UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

Université de Metz
UFR "Études Supérieures de Management"

L'EFFET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITÉ DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DU QUÉBEC

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Metz

Présentée et soutenue publiquement par
Michel ARCAND

JURY

Directeur de la Recherche	**Mohamed Bayad** Professeur de Sciences de Gestion ESM-Université de Metz (France)
Rapporteurs	**Marcel Laflamme** Professeur de Management Université de Sherbrooke (Canada)
	Jacques Liouville Professeur de Sciences de Gestion IECS-Université Robert-Schuman, Strasbourg (France)
Suffragants	**Anne-Marie Hauuy** Responsable du Département Ressources Humaines Caisse d'Épargne Lorraine Nord (France)
	Robert Paturel Professeur de Sciences de Gestion Institut d'Études Politiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble (France)
	Gérard Sautré Maître de Conférence en Sociologie des Organisations Metz (France)

© Michel A

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ
022 420651 4

Université de Metz
UFR "Études Supérieures de Management"

L'EFFET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITÉ DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DU QUÉBEC

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion de
l'Université de Metz

Présentée et soutenue publiquement par
Michel ARCAND

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE - METZ
N° inv. 2001002 D
Cote D/M3 01/1
Loc Magasin

JURY

Directeur de la Recherche **Mohamed Bayad**
Professeur de Sciences de Gestion
ESM-Université de Metz (France)

Rapporteurs **Marcel Laflamme**
Professeur de Management
Université de Sherbrooke (Canada)

Jacques Liouville
Professeur de Sciences de Gestion
IECS-Université Robert-Schuman, Strasbourg (France)

Suffragants **Anne-Marie Hauuy**
Responsable du Département Ressources Humaines
Caisse d'Épargne Lorraine Nord (France)

Robert Paturel
Professeur de Sciences de Gestion
Institut d'Études Politiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble (France)

Gérard Sautré
Maître de Conférence en Sociologie des Organisations
ESM-Université de Metz (France)

© Michel Arcand, 2000

L'université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse n'aurait été possible sans la présence d'un certain nombre de personnes. Parmi celles-ci, je voudrais remercier sincèrement mon directeur de thèse, Monsieur Mohamed Bayad, pour l'aide et le support qu'il m'a témoignés tout au long de ce processus d'apprentissage. Monsieur Bayad a su démontrer clairement que les qualités professionnelles et les qualités humaines pouvaient "s'arrimer" en un tout cohérent.

Mes remerciements vont aussi à Messieurs Robert Paturel, Marcel Laflamme, Jacques Liouville, Gérard Sautré et Madame Anne-Marie Hauuy qui ont apporté leur collaboration à titre de membres du jury. Je les remercie sincèrement pour leurs suggestions et leurs encouragements. Je remercie également Monsieur André Roy, président de la Fédération des caisses populaires de l'Estrie, pour l'appui inconditionnel qu'il a donné à cette recherche. Ces remerciements vont aussi aux employés et aux directions des 46 caisses populaires sans qui cette étude aurait été impossible. Je veux aussi témoigner ma gratitude à la Fondation Desjardins pour son soutien financier.

Je tiens également à remercier Monsieur Bruno Fabi pour l'indéfectible confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette recherche. Mes remerciements vont aussi à Monsieur Denis Garand pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée. Je remercie aussi Monsieur Jean Cadieux pour les heures incalculables qu'il m'a consacrées afin de me transmettre sa passion des statistiques. Ma reconnaissance va également à Monsieur Paul-André Garceau pour la révision linguistique du document. Une pensée reconnaissante est aussi envoyée aux Professeurs Benoît Daigle, Brian Barton et André Archer pour avoir su m'inculquer un esprit de chercheur.

Je ne saurais oublier mes proches pour le support, le réconfort et la compréhension qu'ils ont su m'apporter. Plus particulièrement, je remercie mes parents Jean-Louis et Louisette qui, par leur confiance et leur amour, ont toujours respecté mes choix "stratégiques". Je remercie mon épouse Mireille pour le soutien technique qu'elle a si généreusement apporté à cette thèse, mais surtout pour la compréhension, la patience et l'amour qu'elle m'a témoignés tout au long de ce périple. Sa détermination m'a fourni l'énergie pour parachever cette thèse. Enfin, mes remerciements s'adressent également à toute personne qui, de près ou de loin, a participé à cette longue mais passionnante aventure.

Dédicace

À mes parents et à mon épouse qui m'ont appris que le succès n'était que la somme des efforts.

Table des matières

Remerciements p. 3
Dédicace p. 5
Table des matières p. 6
Liste des figures p. 9
Listes des tableaux p. 10

Introduction générale p. 13

Chapitre 1. Problématique

1.1 Introduction p. 18
1.2 La gestion des ressources humaines : un nouvel avantage compétitif p. 19
1.3 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité de la firme : un survol p. 22
1.4 Conclusion et propositions p. 30
Résumé du chapitre 1 p. 32

Chapitre 2. Cadre théorique

2.1 Introduction p. 34
2.2 Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines p. 36
2.3 Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines p. 40
2.4 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : trois perspectives théoriques p. 48
2.4.1 La perspective UNIVERSALISTE p. 49
2.4.1.1 Les principaux fondements théoriques p. 49
2.4.1.2 Les études empiriques p. 54
2.4.1.3 Synthèse critique des études empiriques p. 70
2.4.1.4 Conclusion de la perspective universaliste p. 75
2.4.1.5 Présentation des variables et modèle de recherche p. 76
2.4.1.6 Présentation des variables RH p. 77
2.4.1.7 Présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle p. 86
2.4.1.8 Présentation des variables de contrôle p. 87
2.4.1.9 Première hypothèse p. 87

2.4.2 La perspective de la CONTINGENCE p. 88
2.4.2.1 Les principaux fondements théoriques p. 88
2.4.2.2 L'étude empirique p. 90
2.4.2.3 Synthèse critique de l'étude empirique p. 91
2.4.2.4 Conclusion de la perspective de la contingence p. 91
2.4.2.5 Modèle de recherche et hypothèse de travail p. 92

2.4.3 La perspective CONFIGURATIONNELLE p. 94
2.4.3.1 Les principaux fondements théoriques p. 94
2.4.3.2 Les études empiriques p. 97
2.4.3.3 Synthèse critique des études empiriques p. 108
2.4.3.4 Conclusion de la perspective configurationnelle p. 111
2.4.3.5 Modèle de recherche et hypothèses de travail p. 112
Résumé du chapitre 2 p. 117

Chapitre 3. Méthodologie

3.1 Introduction p. 119
3.2 Stratégie de recherche p. 119
3.2.1 Stratégie et type de recherche p. 119
3.3 Terrain à l'étude : les caisses populaires Desjardins p. 123
3.3.1 Historique p. 123
3.3.2 La structure de l'organisation étudiée p. 125
3.3.3 Les raisons justifiant le choix de l'organisation p. 128
3.4 Phases opérationnelles de la recherche p. 130
3.4.1 Obtention des autorisations p. 130
3.4.2 Échantillonnage p. 131
3.4.3 Construction des instruments de mesure et prétests p. 133
3.4.4 Mesure des concepts p. 140
3.4.4.1 Les variables indépendantes : la mesure de la GRH p. 140
3.4.4.2 Les variables dépendantes p. 141
3.4.4.3 Les variables modératrices : la mesure de la stratégie d'affaires p. 143
3.4.4.4 Les variables de contrôle p. 144
3.4.4.5 Mesures des profils stratégiques et des systèmes de travail théoriques p. 145
3.4.4.6 Mesures des arrimages configurationnels p. 147
3.4.5 Administration des questionnaires p. 148
3.4.6 Analyse des données d'enquête p. 149
Résumé du chapitre 3 p. 153

Chapitre 4. Résultats

4.1 Introduction p. 155
4.2 Les résultats liés à l'hypothèse universaliste p. 155
4.2.1 Présentation des résultats p. 155
4.2.2 Conclusion des résultats p. 168
4.3 Les résultats liés à l'hypothèse de la contingence p. 177
4.3.1 Présentation des résultats p. 177
4.3.2 Conclusion des résultats p. 195
4.4 Les résultats liés à l'hypothèse configurationnelle p. 197
4.4.1 Présentation des résultats p. 197
4.4.2 Conclusion des résultats p. 200
Résumé du chapitre 4 p. 203

Chapitre 5. Conclusion p. 205

Références bibliographiques p. 215

Annexes p. 239

Annexe A Exemple de rapport synthèse d'une entrevue réalisée auprès des directeurs ou membres de la direction des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Annexe B Grille d'analyse de contenu des entrevues réalisées auprès des directeurs ou membres de la direction des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Annexe C Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Annexe D Questionnaire portant sur la satisfaction des employés des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Annexe E Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Liste des figures

Figure 1.	Gestion des ressources humaines et efficacité organisationnelle : modèle de Tsui et Gomez-Mejia	p. 22
Figure 2.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche universaliste	p. 24
Figure 3.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence des ressources humaines	p. 26
Figure 4.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche configurationnelle des ressources humaines	p. 28
Figure 5.	Typologie des modèles de GSRH selon Bayad	p. 46
Figure 6.	Organigramme du Mouvement Desjardins	p. 125

Liste des tableaux

Tableau 1.	Définitions de la GSRH	p. 37
Tableau 2.	Regroupement de pratiques de GRH associées au système d'engagement et au système de contrôle	p. 114
Tableau 3.	Résumé des données biographiques	p. 132
Tableau 4.	Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH	p. 141
Tableau 5.	Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur la satisfaction	p. 142
Tableau 6.	Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur le positionnement stratégique	p. 144
Tableau 7.	Présentation des typologies théoriques	p. 146
Tableau 8.	Matrice des corrélations entre les différentes variables étudiées	p. 158
Tableau 9.	Résultats liés à la perspective universaliste des RH	p. 168
Tableau 10.	Synthèse des effets d'interaction entre la rémunération et le niveau d'innovation	p. 179
Tableau 11.	Synthèse des effets d'interaction entre la formation spécifique et le niveau d'innovation	p. 181
Tableau 12.	Synthèse des effets d'interaction entre la formation générale et le niveau d'innovation	p. 183
Tableau 13.	Synthèse des effets d'interaction entre la dotation et le niveau d'innovation	p. 184
Tableau 14.	Synthèse des effets d'interaction entre l'évaluation du rendement et le niveau d'innovation	p. 186

Tableau 15. Synthèse des effets d'interaction entre l'organisation du travail et le niveau d'innovation p. 189

Tableau 16. Synthèse des effets d'interaction entre la communication et le niveau d'innovation p. 192

Tableau 17. Synthèse des effets d'interaction entre la sécurité d'emploi et le niveau d'innovation p. 194

Tableau 18. Synthèse de l'hypothèse 3 p. 198

Tableau 19. Synthèse de l'hypothèse 4 p. 199

Tableau 20. Synthèse des variations des coefficients de détermination liés aux hypothèses 3 et 4 p. 200

Introduction générale

C'est la théorie qui décide
de ce qui est observable.
Albert Einstein

Introduction

La courte histoire des sciences de l'administration montre que l'importance accordée à la gestion des ressources humaines (GRH) constitue un phénomène entièrement nouveau. En d'autres termes, ce n'est que tout récemment que les organisations ont enfin vu en l'homme un actif intangible leur permettant, entre autres choses, d'améliorer leur niveau de compétitivité. Ce préjugé favorable en faveur de l'humain constitue cependant un net clivage avec l'ancien paradigme de GRH qui perdura pendant près d'un siècle.

Longtemps disions-nous, la GRH n'avait qu'un rôle secondaire dans l'équation de toute entreprise. La logique d'ensemble du modèle taylorien pouvait toutefois très bien s'accommoder d'une telle GRH. Il en fut d'ailleurs ainsi tout au long des trente années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale (Piore et Sabel, 1989).

Si les trente glorieuses, comme se plaisent à les appeler les économistes et les sociologues occidentaux, constituaient une période économiquement faste où l'humain n'était qu'un rouage parmi tant d'autres, les années qui suivront condamneront les entreprises, tout autant que les chercheurs universitaires d'ailleurs, à reconsidérer la place de la GRH au sein des organisations.

En fait, dès le début des années 1980, la puissante machine taylorienne semble de moins en moins capable de répondre aux impératifs exigés par un tout nouveau

contexte économique, technologique et social. L'imprévisibilité et la complexité des marchés, l'introduction de nouvelles technologies ainsi que l'émergence d'une main-d'oeuvre plus scolarisée et plus exigeante semblent des éléments diamétralement opposés aux préceptes sur lesquels s'érige le modèle de production taylorien.

Ces séries de transformations ont donc pavé toute grande la voie à la GRH. Les exigences du nouveau contexte d'affaires forçaient ainsi les entreprises à compter désormais sur leurs ressources humaines pour accroître leur niveau d'efficacité. De fonction purement réactive qu'elle était à une certaine époque, la gestion des ressources humaines est donc devenue un élément stratégique de l'entreprise. Certains diront même de la GRH qu'elle constitue l'unique avantage compétitif que possède l'entreprise moderne.

Bien que l'idée voulant que la GRH puisse constituer un déterminant de la performance de la firme soit séduisante, elle n'en constitue toutefois pas une certitude absolue. En quelque sorte, trop peu de recul nous permet d'énoncer sans ambages l'existence d'une telle relation. La littérature scientifique américaine n'hésite d'ailleurs pas à qualifier cette relation de véritable "boîte noire". En dépit d'un effort de recherche soutenu au cours des dix dernières années, le domaine de la gestion stratégique des RH demeure encore largement perfectible.

Comme nous le découvrirons dans le texte, c'est un éclairage supplémentaire que nous nous proposons de donner au domaine des sciences de la gestion. Ainsi, nous allons emprunter un chemin jusqu'ici peu fréquenté par l'ensemble de la communauté des chercheurs pour répondre à la question suivante : *Quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la firme ?*

En fait, cette thèse constitue à la fois un défi théorique et méthodologique. Par défi théorique, nous entendons qu'elle représente l'une des rares études empiriques à tenir compte simultanément des trois principales approches liées à la perspective de la planification stratégique des ressources humaines. Nous allons ainsi, à l'aide du même échantillon d'entreprises, valider les propositions universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines.

Par défi méthodologique cette fois-ci, nous dirons que cette recherche se distingue de la majorité des autres études sur au moins trois points. Premièrement, elle constituera l'une des seules recherches en gestion des ressources humaines à adopter une approche par entrevues (cf. chapitre 3 méthodologie de la recherche), nous permettant ainsi de nous rapprocher de notre terrain d'enquête (i.e. plus grande fiabilité des données d'enquêtes).

Deuxièmement, elle prendra également en compte un ensemble d'indicateurs de performance organisationnelle, permettant ainsi de tester les effets des modèles de GRH sur diverses facettes organisationnelles. Ces indicateurs toucheront autant les effets sociaux, économiques et financiers de la firme. L'adoption d'une telle procédure nous éloigne certes de l'unique préoccupation financière ou économique qui semble obséder grand nombre de chercheurs. Finalement, l'objet d'étude prendra en compte l'entreprise coopérative, phénomène peu considéré par la majorité des chercheurs et théoriciens de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Cette thèse observera un cadre classique d'analyse. Le premier chapitre aura pour objectif d'exposer en détail la problématique de ce travail et constituera la toile de fond de cette étude. Le deuxième chapitre représente quant à lui, l'élément moteur de l'ouvrage. Il symbolise la pierre d'assise sur laquelle s'érige l'entièreté

de la thèse. Ce chapitre se veut donc une occasion de présenter une revue exhaustive et critique de la littérature théorique et empirique liée à chacune des perspectives stratégiques que nous nous sommes proposé d'étudier. Il constitue en fait le passage obligé duquel seront dérivées les diverses hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre expose le cadre méthodologique de la recherche. Il montre, entre autres, la stratégie et la méthodologie utilisées, il définit l'organisation étudiée ainsi que la procédure de cueillette de l'information. La présentation des résultats des analyses statistiques constitue le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre discutera des principales conclusions, des apports et des limites de l'étude, tout en débouchant sur de nouvelles avenues de recherche.

Chapitre 1. Problématique

1.1 Introduction

1.2 La gestion des ressources humaines : un nouvel avantage compétitif

1.3 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité de la firme : un survol

1.4 Conclusion et propositions

Man, because he is a creative individual, is far more important than any style or system.
Bruce Lee

1.1 Introduction

Il semble de plus en plus admis que la gestion des ressources humaines (GRH) puisse constituer un élément stratégique des plus importants pour l'organisation. Certains théoriciens comme Pfeffer (1998b) n'hésitent d'ailleurs pas à déclarer que la gestion des ressources humaines (GRH) s'avère désormais l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise.

Bien que les conclusions émises par Pfeffer (1994, 1998b) et tous les autres tenants de la gestion stratégique des ressources humaines semblent plausibles et séduisantes, il n'en demeure pas moins qu'elles constituent un jugement que nous nous devons de nuancer. En fait, les recherches montrent, qu'à ce jour, la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de l'entreprise constitue encore pour la communauté des chercheurs une véritable "boîte noire" (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). Ceci montre bien que le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle demeure pour l'instant un univers encore bien obscur.

C'est donc un éclairage supplémentaire que veut apporter cette thèse au jeune domaine qu'est la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Un premier jalon sera donc posé lors de ce premier chapitre, dans lequel sera plus particulièrement tissée la toile de fond sur laquelle se dressera cette thèse.

Concrètement, nous présenterons successivement les principales connaissances et contributions connues jusqu'à ce jour en gestion stratégique des ressources, mais également les parties sombres, c'est-à-dire ces zones d'incertitudes théoriques ou méthodologiques qui montrent ce besoin encore manifeste de poursuivre la recherche. Ces quelques constatations ne seront, en fait, que des occasions supplémentaires de pousser encore plus loin une étude qui semble si prometteuse pour le milieu académique et si importante pour l'ensemble de la communauté des affaires.

