant au climat de travail présent dans l'entreprise.

D'autre part, alors que les critères « mobilisation » et « climat » n'ont pas d'effet significatif sur les différents critères de performance économique, il se peut que leurs effets soient perceptibles bien avant dans le processus. Ainsi, il pourrait s'avérer intéressant de scinder la performance sociale en présentant les critères « climat » et « mobilisation » en amont du critère « rendement des salariés ». Cette proposition est en ligne avec les recommandations de nombreux chercheurs dont, entre autres, Le Louarn et Daoust (2008) qui postulent que la relation entre la GRH et la performance

économique doit se moduler autour d'un modèle escalier où les variables situées près de la GRH doivent être des résultats de GRH plus proximaux s'apparentant aux critères « climat de travail » et « mobilisation » utilisés à même cette étude. Dans cette optique, le rendement des salariés qui se rapproche davantage d'une mesure de performance interne pourrait figurer plus loin sur le continuum de performance. Selon le modèle de performance de Dyer et Reeves (1995), le critère rendement des salariés pourrait très bien se situer entre les résultats de GRH (en l'occurrence ici le climat de travail et la mobilisation) et les résultats financiers, soit en lieu et place des résultats organisationnels.

D'autre part, l'utilisation du modèle de Morin *et al.* (2004) n'est peut-être pas le meilleur modèle pour appréhender la performance sociale des entreprises sondées alors qu'il intègre de nombreux indicateurs. En ce sens, la mesure de la performance sociale s'apprécierait difficilement par un acteur externe. En soutien à cette proposition, notons simplement que pas moins de 15 % des personnes qui ont consulté notre questionnaire en ligne l'ont délaissé à l'étape où on les questionnait justement au sujet de leurs résultats RH.

À ceci, ajoutons que la venue de nombreuses agences de classement sociétales, s'intéressant aux aspects environnementaux et sociaux des entreprises, nous amène à croire a priori que les entreprises utilisent de plus en plus les tableaux de bord en GRH. Les présents résultats remettent grandement en question cette idée. La présente étude

laisse plutôt présager que les entreprises n'ont pas facilement accès aux informations demandées, et cela, bien que ces informations semblent tout de même simples. À cet égard, rappelons que deux des personnes sollicitées pour répondre à notre questionnaire nous ont simplement avoué ne pas disposer sous leur gouverne de l'ensemble des résultats requis et, en ce sens, ils auraient dû faire intervenir plusieurs départements différents pour parvenir à répondre à notre questionnaire. Nous sommes donc encore très loin de la présence des tableaux de bord dans les départements de GRH (et même chez les entreprises cotées à la bourse) qui permettraient de souligner la venue d'éventuels problèmes et de réagir face à ces derniers. Le Louarn et Daoust (2008) reportaient à ce sujet que les deux mesures les plus fréquemment utilisées par les départements RH, ou du moins les deux mesures les plus couramment divulguées au conseil d'administration, reposent sur les simples pourcentages d'embauche et de départs.

Pour les futures recherches, nous proposons de réduire le nombre d'indicateurs ou de se baser sur la présente étude pour déterminer des classes quant aux résultats RH. Ainsi, la présence de choix de réponses quant aux mesures de performance sociale faciliterait grandement la tâche aux futurs répondants, favorisant ainsi un taux de réponse plus élevé.

En ce qui a trait maintenant au fait que très peu de relations ont pu être perceptibles entre le critère de performance au marché intégrant la notion du risque de l'entreprise et

la performance sociale, nous proposons que l'absence de publication en regard des résultats RH en soit la cause. Tel que constaté à travers cette étude, alors que la plupart des entreprises n'ont pas encore accès à des indicateurs sociaux, comment espérer que les témoins externes, en l'occurrence les actionnaires, puissent percevoir le risque encouru en regard des ressources humaines des entreprises? Mis à part les quelques entreprises inscrites auprès des agences de classement sociétales et qui, à ce titre, doivent dévoiler de façon quantitative leurs résultats sociaux³², la plupart des entreprises dévoilent peu ou pas de résultats sociaux à travers leur rapport annuel. D'autre part, lorsque certaines d'entre elles le font, ces résultats sont bien souvent très peu approfondis et encore de nature qualitative.

Lorsque des standards établis permettront à la GRH de déclarer leurs résultats au même titre que les financiers qui s'affairent à relater la performance financière des entreprises à travers les rapports annuels, à ce moment, les investisseurs seront en mesure d'apprécier l'impact de la GRH sur le niveau de risque des entreprises. Mais puisque les principes comptables généralement reconnus ont pris des centaines d'années pour se bâtir, nous devons encore être patients (Bentley, 2007).

³² Cette déclaration n'est pas encore homogénéisée en regard des ratios à dévoiler en ce qui concerne les ressources humaines.

Finalement, et devant le faible taux de répondants associé à cette étude, nous nous devons de remettre en question le recours à un design de recherche complexe qui cherche à mesurer les différents concepts en des temps distincts.

5.2. Design de recherche

Le design de recherche privilégié nous a conduits à demander aux répondants de se prononcer sur des résultats de natures diverses (pratiques de GRH et performance sociale) et pis encore, en des temps différents (2004 et 2008 pour les pratiques de GRH et 2006 pour la performance sociale). La complexité de notre design de recherche a vraisemblablement contribué au fait que nous ayons obtenu un faible taux de réponse. Cependant, rappelons que ce type de design nous a tout de même permis de révéler des faits forts intéressants, entre autres, que le modèle AMO est inefficace pour déceler des relations entre la GRH et la performance lorsque l'on respecte l'ordre hiérarchique prétendu de ces phénomènes.

D'autre part, ce faible taux de réponse peut également provenir d'autres sources. À cet effet, nous n'avons qu'à souligner le fait que, devant notre incapacité à obtenir les courriels des DRH, nous avons dû solliciter la participation de ces derniers en nous adressant à une personne interposée, soit aux DRI des organisations. Nous étions tout d'abord très conscients que cette façon de faire n'était pas optimale et qu'elle entraînait une perte de réponses potentielles. De plus, et toujours dans ce contexte, l'utilisation

d'un questionnaire en ligne n'était peut-être pas un moyen de collecte de données approprié alors que la littérature relate que le recours au questionnaire est efficace lorsque nous avons une approche personnalisée (Cook *et al.*, 2000).

D'autre part, Guest (2001) soulignait qu'il est de plus en plus difficile de persuader les DRH de répondre à des sondages. Alors que les DRH sont très souvent sollicités pour répondre à de multiples sondages, il est possible que leur lassitude face à ces requêtes soit un élément déterminant en regard de notre faible taux de réponse. Soulignons également qu'il est possible que les entreprises situées en dehors du Québec (constituant la majorité de notre population cible) se sentent moins interpellées par une recherche conduite par une étudiante de l'Université de Sherbrooke. En ce sens, nous pouvons confirmer que le taux de visite du questionnaire chez les entreprises sises au Québec a été deux fois plus important (38 visites pour 74 entreprises sollicitées représentant un taux de visite de 51.35 %) que chez les entreprises canadiennes situées à l'extérieur de la province (81 visites pour 331 entreprises sollicitées représentant un taux de visite de 24.47 %).

Devant, l'ensemble de ces éléments et face à la complexité de notre design de recherche, nous sommes tout de même satisfaits du taux de réponse. De plus, notons que nous avons reçu deux courriels provenant des personnes sollicitées ainsi qu'un appel téléphonique d'un participant qui nous ont encouragés à poursuivre cette recherche. Ceci nous porte à croire que la problématique à l'origine même de cette

recherche est réelle et qu'en ce sens, les DRH sont encore et toujours en attente d'une démonstration qui leur permettra de faire valoir le fait que leur département peut faire une différence dans la performance des entreprises actuelles.

5.3. Contributions pratiques

Sur le plan managérial, nous avons été à même de démontrer à travers cette étude que les pratiques RH associées au développement du bien-être des employés, telles que les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail et les pratiques favorisant la préparation à la retraite, représentent les seules pratiques qui ont un impact sur la mobilisation et le rendement des salariés. Au surplus, ce rendement des salariés aurait à son tour une influence marquée au niveau de la performance comptable enregistrée par les entreprises. Selon ces résultats, il serait donc tout indiqué pour une entreprise qui cherche à mobiliser sa main-d'œuvre et à accroître son rendement de développer davantage et auprès d'un plus grand éventail d'employés les pratiques favorisant le bien-être de ces derniers.