Pousser plus loin signifie toutefois proposer de nouvelles avenues. C'est aller où les autres ne se sont pas encore aventurés ou s'y aventurer autrement. C'est énoncer des propositions nouvelles qui apporteront, certes, des éléments supplémentaires au cumul toujours croissant des connaissances en GSRH. Bref, c'est aider les sciences de la gestion à répondre à cette question : *Quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la firme ?*

1.2 La gestion des ressources humaines : un nouvel avantage compétitif

Les diverses transformations survenues au cours des dernières décennies ont forcé les entreprises à emprunter la voie de la performance (Dessler, Cole et Sutherland, 1999; Gagné et Lefebvre, 1995; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000; Mondy, Noe et Premeaux, 1999; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998; U.S. Department of Labor, 1993; Walker, 1992). En fait, ce nouveau contexte d'affaires oblige plus que jamais les entreprises à se trouver un élément qui puisse les distinguer de leurs principaux rivaux, bref, d'être en mesure de se trouver un avantage compétitif durable.

Mais qu'entend-on par avantage compétitif durable ? Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995; McMahan, Virick et Wright, 1999; Ulrich, 1991), un avantage n'est compétitif uniquement dans la mesure où il représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable.

Selon cette théorie, l'utilisation des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne peut plus suffire à assurer à l'organisation un avantage d'affaires durable (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991). Au mieux, ces trois éléments représentent des avantages relatifs qui ne sont pertinents que dans une logique à court terme (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer, 1999; Lawler, 1995).

Comme le relèvent Toffler et Toffler (1994), l'entreprise d'aujourd'hui peut facilement obtenir le capital nécessaire à son développement sur tous les grands marchés financiers mondiaux, elle peut également bénéficier des mêmes technologies que ses principaux concurrents, et les barrières commerciales ne peuvent plus constituer les paravents d'autrefois où tant d'entreprises ont su, pendant des décennies, camoufler une incompétence et une improductivité chroniques.

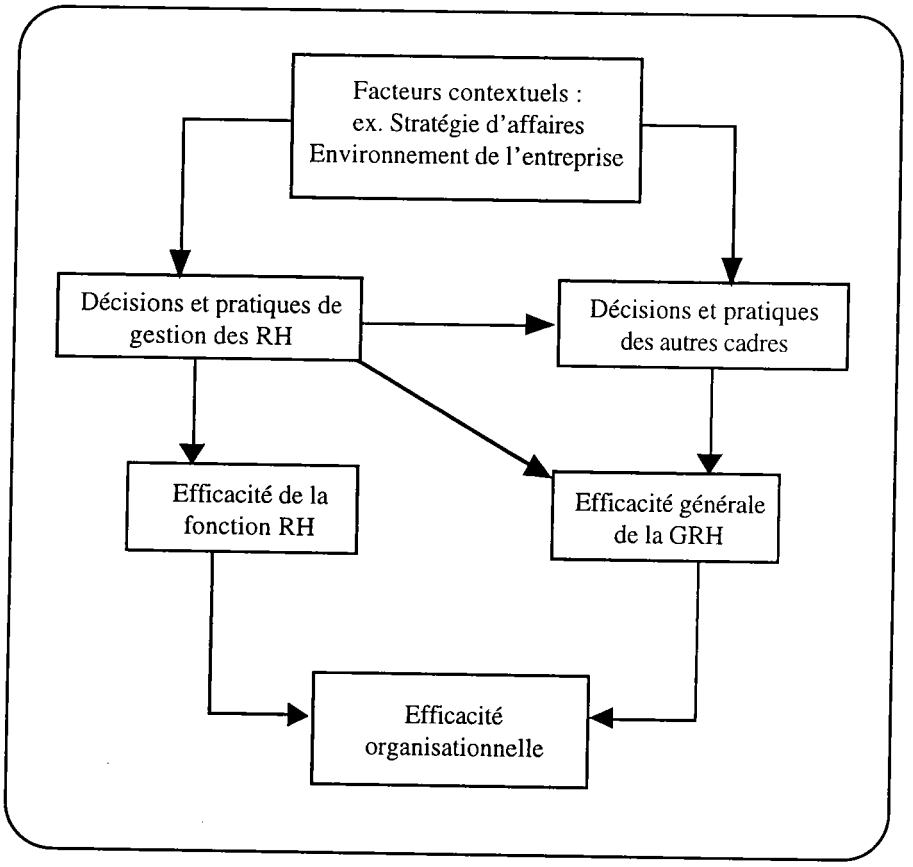
Si le capital, la technologie et les marchés ne peuvent assurer cet avantage compétitif durable, alors quelle stratégie reste-t-il à la firme pour lui permettre de rivaliser ses principaux concurrents ? Selon la théorie des ressources stratégiques, l'entreprise doit miser stratégiquement sur sa structure sociale (voire sur ses ressources humaines) si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; Dyer, 1993; Lado et Wilson, 1994; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998b; Ulrich, 1991; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Wright et McMahan, 1992).

De manière concrète, cette théorie évoque que la GRH (ou tout autre élément du système social par ailleurs) constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995; Barney, 1991, 1995; Ulrich, 1991).

Ces quelques propriétés inhérentes à la GRH semblent dès lors suffisantes pour faire de la GRH une fonction administrative hautement stratégique de l'entreprise, imputable principalement des grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999a; Dyer et Shafer, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Rogers et Wright, 1998; Ulrich, 1997; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Lawler, 1995; Osterman, 1995; Guérin et Wils, 1992; Wils, Le Louarn et Guérin, 1991; Dyer et Holder, 1988).

Une adaptation du modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1988) (cf. figure 1) montre, au demeurant, l'importance de la GRH comme intrant dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. À ce titre, la GSRH peut être définie comme étant un «*(...) organizational system designed to achieve sustainable competitive advantage through people*» (Snell, Youndt et Wright, 1996 : 62).

Figure 1. **Gestion des ressources humaines et efficacité organisationnelle : modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1988)**



Source : Adaptée de Tsui, A.S., Gomez-Mejia L.R. (1988 : 211).

1. 3 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité de la firme : un survol

Comme nous venons de le voir, la gestion des ressources humaines semble constituer un puissant déterminant de l'efficacité organisationnelle (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Reprenant l'expression consacrée, nous dirons même que la GRH s'avère dorénavant un élément stratégique de l'organisation (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Une étude des principaux ouvrages en GRH montre, effectivement, le très grand intérêt que porte la communauté universitaire à l'étude de la GSRH et, plus particulièrement, à l'étude de la relation entre l'utilisation des pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle (Gerhart, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Stephen et Verma, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron; 1994; Wagar, 1994; Weber, 1994; Lewin, Mitchell et Sherer, 1992; Kleiner, Block, Roomkin et Salsburg, 1987). Des journaux aussi prestigieux que *The Academy of Management Journal* (1996, n°4); *Industrial Relations* (1996, n°3); et *International Journal of Human Resource Management* (1997, n°3) y ont même consacré tour à tour des numéros complets.

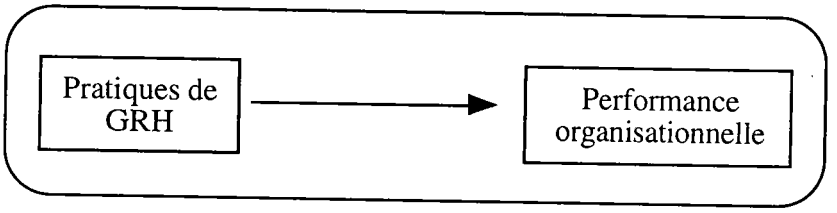
Si cet effort de recherche a pu montrer que l'investissement dans les pratiques de gestion des ressources humaines pouvait aider l'entreprise à accroître son efficacité, elle a aussi permis de démontrer que la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle s'avérait un phénomène théorique beaucoup plus complexe qu'il ne semblait être au départ (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Dyer et Kochan, 1995).

Un premier constat nous oblige à reconnaître qu'il ne semble y avoir, à ce jour, aucune théorie universellement reconnue, capable d'expliquer adéquatement la relation entre la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance organisationnelle (Bayad, à paraître; Delery et Doty, 1996; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Wright et McMahan, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

Au contraire, nous devons plutôt admettre qu'il existe en réalité trois conceptions ou perspectives théoriques toutes aussi plausibles[1] l'une que l'autre, dans lesquelles se cantonnent la majorité des recherches empiriques en GSRH (Bayad, à paraître). En fait, trois façons tentent d'expliquer ce fameux lien entre la GRH et l'efficacité de l'entreprise. Concrètement, nous retrouvons l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines (Bayad, à paraître; Delery et Doty, 1996).

La perspective universaliste représente certainement le raisonnement le plus simple en GSRH[2] (cf. figure 2). Selon Delery et Doty (1996 : 803), la principale hypothèse défendue par les tenants de cette approche veut que *«(...) some HR practices are always better than others and that all organizations should adopt these best practices»*.

Figure 2. Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche universaliste



Source : Adaptée de McMahan, G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999 : 104).

Selon cette thèse, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, pourraient aider les firmes à accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. En effet, plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les principales pratiques "innovatrices" de GRH capables

[1] Plusieurs recherches ayant montré que chacune des conceptions théoriques semble influencer positivement les principaux paramètres liés à l'efficacité organisationnelle.
[2] Le modèle universaliste des ressources humaines est aussi désigné sous le vocable de modèle des «meilleures pratiques». La littérature anglo-saxonne emploie, à cet effet, le terme de *«Best Practices»* pour désigner cette conception théorique. D'autres auteurs anglo-saxons parlent également de *«one best way approach»*.

d'influencer les divers paramètres de l'efficacité organisationnelle. Par exemple, Pfeffer (1994) identifie 16 pratiques RH permettant d'accroître l'efficacité de la firme. Au nombre des principales pratiques retenues par cet auteur, notons celles qui ont trait à la rémunération incitative, à la participation des employés, à la formation et au développement de la main-d'oeuvre, ainsi qu'à l'aspect sécurité en emploi. Récemment, cette liste a été réduite à 11 pratiques dites à haut rendement (Pfeffer, 1998b).

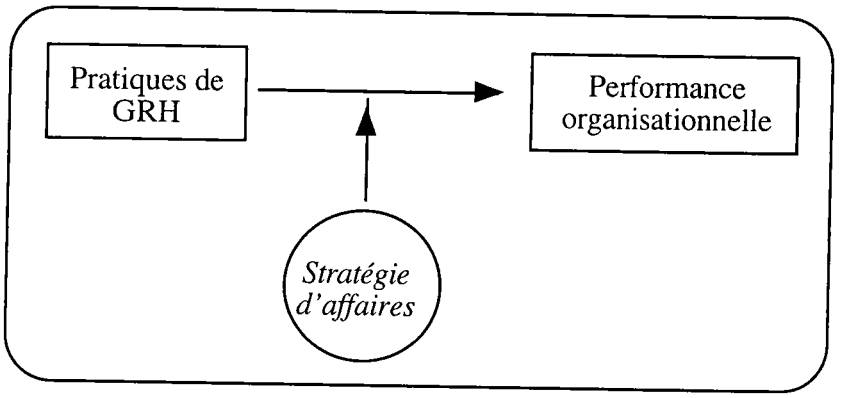
Pour d'autres auteurs, la liste des pratiques de GRH "innovatrices" semble cependant moins longue. Selon Osterman (1994), c'est principalement l'introduction de pratiques liées à la gestion participative qui semble à la base du succès des entreprises américaines. Parmi les pratiques identifiées par Osterman (1994) notons la mise en place d'équipes de travail, les politiques de rotation sur les postes de travail, l'introduction de cercles de qualité et l'investissement dans la gestion de la qualité totale.

Bien que cette conception théorique semble intéressante et prometteuse, elle se voit toutefois rejetée du revers de la main par les tenants de l'école de la contingence des ressources humaines. Selon ces derniers, il est tout à fait inapproprié de penser que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent, *ceateris paribus*, accroître l'efficacité organisationnelle. Faire une telle assertion serait, ni plus ni moins, de considérer la GRH comme une sorte de panacée organisationnelle.

C'est en fait un tout autre raisonnement que vont prendre les différents tenants de l'école de la contingence. Reprenant McMahan, Virick et Wright (1999 : 102), nous pensons que les «*Contingency approaches focuses on firm strategy as a moderator of the relationship between a specific HR practice and firm level*

outcomes. Thus different HR practices will be associated with different strategies»[3] (cf. figure 3).

Figure 3. **Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence des ressources humaines**



Source : Ibid. p.104.

En quelque sorte, ce principe théorique réfute l'idée que les pratiques de GRH "innovatrices" soient une sorte de prêt-à-porter organisationnel (Baron et Kreps, 1999a; Mintzberg, 1979; Galbraith et Nathanson, 1978). À titre d'exemple, il serait plutôt inapproprié d'introduire un ensemble de pratiques de mobilisation du personnel et de gestion de carrières dans une chaîne de restauration de type McDonald's.

Au contraire, la mission et les objectifs poursuivis par la chaîne McDonald's (i.e. l'uniformisation des procédés et des produits) demandent davantage la mise en place de pratiques de GRH dont l'objectif est d'accroître l'efficacité de production (i.e. le niveau de productivité) d'une force de travail transitoire (i.e. une main-

[3] La majorité des études préoccupées par la logique de la contingence utilisent la stratégie d'affaires de l'entreprise comme principal facteur de contingence. Notons toutefois que d'autres facteurs de contingence tout aussi importants que les stratégies organisationnelles peuvent être également considérés. Une synthèse théorique menée par Wils, Labelle, Guérin et LeLouarn (1989) proposait déjà, à l'époque, d'autres facteurs sur lesquels pouvait s'aligner la gestion des ressources humaines.

d'oeuvre composée presque exclusivement d'étudiants ou de jeunes adultes qui, dans une très grande proportion, voient en McDonald's un pis-aller temporaire).

Toutefois, il en serait tout autrement dans une usine de production automobile telle que Saturn (cf. Shaiken, 1995). En effet, à l'opposé de McDonald's, Saturn ne peut assurer sa pérennité en misant sur un système de production d'inspiration taylorienne où l'employé se voit, entre autres choses, dépouillé de toute responsabilité décisionnelle.

Bien au contraire, elle doit miser sur une main-d'oeuvre engagée, responsable et innovatrice. Pour soutenir une telle stratégie, l'entreprise se doit de mettre en place une série d'initiatives visant principalement la responsabilisation des acteurs, l'engagement à long terme et la promotion de la compétence.

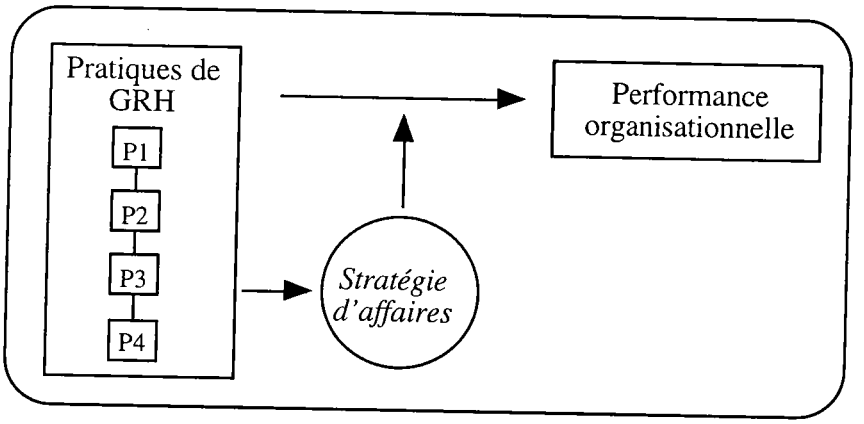
La logique configurationnelle constitue, quant à elle, le dernier et le plus complexe des trois raisonnements théoriques en GSRH (McMahan, Virick et Wright, 1999; Ketchen, Combs, Russell, Shook, Dean, Runge, Lohrke, Nauman, Haptonstahl, Baker, Beckstein, Handler, Honig et Lamoureux, 1997; Delery et Doty, 1996; Doty et Glick, 1994). Cette logique théorique propose en fait que :

> *«(...) configurational approaches posit that many organizational characteristics such as HR practices tend to commonly occur together, thus forming coherent patterns. (...), a common theme is the attempt to understand organizational phenomena through identifying distinct, internally consistent sets of firms rather than trying to identify universal principles applicable to all organizations». (McMahan, Virick et Wright, 1999 : 102).*

En clair, l'approche configurationnelle reconnaît que la gestion des ressources humaines n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à

constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires) (cf. figure 4).

Figure 4. **Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche configurationnelle des ressources humaines**



Source : Ibid. p.104.

Cette pertinence théorique semble, du reste, aux yeux de certains théoriciens de la GRH, constituer un phénomène qui découle presque du simple sens commun (Baron et Kreps, 1999b; Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves,1995; Whitfield et Poole, 1997).

Si l'on peut, à ce jour, considérer ces trois approches théoriques comme étant plausibles, les trois perspectives démontrant un lien souvent significatif entre l'introduction de pratiques de GRH et certains critères d'efficacité organisationnelle, cela ne signifie pas, cependant, que la recherche en GSRH doive pour autant cesser (Becker et Gerhart, 1996; Purcell, 1999; Wright et Snell, 1998).

En fait, en dépit de résultats qualifiés à juste titre d'encourageants, il semble tout de même hasardeux de prétendre que toutes les questions aient pour autant été résolues. Jusqu'à ce jour, trop peu de travaux ont été produits pour pouvoir penser clore définitivement ce débat (Dyer et Shafer, 1999; Gerhart, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Rogers et Wright, 1998; Becker et Gerhart, 1996). Agir ainsi serait, en fait, nier une réalité infiniment plus complexe pour laquelle nous sommes encore bien loin d'avoir pu prendre la pleine mesure.

Dans un message dédié à l'ensemble des chercheurs et théoriciens des sciences de la gestion, Becker et Gerhart (1996 : 779-780) réitéraient, il n'y a pas si longtemps, l'importance, voire l'urgence, d'aller au-delà des quelques conclusions émises jusqu'à présent par la littérature empirique. Depuis, plusieurs théoriciens et chercheurs en sciences de la gestion ont identifié une série de problèmes empiriques et théoriques dont nous devrons certes tenir compte afin d'accroître notre compréhension de cet important phénomène (cf. Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999).

Parmi les principaux points d'achoppement, notons une certaine inconsistance quant aux effets engendrés par l'utilisation des pratiques de GRH (Wright et Sherman, 1999; Rogers et Wright, 1998; Becker et Gerhart, 1996), la sélection des variables dépendantes et indépendantes jugée souvent inappropriée (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998), l'absence d'assises théoriques solides (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Rogers et Wright, 1998) et l'adoption de stratégies de recherche trop souvent contestées (Dyer et Shafer, 1999). Dyer et Shafer (1999 : 147) résument fort bien cette réalité :

> «*Several recent studies have reported rather large effects on such outcomes as employee turnover, productivity, quality, profits, and even stock prices. Trouble, is for a variety of methodological reasons-including*

unreliable measures of HRS and OE, common method variance, poorly specified models, and cross-sectional rather than longitudinal research designs--these estimates strain credibility to the point of incredulity (...). Lack of good theory exacerbates these empirical shortcomings.»