Cependant, notre étude a démontré d'autres relations associées à ces pratiques qui sont beaucoup moins souhaitables et qui remettent grandement en question cette recommandation. À cet effet, notre étude révèle que l'adoption de ces pratiques a un effet négatif sur le climat de travail. À cet égard, il est possible que les entreprises qui ont recours aux pratiques pour accroître le bien-être des employés en plus grand nombre

à travers notre échantillon soient des entreprises en situation de crise qui misent justement sur l'adoption de telles pratiques pour améliorer la situation et que ces dernières n'aient tout simplement pas encore eu le temps d'avoir les effets escomptés. En ce sens, la mesure du climat de travail a peut-être été effectuée à un moment où le climat était à son plus bas niveau, et cela, avant même qu'il ne s'améliore (Roussel et Wacheux, 2005, p.209). D'autre part, cette relation négative entre les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés au climat de travail pourrait s'expliquer d'une autre façon et cette deuxième alternative serait beaucoup plus inquiétante. Alors que les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés ne sont que le prolongement d'une gamme de pratiques innovantes visant à accroître les compétences et l'engagement des employés, la relation négative de cette catégorie de pratiques avec le climat de travail devrait inquiéter les praticiens. Godard (2004) propose à cet effet que les entreprises qui utilisent massivement les pratiques innovantes tendent à atteindre un plateau et même un déclin au niveau de leur performance. Ainsi, les résultats obtenus au niveau du climat de travail ne seraient que la pointe de l'iceberg et, à long terme, les entreprises ayant davantage recours aux pratiques innovantes verraient leur performance sociale et économique se détériorer.

Cette étude ne permet pas de déterminer si la relation négative qui prévaut entre les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés et le climat de travail est attribuable à un problème de mesure ou à un problème plus concret découlant des effets néfastes liés à l'usage intensif des pratiques innovantes. Cependant, elle ouvre la voie

à de futures études s'intéressant aux effets potentiellement néfastes des pratiques innovantes.

Dans un tout autre ordre d'idée, nous avons été à même de constater à travers notre collecte de données que la majorité des entreprises n'ont pas accès à des résultats sociaux à travers leur département RH. Bien que la nature de ces résultats semble à première vue assez simple, la plupart des DRH sollicitées n'étaient pas en mesure de fournir des informations en lien avec l'historique relativement aux taux de maladie, taux d'accidents, taux de roulement, nombre de griefs et plaintes et budget de formation par employé. Devant ce fait, nous pouvons nous demander comment les DRH sont en mesure de pouvoir réagir face à des problématiques sociales alors que ces données ne semblent pas être suivies de façon systématique à travers, par exemple, un tableau de bord RH.

5.4. Contributions scientifiques

Du point de vue scientifique cette fois, cette étude met en lumière trois constats intéressants. Dans un premier temps, nous avons constaté à travers cette recherche que les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés sont des pratiques qui méritent d'être intégrées à travers la conceptualisation de la GRH dans un modèle s'affairant à étudier le lien GRH-performance, puisque seulement cette catégorie de pratiques a démontré des effets avec les autres variables de la relation.

D'autre part, nous avons été à même de constater que le modèle intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice tend à mieux cerner la relation qui interagit entre les pratiques RH ayant pour but d'accroître le bien-être des employés et la performance économique que le modèle intégrant seulement les variables figurant aux extrémités de la relation. C'est ainsi que les relations qui prévalent entre, d'une part, les pratiques ayant pour but d'accroître le bien-être des employés et le rendement des salariés figurant sous la performance sociale et, d'autre part, celle unissant le rendement des salariés à la performance comptable, sont toutes deux supérieures à la simple relation qui prévaut entre ces pratiques et la performance comptable.

Enfin, cette étude a mis en lumière l'importance que revêt le design utilisé pour mesurer les pratiques RH et la performance. À cet effet, mentionnons qu'aucune relation n'a pu s'opérationnaliser entre les catégories de pratiques RH dites AMO à travers notre étude qui utilise un design de type rétrospectif. Les études antérieures qui ont en majorité eu recours à un design de type coupe transversale démontrent, quant à elles, des relations significatives entre ces pratiques AMO et la performance. Toutefois, rappelons que les études de type coupe transversale ont le désavantage de mesurer les pratiques RH en lien avec la performance actuelle ou passée. De ce fait, nous proposons que les relations significatives démontrées à travers les études antérieures soient davantage associées au phénomène de causalité inversée alors que ces études auraient en fait démontré que la performance agit à titre de déterminant en regard des pratiques

RH adoptées se regroupant sous le modèle AMO plutôt que l'inverse voulant que les pratiques influencent le niveau de performance organisationnelle.

En développant davantage cette absence de relation, ceci nous amène à nous questionner sur les fondements mêmes de ce modèle AMO. À l'instar de Gerhart (2005), nous proposons que ces résultats remettent en question le fait que les pratiques AMO, catégorisées en fonction des effets attendus sur la compétence, la motivation et l'opportunité des employés, aient de réels impacts sur ces dimensions des employés.

Nous terminerons la présentation des résultats significatifs en réaffirmant que cette étude nous a permis de mettre en lumière le fait que la performance des entreprises influence l'adoption des pratiques associées au bien-être des employés et qu'à leur tour, ces pratiques agissent sur la performance des entreprises mais dans une plus grande proportion encore. Cependant, cette affirmation s'inscrit seulement en regard des pratiques de bien-être et du critère rendement des salariés de la performance sociale et nous n'avons pas été en mesure d'élargir ce constat relativement aux variables principales du modèle à l'étude.

Finalement, ajoutons que nous ne prétendons pas avoir résolu à travers cette étude la problématique entourant la reconnaissance de la profession « DRH », mais nous croyons que sa réalisation a tout de même permis de mettre en exergue certains

éléments théoriques intéressants. À cet égard, relatons tout simplement le potentiel associé à l'intégration des pratiques pour accroître le bien-être des employés au sein même du concept de la GRH ainsi que la supériorité évidente du recours à un type de design rétrospectif pour arriver à répondre à la question centrale reliée à ce champ d'expertise, à savoir : est-ce bien la GRH qui agit sur la performance des organisations ou l'inverse?

CONCLUSION

De nos jours, plusieurs rapports annuels déclarent que les employés représentent l'actif le plus important de l'entreprise. Alors que bon nombre d'entreprises vantent les mérites et le savoir-faire de leurs ressources humaines, nous serions à même de nous attendre à ce que le département qui s'occupe de la gestion de cet « actif humain » soit perçu comme un joueur important.

Or, les départements RH sont encore et toujours engagés dans une bataille qui consiste à justifier leur valeur dans les organisations (Wright *et al.*, 2005). À cet effet, Boudreau et Ramstad (1997) déclaraient que les directeurs RH sont seulement capables de démontrer leur valeur en des termes qualitatifs sans toutefois parvenir à le faire de façon quantitative. Le département RH, qui n'est pas en mesure de démontrer de quelle façon il agit sur la performance, perd ainsi son statut stratégique et est à cet effet moins crédible et influent. Au niveau global, c'est la discipline même de la GRH qui voit sa réputation entachée (Jalette et Bergeron, 2002).

Bien que maintes études se soient intéressées au cours des trois dernières décennies à la relation unissant la GRH à la performance organisationnelle, aucune n'a été à même de démontrer clairement un lien de cause à effet. Alors que de nombreux travaux sont parvenus à démontrer qu'il y a une relation entre la GRH et la performance, cette relation est souvent faible du point de vue statistique et les résultats sont ambigus (Paauwe et Boselie, 2005).

Devant ce résultat décevant, plusieurs chercheurs remettent en question le design des recherches réalisées à ce jour. On déplore que la plupart des études effectuées jusqu'à présent mesurent les pratiques RH subséquentement à la performance, analysant ainsi les effets de la performance sur les pratiques RH plutôt que l'inverse (Wright et Haggerty, 2005). À un autre niveau, plusieurs auteurs déclarent que l'avancement de la connaissance en matière de lien entre la GRH et la performance organisationnelle passe obligatoirement par l'étude du mécanisme intermédiaire, communément appelé la « boîte noire », qui s'opère entre les variables figurant aux extrémités de la relation. À cet effet, ils font appel à la communauté scientifique afin que les futures recherches s'intéressent davantage à ce mécanisme.

C'est de ces recommandations qu'est née la présente étude qui intègre la performance sociale à titre de variable médiatrice alors que nous avons cherché à savoir si **le modèle intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice explique mieux le lien entre la GRH et la performance économique que le simple**

modèle composé des seules variables « GRH » et « performance économique ». De plus, afin d'arriver à évaluer les effets de la relation selon l'ordre désiré, c'est-à-dire que la GRH influence la performance et non l'inverse, nous avons opté pour l'utilisation d'un design rétrospectif qui permet de colliger les données associées à chacune des variables à l'étude en des temps distincts. C'est ainsi que la variable GRH a été évaluée en amont de la performance sociale alors qu'une période de latence de deux ans a été introduite permettant ainsi aux pratiques RH d'avoir le temps d'agir sur la performance sociale. À son tour, la performance économique a été évaluée dans un espace-temps différent, c'est-à-dire un an suivant la mesure de la performance sociale, toujours dans le but de permettre à la performance sociale d'avoir le temps de se refléter sur les résultats financiers et boursiers des entreprises.

À travers notre modèle à l'étude, le concept de la GRH s'articule à partir du modèle AMO qui permet une catégorisation des pratiques RH selon que ces dernières ont pour objet d'accroître les compétences des employés, d'accroître la motivation des employés, ou d'enrichir les tâches des employés. Nous avons innové à travers cette étude en intégrant une catégorie particulière au modèle AMO, soit les pratiques ayant pour objet l'amélioration du bien-être des employés (B pour bien-être) ou si l'on préfère les pratiques ayant pour but de faciliter la conciliation travail-vie personnelle des employés. Le modèle AMO a donc été renouvelé en modèle AMOB. Quant à elle, notre variable médiatrice, soit la performance sociale, repose sur la dimension « valeur des ressources

humaines » intégrée au modèle d'évaluation de la performance organisationnelle élaboré par Morin *et al.* (1994).

Ces deux variables, soit les pratiques de GRH ainsi que la performance sociale des entreprises, ont été mesurées auprès d'organisations cotées au Toronto Stock Exchange (TSX). Les directeurs ressources humaines (DRH) de 420 entreprises ont été sollicités par courriels et par lettre postale pour répondre à un questionnaire en ligne au sujet du déploiement des quatre grandes catégories de pratiques RH précitées ainsi qu'au sujet de certains résultats RH enregistrés. Dans l'ensemble des entreprises sollicitées, 19 DRH ont répondu et deux questionnaires ont dû être rejetés, puisqu'ils ne contenaient pas suffisamment de réponses en regard des différents items sondés, se soldant en un taux de réponse de 5 %.

Nous avons associé les résultats des répondants à notre troisième et dernière variable nommée la performance économique qui contient deux niveaux distincts de performance, soit la perspective comptable (retour sur actifs « ROA » et retour sur l'avoir des actionnaires « ROE ») et la perspective financière (ratio de « Sharpe » et de « Traynor »), qui prend en compte le niveau de risque associé à l'entreprise. En somme, la performance économique a été calculée à partir des états financiers et des cours boursiers historiques des entreprises participantes, représentant ainsi une mesure objective de la performance.

Cette recherche comporte certaines limites qui méritent d'être soulevées. Le taux de réponse associé à cette étude qui se situe à un niveau de 5 % constitue la principale limite à la généralisation de nos résultats. Cependant, cette limite correspond à la limite associée à ce champ d'études alors que la plupart des recherches réalisées sur le sujet enregistrent également de faibles taux de réponse se situant entre 6 % et 28 % (Becker et Gerhart, 1996). Becker et Huselid (1996) déclaraient même que « le principal défi inhérent à ce champ de recherche est le faible taux de réponse » (p.410).

Une seconde limite en regard du type de design utilisé doit également être mentionnée. Puisque nous avons eu recours à un design de recherche de type rétrospectif pour arriver à mesurer la GRH, il est possible que certains DRH ne se remémorent pas avec justesse les pratiques RH qui étaient en place il y a de cela quatre ans ou, pis encore, certains n'étaient peut-être tout simplement pas en poste à ce moment pour être en mesure de répondre de façon adéquate (Wright *et al.*, 2005). Ainsi, la validité de la mesure de la GRH peut être remise en question à travers cette étude.

Nous avons tout de même eu recours à un design rétrospectif à travers cette étude, alors que nous ne disposions ni du temps ni des budgets requis pour conduire une recherche de type longitudinale qui aurait permis de répondre à cette lacune. Cependant, mentionnons que le design rétrospectif a tout de même l'avantage de mieux tester la relation qui prévaut entre la GRH et la performance selon cet ordre précis plutôt que selon l'ordre inversé qui aurait indubitablement été testé à travers un design de

recherche de type coupe transversale. Nous avons donc opté pour un type de design rétrospectif qui servait au mieux cette étude, et cela, malgré les limitations associées à son utilisation.

Enfin, au sujet de la dernière limite, précisons que le fait qu'une pratique RH soit adoptée au sein d'une entreprise ne veut pas nécessairement dire que cette pratique est, d'une part, appliquée de façon équitable par le superviseur et que, d'autre part, cette pratique est perçue comme telle par les employés (Paauwe et Boselie, 2005). Cette distinction importante fait en sorte que la validité de la mesure de la GRH peut encore être critiquée selon cette perspective. Pour contrer ce phénomène, il aurait été approprié de conduire une étude à multiples niveaux, c'est-à-dire au niveau individuel en regard des pratiques de GRH perçues par les employés et au niveau organisationnel en regard des niveaux de performances sociale et économique enregistrées. À ce sujet, rappelons que, puisque cette recherche est conduite dans le cadre d'un mémoire, des restrictions budgétaires et temporelles ont encore une fois guidé nos choix et ont fait en sorte que nous avons dû restreindre notre niveau d'analyse au seul niveau organisationnel.

Les trois limites précitées doivent donc être considérées en regard des conclusions majeures émanant de notre étude. Les principaux résultats de cette recherche sont de deux ordres. Dans un premier temps, au niveau managérial, nous concluons que les pratiques RH associées au développement du bien-être des employés, telles que les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail et les pratiques favorisant la

préparation à la retraite, représentent les seules pratiques qui ont un impact sur la mobilisation et le rendement des salariés. Au surplus, ce rendement des salariés aurait à son tour une influence marquée au niveau de la performance comptable enregistrée par les entreprises. Selon ces résultats, il serait donc tout indiqué pour une entreprise qui cherche à mobiliser sa main-d'œuvre et à accroître son rendement de développer davantage et auprès d'un plus grand éventail d'employés les pratiques favorisant le bien-être de ces derniers.

D'autre part, cette étude a permis de mettre en lumière le fait que les entreprises canadiennes ont encore beaucoup de chemin à parcourir en regard de la mesure des résultats RH. La plupart des départements RH ne sont pas en mesure de fournir aisément des informations en lien avec l'évolution du taux d'absentéisme, du taux de roulement, du taux de maladie, du taux d'accidents, etc. À ce sujet, certaines entreprises ont confirmé que ces mesures n'étaient pas regroupées sous leur département de RH et que plusieurs départements devaient être sollicités pour recueillir et consigner l'information requise. Nous pouvons donc nous demander comment les DRH sont en mesure de pouvoir réagir face à des problématiques sociales alors que ces données ne semblent pas être suivies de façon systématique à travers, par exemple, un tableau de bord RH.

Du point de vue scientifique cette fois, les résultats de cette étude ont mis en lumière trois constats intéressants. Alors que les pratiques ayant pour but d'accroître le

bien-être des employés sont les seules pratiques de GRH ayant démontré des effets sur les critères de performance sociale interne et sur la performance comptable, nous suggérons d'intégrer ce type de pratiques à la conceptualisation de la GRH.

Nous proposons également de poursuivre l'étude de la relation GRH-performance en ayant recours à une variable médiatrice, et cela, bien que nous n'ayons pas été en mesure de démontrer la supériorité du modèle médiateur intégrant la performance sociale pour expliquer la relation GRH-performance [compte tenu de notre échantillon, insuffisant pour recourir à des méthodes d'équations structurelles]. Cette proposition repose sur nos résultats qui démontrent que les relations indirectes (lien entre les pratiques pour accroître le bien-être des employés sur le rendement des employés et lien entre ce même rendement et la performance comptable) sont plus fortes que la relation directe qui prévaut (lien entre les pratiques pour accroître le bien-être des employés et la performance comptable).

D'autre part, nous avons constaté que les relations significatives enregistrées entre la GRH [à travers le modèle AMO] et les deux niveaux de performance (sociale et économique) disparaissent lorsque nous passons d'un design de type coupe transversale à un design de type rétrospectif. Alors que le design de type coupe transversale évalue indubitablement la performance en amont de la GRH et que le design rétrospectif permet d'apprécier la relation GRH-performance selon cet ordre précis, nous proposons que les études antérieures, trouvant assise sur le modèle AMO et effectuées sur la base

d'un design de type coupe transversale, démontrent à travers leurs résultats un phénomène de causalité inversée. Ainsi, ces études auraient en fait démontré que la performance agit à titre de déterminant en regard des pratiques RH adoptées [se regroupant sous le modèle AMO] plutôt que l'inverse voulant que les pratiques se répercutent réellement sur la performance.