1.4 Conclusion et propositions

Comme nous pouvons le constater, la GRH s'avère de plus en plus un élément stratégique pour la firme. Une série de recherches semblent, en effet, appuyer cette thèse. Néanmoins, certains chercheurs et théoriciens ont tôt fait de mettre un bémol en affirmant que pour des raisons principalement méthodologiques, il nous est, à ce jour, difficile de statuer de manière définitive sur la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle.

C'est en tenant compte de ces remarques que nous allons proposer certaines avenues qui pourraient aider à accroître notre compréhension du phénomène. D'une part, la recherche semble avoir désespérément besoin de nouvelles approches méthodologiques (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). Par ceci, nous voulons dire que la grande majorité des études, si ce n'est la totalité, se rabattent sur des procédures méthodologiques qui les éloignent considérablement du terrain d'expérimentation (ex. enquête par questionnaire codé, grand échantillon), ouvrant ainsi la porte à une information partielle et souvent contestable. Il est aussi à signaler un manque de rigueur dans la façon dont les diverses recherches tentent d'opérationnaliser les différentes variables clés, telles que les configurations stratégiques ou les éléments liés à la performance organisationnelle.

Pour notre part, nous allons privilégier une démarche méthodologique par entrevues. Ces dernières serviront à dériver les informations nécessaires à la construction de nos questionnaires, mais aussi à interpréter les divers résultats statistiques que nous présenterons dans le quatrième chapitre. Bien qu'il faille réduire considérablement notre échantillon, nous croyons ainsi pouvoir accroître la fiabilité de la mesure de nos variables, et par conséquent, améliorer la puissance explicative de nos résultats. Un soin particulier sera également accordé à la façon d'opérationnaliser les variables, principalement celles associées à la performance organisationnelle.

Les remarques retrouvées dans la littérature montrent également que la quasi totalité des études semblent peu préoccupées par un ancrage quelconque (i.e. un rattachement à une conception théorique telle que par exemple l'approche configurationnelle des ressources humaines) à une des trois principales conceptions théoriques[4] (Dyer et Shafer, 1999). Ainsi, il devient très difficile de pouvoir comparer adéquatement la pertinence des diverses approches théoriques proposées par la littérature. La présente étude tente de combler cette faille.

Enfin, les études recensées jusqu'ici semblent uniquement préoccupées par la grande entreprise de type capitaliste, laissant ainsi en plan les formes alternatives d'organisations. Nous allons donc proposer une investigation de l'organisation de type coopératif, et plus particulièrement de l'entreprise coopérative financière. Bien que perfectible, cette recherche se veut un jalon supplémentaire qui nous permettra de mieux répondre à la question suivante : *Quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la firme ?*

---

[4] Rappelons que les trois approches théoriques retenues par la littérature scientifique sont les suivantes : la perspective universaliste, l'approche de la contingence et la perspective configurationnelle des ressources humaines. Notons aussi que seule l'étude réalisée par Delery et Doty (1996) a su tenir compte des trois principales approches théoriques mentionnées précédemment.

Résumé du chapitre 1

Ce premier chapitre symbolise la "toile de fond" sur laquelle nous allons asseoir cette recherche. Dans ce chapitre, trois points ont été successivement abordés. Le premier point avait pour but de montrer l'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'atteinte des finalités organisationnelles. Plus particulièrement, nous avons pu constater que la GRH constituait un actif à la fois précieux, difficilement imitable et non substituable. À ce titre, la GRH se distingue des éléments traditionnels tels que le capital, la technologie et les marchés qui ne représentent, pour l'organisation, que des avantages à très court terme.

Le deuxième point avait pour objectif d'exposer les trois approches stratégiques retenues lors de cette recherche. Tour à tour, nous avons présenté les approches universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines. Bien qu'elles visent les mêmes finalités, ces trois approches stratégiques présentent toutefois des fondements théoriques et épistémologiques fort différents.

L'approche universaliste postule que certaines pratiques de GRH peuvent, *ceateris paribus*, accroître l'efficacité de la firme. La perspective de la contingence prétend que les pratiques de GRH ne peuvent être utiles que dans la mesure où elles sont alignées sur un environnement stratégique compatible. Finalement, l'approche configurationnelle des ressources humaines montre que c'est lorsqu'elles sont regroupées de manière cohérente que les pratiques de GRH s'avèrent des actifs réellement stratégiques pour l'entreprise.

Le dernier point de ce chapitre traite des limites théoriques et méthodologiques associées à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Tirant profit de ces lacunes évidentes, nous présentons la stratégie de recherche que nous entendons poursuivre pour répondre à la question suivante : *Quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la firme ?*

Chapitre 2. Cadre théorique

2.1 Introduction

2.2 Définitions de la GSRH

2.3 Les modèles en GSRH

2.4 GSRH et efficacité organisationnelle : trois perspectives théoriques

True refinement seeks simplicity.
Bruce Lee

2.1 Introduction

Le monde des affaires, tout autant que le milieu académique, a longtemps considéré la gestion des ressources humaines (GRH) comme étant uniquement une fonction de support au service des autres services ou fonctions de l'organisation (Guérin et Wils, 1992; Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993). Son rôle se limitait, essentiellement, à gérer les aspects administratifs liés à la dotation et à la rémunération du personnel, à administrer les contrats collectifs de travail et à veiller au maintien d'un climat de travail permettant de minimiser les effets négatifs liés aux objectifs, souvent contradictoires, qui animent les travailleurs et les dirigeants d'entreprises (Kaufman, 1993; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Lawler, 1995; Lewin, 1997; Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993; Rogers et Wright, 1998).

Ce rôle strictement administratif joué par la GRH semble aujourd'hui constituer un phénomène organisationnel plutôt anachronique (Arcand et Haines, 1996; Bayad, à paraître; Betcherman, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Downie et Coates, 1995; Greer, 1995; Haines et Arcand, 1996, 1997; Legge, 1989; Peters et Waterman, 1982; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). En effet, depuis les deux ou trois dernières décennies, les auteurs semblent de plus en plus s'accorder pour affirmer que la GRH constitue désormais un élément essentiel dans l'atteinte des principaux objectifs organisationnels.

Comme le souligne Bayad (à paraître), le rôle désormais stratégique que revêt la GRH n'est pas le simple fait du hasard. Il s'inscrit plutôt dans un mouvement, sans précédent, de transformations environnementales (politique, technologique, sociologique et économique) qui n'est pas sans incidences sur l'importance grandissante que l'on donne aux divers acteurs sociaux composant nos organisations.

Plusieurs cadres théoriques tentent d'expliquer et de démontrer le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines (Bayad, à paraître; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Dans une étude approfondie de la littérature stratégique, Bayad (à paraître) identifie quatre grandes voies dans lesquelles se cantonnent les différentes explications théoriques en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Bien que chacune de ces explications soit abordée dans la première partie de ce chapitre, nous ne retiendrons, pour notre étude, que les modèles de recherche liés à l'approche de la planification stratégique des RH, c'est-à-dire les perspectives de contingence et configurationnelle des RH. Quoique la perspective universaliste des RH ne soit pas liée directement à l'approche de la planification stratégique, l'importance que cette perspective revêt dans la littérature mérite qu'elle soit également retenue dans cette recherche.

Si dans le chapitre précédent nous avions tissé la toile de fond sur laquelle s'érige ce travail, ce deuxième chapitre sera davantage l'occasion d'approfondir chacune de ces trois perspectives liées à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Bref, cette partie nous permettra d'amasser les matériaux nécessaires à la construction de nos hypothèses de travail et de nos différents modèles de recherche.

2.2 Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Depuis la parution de l'ouvrage à succès *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies* de Peters et Waterman (1982), le monde entier a découvert que la GRH était beaucoup plus qu'une simple fonction de support à la remorque des autres fonctions organisationnelles. Pour la première fois, la GRH se voyait investie d'un rôle qui lui était peu familier, soit celui de variable stratégique[5]. Mais qu'entend-on réellement par GSRH ? Quel sens voulons-nous lui donner tout au long de cette recherche ?

Une lecture des principaux ouvrages en GSRH montre qu'il existe plusieurs définitions liées au concept de gestion stratégique des ressources humaines (cf. tableau 1). En fait, il semble y avoir presque autant de définitions que d'auteurs (McMahan, Virick et Wright, 1999). Cependant, en regardant de près chacune de ces définitions, il nous faut reconnaître qu'elles ne s'opposent réellement que d'un simple point de vue sémantique. Quant au message véhiculé, nous ne pouvons qu'accepter les propos de Bayad (à paraître) qui déclarait que le fondement de ces diverses définitions conceptuelles semble similaire à plusieurs égards.

---

[5] Si l'ouvrage de Peters et Waterman (1982) a permis à la GRH de sortir de l'ombre et d'être enfin acceptée par le milieu des affaires comme étant une variable désormais incontournable dans la sacro-sainte recherche de l'efficacité organisationnelle, d'autres auteurs avaient déjà, avec moins de succès cependant, identifié la GRH comme étant un élément capable d'accroître la performance de la firme. En effet, «*l'école des relations humaines (Mayo, 1949; McGregor, 1960; Likert, 1961; Maslow, 1954; Herzberg, 1966) avait déjà souligné l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail, l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964) faisait, depuis longtemps déjà, remarquer le besoin d'intégrer le système social au système technique et l'école de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) rappelait avec force la nécessité d'une organisation flexible face à des environnements instables*» Bayad (à paraître).

Tableau 1. Définitions de la GSRH

Miller (1989) :
la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux d'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) :
la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxal (1994) :
la GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) :
la GSRH consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH.

Schuler (1992) :
la GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :
- *l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;*
- *la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles;*
- *la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.*

Henry et Pettigrew (1986) :
la GSRH regroupe quatre éléments principaux :
- *l'utilisation de la planification;*
- *la conception et le management des systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une "philosophie";*
- *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite du marché;*
- *regarder les personnes dans l'organisation comme une "ressource stratégique" indispensable à la réalisation de "l'avantage compétitif".*

Wright et McMahan (1992) :
la GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1990) :
la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :
- *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement;*
- *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;*
- *le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme;*
- *l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de "révélateur", de "responsabilisation" et de "facilitateur".*

Guest (1987) :
la GSRH se donne quatre priorités :
- *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;*
- *une structure organisationnelle flexible;*
- *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;*
- *une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.*

Source : Adapté de Bayad, M. (à paraître).

En effet, l'analyse de ces définitions met en évidence que la GSRH marque, pour ainsi dire, un véritable clivage avec les conceptions anciennes de la gestion des hommes au sein des organisations. La GSRH est certes en opposition avec la gestion traditionnelle du personnel (GP)[6] qui a connu ses heures de gloire à l'époque de l'expansion de la période fordiste, mais se distingue également de la GRH[7] qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné (i.e. réactif) aux autres fonctions organisationnelles (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

Sur la base de ces quelques définitions, nous constatons que la GSRH fait ressortir trois constats qui marquent une différence avec les deux autres paradigmes retrouvés dans la littérature en GRH. Premièrement, ces définitions font surgir*«(...) l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation»* (Bayad, à paraître). Le besoin de cohérence interne des pratiques de GRH entre elles et l'ultime nécessité d'une cohérence externe avec la stratégie de la firme semblent ainsi constituer le premier critère d'originalité qui anime bon nombre de ces définitions.

Deuxièmement, nous pouvons également retenir de la majorité de ces définitions l'effet structurant joué par les RH sur la dimension culturelle et structurelle de l'organisation. Sous un tel paradigme, les RH deviennent, pour

---

[6] Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993 : 9 et 14) définissaient la GP comme étant : *«(...) caractérisée par une multiplicité d'activités et de programmes juxtaposés les uns aux autres, sans qu'on puisse vraiment en faire ressortir le caractère d'interdépendance. (...). Une telle absence de coordination des activités rendait difficile la reconnaissance et la réalisation d'objectifs communs (...)».*

[7] Parlant de cette nouvelle conception qu'était à l'époque la GRH, Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993 : 18 et 19) disaient : *«(...) (que) malgré sa cohérence quant à l'agencement des activités, malgré la conception de la personne humaine qu'elle véhicule, cette vision empruntée à la théorie des systèmes comporte certaines faiblesses, à un point tel qu'on tente aujourd'hui non pas de lui en substituer une autre, mais plutôt d'en assurer le prolongement par la formulation et la mise en pratique de ce qu'on va décrire comme étant une nouvelle approche : celle de la gestion stratégique des ressources humaines. (...) (ainsi les RH peuvent) procurer à l'entreprise un avantage compétitif)».*

ainsi dire, parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'éléments de premier plan dans le cours normal des opérations productives de la firme. Dans un cadre ainsi renouvelé, la GRH devient également, comme le dit Bayad (à paraître), partagée *«(...) le long de la ligne hiérarchique, (...) condition nécessaire à la mise en oeuvre du changement organisationnel»*.

Finalement, les diverses définitions exposées précédemment soutiennent, de manière unanime, que la GSRH n'a de sens réel seulement dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Ainsi, la GSRH se retrouve comme étant un partenaire important du succès, voire de la pérennité de l'organisation.

L'élément de valeur ajoutée que paraissent constituer les activités de GRH se traduit bien évidemment par la mise en place de différentes théories cherchant à expliquer cette ultime relation. Comme nous l'avons souligné dans les premiers paragraphes de ce chapitre, il semble en effet exister quatre façons de voir le monde à travers lesquelles s'exprime la GSRH. Se basant sur les travaux de Bayad (à paraître), nous exposerons, dans la prochaine section, chacune de ces quatre conceptions théoriques. Bien qu'elles constituent toutes des approches intéressantes, c'est essentiellement l'approche basée sur la planification stratégique des ressources humaines qui sera retenue pour les fins de cette thèse. Celle-ci représente, en outre, l'approche la plus citée dans la recherche en GSRH.

2.3 Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines

Une analyse pertinente de la littérature en GRH nous montre de manière non équivoque l'existence de quatre modèles *«(...) explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités»* (Bayad, à paraître) (cf. figure 5). La première théorie retrouvée dans la littérature stratégique fait référence au modèle de comptabilité des ressources humaines. Développée au cours de années 1960 et 1970 (cf. Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963), cette première conception stratégique fait de *«(...) l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des organisations»* (Bayad, à paraître).

Cette conception étant largement influencée par l'école des relations humaines (cf. Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et les théories du capital humain (cf. Becker, 1976; Schultz, 1961), il n'est donc pas surprenant, selon Bayad (à paraître), de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autres choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Comme le souligne d'ailleurs ce dernier, *«le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH»* dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Bien qu'intéressant, le modèle de la comptabilité des RH ne se veut tout de même pas un modèle aussi populaire que ne l'est celui de la planification des RH. Comme le relève Bayad (à paraître) à cet effet, le modèle de la planification stratégique *«(...) est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications (...); ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle "classique" de la GSRH»*. Puisant ses fondements dans les origines mêmes de la pensée stratégique telle que développée initialement par la puissante École de Harvard, les premiers modèles de la planification stratégique des RH ont donc vu le jour à la fin des années 1950. Ces modèles associés à l'école de la planification stratégique ont également évolué au cours des 40 dernières années. Plus particulièrement, deux étapes successives peuvent être observées dans cette évolution.

La première étape, allant du début des années 1960 à la fin des années 1970, a vu l'approche de la planification des ressources humaines s'imposer comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement "stratégique".

Les limites associées au précédent modèle poussent ainsi les tenants de l'approche stratégique à proposer une autre conception théorique. C'est au début des années 1980 que nous assistons à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. Ce modèle se veut beaucoup plus qu'une simple subtilité sémantique par rapport à la précédente approche. Sous l'impulsion des

travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984), il devenait nécessaire, si ce n'est impératif, de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pourrait jouer un véritable rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang.

Pour y parvenir, les théoriciens de l'école de la planification stratégique estiment qu'il faut dorénavant *«(...) intégrer la planification stratégique des RH à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise»* (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988). Plus précisément, l'intégration des RH s'effectue, selon ce modèle, à un niveau stratégique par un nécessaire ajustement de la stratégie RH à la stratégie de développement, mais également au niveau opérationnel par la mise en place des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Comme le souligne Bayad (à paraître), *«cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera une question fondamentale du modèle de la planification stratégique des RH, à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles»*.

Bien que l'approche de la planification stratégique des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même fortement remis en question par une autre approche stratégique, à savoir les modèles de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de l'approche de la compétitivité des RH, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (cf. Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe (logique du *"fit"*)

empruntée par les modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.

Selon les tenants de l'approche de la compétitivité, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des ressources humaines. Les schémas prédéterminés de la précédente approche étant, selon eux, quelque peu simplistes. Dans son analyse des différentes approches stratégiques en GRH, Bayad (à paraître) fait ressortir quatre propriétés ou prémisses sur lesquelles s'érige l'originalité de l'approche de la compétitivité des RH. Selon lui :

> *«(...) la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler; le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie; la stratégie RH ne doit pas être réactive mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions; dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée».*

De tels principes se retrouvent d'ailleurs au coeur de trois importantes approches théoriques en GSRH. En effet, l'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques "optimaux" ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) veut davantage que *«le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en oeuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.)»* (cité par Bayad, à paraître).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (cf. Pettigrew et Whipp, 1991). Plus particulièrement, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. S'appuyer sur un tel raisonnement occulte, selon Pettigrew et Whipp (1991), le véritable caractère stratégique de la GRH. Selon ces auteurs : «*(...) la différence entre un changement réussi ou un échec réside dans la manière dont se développe la stratégie RH et son degré d'acceptation, en dehors du département RH, par l'ensemble des acteurs de l'organisation*» (cité par Bayad, à paraître).

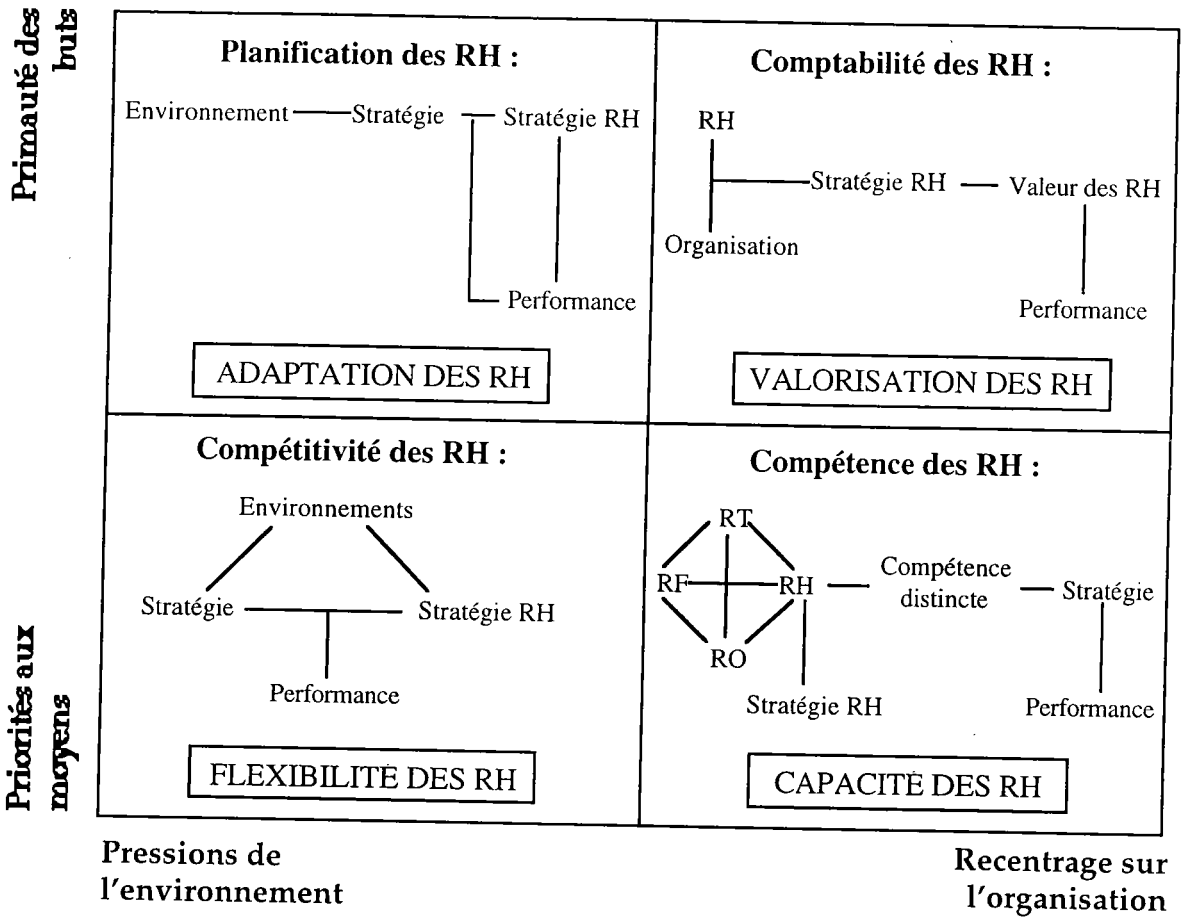
Il en est de même pour les tenants de l'approche par la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984; Kochan, Katz et McKersie, 1986). À l'aide d'une argumentation similaire aux approches de l'interdépendance stratégique et du changement organisationnel, l'approche par la négociation collective remet également en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimale) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation, plus particulièrement l'institution syndicale.

La dernière théorie, la théorie des ressources stratégiques, est, pour sa part, associée au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs

autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations. La prochaine partie (cf. perspective universaliste) explique avec plus de détails cette dernière approche.

Un modèle synthétique nous est présenté par Bayad (à paraître) pour qualifier chacune de ces contributions théoriques (cf. figure 5). Utilisant deux axes d'opposition, à savoir la primauté des buts versus la priorité aux moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, l'auteur distingue quatre quadrants positionnant chacune de ces macro-conceptions associées à la GSRH.

Figure 5. **Typologie des modèles de GSRH selon Bayad**



Source : Tiré de Bayad, M. (à paraître).

Plus particulièrement, ce modèle fait ressortir que :

- l'intégration valeur des RH est, avant tout, dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH);
- l'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts par rapport aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH);
- l'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité des RH);

- l'intégration capacité des RH développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Ces macro-conceptions de GSRH ouvrent certainement grande la porte à des problématiques de recherches fort intéressantes. C'est cependant le modèle de la planification stratégique des RH, ou du moins ses diverses approches ou composantes, qui semble le plus retenir l'intérêt de la communauté universitaire.

Comme signalé dans le précédent chapitre, plusieurs grands journaux américains se sont, tour à tour, mobilisés pour tenter d'éclairer la "boîte noire" que constitue cette approche stratégique particulière. En dépit du chemin parcouru, beaucoup reste encore à découvrir. Pour ce faire, nous analyserons successivement les perspectives universaliste[8], de contingence et configurationnelle des RH et tenterons, en les comparant, d'étudier leurs effets respectifs sur la performance de la firme.

[8] Bien que l'approche universaliste ne représente pas à proprement parler un élément lié directement à la perspective de la planification stratégique, nous avons décidé de l'inclure dans notre analyse, en raison de l'importance qu'elle présente sur les plans théorique et méthodologique.

2.4 Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : trois perspectives théoriques

Comme nous l'avons mentionné avec insistance lors du précédent chapitre, la gestion des ressources humaines semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Une analyse critique de la littérature nous révèle néanmoins que la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle est encore loin de constituer l'unanimité parmi les chercheurs et théoriciens de la gestion des ressources humaines. En effet, les opinions des chercheurs semblent partagées entre trois perspectives théoriques, basées respectivement sur l'approche universaliste, de contingence ou configurationnelle des ressources humaines.

C'est donc chacune de ces perspectives que nous allons investiguer tout au long du chapitre. Ainsi, nous analyserons successivement les principaux arguments théoriques à la base de chacune d'elles, aussi bien que les principales études empiriques qui ont eu pour but de valider ces trois perspectives. Cette démarche réalisée, nous pourrons ainsi poser nos hypothèses de travail et présenter les différents modèles de recherches qui serviront, en quelque sorte, de guides à cette étude.

2.4.1 La perspective UNIVERSALISTE

2.4.1.1 Les principaux fondements théoriques

Selon la thèse universaliste, il existerait, rappelons-le, des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, pourraient aider les firmes à accroître leur niveau de performance organisationnelle (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999). Parmi les pratiques les plus significatives, notons celles qui ont trait à la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998a; Pfeffer et Veiga, 1999), à la participation des employés (Levine et Tyson, 1990; Shaiken, Lopez et Mankita, 1997), à la formation et au développement de la main-d'oeuvre (Lawler, 1992), à la communication (Lawler, 1995), à la sélection et à la socialisation des employés (O'Reilly, 1996), ainsi qu'à l'aspect sécurité en emploi (Levine, 1997).

L'idée voulant que certaines pratiques de GRH puissent, *ceateris paribus*, accroître la performance organisationnelle n'est toutefois pas dénuée d'assises théoriques solides (Becker et Gerhart, 1996; Boxall et Steeneveld, 1999; Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). La théorie des ressources stratégiques d'une part (Barney, 1991, 1995), ainsi que celle du capital humain d'autre part (Becker, 1976; Schultz, 1961), semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les tenants de l'approche universaliste des ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Issue de la littérature économique et stratégique, la théorie des ressources stratégiques postule que certaines ressources organisationnelles peuvent, sous certaines conditions, constituer un avantage compétitif durable, et ce, pour tout genre de firme (Barney, 1991, 1995; Conner, 1991). Cependant, pour constituer un

tel avantage stratégique, les ressources doivent posséder certaines propriétés. Elles se doivent, principalement, d'être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Wright et McMahan, 1992).

Aux yeux des principaux défenseurs de l'école universaliste des ressources humaines, de telles caractéristiques peuvent fort bien s'appliquer aux pratiques et politiques de GRH (Amit et Schoemaker, 1993; Hamel et Prahalad, 1994; Prahalad et Hamel, 1990; Ulrich, 1991, 1997; Wright et McMahan, 1992; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). De plus, un cumul sans cesse croissant de connaissances semble vouloir leur donner raison.

Concernant la capacité à générer de la valeur, peu de chercheurs ou de théoriciens semblent vouloir mettre en doute le principe voulant que la GRH puisse constituer une importante réserve de valeur pour l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996; Pfeffer, 1994, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Loin d'être un phénomène uniquement théorique, cette conception que l'on attribue à la GRH se veut, du reste, soutenue par un nombre toujours croissant d'études (Berg, 1999; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Welbourne et Andrews, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

De tels résultats ne font que rendre encore plus crédibles les prétentions mises de l'avant par Hamel et Prahalad (1994 : 232) qui, il y a déjà quelques années, affirmaient que la rente économique[9] d'une entreprise ne reflétait, à proprement parlé, que le niveau de compétence des employés. L'idée avancée par Itami (1987) voulant qu'un "bon système" de GRH puisse représenter un "actif intangible"

[9] La rente économique d'une entreprise représente la différence entre la valeur marchande des actifs et la valeur au livre des actifs. Elle est représentée dans la littérature stratégique par le Tobin's Q. Elle constitue une mesure de confiance que le marché témoigne à l'entreprise.

servant de courroie de transmission à l'ensemble du système de production semble donc tout à fait plausible.

L'approche universaliste reconnaît également que la GRH peut constituer un avantage compétitif durable en raison de sa rareté sur le marché des facteurs (Barney, 1991, 1995; Wright et McMahan, 1992; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Selon ce principe, les RH hautement compétentes ne constitueraient qu'un faible pourcentage de l'ensemble des ressources humaines disponibles sur le marché du travail (Corporate Leadership Council, 1997; McCall, 1997; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). De ce fait, les entreprises qui seraient en mesure d'obtenir ou de développer de telles ressources humaines se verraient conférer un net avantage par rapport aux autres compétiteurs.

Les ressources humaines constituent des actifs rares et créateurs de valeur certes, mais elles se distinguent, toujours selon les tenants de l'approche universaliste, par leur difficulté à être imitées (Pfeffer, 1994). Par exemple, il serait très difficile, voire impossible, de répliquer intégralement des systèmes de GRH à succès tels que ceux mis de l'avant chez Saturn, Toyota ou Cascades. Deux raisons pourraient expliquer cette réalité (Wright, McMahan et McWilliams, 1994). La première raison est reliée à ce que les auteurs appellent la "complexité sociale" des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, les pratiques de GRH ne représenteraient, en fait, que le produit d'un contexte historique, social et culturel qui serait, par définition, très difficile à copier (Becker et Gerhart, 1996). La deuxième raison, quant à elle, fait référence au concept d'"ambiguïté causale" des pratiques de gestion des ressources humaines. Contrairement à toutes les autres ressources dont dispose l'entreprise, les ressources humaines représentent une série de pratiques et de politiques dont le jeu complexe et imprévisible constitue, répétons-le, une véritable "boîte noire" dont nous sommes encore bien loin d'en

avoir compris toutes les subtilités (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Rogers et Wright, 1998).

À cet effet, Becker et Gerhart (1996 : 782) citaient : «*(...) it is difficult to grasp the precise mechanisms by which the interplay of human resource practices and policies generates values. To imitate a complex system, it is necessary to understand how the elements interact. Are the effects additive or multiplicative, or do they involve complex nonlinearities ?*».

Comme mentionné auparavant, la théorie des ressources stratégiques ne constitue cependant pas l'unique support sur lequel repose l'approche universaliste. En effet, la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961) représente la seconde argumentation à la base de l'approche universaliste (Baron et Kreps, 1999a; Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999). Issue de la littérature économique, la théorie du capital humain affirme principalement que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés représente, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson et Schuler, 1995).

Partant de ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que l'adoption de certaines pratiques de GRH constitue, *ceateris paribus*, un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain de la firme et par là, d'augmenter l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Une revue des principaux écrits théoriques semble d'ailleurs montrer la capacité qu'ont certaines activités de GRH d'accroître la valeur du capital humain, et ce, de tout genre de firme (Baron et Kreps, 1999a; Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998a). Si la formation et le

développement des ressources humaines représentent un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain (Ashenfelter et Lalonde, 1997), ils n'en représentent toutefois pas les seules activités (Baron et Kreps,1999a). En effet, il semble entendu que d'autres activités RH peuvent aussi permettre d'accroître, en toute circonstance, la valeur du capital humain de l'entreprise et ultimement, l'efficacité organisationnelle (Baron et Kreps,1999a; Pfeffer, 1998b).

À preuve, peu d'auteurs semblent contredire l'idée voulant qu'un processus de sélection adéquat puisse aider à accroître la réserve de valeur liée au capital humain de l'organisation (Ostroff et Rothausen, 1997). Une sélection adéquate permet certes de trouver les acteurs les plus aptes à répondre aux divers objectifs et buts fixés par l'organisation, mais elle permet également de compter sur des individus conscients des attentes et des enjeux à relever au cours de leur carrière, minimisant ainsi le roulement excessif des effectifs. À ce sujet, les études économétriques réalisées dans l'entreprise japonaise par Hashimoto (1990) indiquent que la stabilité en emploi permet à l'entreprise d'accroître considérablement la valeur de son capital humain. Les résultats rapportés par Hashimoto (1990) révèlent que l'expérience générale et spécifique acquise par les employés au cours d'un long séjour en organisation représentent de puissants déterminants de la performance des entreprises nipponnes.

Il semble en être tout autant pour des pratiques RH telles que celles reliées à l'évaluation du rendement des employés (Heneman et Von Hippel, 1997), l'organisation du travail (Baron et Kreps, 1999a), la communication (Kleiner et Tzu-Shian Han, 1997) et la participation des travailleurs à la prise de décision (Levine et Tyson, 1990). Concernant ce dernier point, Coriat (1991) montrait qu'une organisation participative pouvait accroître la valeur de son capital humain en maximisant notamment la qualité et la quantité de l'information

entre les acteurs eux-mêmes. Ce principe étant d'ailleurs facile à comprendre car la mise en commun des informations, due à une telle forme d'organisation, ne fait que contrecarrer les limites imposées par les principes liés à la rationalité limitée (Simon, 1945)[10].

La littérature économique nous propose également d'autres éléments justifiant l'adoption de certaines pratiques ou activités de GRH comme principaux vecteurs de la performance organisationnelle. Parmi ceux-ci, notons les arguments théoriques évoqués par Carmichael et MacLeod (1993), Fama (1980), Fama et Jensen (1983), Ichniowski (1992) et Kandel et Lazear (1992) qui démontrent que certaines politiques RH constituent les seules alternatives à la disposition de la firme capables d'accroître le niveau de coopération entre les travailleurs et les directions d'entreprises. Selon ces économistes, ce n'est que par l'implantation de certaines pratiques de GRH que l'on peut contrecarrer les limites imposées par l'impitoyable théorie économique de l'agence[11].

2.4.1.2 Les études empiriques

D'un strict point de vue théorique, il nous semble maintenant tout à fait vraisemblable d'avancer que la présence de certaines pratiques de GRH peut, *ceateris paribus*, constituer un déterminant important de l'efficacité organisationnelle. Bien qu'intéressante, cette logique théorique est-elle toutefois aussi pertinente lorsque vue sous un angle empirique ? D'entrée de jeu, nous

---

[10] Le lecteur intéressé peut consulter l'excellent ouvrage de Simon (1945) ou pour une explication française du concept de rationalité limitée se référer à certains chapitres de l'oeuvre de Crozier et Friedberg (1977), *L'acteur et le système*.

[11] La théorie de l'agence postule, entre autres choses, qu'il existe une divergence fondamentale (quasi irréconciliable) entre les intérêts poursuivis par les employés et ceux de la direction. Cet écart entre les intérêts de ces différents acteurs résulte en un manque de collaboration et de coopération qui peut nuire à l'efficacité générale de la firme. Le lecteur intéressé par cette théorie économique peut se référer aux auteurs cités dans le texte.

remarquons qu'un certain nombre d'études paraissent, en effet, supporter l'approche universaliste des ressources humaines (Barrette et Simeus, 1997; Batt et Applebaum, 1995; Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg, 1996; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Berg, 1999; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Huselid, 1995; Huselid et Becker, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Ichniowski, 1992; Rondeau et Wagar, 1997; Stephen et Verma, 1995; Welbourne et Andrews, 1996).

Une des premières validations de la perspective universaliste des RH nous est fournie par l'étude canadienne réalisée par Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994). Selon ces chercheurs, l'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" aurait comme conséquence d'accroître substantiellement l'efficacité organisationnelle. Pour réaliser une telle recherche, ces auteurs ont utilisé une imposante base de données issues du "sondage sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines" réalisée par l'Université Queen de Kingston en Ontario.

Construite à partir d'informations provenant de 714 entreprises de divers secteurs industriels canadiens, cette base de données permettait principalement de recueillir non seulement des informations sur les pratiques de GRH (19 pratiques RH) utilisées par les diverses entreprises canadiennes, mais aussi des informations concernant différents indicateurs d'efficacité organisationnelle. Ces derniers comprennent, en fait, trois ensembles d'indicateurs du rendement. Le premier est directement axé sur la main-d'oeuvre (départs volontaires, mises à pied, accidents ou blessures, plaintes ou griefs). Le deuxième est centré sur l'efficience (productivité de la main-d'oeuvre, coûts unitaires, plaintes des clients et qualité du produit ou service). Quant au troisième, il reflète divers indicateurs financiers (ventes, parts du marché et bénéfices).

Les résultats semblent supporter, dans une bonne mesure, les principes mis de l'avant par les théoriciens de l'approche universaliste des RH. En effet, les résultats révèlent, de manière non équivoque, que l'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" permet d'accroître sensiblement la performance de la main-d'oeuvre (départs volontaires, mises à pied, accidents ou blessures, plaintes ou griefs), ainsi que l'efficience de la firme (productivité de la main-d'oeuvre, coûts unitaires, plaintes des clients et qualité du produit ou service). Cependant, la présence de ces pratiques "innovatrices" semble aucunement en mesure de prédire l'efficacité financière (ventes, part du marché et bénéfices). À ce chapitre, les entreprises ayant une gestion traditionnelle de leurs RH semblent toutes aussi performantes que celles ayant "renouvelé" leurs pratiques de GRH.