À un autre niveau, et à l'instar de Gerhart (2005), il est aussi possible de remettre en question le fait que les pratiques AMO, catégorisées en fonction des effets attendus sur la compétence, la motivation et l'opportunité des employés, aient de réels impacts sur ces dimensions des employés.

Le dernier élément important que cette étude propose du point de vue scientifique est que la performance sociale des entreprises, précisément le niveau du rendement des salariés et le climat de travail, influenceraient l'adoption des pratiques associées au bien-être des employés et qu'à leur tour, ces pratiques agiraient à nouveau sur la performance sociale des entreprises mais dans une plus grande proportion encore.

Compte tenu des résultats émanant de cette étude, nous sommes à même de proposer des avenues potentielles à emprunter dans le cadre des futures recherches s'intéressant au sujet. Tout d'abord, nous proposons que les futures recherches adoptent un design longitudinal qui permet de bien évaluer la relation de cause à effet alors qu'un

design de type rétrospectif, qui comporte également un tel avantage, entraîne indéniablement un problème au niveau de la validité de la mesure.

Nous suggérons également aux futurs chercheurs de poursuivre sur la voie de l'intégration de la performance sociale à titre de variable médiatrice, mais en proposant aux répondants des choix de réponses en regard des indicateurs. Ceci faciliterait grandement la mesure de cette variable alors que les DRH n'ont pas nécessairement accès à ce type d'information de façon précise. Nous proposons ainsi de perdre un peu en précision pour gagner en généralisation potentielle (hausse du taux de réponse).

Dans une autre veine cette fois, nous encourageons les chercheurs à évaluer dans quelle mesure les fondements théoriques prétendus du modèle AMO s'actualisent de façon empirique, c'est-à-dire : « est-ce que les pratiques AMO, catégorisées en fonction des effets attendus sur la compétence, la motivation et l'opportunité des employés, ont réellement ce type d'effet sur les employés? »

D'autre part, nous proposons aux futurs chercheurs de scinder la performance sociale en deux variables distinctes : la première étant plus proximale de la GRH et se reflétant à travers les critères « mobilisation » et « climat », la seconde en aval se rapprochant davantage de la performance interne de l'entreprise et se déclinant à travers l'indicateur « rendement des employés ».

Enfin, à la lumière des résultats de cette étude, il serait souhaitable que des travaux s'intéressent plus particulièrement à la relation négative qui prévaut entre les pratiques pour accroître le bien-être des employés et le climat de travail présent au sein des entreprises afin d'arriver à comprendre les origines de cette relation négative. Finalement, nous pouvons affirmer à l'instar de certains auteurs qu'aucune recherche n'arrivera à elle seule à ouvrir la boîte noire qui renferme les mécanismes s'opérant entre la GRH et la performance organisationnelle. Plusieurs études reposant sur différents devis de recherche, comportant chacune leurs forces et leurs lacunes, devront être réalisées afin de consolider l'avancement des connaissances dans ce domaine de recherche (Jalette et Bergeron, 2002).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R. et Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success**. *Management Revue*, 16(2), 213.
- Allouche, J., Charpentier, M. et Guillot-Soulez, C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières. *Actes Du XVème Congrès Annuel De l'AGRH: La GRH Mesurée, Montréal*, 31-58.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off* (Ithaca ed.). New York: Cornell University Press.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(3), 497-524.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670.
- Bailey, T., Berg, P. et Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), 525.
- Barney, J. B. et Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.

- Barraud-Didier, V., Guerrero, S. et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprises: Le cas des pratiques de mobilisation. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (47), 2.
- Bayad, M., Arcand, G. et Arcand, M. (2001). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. *Communication ESA-Grenoble*. Séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
- Becker, B. E. et Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. et Spratt, M. F. (1997). Hr as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 39.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.
- Beer, M. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Bélanger, J. (2000). *L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche*. Direction générale de la recherche appliquée : DRHC.
- Bélanger, L. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Bentley, R. (2007). Measuring up. *Personnel Today*, 22.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Boselie, P. et van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165.
- Boudreau, J. W. et Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(3), 343.
- Boulianne, E. (2002). *Vers une validation du construit performance organisationnelle*. Bibliothèque nationale du Canada.
- Bowen, D. E. et Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: The role of the "strength" of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. et Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Boxall, P. F. et Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. et Gold, J. (2003). *Human resource management : Theory and practice* (3rd ed.). Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. et Laroche, P. (1992). *Principes de gestion financière des sociétés* (2e éd.). Montréal: McGraw-Hill, Editeurs.
- Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. *Banque Et Marchés*, 34, 46-51.
- Chassande, P. (2002). *Développement durable, pourquoi? comment?* Éditions Edisud.

- 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*.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501.
- Cook, C., Heath, F. et Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821.
- Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802.
- Dorenbosch, L. et van Veldhoven, M. (2006). Rethinking HRM practices measurement: A classification of choices for researchers. *EIASM 21st Workshop Strategic HRM*.
- Dreher, G. F. et Dougherty, T. W. (2002). *Human resource strategy : A behavioral perspective for the general manager*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (1st ed.). New York: Harper.

- Dyer, L. et Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. et Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? Communication présentée au 7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), tenu à Montpellier, les 27-28-29 octobre 2004.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. et Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385.
- Fleetwood, S. et Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126.
- Gelade, G. A. et Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach**. *Management Revue*, 16(2), 174.
- Ginevičius, R. et Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics & Management*, 7(4), 201-211.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 776.

- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349.
- Gosselin, A. (2000). Réaliser la stratégie: Avant tout une question de ressources humaines. *La stratégie des organisations: Une synthèse* (pp. 375-380) Les Éditions Transcontinental inc.
- Grinnell, R. M. (2001). *Social work research and evaluation : Quantitative and qualitative approaches* (6e éd.). Itasca, Ill.: F.E. Peacock Publishers.
- Guay, M. (2001). « Le mentorat: Un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise». *Devis de recherche, présenté aux membres du comité directeur et du comité scientifique du centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Enap, Mars, 15.*
- Guérin, G., Le Louarn, J. et Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: Une justification et un cadre conceptuel. *Gestion*, 23-31.
- Guérin, G. et Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. et Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291.

- Hatch, J. E. et Robinson, M. J. (1989). *Investment management in canada* (2nd ed.). Scarborough, Ont.: Prentice-Hall Canada.
- Heneman, H. G. (1980). *Personnel human resource management*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- Hirsch, P. M. et Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635.
- Huselid, M. A. et Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400.
- Jalette, P. et Bergeron, J. G. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations Industrielles*, 57(3), 542-568.
- Keller, G. et Warrack B. (2002). *Statistics for management and economics* (6e éd.). Thomson Publishers.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., Irvine, V. B., Silvester, W. H., Ménard, L. et Chlala, N. (1991). *Comptabilité intermédiaire* (Éd. canadienne). Montréal: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Le Louarn, J. et Gosselin, A. (2000). « GRH et profits: Y a-t-il un lien? ». *Effectif*, Avril-Mai, 18-23.

- Le Louarn, J. et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : [du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain]*. Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons.
- Le Louarn, J. et Daoust, J. (2008). Finance et ressources humaines : «la grande séduction»! *Gestion*, 32(4), 72.
- Lepak, D. P. et Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517.
- Luc, D., Rondeau, A. et Jacob, R. (2002). *Transformer l'organisation : La gestion stratégique du changement*. Montréal: Gestion, Revue internationale de gestion.
- Marciano, V. M. (1995). *The origins and development of human resource management* Academy of Management.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Morin, E. M., Guindon, M., Boulianne, E. et Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal: Ordre des comptables généraux licenciés du Québec; Guérin.
- Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Boucherville, Québec: G. Morin.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial & Labor Relations Review*, 47(2), 173.
- Pauwe, J. et Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Pauwe, J. et Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F. et Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.

Paul, A. K. et Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation : Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., Hatano, T. et Santalainen, T. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effect. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55.

Pil, F. K. et MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-improvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423.

Pozzebon, S., Coiquaud, U., Gosselin, A. et Chênevert, D. (2007). La gestion des ressources humaines : D'hier à demain. *Gestion*, 32(3), 99.

Ramsay, H., Scholarios, D. et Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501.

- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C. et Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Saulquin, J. Y. (2004). « GRH et responsabilité sociale: Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises ». *15 Ième Congrès Annuel De l'AGRH*.
- Saunders, R. et Maxwell, J. *Évolution du marché du travail: Grands défis que doit relever le canada*. Un document préparé pour Développement des ressources humaines Canada. Mars 2003
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. et Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource managem. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207.
- Siegel, S. (1956). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. New York. McGraw-Hill.
- St-Onge, S. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal: Gaétan Morin éditeur.
- Sutton, R. I. et Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371.
- Wall, T. D. et Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429.

- Wright, P. M. et Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management*, 28(3), 247.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. et Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. et Allen, M. R. (2005). The relationship between hr practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409.
- Wright, P. M. et Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals**. *Management Revue*, 16(2), 164.
- Wright, P. M., McCormack, B., Sherman, W. S. et McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. et Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111.
- Youndt, M. A. et Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337.

ANNEXES

ANNEXE A : Certificats d'éthique



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité Éthique de la recherche
lettres et sciences humaines

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Le lien entre la GRH et performance économique : test d'un modèle escalier intégrant la performance sociale à titre de variable

Projet subventionné Projet non subventionné Projet de maîtrise ou de doctorat

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Annie Gosselin

Nom de la directrice ou du directeur : Jean-Maurice Trudel et Jean Desrochers

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable Unanime Majoritaire
 Défavorable Unanime Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

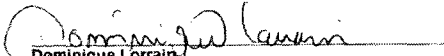
SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois 1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

COMMENTAIRES :


 Dominique Lorrain
 Présidente du Comité d'éthique de la recherche
 Lettres et sciences humaines

Date : 19 décembre 2007



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Le lien entre la GRH et performance économique : test d'un modèle escalier intégrant la performance sociale à titre de variable

Projet subventionné Projet non subventionné Projet de maîtrise ou de doctorat

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Annie Gosselin

Nom de la directrice ou du directeur : Jean-Maurice Trudel et Jean Desrochers

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable Unanime Majoritaire
 Défavorable Unanime Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois 1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

COMMENTAIRES :

Dominique Lorrain
Présidente du Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 9 février 2009

ANNEXE B : Courriels d'invitation aux DRI

#u_firstname#,

Nous désirons obtenir des informations sur votre entreprise dans le cadre d'un mémoire de maîtrise conduit au département de management de l'Université de Sherbrooke. L'enquête porte sur la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. À cet effet, vous trouverez davantage d'information à la première page du questionnaire en ligne où sont présentées de façon détaillée l'étude en question ainsi que les instructions relatives au questionnaire à remplir.

Le questionnaire, d'une durée de 15 à 30 minutes, traite exclusivement des politiques ressources humaines adoptées par votre organisation et des indicateurs de gestion des ressources humaines qui en découlent. Nous vous serions donc très reconnaissants de bien vouloir remplir le questionnaire en ligne ou, dans la mesure où vous n'avez pas accès à ce type d'information, de transférer ce courriel au Directeur Ressources Humaines de votre organisation. Assurez vous de transférer le message dans son intégralité.

Afin d'accéder au site en question vous devez cliquer sur le lien hypertexte suivant: #code_complete#.

Pour tout problème technique ou pour avoir accès au questionnaire en anglais, veuillez communiquer avec la soussignée.

Nous vous remercions à l'avance pour l'attention portée à la présente.

Annie Gosselin
Étudiante M.Sc. administration
Université de Sherbrooke

#u_firstname#,

Ceci est un petit rappel pour vous inviter à participer au projet de recherche sur la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Afin d'accéder au questionnaire en ligne, vous devez cliquer sur le lien hypertexte suivant :
#code_complete#.

Jusqu'à présent, les répondants ont été en mesure de remplir le questionnaire en ligne en moins de 20 minutes.

Nous vous rappelons que seuls les répondants recevront les résultats anonymes et abrégés de cette enquête. Ces résultats vous permettront de comparer vos pratiques et indicateurs RH avec les entreprises canadiennes cotées au TSX.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Annie Gosselin
Étudiante M. Sc. Administration
Université de Sherbrooke

ANNEXE C : Lettre d'invitation aux DRH



A/S Directeur(trice) des ressources humaines

« Nom_de_la_compagnie »

« Présentation »,

Récemment, nous avons contacté la personne responsable des relations avec les investisseurs de votre organisation. Nous l'avons alors invitée à participer à une importante étude portant sur la GRH. Cette fois, je m'adresse directement à vous car le sujet risque de vous intéresser plus particulièrement.

Objet de l'étude

L'étude est destinée à approfondir les connaissances au sujet du lien qui existe entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Cette étude est conduite dans le cadre d'un mémoire de recherche effectué à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et est dirigée par deux professeurs : M. Jean Trudel, professeur en GRH et M. Jean Desrochers, professeur en finance.

Pourquoi répondre à cette enquête ?

- Obtenir à titre de répondant les résultats anonymes qui vous permettront de comparer vos pratiques et indicateurs RH avec ceux des autres organisations participantes.
- Pour supporter une étudiante dans la réalisation de son mémoire.
- Faire avancer les connaissances dans le domaine de la GRH.
- Moins de 20 minutes vous seront nécessaires pour compléter le questionnaire.

Anonymat

Soyez assurés que vos réponses resteront strictement anonymes. En aucun cas, vous ne serez identifiés de toute autre entreprise.

Qui doit répondre à cette enquête ?

- (1) De préférence le Directeur des ressources humaines.
- (2) Toute autre personne pouvant fournir de l'information précise sur les pratiques RH et certains indicateurs RH.

Quel est le contenu du questionnaire ?

Ce questionnaire de 6 pages comprend des questions sur vos pratiques et indicateurs RH.

Comment répondre ?

Vous pouvez accéder facilement au questionnaire en suivant 2 étapes :

- (1) entrer l'adresse électronique suivante : http://ww3.unipark.de/uc/pratiques_rh
- (2) lorsqu'on vous le demandera, entrer votre code d'accès personnel : « Code_d'accès »

Délai

Nous vous remercions de bien vouloir répondre au questionnaire en ligne avant le 19 septembre 2008. Pour toute question, n'hésitez surtout pas à me contacter. Je vous remercie à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Annie Gosselin
Étudiante M. Sc. Administration
Université de Sherbrooke
annie.gosselin@usherbrooke.ca



A/S «AS_nom»
«Nom_de_la_compagnie»

RAPPEL

«Présentation»

Récemment, nous avons contacté la personne responsable des relations avec les investisseurs de votre organisation. Nous l'avons alors invitée à participer à une importante étude portant sur la GRH. Cette fois, je m'adresse directement à vous car le sujet risque de vous intéresser plus particulièrement.

Objet de l'étude

L'étude est destinée à approfondir les connaissances au sujet du lien qui existe entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Cette étude est conduite dans le cadre d'un mémoire de recherche effectué à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et est dirigée par deux professeurs : M. Jean Trudel, professeur en GRH et M. Jean Desrochers, professeur en finance.

Pourquoi répondre à cette enquête ?

- Obtenir à titre de répondant les résultats anonymes qui vous permettront de comparer vos pratiques et indicateurs RH avec ceux des autres organisations participantes.
- Pour supporter une étudiante dans la réalisation de son mémoire.
- Faire avancer les connaissances dans le domaine de la GRH.
- Moins de 20 minutes vous seront nécessaires pour compléter le questionnaire.

Anonymat

Soyez assurés que vos réponses resteront strictement anonymes. En aucun cas, vous ne serez identifiés de toute autre entreprise.

Qui doit répondre à cette enquête ?

- (3) De préférence le Directeur des ressources humaines.
- (4) Toute autre personne pouvant fournir de l'information précise sur les pratiques RH et certains indicateurs RH.

Quel est le contenu du questionnaire ?

Ce questionnaire de 6 pages comprend des questions sur vos pratiques et indicateurs RH.

Comment répondre ?

Vous pouvez accéder facilement au questionnaire en suivant 2 étapes :

- (3) entrer l'adresse électronique suivante : http://ww3.unipark.de/uc/pratiques_rh
- (4) lorsqu'on vous le demandera, entrer votre code d'accès personnel : «Code_daccès»

Délai

Nous vous remercions de bien vouloir répondre au questionnaire en ligne avant le **10 octobre 2008**.
Pour toute question, n'hésitez surtout pas à me contacter.