L'étude proposée par Huselid (1995) constitue, par rapport à l'approche universaliste des ressources humaines, l'une des études les plus souvent citées dans la littérature stratégique. Pour réaliser cette étude, Huselid a fait parvenir un questionnaire à 3 452 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises publiques (i.e. inscrites en bourse) américaines. De ce nombre, 968 ont accepté de participer à l'étude.

Essentiellement, ce questionnaire avait pour but d'élaborer deux échelles ou indices permettant d'apprécier le niveau d'implantation de certaines pratiques de GRH. La première échelle mesurait le niveau d'implantation de pratiques de GRH dont le but est d'accroître le niveau de compétence des travailleurs (ex. activités de formation et développement), tandis que la deuxième mesurait le niveau d'implantation de certaines pratiques dont l'objectif est d'accroître le niveau de motivation des employés (ex. pratiques de rémunération).

Ces résultats ont été ensuite comparés à trois indicateurs de performance organisationnelle, dont le taux de roulement, le niveau de vente par employé (mesure de productivité) et la croissance de l'avoir des actionnaires de l'entreprise. Les analyses effectuées par Huselid (1995 : 667) ont fort bien supporté les projections mises de l'avant par l'approche universaliste, voulant que la présence de certaines pratiques de GRH puisse, *ceateris paribus*, constituer de puissants déterminants de la performance de la firme[12].

Plutôt probants, les résultats montrent en effet que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé (i.e. un écart-type au-dessus de la moyenne de l'échelle proposée initialement par Huselid) paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. À titre d'exemples, elles ont un taux de roulement inférieur de 7,05 %, chaque employé vend annuellement en moyenne 27 000 $ de plus, tout en ayant une croissance de l'avoir des actionnaires par employé supérieure de 18 000 $.

Si les résultats rapportés par Huselid (1995) semblent convaincants, ceux proposés par Batt et Applebaum (1995) peuvent, à leur tour, constituer une démonstration supplémentaire pouvant être récupérée par les plus ardents défenseurs de la perspective universaliste. Sondant par questionnaire plus de 1 300 employés[13] répartis dans trois groupes occupationnels distincts, les deux chercheurs ont, cette fois-ci, tenté de voir si la satisfaction, l'engagement organisationnel et la qualité (produit ou service) étaient liés de quelque manière que ce soit à la présence

[12] L'appui fait à l'approche universaliste des ressources humaines est d'autant plus significatif que, lors de l'étude, Huselid a aussi tenté de valider d'autres propositions théoriques telles que l'arrimage externe (lié à l'école de la contingence) et l'arrimage interne (lié à l'approche configurationnelle des ressources humaines). Dans les deux cas, les résultats se sont révélés faiblement significatifs. Comme le dit Huselid (1995 : 667) : *«(...) one might conclude that the simple adoption of HPWP is more important than any efforts to ensure these policies are internally consistent or aligned with firm competitive strategy»*.

[13] Les employés qui ont participé à l'enquête provenaient à la fois du secteur des télécommunications et du secteur du vêtement. La répartition était la suivante : a) 466 techniciens du secteur des télécommunications, b) 322 employés du service à la clientèle du secteur des télécommunications, c) 562 employés de production du secteur du vêtement.

d'activités de GRH, comme la participation individuelle ou de groupe, la formation et le développement, la gestion et la planification de carrières, la rémunération incitative ainsi que les pratiques visant la sécurité d'emploi et la qualité dans les relations de travail.

Tout comme l'avait précédemment réalisé Huselid (1995), Batt et Applebaum (1995) ont utilisé, par la suite, différents types d'échelles (i.e. échelle de type Likert) dans le but d'apprécier le niveau d'investissement effectué dans les diverses pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que le niveau d'efficacité organisationnelle perçu par l'ensemble des répondants.

Les résultats présentés par Batt et Applebaum (1995) supportent relativement bien les principes à la base de la perspective universaliste des ressources humaines. Il semble donc vraisemblable d'affirmer que certaines pratiques de GRH, telles que celles dont l'objectif est d'accroître la qualité des relations de travail, puissent s'avérer, *ceateris paribus*, un déterminant important de la performance organisationnelle. D'autres pratiques semblent aussi avoir un impact sur l'efficacité organisationnelle. Parmi celles-ci, notons, entre autres, les activités de rémunération, de participation et de gestion des carrières. De tels résultats semblent en tout point correspondre aux regroupements théoriques retrouvés dans la littérature (Levine, 1997, 1995; Pfeffer, 1994; 1998, 1999).

Une recherche menée par Stephen et Verma (1995) auprès de 44 grandes entreprises syndiquées du secteur manufacturier canadien s'attarde également à valider l'hypothèse universaliste voulant que l'investissement dans certaines pratiques de GRH permette d'accroître la performance organisationnelle. Pour réaliser cette recherche, les auteurs retiennent neuf pratiques de GRH qualifiées "d'innovatrices" par la littérature académique. Les informations concernant

chacune de ces pratiques sont issues des données répertoriées pour les années 1986-1989 par Travail Canada (organisme du gouvernement fédéral canadien).

Les pratiques RH retenues touchent notamment les comités des relations de travail, l'évaluation du rendement, la sécurité d'emploi, la rémunération incitative, la participation, la formation, les programmes de santé et sécurité au travail, les horaires flexibles et les droits de la femme. Les chercheurs retiennent également le niveau de profitabilité de la firme comme principal indicateur de performance organisationnelle. Les données concernant la profitabilité financière de chacune de ces 44 grandes entreprises nous sont fournies pour les années allant de 1986 à 1989 par le *Financial Post Data Base.*

Stephen et Verma (1995) s'attardent à développer deux mesures avec lesquelles ils vont tenter d'évaluer l'hypothèse universaliste des RH. La première mesure consiste à dichotomiser l'échantillon en deux classes (1 = firmes ayant 4 pratiques innovatrices et plus; 0 = firmes ayant moins de 4 pratiques innovatrices). La deuxième mesure consiste à créer un indice additif variant de 0 à 9, et ce, pour chacune des 44 entreprises participant à cette recherche.

Les résultats (selon les deux types de mesures) fournis par Stephen et Verma (1995) semblent assez robustes pour nous laisser croire à la plausibilité de l'approche universaliste des RH. En fait, les auteurs démontrent que la présence d'un système de pratiques innovatrices de GRH permet aux entreprises d'accroître considérablement leur niveau de profitabilité. Les auteurs constatent cependant que la mise en place de pratiques "innovatrices" de GRH ne semble s'avérer profitable que sur une longue période. En effet, les données longitudinales indiquent que les pratiques initiées en 1986 n'influencent réellement l'efficacité financière que lors de l'année 1989.

Menée, quant à elle, auprès de 192 succursales de banques américaines, l'étude de Delery et Doty (1996) constitue, à n'en point douter, une référence de premier plan en gestion stratégique des ressources humaines[14]. Selon ces chercheurs, la complexité sans cesse croissante de l'organisation financière exige plus que jamais une main-d'oeuvre hautement compétente et fortement motivée, capable de faire face aux enjeux dictés par la nouvelle économie. Par hypothèse, Delery et Doty (1996) affirment que plus une succursale investira dans ses RH, plus grandes seront ses chances d'accroître sa performance financière, c'est-à-dire le retour sur l'actif et le retour sur l'avoir des actionnaires.

Pour vérifier l'hypothèse universaliste, un questionnaire est expédié aux 192 responsables des ressources humaines, dans lequel il leur est notamment demandé d'inscrire, sur une échelle en 7 points de type Likert (0 = aucune importance; 7 = très grande importance), l'importance accordée à chacune des six pratiques de GRH suivantes, à savoir : l'évaluation formelle du rendement, le partage de profits, la formation, la participation, la sécurité d'emploi et l'élargissement des tâches de travail.

L'analyse de ces questionnaires a révélé que l'investissement dans certaines pratiques de GRH, principalement celles liées aux partages des profits et aux mécanismes formels d'évaluation du rendement, constituent, toute chose étant égale par ailleurs, de puissants déterminants de l'efficacité financière de l'entreprise bancaire. À titre d'exemple, une banque dont l'investissement dans des pratiques formelles d'évaluation du rendement individuel et de partage des profits est substantiel (i.e. un écart type au-dessus de la moyenne de ces deux

[14] Seule l'étude de Delery et Doty (1996) a, jusqu'à ce jour, tenté une validation des trois principales perspectives de gestion stratégique des ressources humaines : universaliste, de contingence et configurationnelle.

échelles), présente un retour sur l'actif (ROA) de 23 % ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) de 23 % supérieurs aux autres banques dont l'investissement RH est moindre.

L'étude menée par Welbourne et Andrews (1996) s'avère, à son tour, un appui important à l'approche universaliste. Dans cette recherche, Welbourne et Andrews (1996) tentent de voir si le niveau de développement de certaines pratiques de GRH pourrait, à lui seul, constituer un facteur déterminant dans la survie des organisations.

Pour réaliser une telle étude, les auteurs identifient 132 entreprises ayant récemment fait une première offre publique d'achat (i.e. une première inscription en bourse). Pour chacune de ces 132 firmes, les auteurs mesurent à l'aide de deux échelles, le niveau de développement et d'investissement effectué dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

La première échelle, construite par Welbourne et Andrews (1996), mesure le niveau de développement et d'investissement effectué dans les pratiques de gestion des ressources humaines dont le but est de développer les compétences et les habiletés des travailleurs (ex. la formation, la communication et la participation). La deuxième échelle évalue, quant à elle, le niveau de développement et d'investissement accordé aux pratiques de GRH dont l'objectif est d'accroître la motivation des employés (ex. la rémunération).

Les résultats sont spectaculaires. En effet, les données nous montrent que les entreprises dont l'investissement dans les pratiques de GRH est d'un écart-type supérieur à la moyenne des échelles, présentent un taux de survie de 92 % après cinq ans d'existence. Par contre, les entreprises dont l'investissement dans les

pratiques "innovatrices" de GRH est d'un écart-type inférieur à la moyenne des échelles ne présentent qu'un taux de survie de 34 % après cinq ans d'opération.

Une étude canadienne menée par Barrette et Simeus (1997) apporte à son tour un certain appui à l'approche universaliste. Pour réaliser leur recherche, Barrette et Simeus (1997) ont sollicité la collaboration de 80 responsables RH d'entreprises canadiennes de haute technologie. De ce nombre, 36 entreprises ont accepté de collaborer avec les chercheurs.

L'hypothèse énoncée par Barrette et Simeus (1997) veut que l'investissement et le degré de développement de certaines pratiques de GRH (i.e. activités de rémunération et de formation, évaluation du rendement et participation) représentent de puissants précurseurs de l'efficacité financière de la firme. Les résultats rapportés par ces chercheurs confirment dans une bonne mesure l'hypothèse de travail, et par le fait même, les principes défendus par l'approche universaliste. Par exemple, l'investissement dans les activités de rémunération semble fortement influencer le niveau de productivité, le rendement du cours des actions, ainsi que la marge bénéficiaire de la firme. Quant aux activités d'évaluation du rendement, elles influencent le potentiel de croissance des actions (i.e. rapport de la valeur marchande des actions ordinaires par leur valeur comptable en début d'année), ainsi que la marge bénéficiaire nette de l'entreprise. Par contre, les activités de formation n'expliquent que faiblement l'accroissement du niveau de productivité.

D'autres appuis empiriques semblent également émerger de la littérature scientifique. Dans une étude non publiée, Huselid et Becker (1997) (citée par Pfeffer, 1998b : 35) tentent également d'analyser les impacts possibles de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité financière de la firme. Pour réaliser cette

étude, Huselid et Becker (1997) ont utilisé une méthodologie similaire à celle précédemment employée par Huselid (1995). Plus de 700 entreprises ont accepté également de participer à l'enquête. Les résultats que nous présentent Huselid et Becker (1997) sont, selon Pfeffer (1998b : 35), encore beaucoup plus révélateurs que ceux présentés deux ans auparavant par Huselid (1995).

Ainsi, les principales analyses statistiques employées par Huselid et Becker (1997) démontrent un lien direct et hautement significatif entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires. Comme le signalent les auteurs (1997 : 18-19), «*A one standard deviation improvement in the HR system index was associated with an increase in shareholder wealth of $41,000 per employee*».

L'étude de Rondeau et Wagar (1997) menée auprès de 441 administrateurs d'hôpitaux canadiens se veut également une autre tentative de validation du modèle universaliste. De façon plus particulière, les chercheurs tentent de vérifier si l'investissement effectué dans la GRH peut constituer un déterminant de l'efficacité hospitalière. Comme pour la quasi totalité des recherches réalisées à ce jour, les auteurs demandent aux directeurs généraux d'hôpitaux de compléter deux questionnaires comprenant deux types d'échelles en 6 points de type Likert.

Le premier type d'échelle cherche à mesurer le niveau de développement et d'investissement effectué dans certaines activités de GRH. Les activités de GRH retenues par Rondeau et Wagar (1997) touchent principalement la planification et la gestion de carrières, l'organisation du travail (i.e. flexibilité des emplois), la participation des employés, la formation et le développement, ainsi que l'engagement de la direction à garantir la sécurité d'emploi à leurs employés.

Quant au deuxième type d'échelle, il permet d'évaluer 18 mesures différentes de performance organisationnelle. Ces mesures d'efficacité concernent aussi bien les usagers (ex. la satisfaction du patient), les employés (ex. la qualité de vie au travail), la productivité de l'hôpital (ex. le nombre d'activités réalisées par employé) et la capacité d'adaptabilité de l'organisation à son environnement.

Les résultats semblent conforter le modèle universaliste des ressources humaines. Ainsi, les hôpitaux qui font un usage intensif des pratiques de GRH sont associés aux organisations performantes. Selon l'étude de Rondeau et Wagar (1997), les hôpitaux qui investissent massivement dans les pratiques de gestion des ressources humaines sont généralement perçus comme offrant des soins de meilleure qualité, tout en ayant des clients plus satisfaits.

Contrairement à ces derniers, les hôpitaux investissant peu dans des pratiques de GRH présentent des employés moins motivés et une qualité de vie au travail moindre. En revanche, ceux qui utilisent des pratiques "innovatrices" de GRH présentent un meilleur contrôle de leurs opérations internes et offrent une plus grande flexibilité par rapport aux divers changements de l'environnement.

Huselid, Jackson et Schuler (1997) ont également réalisé une étude fort intéressante dans le but de valider les principes mis de l'avant par la perspective universaliste. Menée auprès de 293 grandes firmes américaines, les chercheurs ont cherché à savoir si l'investissement effectué dans les RH pouvait réellement procurer un avantage compétitif aux entreprises. S'appuyant sur les principes élaborés précédemment par Barney (1991), les chercheurs ont divisé les pratiques de GRH en deux groupes distincts. Le premier groupe de pratiques (dites activités techniques) comprenait, selon les auteurs, 14 activités RH communes à chacune des entreprises. Elles couvraient les activités de rémunération, de sélection, etc.

Quant au deuxième groupe, il comprenait neuf activités RH dites stratégiques. Ces dernières, liées à la participation des travailleurs, aux programmes de succession, etc., à la différence des activités composant le premier groupe, n'étaient pas susceptibles d'être retrouvées dans chacune des 293 entreprises.

Pour ce faire, un questionnaire est transmis aux divers responsables RH leur demandant d'indiquer sur une échelle de type Likert (dans ce cas, une échelle en 5 points) le niveau d'intensité mis dans chacune de ces pratiques de GRH. Ces réponses ont, par la suite, été mises en relation avec certains indicateurs de performance organisationnelle, comme le niveau des ventes par employé, le niveau de profitabilité et la valeur au marché des actions (Tobin's Q) de la firme[15]. Les résultats recèlent d'intéressantes conclusions. En fait, on constate que les activités techniques de GRH n'ont pas eu beaucoup d'effet sur les résultats de la firme, si ce n'est qu'une faible relation avec le Tobin's Q. Cependant, les pratiques dites stratégiques semblent de puissants déterminants de l'efficacité organisationnelle. À preuve, on remarque que les entreprises dont l'investissement dans les pratiques stratégiques de GRH est d'un écart-type supérieur à la moyenne de l'échelle, présentent un niveau de vente de 5,2 % supérieur aux autres firmes, une profitabilité supérieure de 16,3 % et un Tobin's Q de 6 % plus élevé.

Guérin, Wils et Lemire (1997) ont également validé la principale hypothèse universaliste voulant que certaines pratiques de GRH puissent, en toutes circonstances, s'avérer de précieux déterminants de l'efficacité organisationnelle. Plus précisément, ces derniers ont tenté de vérifier si la présence de certaines pratiques de GRH pouvaient avoir un quelconque effet sur la réduction de

[15] Cette dernière est mesurée à l'aide du Tobin's Q. Elle représente dans ce cas présent une mesure ou un indice montrant le niveau de confiance que le marché octroie à une entreprise.

l'insatisfaction au travail. Pour ce faire, Guérin, Wils et Lemire (1997) font parvenir des questionnaires à plus de 8 000 professionnels syndiqués québécois. De ce nombre, près de 2 500 ont participé à l'enquête.

Un premier questionnaire, mettant en évidence un ensemble de pratiques RH identifiées par la littérature comme ayant un effet réducteur sur le malaise professionnel, est initialement présenté aux 2 500 répondants. Sans surprise, ces pratiques touchent notamment les activités de formation et de développement de la main-d'oeuvre, la participation à la prise de décision, la reconnaissance au travail, les conditions de travail, l'organisation du travail, etc. Plus précisément, c'est à un questionnaire de 66 questions (1 = présence de la pratique RH; 0 = absence de la pratique RH) que doivent se confronter les différents répondants. Quant à la mesure de l'insatisfaction professionnelle, elle sera, pour sa part, validée à l'aide de 112 questions à échelle de type Likert (1 = faible niveau d'insatisfaction professionnelle; 5 = fort niveau d'insatisfaction professionnelle).

Les résultats rapportés par Guérin, Wils et Lemire (1997) semblent aussi démontrer le fait qu'il existe un ensemble de pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte organisationnel, peuvent procurer un net avantage compétitif pour la firme. En effet, les analyses de régression montrent que les répondants qui oeuvrent dans les entreprises ayant le plus investi dans leur GRH (i.e. les 5 % des entreprises les plus efficaces en matière de GRH) présentent, sur une échelle de 5, une insatisfaction professionnelle moyenne de 0,75. Par contre, les répondants oeuvrant dans les entreprises ayant le moins investi dans leur GRH (i.e. les 5 % des organisations les moins efficaces en matière de GRH) montrent, avec la même échelle, une insatisfaction professionnelle moyenne de 3,41.

Une autre étude a été réalisée par Berg (1999), auprès de 1 355 travailleurs répartis dans 13 aciéries américaines. Réalisant sa recherche dans un secteur économique fortement animé et caractérisé par un antagonisme naturel entre les directions et leurs employés (Bluestone et Bluestone, 1992), Berg (1999) tente de voir si l'investissement dans les ressources humaines (i.e. équipes de travail, participation à la prise de décision, communication, activités de formation et de rémunération, pratiques d'équilibre travail-famille) permet d'accroître le niveau de satisfaction des travailleurs.

Pour ce faire, Berg (1999) soumet, à chacun des 1 355 répondants, une série de questions présentant un menu varié de pratiques de GRH susceptibles de se retrouver dans leur milieu de travail. Par la suite, chaque employé doit indiquer si oui ou non de telles pratiques sont en vigueur dans son lieu de travail. Un autre questionnaire est ensuite à compléter, dans le but, cette fois-ci, d'établir le degré de satisfaction des employés par rapport à leur travail.

Les résultats recueillis par Berg (1999) sont toutefois sans surprise. Comme pour l'étude de Batt et Applebaum (1995), il semble y avoir une forte relation entre la satisfaction au travail et la mise en place de pratiques de travail, comme par exemple, les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes. Le pouvoir réel que consent de telles pratiques de GRH semble à la base de ce fort niveau de satisfaction. À l'inverse, des pratiques RH qui ne permettent que peu de pouvoir réel aux travailleurs (ex. cercles de qualité) sont vite perçues comme étant peu satisfaisantes par les employés[16]. Étonnamment, les pratiques de rémunération incitative, de communication et de sécurité d'emploi n'influencent en rien le niveau de satisfaction des employés.

---

16 Pour une critique détaillée des divers modes de gestion participative, voir Cotton (1993).

Concernant les activités de communication et d'information, elles semblent, en fait, satisfaire les employés uniquement dans la mesure où elles véhiculent une information jugée importante, voire même stratégique pour l'employé. Les diverses pratiques visant le développement des compétences individuelles semblent également intimement liées au niveau de satisfaction des travailleurs, ce qui est peu surprenant dans un secteur en transformation comme celui de l'acier. Par ailleurs, comme pour la majorité des études, les pratiques de rémunération incitative et les tentatives de conciliation travail-famille semblent perçues favorablement par les répondants.

Comme nous avons pu le constater, plusieurs études de type corrélationnel/explicatif (cf. chapitre méthodologique pour une définition complète de cette procédure méthodologique) semblent indiquer l'existence d'une relation passablement significative entre la présence de certaines pratiques de GRH et l'amélioration de la performance organisationnelle. De tels résultats ne peuvent que rendre les fondements théoriques de la perspective universaliste plus attrayants.

De plus, des études de cas ont également appuyé la théorie voulant que l'implantation de certaines pratiques de GRH puissent accroître la performance de la firme. Bien que nous soyons conscients des limites imposées par une telle approche méthodologique, nous avons tout de même souhaité exposer quelques recherches qui semblent constituer, aux yeux des spécialistes, des analyses quasi "incontournables" (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi ces études, retenons celle réalisée par Ichniowski (1992) dans une entreprise syndiquée américaine de pâte et papier. Sous l'impulsion d'une compétition mondiale des plus impitoyables, la papetière analysée par Ichniowski (1992) montrait des signes évidents d'essoufflement. Comme principale cause de ce

manque de compétitivité, les responsables de l'entreprise identifient le manque évident de collaboration entre les employés et la direction. En effet, le modèle traditionnel de GRH semblait totalement "anachronique" en regard des nouvelles exigences imposées par le marché.

Les autorités de l'entreprise s'empressent donc de transformer radicalement les règles régissant l'exécution du travail. Parmi les principales décisions stratégiques, notons une réorganisation complète des règles de travail (i.e. introduction d'équipes autonomes de travail, flexibilité et autonomie sur les postes de travail), implantation d'une rémunération incitative, et finalement, introduction de nouveaux mécanismes de règlement patronal-syndical. Bref, l'opposé des anciennes règles jusque-là en vigueur dans la papetière.

Ichniowski (1992) montre que la mise en place de cette nouvelle organisation du travail a permis à l'entreprise d'accroître considérablement sa performance. En ce qui concerne les profits, ceux-ci ont triplé de 1984 à 1985, passant de 890 000 $ à plus de 2,75 millions $. Le niveau de production a également considérablement crû de 1985 à 1990. Ce dernier ayant augmenté régulièrement de 5 % annuellement. Au chapitre des relations de travail, nous constatons une baisse drastique du nombre de griefs. Ainsi, le nombre moyen mensuel de griefs est passé de 80 (1983) à seulement 4 pour l'année suivante. Le taux d'absentéisme a, pour sa part, diminué de moitié, passant de 2,1 % en 1983 à 1,0 % en 1985. Quant au taux d'accident, il est passé de 4,0 % mensuellement en 1983 à seulement 1,6 % en 1985.

L'étude de cas réalisée par Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996) supporte également la logique voulant que certaines pratiques de GRH puissent s'avérer des déterminants de l'efficacité de l'entreprise. Contrairement à Ichniowski (1992),

qui a choisi d'analyser qu'une seule firme, Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996) ont plutôt opté pour une analyse comparative de deux entreprises du secteur américain du vêtement (double étude de cas).

En fait, les auteurs ont identifié deux entreprises du secteur américain du vêtement présentant de grandes similarités au niveau du type de production, de l'équipement technologique et de la taille. Seul point de dissemblance, le type d'organisation du travail. En effet, une des deux entreprises présentait un style de GRH pouvant être qualifié de traditionnel (i.e. faible autonomie, participation inexistante, etc.), tandis que l'autre possédait un type de GRH "innovateur" (i.e. autonomie du travail, participation à la prise de décision, présence d'équipes de travail, etc.).

En dépit des réserves que nous accordons à une telle méthodologie, nous devons tout de même reconnaître que l'entreprise ayant un style "innovateur" de GRH présente une efficience supérieure. À ce seul chapitre, elle montre des coûts de production de 30 % inférieurs à ceux de l'autre entreprise. Plusieurs raisons pourraient expliquer ces résultats. Parmi les principales, notons le faible taux de rejet ou de reprise de production, ainsi qu'une meilleure coordination éliminant principalement les goulots d'étranglement.

2.4.1.3 Synthèse critique des études empiriques

Ces preuves empiriques peuvent-elles, à elles seules, clore définitivement le débat entourant la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise ? Le seul investissement dans les activités de GRH est-il suffisant pour accroître le niveau d'efficacité de l'organisation ? À la lumière des différentes études réalisées

à ce jour, il serait plutôt imprudent pour un chercheur de répondre, sans nuance aucune, par l'affirmative (Gerhart, 1999; Rogers et Wright, 1998; Ulrich, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). En dépit de résultats somme toute fort encourageants, une série de questionnements, principalement méthodologiques, continuent de subsister (Gerhart, 1999).

Les erreurs associées à la mesure des variables ressources humaines semblent constituer un des premiers éléments méthodologiques qui pourrait, selon nous, porter ombrage à la fiabilité des résultats retrouvés dans la presque totalité des études cherchant à valider la perspective universaliste (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 1999). Si l'on prend généralement grand soin de mesurer, de la manière la plus objective possible, la variable liée à la performance organisationnelle, il semble en être tout autrement en ce qui concerne la mesure de la variable ressources humaines (Gerhart, 1999).

En effet, à l'exception de l'étude réalisée par Welbourne et Andrews (1996), aucune étude n'a tenté réellement d'atténuer le risque d'erreur systématique en triangulant par exemple, à l'aide de plusieurs répondants, les informations relatives aux différentes variables associées à la gestion des ressources humaines[17]. Trop souvent donc, un seul répondant par entreprise constituait l'unique source d'information, diminuant du même coup la fiabilité de la mesure (Gerhart, 1999; Wright et Sherman, 1999). Si une telle façon de mesurer la variable indépendante peut s'avérer acceptable dans certains types d'études (Fortin, 1996; Gauthier, 1997), elle constitue une méthode plutôt contestable dans

[17] Des spécialistes de la méthodologie tels que Schwab (1980) ou Schmidt et Hunter (1996) affirment que lorsque l'on demande à un individu seulement de décrire les principales caractéristiques de son organisation, celui-ci devient (Schwab,1980 : 16) *«(...) a potentially important source of error variance»*. Ce risque d'erreur (aléatoire ou systématique) de la mesure se trouvant donc inversement proportionnel au nombre de répondants rencontrés lors de l'enquête (Gerhart, 1999).

une problématique liant la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle (Gerhart, 1999).

Selon Gerhart (1999), la mesure liée à une telle procédure méthodologique crée une importante distorsion, car la perception qu'un seul répondant a de la GRH est trop souvent influencée par divers facteurs, dont notamment le niveau de performance de la firme. Comme le mentionne Gerhart (1999 : 41)«*(...) it may be that firm performance influences the description of HRM practices*». À titre d'exemple, Brown et Perry (1994) ont montré de façon non équivoque que les lecteurs du célèbre magazine américain *Fortune* associent très souvent aux entreprises financièrement performantes des qualités de gestionnaire de ressources humaines qui sont, dans la grande majorité des cas, non fondées.

Les conclusions apportées par Gerhart (1999) n'ont donc rien de surprenant quand on sait que Pfeffer et Salancik (1978) énonçaient, il y a plus de 20 ans, que les «*(...) descriptive reports of job characteristics were influenced not only by objective job characteristics, but also by information provided by social context*». Certains arguments issus de théories psychologiques, tels que ceux liés à la théorie de l'attribution sociale, supportent également les prétentions mises de l'avant par Gerhart (1999).

Si la qualité de la mesure de la GRH semble altérée par une information souvent non triangulée, que dire alors de la qualité des répondants que l'on retrouve dans la quasi totalité des études associées à la perspective universaliste ? En effet, Wright et Sherman (1999) clament haut et fort que la qualité des informations en GSRH repose, dans bien des cas, sur la perception de quelques individus souvent fort éloignés du terrain des opérations. Des présidents de grandes entreprises, des vice-présidents exécutifs ou des responsables de la GRH sont, selon ces auteurs,

déconnectés des "réalités" RH vécues par les diverses unités qui composent leur organisation. Ainsi, des répondants plus près de l'action seraient fortement souhaitables.

Les études critiques en GSRH (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 1999; Wright et Sherman, 1999) révèlent aussi que les précédentes études utilisent des procédures de recherche basées exclusivement sur l'utilisation de données en coupes-instantanées *(Cross-Sectional)*, surestimant, selon Wright et Sherman (1999), les effets engendrés par les pratiques de GRH. Une étude récente réalisée par Huselid et Becker (1996) montre, en effet, que l'utilisation de données longitudinales a comme principale conséquence de ramener dans des proportions plus vraisemblables les effets engendrés par les pratiques de GRH. Bien que nous soyons conscient de cette réalité, les données disponibles pour notre recherche ne permettent cependant pas de minimiser cette erreur de mesure potentielle.

L'opérationnalisation du concept de performance organisationnelle joue également un rôle prépondérant dans la totalité des recherches en GSRH (Dyer et Reeves, 1995; Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998; Wright et McMahan, 1992; Wright et Sherman, 1999). À y regarder de près, il ne pourrait, de toute façon, en être autrement (Cameron, 1978, 1982; Cameron et Whetten, 1983; Jolly, Faiche et Lauria, 1993; Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Sink, 1985). La littérature critique en GSRH souligne cependant que la grande majorité des études réalisées jusqu'à présent ont une perception réductrice du construit de performance organisationnelle, limitant trop souvent ce concept aux uniques mesures liées à l'efficacité financière (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998; Wright et Sherman, 1999). Selon Rogers et Wright (1998 : 312), une telle réalité porte fortement préjudice au développement théorique en GSRH.

Cette constatation inclut, bien évidemment, la presque totalité des études liées à la perspective universaliste. À preuve, seules les recherches réalisées par Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994) et Huselid (1995) semblent considérer le concept de performance organisationnelle comme étant un élément à la fois pluridimensionnel et hiérarchique[18]. Les autres études (Barette et Simeus, 1997; Delery et Doty, 1996; Huselid et Becker, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Stephen et Verma, 1995; Welbourne et Andrews, 1996) s'accrochent souvent à des critères d'efficacité, préoccupés exclusivement par la logique financière ou économique, ou alors se rabattent sur des mesures de satisfaction et d'engagement organisationnel, qui prises isolément, en disent très peu sur le niveau de performance réel de la firme (Batt et Applebaum, 1995; Berg, 1999; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Rondeau et Wagar, 1997).

Pour éviter une telle distorsion, la littérature théorique (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998) propose donc d'aborder, dans les limites du possible, la mesure de l'efficacité organisationnelle, en tenant compte de quatre ensembles de critères. Ces quatre ensembles de critères d'efficacité touchent les mesures d'efficacité des RH (ex. taux de roulement, absentéisme et satisfaction), les mesures d'efficacité économique (ex. productivité, qualité et service), les mesures d'efficacité financière (ex. profitabilité et ROA) et les mesures d'efficacité de marché (ex. prix des actions et Tobin's Q).

Finalement, on remarque trop souvent que les recherches en GSRH se rabattent régulièrement sur des procédures méthodologiques anecdotiques où l'on a souvent tendance à ne faire voir que le bon côté des choses. Bien que sérieuses,

---

18 La notion de hiérarchie du critère de performance est soulevée par des auteurs tels que Dyer et Reeves (1995) et Truss et Gratton (1994). L'idée sous-jacente à une telle notion est ainsi décrite par Rogers et Wright (1998 : 10) en ces termes : «*(...) a generic form of the model is that HR practices have their most direct impact on HR outcomes, which in turn, contribute to higher level organizational performance constructs*». Le lecteur intéressé par ce genre d'analyse peut consulter le livre de Morin, Savoie et Beaudin (1994).

les deux études réalisées par Ichniowski (1992) et Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996) présentent encore trop peu de recul pour y ériger une théorie.

2.4.1.4 Conclusion de la perspective universaliste

La perspective universaliste constitue, certes, une voie que nous nous devons d'investiguer. Elle est intéressante à plusieurs égards. D'une part, elle s'appuie sur des principes théoriques solides tels que la théorie des ressources stratégiques de Barney (1991) ou la théorie du capital humain de Becker (1976). Elle a aussi le mérite d'être appuyée par une série d'études empiriques qui lui sont, dans une large mesure, fort favorables. Bien que les bases théoriques semblent indiscutables, les appuis empiriques le semblent beaucoup moins (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 1999; Wright et Sherman, 1999).

En effet, la grande majorité des études produites jusqu'à ce jour présentent des problèmes méthodologiques qui fragilisent la fiabilité même des résultats (i.e. mesures de la variable RH basées sur des sources d'informations souvent biaisées, mesure réductrice du concept de performance organisationnelle, etc.), sans oublier non plus certaines études qui, sans avoir été citées auparavant, jettent un ombrage sur la logique universaliste des RH (cf. Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Wagar, 1994; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). De telles constatations ne sont qu'autant d'occasions, pour nous, de contribuer à l'amélioration d'un champ d'étude encore largement perfectible.

Le chapitre méthodologique (cf. chapitre 3) nous permettra d'exposer la procédure que nous utiliserons pour améliorer substantiellement, nous le croyons, la qualité et la fiabilité des résultats découlant de notre recherche. À la lumière du

cumul des connaissances acquises jusqu'à présent, nous exposerons dans la prochaine partie les variables retenues pour notre étude.

2.4.1.5 Présentation des variables et modèle de recherche

Comme nous avons pu le constater jusqu'à maintenant, il semble exister un certain nombre de pratiques de GRH qualifiées par la littérature d'activités stratégiques. Depuis plus d'une décennie d'ailleurs, l'on constate avec étonnement tous les efforts entrepris dans le but de trouver le regroupement "idéal" d'activités RH le plus susceptible d'accroître l'efficacité organisationnelle (Pfeffer, 1995, 1996). Ces efforts ont permis le développement de plusieurs regroupements stratégiques dont les auteurs, malgré certaines divergences (Dyer et Reeves, 1995), semblent relativement unanimes à reconnaître le caractère stratégique de certaines activités de GRH (Delery et Doty, 1996).

Choisir un tel ensemble de pratiques de GRH implique toutefois, de la part du chercheur, d'effectuer une sélection qui peut, il en va de soi, ouvrir la porte à quelques critiques (Pfeffer et Veiga, 1999). Par exemple, certains auteurs retiennent une règle de parcimonie en ne retenant qu'un nombre limité de pratiques stratégiques de GRH (Delery et Doty, 1996; Osterman, 1994; Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Womack, Jones et Roos, 1990), tandis que d'autres, comme Pfeffer (1994), reconnaissent un nombre beaucoup plus grand d'activités de ressources humaines permettant à l'entreprise d'accroître son niveau d'efficacité.

Compte tenu du choix méthodologique que nous avons effectué (cf. chapitre 3), nous retiendrons uniquement, pour notre recherche, les pratiques "innovatrices"

de GRH présentes dans les entreprises échantillonnées au moment de l'enquête (pré-enquête). Une telle procédure nous empêche de retenir, a priori, un ensemble d'activités "marginales" qui ne reflètent aucunement la réalité organisationnelle étudiée. Nous devons cependant constater que les pratiques retenues à la suite de notre pré-enquête (46 entrevues) reflètent assez fidèlement les pratiques "innovatrices" répertoriées par diverses études américaines et canadiennes (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Conference Board du Canada, 1988-1998; Dyer et Kochan, 1995; Levine, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les pratiques retenues dans le cas qui nous intéresse tournent donc autour de sept grandes dimensions RH, à savoir : la rémunération incitative; la formation; la dotation; l'évaluation du rendement; l'organisation du travail; le partage de l'information; la sécurité en emploi. Les prochains paragraphes vont servir à définir chacune de ces grandes dimensions. Nous présenterons également les variables liées à la performance organisationnelle ainsi que les variables de contrôle.