Je vous remercie à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Annie Gosselin
Étudiante M. Sc. Administration
Université de Sherbrooke

ANNEXE D : Questionnaire



Les pratiques en GRH et la performance organisationnelle



Madame, Monsieur,

À titre de Directeur des ressources humaines d'une importante entreprise, vous avez à justifier vos choix en terme de philosophie, pratiques et politiques déployées et à démontrer la valeur ajoutée de votre service à la performance de l'organisation. Or, nous savons que cette démonstration n'est pas évidente et facile à faire et c'est pourquoi nous nous sommes intéressés à cette problématique.

Dans le cadre de notre étude, nous tenterons de cerner un peu mieux la relation qui s'opère entre les pratiques RH, le comportement des employés et finalement, l'efficacité économique de l'organisation. Pour y parvenir, nous avons choisi de mesurer cette relation sur une très grande échelle, c'est-à-dire, auprès des entreprises canadiennes cotées en bourse.

Nous sollicitons donc votre collaboration pour participer à la présente recherche conduite dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé au département de management de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Seulement entre quinze et trente minutes sont requises pour compléter le questionnaire qui inclut six (6) pages. Ce questionnaire comprend trois (3) parties :

1. Les données descriptives de votre entreprise.
2. Les indicateurs de gestion des ressources humaines.
3. Le degré d'utilisation de 20 pratiques RH.

À titre de répondant à la présente enquête, **vous recevrez les résultats abrégés** de l'étude qui vous permettront de **comparer** la **performance sociale** de votre organisation par rapport aux **autres entreprises**. Ainsi, vous serez en mesure d'évaluer comment votre entreprise se comporte sur le marché en regard des pratiques RH adoptées et des indicateurs de gestion RH.

Précisons que le code d'accès qui vous a été octroyé pour entrer sur le site nous permettra d'associer les résultats financiers de votre entreprise (à partir de vos rapports annuels) aux données recueillies à travers la présente enquête. Cependant, une fois ce lien établi, l'ensemble des réponses seront traitées de façon anonyme et confidentielle et en aucun cas votre entreprise ne sera identifiée dans les résultats. Notre engagement au respect de cette confidentialité figure au formulaire de consentement du participant qui suivra.

En vous remerciant à l'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

Annie Gosselin
Étudiante M.Sc. administration
Université de Sherbrooke

Jean M. Trudel, Ph.D.
Professeur en GRH
Département de management
Directeur M.Sc. et M. Adm.
Université de Sherbrooke

Jean Desrochers, Ph.D.
Professeur titulaire
Département de finance
Université de Sherbrooke

Formulaire de consentement du participant

Titre du projet

Le lien GRH et performance économique : test du modèle escalier intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice.

Responsables du projet

Annie Gosselin, étudiante à la maîtrise au programme « Intervention et changement organisationnel » de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet sous la direction de messieurs Jean M. Trudel, Ph.D. et Jean Desrochers, Ph.D. Vous pouvez rejoindre Annie Gosselin par courriel à annie.gosselin@usherbrooke.ca pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche.

Objectif et buts du projet

L'objectif de ce projet est de vérifier si les pratiques ressources humaines ont une influence sur le comportement des employés.

Raison et nature de ma participation

Il est entendu que ma participation à ce projet sera requise pour remplir un questionnaire de six (6) pages. A cette fin, environ trente minutes me seront nécessaires.

Avantages pouvant découler de la participation

Ma participation à ce projet de recherche ne m'apportera aucun avantage direct. Ma participation contribuera à l'avancement des connaissances pour comprendre le réel retour sur les investissements financiers du côté des ressources humaines.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

J'aurai à donner de mon temps pour répondre au questionnaire.

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que ma participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que je reste, à tout moment, libre de mettre fin à ma participation sans avoir à motiver ma décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Confidentialité des données

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas cinq (5) ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

Résultats de la recherche et publication

Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes qui ont participé à cette étude. De plus, aucune des entreprises ayant participé à l'étude ne sera identifiée.

Identification du président du Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez en discuter avec le responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat en composant le numéro suivant : 819 821-8000 poste 62644, ou par courriel : Cer_Ish@usherbrooke.ca.

Déclaration du responsable

Je, Annie Gosselin, certifie avoir fourni au participant ou à la participante intéressé(e) le présent formulaire expliquant clairement les termes de sa participation au projet de recherche. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité du répondant.

Acceptez-vous les termes de l'étude énoncés dans le formulaire ci-dessus?

Oui Non

PARTIE 1: Données descriptives

Les questions suivantes visent à déterminer l'environnement dans lequel opère votre organisation. Veuillez cocher les cases correspondant à votre situation et inscrire les informations requises.

1) Votre poste occupé:

Directeur(e) Ressources humaines

Autre (précisez): _____

2) Présence d'un syndicat:

Oui

Non

3) Nombre d'employés :

Temps plein

permanent

Autres statuts (indiquer

le nombre équivalent à

temps plein)

4) % de l'effectif composé de femmes :

_____ %

5) Année de fondation de l'entreprise :

6) Votre cote boursière sur TSX :

7) Votre dernier rapport annuel porte sur l'exercice se terminant en:

 --sélectionnez l'année--
 2007
 2008

PARTIE 2: Indicateurs de gestion des ressources humaines

Les questions suivantes visent à évaluer le climat de travail et les niveaux de mobilisation et de développement des salariés à travers des indicateurs globaux.

ATTENTION!!

Lorsque vous répondrez aux questions suivantes, veuillez SVP indiquer le résultat en vous référant à l'exercice financier annuel se terminant en #v_202|code# soit, un an avant votre dernier rapport annuel.

8) Nombre moyen d'employés (tous statuts confondus):

_____ (équivalent temps plein)

9) Nombre total d'employés qui ont quitté volontairement et définitivement l'organisation (plus aucun lien d'emploi) :

10) Nombre de jours d'absence (incluant les absences pour maladie, accidents de travail et les

absences ponctuelles) :

11) Nombre de jours travaillés dans l'année (jours ouvrables de l'entreprise) :

12) Nombre d'employés en maladie professionnelle (ex : tendinite, maux de dos, épuisement, etc.) bénéficiant de prestations d'invalidité de courte ou longue durée versées par des régimes publics ou privés (excluant les accidents de travail) :

13) Nombre d'accidents de travail signalés (avec et sans perte de temps, incluant les incidents) :

14) Taux moyen de participation aux activités sociales organisées par l'entreprise et le club social :

0%-19% 20%-39% 40%-59% 60%-79% 80%-100%

15) Nombre de griefs ou de plaintes déposés

Entreprise syndiquée:

nombre de griefs

Entreprise non syndiquée :

nombre de plaintes

16) Budget annuel de formation (interne et externe)

\$

Pour fins de validation, veuillez SVP sélectionner de nouveau l'année de votre dernier rapport annuel:

--sélectionnez l'année--
 2007
 2008

Partie 3 A) Pratiques de gestion des ressources humaines associées au développement des compétences

Les questions suivantes visent à déterminer l'évolution dans l'entreprise des pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement des compétences des employés.

Sélectionnez la proportion du personnel touché par cette pratique aujourd'hui et trois ans avant le dernier rapport annuel. Pour chaque pratique, le personnel ciblé par la question est souligné.

Aujourd'hui

En #v_204|code#

17) Quel pourcentage des <u>candidats</u> sont évalués au moyen de tests de sélection (au moins un des tests suivants doit être utilisé : test d'aptitudes, de personnalité, situationnel ou d'intérêts)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
18) Quel pourcentage des <u>employés promus</u> à l'interne le sont sur la base de leurs compétences (plutôt que sur la base unique de l'ancienneté)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
19) Quel pourcentage des <u>nouveaux employés</u> reçoivent un plan de formation officiel?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
20) Quel pourcentage des <u>employés</u> reçoivent un plan de formation en vue d'augmenter leurs chances de promotion?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
21) Quel pourcentage des <u>employés</u> ont accès à des activités leur permettant de contribuer au développement des plus jeunes (programme officiel de mentorat, de formation ou de parrainage)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
22) Quel pourcentage des <u>employés</u> ont un plan de formation découlant de l'évaluation du rendement annuel qui est formellement enregistré dans une banque de données?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
23) Quel pourcentage des <u>employés</u> ont un plan de carrière qui est officiellement formulé?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%

24) Quel pourcentage des <u>employés</u> ont un plan de carrière découlant de l'évaluation du rendement annuel qui est formellement enregistré dans une banque de données?	--sélectionner option--	--sélectionner option--
	0%	0%
	1% à 19%	1% à 19%
	20% à 39%	20% à 39%
	40% à 59%	40% à 59%
	60% à 79%	60% à 79%
	80% à 99%	80% à 99%
100%	100%	

PARTIE 3B) Pratiques de gestion des ressources humaines associées à l'enrichissement des tâches
 Les questions suivantes visent à déterminer l'évolution dans l'entreprise des pratiques de gestion des ressources humaines reliées à l'enrichissement des tâches effectuées par les employés.