2.4.1.6 Présentation des variables RH (variables indépendantes)

La rémunération incitative

La littérature scientifique en GSRH a tôt fait d'identifier la rémunération incitative comme étant un élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (Blinder, 1990; Fossum et McCall, 1997; Ledford, 1995; Mitchell, Lewin et Lawler, 1990; Weber, 1994; Weitzman et Kruse, 1990). À preuve, cette variable semble présente dans tous les principaux modèles en GSRH (Dyer et Kochan, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). Il existe de nombreux modes de

rémunération incitative, par contre la littérature retient, le plus souvent, le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façons d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997). Ces trois modes de rémunération étant d'ailleurs présents dans bon nombre d'entreprises analysées lors de notre pré-enquête (46 entrevues).

Le partage des profits consiste en une redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise ou l'unité (généralement sur une base annuelle) (Kanungo et Mendonca, 1997). Le partage des gains consiste en une redistribution d'une partie des gains de productivité engendrés par l'entreprise ou l'unité (ex. partage des gains attribuable à une augmentation des ventes trimestrielles ou à l'amélioration de la productivité du travail) (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). La redistribution de bonus de performance peut être interprétée de multiples façons (Kanungo et Mendonca, 1997). Dans cette recherche, elle relève de la redistribution d'un pourcentage du salaire annuel proportionnel au niveau de performance atteint par l'employé (Kanungo et Mendonca, 1997).

La formation

Théoriquement, l'investissement dans la formation et le perfectionnement devraient accroître le rendement des travailleurs et, par là, la performance organisationnelle. Un grand nombre d'études empiriques ont, par ailleurs, validé un tel lien (Arthur, 1994; Barrette et Simeus, 1997; Delery et Doty, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997). Par exemple, Barrette et Simeus (1997) ont trouvé un lien significatif entre l'investissement réalisé dans la formation et l'accroissement de la productivité. Il en a été de même pour Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) qui ont démontré un lien hautement significatif entre cette variable et le niveau de productivité d'aciéries américaines. Par contre, l'étude de

Delery et Doty (1996) montre qu'il n'existe aucune relation entre la formation et la performance financière de la firme. Dans notre recherche, la formation comprend uniquement les activités formelles dont le but est d'accroître la compétence des travailleurs; ces activités étant soit spécifiques au travail, c'est-à-dire reliées exclusivement à la tâche, soit générales, c'est-à-dire visant, entre autres choses, à combler les besoins futurs liés aux transformations ou aux changements qu'aura à subir l'organisation (Pfeffer et Veiga, 1999). Cette dernière pratique de formation permet aussi d'accroître l'employabilité et la flexibilité de l'employé. Notre pré-enquête a d'ailleurs montré que ce type de pratiques était également présent dans plusieurs organisations composant notre échantillon (46 entreprises).

La dotation

Les pratiques de dotation peuvent aussi être reconnues comme étant des variables stratégiques (Ostroff et Rothausen, 1997; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987). En effet, des études effectuées par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) montrent avec éloquence les effets de la dotation sur la productivité de 17 aciéries américaines. Il en est de même pour Barrette et Simeus (1997) qui ont trouvé un lien statistiquement significatif non seulement entre l'investissement effectué dans la dotation et le potentiel de croissance de la firme, mais aussi entre l'investissement fait dans la dotation et la marge bénéficiaire nette.

Dans notre étude, la dotation référera à toute pratique visant à sélectionner l'individu ayant les meilleurs attributs (KSA)[19]. L'élargissement du bassin des postulants, par le biais d'un recrutement hors entreprises, représente une pratique largement reconnue comme étant une activité RH "innovatrice" (Pfeffer

[19] Nous retiendrons le terme "attribut" pour spécifier ce que la littérature américaine désigne par l'appellation de KSA (i.e. *Knowledge, Skills, Abilities*).

et Veiga, 1999). De plus, cette pratique se retrouve dans plusieurs recherches similaires à celle-ci. Comme ce type d'activité RH a également été répertorié lors de la pré-enquête, il sera donc retenu dans le cadre de notre recherche.

L'utilisation de procédures formelles de sélection, c'est-à-dire, l'utilisation de tests comme moyens de sélection, s'avère également dans la littérature stratégique un moyen permettant à l'organisation de sélectionner le meilleur candidat capable de répondre aux exigences présentes et futures de l'organisation. Les tests que nous avons répertoriés lors de notre pré-enquête se rapportent uniquement à des tests de connaissances et d'habiletés. Ces tests constituent des épreuves où l'individu est mis en situation réelle de travail. Ces procédures étant définies comme étant des : «*(...) tests d'échantillon de travail où le candidat doit démontrer sa capacité à effectuer quelques tâches représentatives de l'ensemble de l'emploi. (...) (et) les simulations de situation de travail (...)*» (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993 : 293).

Les entrevues de sélection représentent également des outils de sélection qui peuvent, dans certaines circonstances, constituer des pratiques "innovatrices" de GRH. Les entrevues du comportement représentent une méthode de sélection valide selon la littérature. Nous avons pu observer ce genre de pratiques lors de notre pré-enquête. Nous définissons ce type de pratique comme étant une procédure visant à se servir des expériences passées du candidat pour mieux prédire son comportement futur.

L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement individuel représente également une variable pouvant aider la firme à accroître son niveau de performance organisationnelle (Baird, Beatty et Schneier, 1982; Beatty, 1989; Denison, 1990; Guzzo, Jette et Katzell,

1985; Heneman et Von Hippel, 1997; Latham et Wexley, 1982). L'évaluation du rendement individuel comprend deux types distincts dont le premier repose sur l'évaluation des comportements observables et le second sur l'évaluation des résultats quantifiables. Ces deux types de pratiques étant d'ailleurs palpables lors de notre pré-enquête.

L'évaluation des comportements observables sera définie lors de cette recherche comme étant une activité qui, selon Delery et Doty (1996 : 805) «*(...) focus on the behaviors of individuals necessary to perform the job effectively (...)*». Pour sa part, l'évaluation des résultats quantifiables sera définie comme étant une pratique de GRH qui, selon Delery et Doty (1996 : 805) «*(...) focus merely on the consequences of those behaviors*». Cette variable semble également fort pertinente, car elle s'avère, pour les années futures, une pratique prioritaire envisagée par un grand nombre d'entreprises canadiennes (Conference Board du Canada, 1988-1998). Pour toutes ces raisons, ces deux importantes variables ont été retenues.

L'organisation du travail

Le type d'organisation du travail adopté par une entreprise peut aussi constituer un précieux élément capable d'influencer la performance de l'organisation (Applebaum et Berg, 1997). L'organisation du travail représente d'ailleurs une variable centrale dans la quasi totalité des études en GSRH (Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Lawler, 1992; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). Comme pour la plupart des études, nous retiendrons un certain nombre d'éléments associés au concept d'organisation du travail. Ces éléments étant liés, soit à la présence d'équipes de travail (équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation, équipes non intégrées à la structure formelle de l'entreprise ou équipes de projet), soit à la restructuration des postes de travail.

• **l'utilisation d'équipes de travail intégrées à la structure formelle**

L'utilisation d'équipes de travail représente une variable RH que l'on peut qualifier de stratégique. Dans la majorité des études, la présence d'équipes de travail représente un important déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle (Banker, Field, Schroeder et Sinha, 1996; Cable et Fitzroy, 1980; Cooke, 1994; Cotton, 1993; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Eaton, Voos et Kim, 1997; Levine et Tyson, 1990). Certaines interprétations théoriques semblent expliquer une telle utilité de ces programmes. Pour quelques auteurs, une telle activité augmenterait la motivation intrinsèque et permettrait aux employés d'améliorer leur façon de réaliser le travail (Conger et Kanungo, 1988; Cotton, 1993; Leana, 1987; Schuler, 1980). Pour d'autres, la présence d'équipes de travail constitue une manière privilégiée d'accroître la qualité de l'information entre les différents acteurs et de là, améliorer la performance de la firme (Aoki, 1988; Conger et Kanungo, 1988; Coriat, 1991).

Nous pouvons définir les équipes de travail comme étant des entités intégrées (sur une base permanente) à la structure organisationnelle. Appelées généralement groupes de travail autonomes ou groupes semi-autonomes, ces équipes de travail sont exclusivement préoccupées par les problématiques liées au processus productif de l'organisation (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). En raison de leur présence lors de notre pré-enquête et conséquent avec la littérature en GSRH, cette variable sera retenue pour notre recherche.

• **l'utilisation d'équipes de travail en marge de la structure organisationnelle**

L'utilisation d'équipes de travail non intégrées à la structure organisationnelle peut également représenter un élément stratégique non négligeable pour la firme. À preuve, une série de modèles théoriques montrent que de telles pratiques peuvent aussi bien accroître certains éléments psychologiques (ex.

motivation, propriété psychologique, etc.) ou structuraux (ex. qualité de l'information) nécessaires à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Locke et Schweiger, 1979; Lowin, 1968; Sashkin, 1976; Tjosvold, 1987). Il n'est donc pas surprenant de constater que cette variable se retrouve dans un grand nombre de modèles stratégiques en GRH (Arthur, 1994, 1995; Cable et Fitzroy, 1980; Lawler, Morhman et Ledford, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994, 1998b; Walton, 1985). Ces équipes se définissent essentiellement comme étant des groupes ponctuels composés de volontaires provenant d'une même unité fonctionnelle ou d'unités distinctes. Leur mandat est d'effectuer une démarche collective de résolution de problèmes, ceci à l'aide de l'analyse de processus, du contrôle statistique des procédés, du processus de prise de décisions, de la créativité ou du travail en équipe, dans le but de proposer des recommandations. Comme le soulignent St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998), ces équipes se regroupent, le plus souvent, pendant les heures de travail, sur une base plus ou moins régulière. Nous avons rencontré ce genre de concept participatif lors de notre pré-enquête auprès des 46 entreprises échantillonnées. De plus, ce genre de pratique est rencontré régulièrement dans la littérature stratégique en GRH.

- **l'utilisation d'équipes de projet**

Bien que de telles pratiques aient été rarement identifiées par les différents auteurs et chercheurs en GSRH comme étant des pratiques stratégiques, elles semblent toutefois constituer, auprès des firmes canadiennes, une forme d'innovation organisationnelle de plus en plus populaire (Conference Board du Canada, 1988-1998). Par définition, ces équipes regroupent souvent des travailleurs ayant des expertises diverses qui, le plus souvent, participent de manière permanente au projet, que ce soit dans une structure organisationnelle temporaire associée au projet ou dans une structure matricielle (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Les groupes de tâche représentent le plus souvent ce genre

d'initiative stratégique. La rencontre d'équipes de projet lors de la pré-enquête nous incite à conserver cette variable.

- **structure des postes individuels de travail**

La littérature en GSRH montre également que la structure des postes de travail peut aussi servir d'élément précurseur de l'efficacité organisationnelle (Arthur, 1994; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). De telles conclusions ne font, en fait, que reconfirmer les thèses théoriques de Hackman et Oldham (1975) ou de Herzberg (1966) qui démontraient, il y a quelques années, qu'un travail qualifiant et varié constituait, entre autres choses, une sorte de levier permettant à la firme d'accroître son niveau de performance (ex. satisfaction, motivation, rendement et qualité). Lors de cette étude, nous retiendrons essentiellément les modes d'expression qui touchent d'une part l'enrichissement horizontal des tâches et d'autre part l'enrichissement vertical des tâches. Par définition, l'enrichissement horizontal des tâches permet à une personne d'exécuter plusieurs tâches différentes ayant une complexité et une importance similaires, tandis que l'enrichissement vertical consiste en une recomposition d'un poste de travail dans lequel sont intégrées des tâches d'exécution et de conception.

Le partage de l'information

Le partage de l'information représente une variable stratégique importante en GSRH (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Lawler, 1992; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Pfeffer, 1994; Walton, 1985). Selon certains théoriciens de la GRH, le partage de l'information organisationnelle représente un moyen privilégié d'accroître la performance de la firme. En effet, plus l'entreprise partage son information avec les travailleurs, plus leur coopération et leur adhésion augmentent, et par conséquent, la performance de l'entreprise s'en trouve

améliorée (Kleiner et Han, 1997 : 89). Le type d'information retenu dans cette étude est exclusivement de nature stratégique, c'est-à-dire qu'il est essentiellement lié à la concurrence, aux marchés, aux nouveaux produits ainsi qu'aux données financières et stratégiques de l'entreprise.

La sécurité d'emploi

La sécurité en emploi ressort, de plus en plus, comme étant une variable capable d'influencer de manière significative les résultats organisationnels (Eaton et Voos, 1992; Greer, 1995; Kochan, McDuffie; Levine, 1995; Osterman, 1988, 1995). À preuve, elle fait d'ailleurs partie d'un grand nombre de modèles stratégiques (Delaney et Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992, 1995; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999). Une étude réalisée par Brockner, Grover, Reed et Dewitt (1992) relève, à ce propos, qu'il existe une relation en "U" inversé entre le niveau d'insécurité en emploi et l'effort au travail des employés. En effet, jusqu'à un certain seuil de niveau d'insécurité, on constate un accroissement de l'effort consacré au travail, mais ce seuil dépassé, le niveau d'insécurité engendre un désinvestissement des employés au travail. Ainsi, nous retiendrons la présence d'une politique formelle de maintien de l'emploi comme variable de cette étude. Par ceci, nous entendons toute activité ayant pour but de minimiser, autant que faire se peut, les pertes d'emploi associées à toute transformation économique ou technologique.

2.4.1.7 Présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)

Quatre variables seront utilisées pour définir le concept d'efficacité organisationnelle. Parmi celles-ci, deux variables serviront à mesurer la performance financière de la firme (pérennité de l'organisation).

La satisfaction

Cette première variable permettra principalement de mesurer l'efficacité sociale de la firme (valeur des ressources humaines). Celle-ci sera mesurée à l'aide d'un inventaire de satisfaction au travail (cf. chapitre 3) et sera définie dans cette recherche comme étant : *«(...) le degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé»* (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 82).

L'efficacité RH (productivité du travail)

La deuxième variable sert, pour sa part, à mesurer le niveau de productivité des ressources humaines (efficience économique). Plus particulièrement, nous allons définir cette variable comme étant le : *«(...) degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système»* (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 82). Cette variable sera opérationnalisée par le calcul de l'écart des effectifs (Mouvement Desjardins, 1997) (cf. chapitre 3).

Le retour sur l'investissement

La troisième variable correspond au ratio du retour sur investissement (RSI) (cf. chapitre 3). Nous pouvons définir cette variable comme étant : *«(...) le rendement de ce que les membres ont investi dans leur caisse, soit le rendement de l'avoir ordinaire»* (Mouvement Desjardins, 1998).

Les trop-perçus d'opérations

La dernière variable correspond aux profits générés exclusivement par les opérations. Elle sera opérationnalisée à l'aide du concept des "trop-perçus générés par les opérations annuelles" (cf. chapitre 3). En d'autres termes, les trop-perçus générés par les opérations (TPO) représentent simplement«*(...) la contribution des opérations de la coopérative financière à sa rentabilité*» (Mouvement Desjardins, 1998).

2.4.1.8 Présentation des variables de contrôle

Deux variables de contrôle seront retenues lors de cette recherche. En conformité avec la majorité des études rencontrées jusqu'à présent, nous retiendrons l'actif de l'entreprise en millions de dollars ainsi que la présence syndicale comme variables de contrôle (cf. chapitre 3). Ces variables représentent des éléments rencontrés usuellement dans la littérature en ressources humaines et en relations industrielles (Kumar, 1995).

2.4.1.9 Première hypothèse

En raison de ce qui précède, et dans le même courant que les auteurs cités précédemment, nous proposons l'hypothèse universaliste suivante :

> ***Hypothèse 1.*** *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, de formation, de dotation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, du partage de l'information et de sécurité d'emploi est positivement relié à l'efficacité organisationnelle.*

2.4.2 La perspective de la CONTINGENCE

2.4.2.1 Les principaux fondements théoriques

La perspective de la contingence semble, pour sa part, en nette opposition avec les principes défendus par les tenants de la perspective universaliste. Contrairement à cette dernière, la perspective de la contingence réfute, rappelons-le, l'idée voulant qu'un certain nombre de pratiques de RH puissent, *ceateris paribus*, permettre à l'organisation d'accroître son niveau d'efficacité organisationnelle. Selon les partisans de la contingence, les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner notamment sur les grandes orientations (objectifs) stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation (Jackson, Schuler et Rivero, 1989; McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1987; Schuler, 1992; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987). Sous un tel principe, il n'existe aucun argument justifiant l'existence de "meilleures pratiques" de GRH.

Le principe voulant qu'il y ait arrimage entre les pratiques de GRH et l'orientation stratégique de la firme semble, d'un point de vue théorique, pleinement justifié (Snell, Youndt et Wright 1996; Wright et McMahan, 1992). Si la théorie des ressources stratégiques servait de principal argument à l'approche universaliste, c'est la théorie comportementale des ressources humaines qui sert d'assise, cette fois-ci, à la perspective de la contingence (Delery et Doty, 1996; Fischer, 1989; Fombrun, 1983; Greer, 1995; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright et McMahan, 1992; Schuler, 1992; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987).

Concrètement, la théorie comportementale des ressources humaines prétend qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'entreprise (Katz et Kahn, 1978; Schneider, 1985). Dans une telle perspective théorique, la GRH ne représente en fait qu'une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987).

Par exemple, une organisation comme 3M ou Rubbermaid (Gomez-Mejia, Balkin et Cardy, 1995), dont l'objectif stratégique est principalement orienté sur l'innovation de produits, cherchera à tout prix à s'entourer d'individus présentant, entre autres choses, une créativité importante, une ouverture face au changement et un fort besoin de partage et de coopération. Dans un pareil cas, l'entreprise a tout intérêt à introduire des pratiques de GRH visant, par exemple, l'implication et la participation des travailleurs (groupes de travail autonomes ou cercles de qualité), le développement personnel et professionnel des employés, etc., bref, toute une série de pratiques de gestion de ressources humaines capables de récompenser et de contrôler les comportements nécessaires à la réalisation de cette stratégie (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987; Schuler, Galante et Jackson, 1987)[20].

[20] Une grille d'ailleurs les combinaisons possibles entre les différentes stratégies d'affaires, les caractéristiques comportementales et les pratiques de gestion des ressources humaines a d'ailleurs été construite par Schuler, Galante et Jackson (1987). Nous invitons donc le lecteur intéressé à s'y référer.