Sélectionnez la proportion du personnel touché par cette pratique aujourd'hui et trois ans avant le dernier rapport annuel. Pour chaque pratique, le personnel ciblé par la question est souligné.

	Aujourd'hui	En #v_204 code#
25) L'organisation du travail permet à quelle proportion des <u>employés</u> d'expérimenter d'autres fonctions que la leur (ex : mobilité, prêt de service, assignation spéciale, mouvement automatique de main-d'œuvre, etc.)?	--sélectionner option--	--sélectionner option--
	0%	0%
	1% à 19%	1% à 19%
	20% à 39%	20% à 39%
	40% à 59%	40% à 59%
	60% à 79%	60% à 79%
	80% à 99%	80% à 99%
100%	100%	
26) Le contenu des emplois est clairement défini et leur description est à jour pour quelle proportion des <u>employés</u> ?	--sélectionner option--	--sélectionner option--
	0%	0%
	1% à 19%	1% à 19%
	20% à 39%	20% à 39%
	40% à 59%	40% à 59%
	60% à 79%	60% à 79%
	80% à 99%	80% à 99%
100%	100%	
27) L'entreprise développe l'autonomie auprès de quelle proportion de ses <u>employés</u> (ex : présence d'équipes de travail semi-autonome, budget discrétionnaire, délégation de pouvoir, auto-inspection, etc.)?	--sélectionner option--	--sélectionner option--
	0%	0%
	1% à 19%	1% à 19%
	20% à 39%	20% à 39%
	40% à 59%	40% à 59%
	60% à 79%	60% à 79%
	80% à 99%	80% à 99%
100%	100%	

PARTIE 3C) Pratiques de gestion des ressources humaines associées à l'accroissement de la motivation

Les questions suivantes visent à déterminer l'évolution dans l'entreprise des pratiques de gestion des ressources humaines reliées à l'accroissement de la motivation des employés.

Sélectionnez la proportion du personnel touché par cette pratique aujourd'hui et trois ans avant le dernier rapport annuel. Pour chaque pratique, le personnel ciblé par la question est souligné.

Aujourd'hui

En #v_204|code#

28) Quelle proportion des <u>employés</u> sont admissibles au versement d'une rémunération variable équivalente à au moins 5% de leur salaire annuel (ex : prime de rendement individuel ou d'équipe, partage des bénéfices, partage des gains de productivité, option d'achat, etc.)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
29) Quelle proportion des <u>employés qui reçoivent une augmentation de salaire</u> l'obtiennent sur la base de leur performance (au moins en partie)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
30) Quelle proportion des <u>employés</u> reçoivent une évaluation de rendement de façon officielle au moins une fois par année?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
31) Quelle proportion des <u>gestionnaires, des cadres, ou de tout employé ayant du personnel sous sa supervision</u> reçoivent ou ont reçu une formation officielle à ce niveau (ex : gestion, coaching, leadership, etc.)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
32) Quelle proportion des <u>employés</u> sont impliqués dans des activités qui leur permettent de participer au développement de l'entreprise (ex : cercles de qualité, Kaizen, 5S, projet pilote, groupe de discussion, etc.)?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%
33) Des activités officielles de communication (journal, réunions, etc.) permettent de rejoindre quel pourcentage des <u>employés</u> mensuellement?	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%	--sélectionner option-- 0% 1% à 19% 20% à 39% 40% à 59% 60% à 79% 80% à 99% 100%

PARTIE 3 D) Pratiques de gestion des ressources humaines associées à la conciliation travail-vie personnelle

Les questions suivantes visent à déterminer l'évolution dans l'entreprise des pratiques de gestion des ressources humaines reliées aux conditions de conciliation offertes aux employés. Précisément, ces pratiques visent à améliorer la qualité de vie générale des travailleurs (conciliation travail-

famille, bien-être, préparation à la retraite).

Sélectionnez la proportion des employés qui sont admissibles à de telles mesures. Pour chaque pratique, le **personnel ciblé** par la question est souligné. Encore une fois, vous devez vous prononcer sur l'évolution de l'entreprise en ce domaine.

	Aujourd'hui	En #v 204 code#
34) Les <u>employés</u> sont admissibles à des congés sabbatiques, des congés d'études ou des congés d'éducation pour fin de développement personnel.	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissible: 40% à 59% sont admissible: 60% à 79% sont admissible: 80% à 99% sont admissible: 100% sont admissibles

35) En vue d'une meilleure conciliation travail-famille, les employés qui le désirent sont admissibles à :

• au moins cinq jours de congés flexibles pour raisons personnelles payés par l'employeur (en sus des vacances usuelles et des congés de maladie).	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissible: 40% à 59% sont admissible: 60% à 79% sont admissible: 80% à 99% sont admissible: 100% sont admissibles
• une semaine réduite de travail.	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissible: 40% à 59% sont admissible: 60% à 79% sont admissible: 80% à 99% sont admissible: 100% sont admissibles
• une rétrogradation volontaire.	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissible: 40% à 59% sont admissible: 60% à 79% sont admissible: 80% à 99% sont admissible: 100% sont admissibles
• un horaire flexible.	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissible: 40% à 59% sont admissible: 60% à 79% sont admissible: 80% à 99% sont admissible: 100% sont admissibles

<ul style="list-style-type: none"> partager leur emploi avec un autre employé. 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles
<ul style="list-style-type: none"> travailler occasionnellement à partir de leur domicile. 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles
<ul style="list-style-type: none"> obtenir des journées de vacances additionnelles sans solde. 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles

36) En vue d'une retraite éventuelle, les employés concernés sont admissibles à :

<ul style="list-style-type: none"> un programme de préparation à la retraite (formation). 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles
<ul style="list-style-type: none"> une mutation pour entreprendre une « deuxième » carrière. 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles
<ul style="list-style-type: none"> une semaine réduite de travail pour les maintenir à l'emploi. 	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles	--sélectionner option-- 0% sont admissibles 1% à 19% sont admissibles 20% à 39% sont admissibles 40% à 59% sont admissibles 60% à 79% sont admissibles 80% à 99% sont admissibles 100% sont admissibles

AVERTISSEMENT : Ceci est la dernière page du questionnaire. Si vous allez plus loin, vous ne serez plus en mesure de changer vos réponses.

Fin du questionnaire

ANNEXE E : Classification des indicateurs

Méthode utilisée pour classer les résultats des différents indicateurs de performance sociale

Critère 1 : Mobilisation (1 indicateur)

Indicateur : taux de roulement

Nous avons alloué un indice de 1 à 5 suivant le taux de roulement enregistré par chacune des entreprises de notre échantillon. Une échelle inversée a été utilisée alors que les entreprises affichant un faible taux de roulement se voient attribuer un indice de 5 et celles affichant un taux de roulement élevé reçoivent un indice de 1.

Précisément, un indice de 5 a été alloué pour un taux de roulement égal ou inférieur à 6%; un indice de 4 a été alloué pour un taux de roulement variant de 6.01 % à 10 %; un indice de 3 a été alloué pour un taux de roulement se situant de 10.01 % à 14.73 %; un indice de 2 a été alloué pour un taux de roulement variant de 14.74 % à 19.63 % un indice de 1 a été alloué pour un taux de roulement de 19.64 % et plus.

Critère : mobilisation	
Indicateur : taux de roulement	
(N valide=14)	Indice
6% et -	5
+ de 6% à 10%	4
+ de 10% à 14.73%	3
+ de 14.73% à 19.63%	2
+ de 19.63%	1

Critère 2 : Climat de travail (3 indicateurs)

Premier indicateur : le taux de maladie

Nous avons alloué un indice de 1 à 4 suivant le taux de maladie enregistré par chacune des entreprises de notre échantillon. Une échelle inversée a été utilisée alors que les entreprises affichant un faible taux de maladie se voient attribuer un indice de 4 et celles affichant un taux de maladie élevé reçoivent un indice de 1. Les indices et les classes correspondantes ont été déterminés à partir d'une catégorisation en 4 classes qui s'est avérée nécessaire compte tenu de la distribution des observations.

Précisément, un indice de 4 a été alloué pour un taux de maladie de 0 %; un indice de 3 a été alloué pour un taux de maladie de plus de 0 % jusqu'à 0.96 %; un indice de 2 a été alloué pour un taux de maladie de plus de 0.96 % jusqu'à 2.33 % inclusivement et un indice de 1 a été alloué pour un taux de maladie de plus de 2.33%.

Critère : climat	
Indicateur : taux de maladie	
(N valide=14)	Indice
0%	4
+ de 0% à 0.96%	3
+ de 0.96% à 2.33%	2
+ de 2.33%	1

Deuxième indicateur : le taux d'accidents

Nous avons alloué un indice de 1 à 4 suivant le taux d'accidents enregistré par chacune des entreprises de notre échantillon. Une échelle inversée a été utilisée alors que les entreprises affichant un faible taux d'accidents se voient attribuer un indice de 4 et celles affichant un taux d'accidents élevé reçoivent un indice de 1. Les indices et les classes correspondantes ont été déterminés à partir d'intervalles « quarcentiles » nécessaires compte tenu du faible nombre d'observations.

Précisément, un indice de 4 a été alloué pour un taux d'accidents de 0 %; un indice de 3 a été alloué pour un taux d'accidents de plus de 0 % jusqu'à 0.0040 % inclusivement; un indice de 2 a été alloué pour un taux d'accidents de plus de 0.0040 % jusqu'à 0.0103 % inclusivement et un indice de 1 a été alloué pour un taux d'accidents de plus de 0.0103 %.

Critère : climat	
Indicateur : taux d'accidents	
(N valide=14)	Indice
0%	4
+ 0% à 0.004%	3
+ 0.004% - 0.0103%	2
+ de 0.0103%	1

Troisième indicateur : le taux de participation aux activités

Cet indicateur s'obtient directement par l'item (Q14) au questionnaire où une échelle de 1 à 5 est utilisée pour mesurer le taux de participation des employés aux activités sociales de l'entreprise.

Ainsi, les trois indicateurs retenus pour mesurer le critère « climat de travail » peuvent atteindre une valeur minimale de 3 et une valeur maximale de 13.

Critère 3 : Rendement des employés (2 indicateurs)

Premier indicateur : le volume d'activités par employé

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un chiffre d'affaires par employé supérieur à 567 945 \$; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant

un chiffre d'affaires par employé de plus de 364 235 \$ jusqu'à 567 945 \$; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un chiffre d'affaires par employé de plus de 169 809 \$ jusqu'à 364 235 \$; un indice de 2 a été alloué pour les entreprises affichant un chiffre d'affaires par employé de plus de 102 651 \$ jusqu'à 169 809 \$ et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un chiffre d'affaires par employé de 102 651 \$ et moins.

Critère : rendement	
Indicateur : volume d'activités par employé	
(N valide=17)	Indice
+ de 567 945\$	5
+ de 364 235\$ à 567 945\$	4
+ de 169 809\$ à 364 235\$	3
+ de 102 651\$ à 169 809\$	2
102 651\$ et -	1

Deuxième indicateur : la rentabilité par employé

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un bénéfice avant impôt (BAI) par employé supérieur à 51 267 \$; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant un BAI par employé de plus de 19 357 \$ jusqu'à 51 267 \$; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un BAI par employé de plus de 9 047 \$ jusqu'à 19 357 \$; un indice de 2 a été alloué pour les entreprises affichant un BAI par employé de plus de (5 489 \$) jusqu'à 9 047 \$ et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un BAI par employé de (5 489 \$) et moins.

Critère : rendement	
Indicateur : rentabilité par employé	
(N valide=17)	Indice
+ de 51 267\$	5
+ de 19 357\$ à 51 267\$	4
+ de 9 047\$ à 19 357\$	3
+ de (5 489\$) à 9 047\$	2
(5 489)\$ et -	1

Ainsi, les deux indicateurs retenus pour mesurer le critère « rendement des employés » peuvent atteindre une valeur minimale de 2 et une valeur maximale de 10.

Méthode utilisée pour classier les résultats des différents indicateurs de performance économique

Critère 1 : Performance comptable (2 indicateurs)

Premier indicateur : le ROA

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un ROA de 16.420 % et plus; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant un ROA de 7.050 % à 16.42 %; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un ROA de 4.340 % à 7.05 %; un indice de 2 a été alloué pour les entreprises affichant un ROA de 0.3201 % à 4.34 % et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un ROA de 0.32 % et moins.

Critère : performance comptable₂₀₀₇	
Indicateur : ROA₂₀₀₇	
(N valide=17)	Indice
16.4201% et +	5
7.0501% à 16.42%	4
4.3401% à 7.0500%	3
0.3201% à 4.3400%	2
0.3200% et -	1

Deuxième indicateur : le ROE

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un ROE de 25.540 % et plus; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant un ROE de 12.190 % à

24.54 %; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un ROE de 6.510 % à 12.19 %; un indice de 2 a été alloué pour les entreprises affichant un ROE de -3.139 % à 6.51 % et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un ROE de -3.14 % et moins.

Critère : performance comptable₂₀₀₇	
Indicateur : ROE ₂₀₀₇	
(N valide=17)	Indice
24.5401% et +	5
12.1901% à 24.540%	4
6.5101% à 12.1900%	3
-3.1399% à 6.5100%	2
-3.1400% et -	1

Ainsi, les deux indicateurs retenus pour mesurer le critère « performance comptable » peuvent atteindre une valeur minimale de 2 et une valeur maximale de 10.

Critère 2 : Performance au marché (2 indicateurs)

Premier indicateur : le ratio de Sharpe

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Sharpe de 0.3434176 et plus; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Sharpe de 0.1560823 à 0.3434175; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Sharpe de 0.0283147 à 0.1560822; un indice de 2 a été alloué pour

les entreprises affichant un ratio de Sharpe de -0.0069812 à 0.0283146 et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Sharpe de -0.0069813 et moins.

Critère : performance au marché 2007	
Indicateur : Ratio de Sharpe ₂₀₀₇	
(N valide=16)	Indice
0.3434176 et +	5
0.1560823 à 0.3434175	4
0.0283147 à 0.1560822	3
-0.0069812 à 0.0283146	2
-0.0069813 et -	1

Deuxième indicateur : le ratio de Treynor

Un indice de 5 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Treynor de 0.0328675 et plus; un indice de 4 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Treynor de 0.0114535 à 0.0328674; un indice de 3 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Treynor de 0.0096155 à 0.0114534; un indice de 2 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Treynor de 0.0003221 à 0.0096154 et un indice de 1 a été alloué pour les entreprises affichant un ratio de Treynor de 0.0003220 et moins.

Critère : performance au marché ₂₀₀₇	
Indicateur : Ratio de Treynor ₂₀₀₇	
(N valide=16)	Indice
0.0328675 et +	5
0.0114535 à 0.0328674	4
0.0096155 à 0.0114534	3
0.0003221 à 0.0096154	2
0.0003220 et -	1

Ainsi, les deux indicateurs retenus pour mesurer le critère « performance au marché » peuvent atteindre une valeur minimale de 2 et une valeur maximale de 10.

ANNEXE F : Table des valeurs critiques / Coefficient de Spearman³³

³³ Tiré de Keller et Warrack (2002)

Table 10**Critical Values for the Spearman Rank
Correlation Coefficient**

The α values correspond to a one-tail test of $H_0: \rho_s = 0$. The value should be doubled for two-tail tests.

n	$\alpha = .05$	$\alpha = .025$	$\alpha = .01$	$\alpha = .005$
5	.900	—	—	—
6	.829	.886	.943	—
7	.714	.786	.893	—
8	.643	.738	.833	.881
9	.600	.683	.783	.833
10	.564	.648	.745	.794
11	.523	.623	.736	.818
12	.497	.591	.703	.780
13	.475	.566	.673	.745
14	.457	.545	.646	.716
15	.441	.525	.623	.689
16	.425	.507	.601	.666
17	.412	.490	.582	.645
18	.399	.476	.564	.625
19	.388	.462	.549	.608
20	.377	.450	.534	.591
21	.368	.438	.521	.576
22	.359	.428	.508	.562
23	.351	.418	.496	.549
24	.343	.409	.485	.537
25	.336	.400	.475	.526
26	.329	.392	.465	.515
27	.323	.385	.456	.505
28	.317	.377	.448	.496
29	.311	.370	.440	.487
30	.305	.364	.432	.478

SOURCE: From E. G. Olds, "Distribution of Sums of Squares of Rank Differences for Small Samples," *Annals of Mathematical Statistics* 9 (1938). Reproduced with the permission of the Institute of Mathematical Statistics.