2.4.2.2 L'étude empirique

Bien que la perspective de la contingence puisse constituer la plus ancienne base théorique en GSRH, nous nous devons tout de même de constater qu'elle fut, à ce jour, l'objet que de très peu de vérifications empiriques de la part des chercheurs des sciences de la gestion (McMahan, Virick et Wright, 1999). En effet, seule la recherche réalisée par Delery et Doty (1996) semble correspondre à la définition de l'approche de la contingence telle que développée dans le premier chapitre.

Dans cette étude (cf. partie précédente pour lire la description de la méthodologie utilisée par ces deux auteurs), Delery et Doty (1996)[21] ont trouvé des résultats résolument moins éclatants que ceux offerts précédemment par l'approche universaliste (cf. perspective universaliste). Les résultats rapportés par Delery et Doty (1996) ont, tout de même montré, que l'existence d'un lien entre la performance organisationnelle et la GRH (dans ce cas trois pratiques de GRH, à savoir : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) est, dans une grande mesure, tributaire (i.e. contingent) de la stratégie d'affaires.

Selon les résultats, une banque qui est en mesure d'assurer un alignement entre ses pratiques de GRH (principalement l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) et sa stratégie d'affaires présente un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) supérieurs de 50 % aux autres banques dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaires est moindre.

---

[21] Delery et Doty (1996) ont utilisé les trois approches stratégiques de Miles et Snow (1984) comme principales variables de contingence.

2.4.2.3 Synthèse critique de l'étude empirique

Peut-on se contenter de l'information livrée par cette étude pour conclure à la pertinence de la perspective de contingence ? Il serait prétentieux, voire même téméraire, de répondre par l'affirmative. D'une part, il existe trop peu d'évidences empiriques produites à ce jour. En fait, lorsque l'on analyse la littérature empirique, on constate qu'il existe quelques études dont le but était de vérifier l'approche de la contingence, mais en n'utilisant qu'une variable RH. L'étude réalisée par Gomez-Mejia (1992), combinant les pratiques de rémunération, la performance organisationnelle et la stratégie d'entreprise, fait partie de ces études.

Cependant, concrètement , seule l'étude réalisée par Delery et Doty (1996) analyse la perspective de la contingente des RH en utilisant un ensemble complet de pratiques de GRH (i.e. prises individuellement et non sous forme de système homogène). Cette première faille est, selon nous, fort importante et nous oblige à poursuivre la recherche (Chadwick et Cappelli, 1999; Gerhart, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright et Sherman, 1999). De plus, cette seule étude souffre de certaines faiblesses méthodologiques, principalement dues à des erreurs systématiques (ou aléatoires) qui fragilisent, répétons-le, la fiabilité des résultats[22].

2.4.2.4 Conclusion de la perspective de la contingence

Comme nous avons pu le constater, il serait, jusqu'ici, difficile de statuer de manière définitive sur l'utilité même de la perspective de la contingence. En effet, il existe trop peu d'évidences empiriques produites à ce jour. De plus, la

[22] Pour une critique complète de l'étude de Delery et Doty (1996), voir la synthèse critique de l'approche universaliste et de l'approche de la configuration dans ce même chapitre.

seule étude répondant réellement à notre définition de départ présente, selon nous, trop de failles méthodologiques pour être en mesure d'expliquer correctement la perspective de la contingence des RH. Autant de raisons de vouloir chercher à valider une telle perspective théorique. La prochaine partie exposera notre modèle de recherche ainsi que notre hypothèse de travail.

2.4.2.5 Modèle de recherche et hypothèse de travail

Dans ce modèle, nous reprendrons les mêmes variables que celles utilisées dans notre premier modèle, celui de la perspective universaliste, à la différence près, qu'une variable supplémentaire permettant d'identifier le type de stratégie d'entreprise sera rajoutée. Comme pour un certain nombre de recherches en GSRH, nous nous appuierons sur la théorie de Porter (1980, 1985) pour qualifier la stratégie adoptée par chacune des 46 entreprises coopératives étudiées lors de cette recherche (ex. Arthur, 1992, 1994). Ce choix, à la fois théorique et méthodologique, se justifie de plusieurs façons.

Premièrement, la théorie de Porter (1980, 1985) prend pour acquis que le type de stratégie retenu par l'organisation aura un impact direct sur le choix des pratiques et politiques de GRH[23]. Deuxièmement, le modèle de Porter (1980, 1985) se veut, au même titre que la théorie de Miles et Snow (1978, 1984), une référence solide et reconnue en GSRH (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000; Greer, 1995). Troisièmement, la théorie de Porter (1980, 1985) peut intervenir, à la fois dans un modèle théorique comme celui de la contingence, que dans un modèle

[23] Rappelons que les trois différentes stratégies d'affaires développées par Porter (1980, 1985) sont : a) stratégie de minimisation des coûts, b) stratégie de différenciation, c) stratégie intermédiaire. Nous allons développer ces trois niveaux stratégiques un peu plus loin dans le travail. Pour le bénéfice du lecteur, notons que les trois niveaux stratégiques de Porter (1980, 1985) sont, dans une très grande mesure, similaires à ceux proposés par Miles et Snow (1978). En effet, une analyse réalisée par Segev (1989) montre que la stratégie du défenseur de Miles et Snow (1978) correspond, dans une très grande mesure, à la stratégie de réduction des coûts de Porter (1980), tandis que la stratégie du prospecteur de Miles et Snow (1978, 1984) semble s'aligner fortement sur celle dite de différenciation de Porter (1980, 1985).

configurationnel (Delery et Doty, 1996; Segev, 1989). Finalement, une connaissance approfondie du secteur financier québécois (population étudiée dans cette recherche) montre que le positionnement stratégique des entreprises financières coopératives semble, dans une très grande mesure, correspondre aux configurations énoncées par Porter (1980, 1985).

Selon les prescriptions méthodologiques présentées par Delery et Doty (1996), l'utilisation d'un modèle comme celui de Porter (1980, 1985), et ceci dans une analyse de contingence stricte, oblige le chercheur à ne retenir qu'une seule variable afin de pouvoir différencier chacune des stratégies alternatives énoncées dans le modèle. Le niveau d'innovation semble, selon Delery et Doty (1996), la variable de contingence la plus susceptible de permettre une telle différenciation entre les trois stratégies. Cette variable de contingence étant, selon Segev (1989) et Tan et Litschert (1994), valable autant pour le modèle de Miles et Snow (1978, 1984) que pour celui de Porter (1980, 1985). Plusieurs travaux et recherches ont d'ailleurs utilisé le niveau d'innovation comme principal facteur de contingence. Ainsi, des firmes fortement innovatrices seraient susceptibles d'avoir adopté une stratégie de "différenciation"; celles moyennement innovatrices seraient, à leur tour, susceptibles d'avoir adopté une stratégie d'affaires "intermédiaire ou focus"; enfin les entreprises peu innovatrices auraient adopté une stratégie de "minimisation des coûts de production". Pour ces raisons, cette variable sera retenue comme facteur de contingence.

En raison de ce qui précède, et dans le même courant que les auteurs cités, nous proposons l'hypothèse de contingence suivante :

> ***Hypothèse 2.*** *La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.*

2.4.3 La perspective CONFIGURATIONNELLE

2.4.3.1 Les principaux fondements théoriques

La perspective configurationnelle constitue à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe que l'on peut retrouver dans la littérature stratégique en GRH (Delery, 1998; Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996; Morris et Pinnington, 1998; Purcell, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Whitfield et Poole, 1997; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Cette conception théorique, rappelons-le, reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires) (Dyer et Holder, 1988; Dyer et Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield et Poole, 1997; Wright et Snell, 1991, 1998). En d'autres termes, lorsque les pratiques liées à un système de gestion des ressources humaines présentent une forte cohérence interne, c'est-à-dire une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (Baird et Meshoulam, 1988; Barney, 1995; Baron et Kreps, 1999b; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).

L'importance que l'on semble accorder à vouloir regrouper des pratiques de GRH en un système cohérent est, certes, relativement nouveau en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, mais fait partie tout de même de la littérature administrative depuis près de 40 ans. En effet, les travaux de Woodward (1965), aussi bien que ceux de Burns et Stalker (1961) montraient, déjà à l'époque, l'importance, si ce n'est l'obligation pour l'organisation de pouvoir aligner

certains paramètres tels que la technologie, la structure organisationnelle avec certains éléments liés à la GRH. Tablant sur de tels travaux, nous avons vu, par la suite, émerger des ouvrages classiques tels que ceux écrits par Lawrence et Lorsch (1967) qui prônaient à leur tour l'importance de créer cette forme d'arrimage interne entre notamment la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs et les individus. Des travaux ultérieurs ont même réussi à valider empiriquement de telles propositions énoncées six ans plus tôt (Lorsch et Allen, 1973; Lorsch et Morse, 1974). Cependant, nous avons dû attendre les travaux de Baird et Meshoulam (1988) pour retrouver un travail théorique préoccupé exclusivement par l'arrimage interne des pratiques de GRH.

Contrairement aux deux autres perspectives théoriques qui s'appuient sur des modèles reconnus et éprouvés, la perspective configurationnelle semble, pour sa part, bénéficier de bases théoriques beaucoup moins spectaculaires. Si peu spectaculaires d'ailleurs que la presque totalité des recherches empiriques recensées dans cette thèse semblent se montrer très discrètes lorsque vient le temps d'apporter une certaine justification théorique à cette perspective. En fait, seuls les ouvrages réalisés par les économistes Baron et Kreps (1999a, 1999b) tentent réellement d'apporter certaines explications théoriques démontrant les avantages de réunir sous forme de système des pratiques de GRH. Il existerait, selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), deux principales raisons justifiant le fait de regrouper les pratiques de GRH[24].

Dans un premier temps, les auteurs affirment que le regroupement des pratiques de GRH en un système cohérent permet à l'entreprise de profiter de bénéfices dits techniques. À titre d'exemple, si une entreprise décide d'instaurer une politique

[24] L'ouvrage de Baron et Kreps (1999a, 1999b) mentionne quelques autres raisons (notamment liées à un cadre d'analyse sociologique qui s'applique, selon nous, très peu à la thèse que nous défendons) militant en faveur d'un regroupement cohérent de pratiques de GRH. Le lecteur intéressé peut s'y référer.

structurée et intensive de formation et de développement de sa main-d'oeuvre, elle se doit, parallèlement, non seulement de mettre en oeuvre des pratiques de dotation formelles et valides lui permettant de recruter et de sélectionner les éléments les plus aptes à s'insérer dans une telle politique RH, mais aussi, d'instaurer une série de mesures de GRH dont le but est d'éviter le roulement externe d'une main-d'oeuvre dont la valeur du capital humain s'est considérablement accrue. Sans une telle harmonie entre les pratiques de GRH, l'organisation perdrait, selon les auteurs, des bénéfices considérables. Certains auteurs reconnus tels Dyer et Reeves (1995) ou Whitfield et Poole (1997) semblent en accord avec une pareille justification. La notion de bénéfices techniques énoncés par les économistes Baron et Kreps (1999a, 1999b) se trouve également imbriquée dans certaines théories de l'économie du travail dont l'*incentive contract theories* (cf. Holmstrom et Milgrom, 1994; Kandel et Lazear, 1992; Milgrom et Roberts, 1995).

La deuxième raison évoquée en faveur d'un regroupement cohérent de pratiques de GRH peut, selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), s'expliquer à l'aide de certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. Selon les deux théoriciens, plus les pratiques de GRH présentent un fort niveau de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul et même message à l'ensemble des employés, permettant ainsi à ces derniers de mieux saisir les multiples attentes que l'organisation entretient à leur endroit, tout en adoptant les comportements recherchés par l'entreprise. À titre d'exemple, une entreprise de recherche et développement dans le domaine des produits pharmaceutiques dont la presque totalité du processus de recherche est entre les mains de ses chercheurs pourrait encourir de graves risques si elle décidait d'introduire des activités RH visant, par exemple, à contrôler la présence de ses chercheurs au travail (Baron et Kreps, 1999a : 40). Procédant ainsi, l'entreprise

véhicule un double message (autonomie versus contrôle) minant, entre autres choses, la relation d'emploi entre les parties.

2.4.3.2 Les études empiriques

À ce jour, quelques recherches ont étudié l'effet des regroupements de pratiques de GRH (ou systèmes de GRH) sur la performance des organisations (McMahan, Virick et Wright, 1999). Au total, la littérature scientifique en recense neuf, soit celles réalisées par Arthur (1992, 1994), Bird et Beechler (1995), Delery et Doty (1996), Dunlop et Weil (1996), Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), Kelley (1996), MacDuffie (1995), Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) et Simons, Shadur et Kienzle (1999).

Arthur (1992, 1994) se veut un des premiers à avoir tenté une validation du modèle configurationnel. Pour réaliser une telle recherche, un questionnaire a été administré à 30 dirigeants de petites aciéries américaines leur demandant notamment d'identifier les principales pratiques de GRH utilisées dans leur organisation, le type de stratégie d'entreprise valorisé par l'organisation ainsi que diverses mesures de performance, telles que le niveau de rebuts industriels et le taux de productivité.

À l'aide des données recueillies, Arthur (1992, 1994) construit deux systèmes idéaux (idéaux types) de GRH. Le premier système regroupe un ensemble fini de pratiques de travail associées généralement au modèle traditionnel de GRH. Nommé "système de contrôle", ce regroupement de pratiques valorise peu la participation des employés, minimise les flux de communication entre la direction et les employés et présente une organisation du travail traditionnelle

basée sur les principes tayloriens du travail (cf. Miles et Snow, 1978; Walton, 1985). Le deuxième ensemble de pratiques se veut, quant à lui, aux antipodes du premier. Qualifié de "système basé sur l'engagement organisationnel", il valorise, entre autres choses, la participation des employés à la prise de décision, la communication et présente une foule d'incitatifs monétaires et non monétaires.

Arthur (1992, 1994) propose, par la suite, une hypothèse des plus intéressantes. Selon lui, pour une stratégie d'affaires donnée, plus grande sera la concordance entre les pratiques de GRH utilisées par la firme et celles retrouvées dans le système idéal, meilleure sera la performance de l'organisation. Les résultats rapportés par Arthur (1992, 1994) semblent satisfaire dans une certaine mesure l'hypothèse configurationnelle des RH. En effet, cet auteur démontre que plus l'alignement interne et externe est fort, plus l'entreprise présente une performance élevée, et ce, principalement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH axé sur l'engagement et la valorisation du travailleurs. En effet, on constate que ces entreprises présentent un taux de productivité ainsi qu'une qualité de production supérieurs, respectivement de 34 % et 63 %, par rapport aux entreprises utilisant un système de GRH traditionnel (Arthur, 1992, 1994).

L'étude réalisée par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) constitue une véritable référence sur laquelle s'appuient les principaux tenants de la perspective configurationnelle, notamment en ce qui a trait à l'importance de regrouper sous forme de système les pratiques de GRH. C'est auprès de 36 entreprises américaines de production d'acier que s'est déroulée cette recherche. Des entrevues, des données administratives et des questionnaires ont été utilisés pour recueillir les informations relatives à la performance organisationnelle ainsi que celles liées aux différentes activités de GRH desquelles seront d'ailleurs dérivés quatre systèmes distincts de GRH. Plus particulièrement, l'on y retrouve un système

composé de pratiques innovatrices de GRH, un système composé de pratiques traditionnelles et deux systèmes intermédiaires.

Les résultats rapportés par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) semblent conforter tous ceux qui, jusque-là, clamaient haut et fort la pertinence de devoir regrouper les diverses pratiques de GRH sous forme de système (Baron et Kreps, 1999a; Dyer et Reeves, 1995; Holmstrom et Milgrom, 1994; Kandel et Lazear, 1992; Milgrom et Roberts, 1995). D'une part, on constate que les systèmes constitués de pratiques innovatrices de GRH semblent plus performants que les autres types de regroupements, et ce, autant en ce qui concerne la productivité que la qualité du produit. En effet, le système constitué de pratiques innovatrices de GRH présente une qualité et une productivité supérieurs, respectivement de 8 % et de 5 %, par rapport aux deux systèmes intermédiaires et de 3 % et 5 % par rapport au système traditionnel de GRH.

D'autre part, les chercheurs confirment d'autres éléments que l'on peut qualifier de fort prometteurs. Contrairement à certaines recherches, Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997 : 48) réussissent, de manière statistique, à démontrer l'existence liée à la complémentarité des pratiques de GRH. Comme les chercheurs le relèvent : «*(...) systems of HRM have bigger productivity effects than the sum of any (...) effects due to individual practices*».

Les recherches menées par MacDuffie (1995) constitue une autre preuve empirique appuyant (dans une certaine mesure également) la thèse véhiculée par la perspective configurationnelle. Plus particulièrement, MacDuffie (1995) propose deux hypothèses fort pertinentes. La première postule que l'investissement dans les pratiques de GRH influence de manière significative la performance organisationnelle non pas de manière individuelle, mais plutôt

regroupée sous forme de système cohérent de GRH. La deuxième postule, quant à elle, que ce type de regroupement de pratiques de GRH est d'autant plus efficace s'il est lié à un système de production et d'organisation non traditionnel.

Pour vérifier ses hypothèses, MacDuffie (1995) visite 62 sites d'assemblage automobile répartis dans 16 pays différents. Des questionnaires, des entretiens et des données d'entreprises ont permis à MacDuffie de dégager deux regroupements opposés de pratiques RH, soit un système "traditionnel" valorisant faiblement la GRH (ex. pratiques de RH conférant un faible niveau d'autonomie ou polyvalence des travailleurs) et un système "innovateur" de RH regroupant, entre autres choses, des pratiques telles que les équipes autonomes de production, les schèmes de rémunération incitatifs, etc. Les données recueillies par MacDuffie (1995) ont permis également de dégager deux systèmes de production, le premier basé sur les principes traditionnels de production *(Mass Production)* et le second inspiré des nouveaux modes de production japonais *(Flexible Production)*.

Les résultats obtenus par MacDuffie (1995) soutiennent assez bien la thèse configurationnelle. Tout comme l'avaient initialement montré Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), MacDuffie (1995 : 212) rapporte que lorsque regroupées, les pratiques innovatrices de GRH, et ce, davantage que les pratiques traditionnelles de RH, ont un effet plus important sur l'accroissement de la qualité et de la productivité que la somme des pratiques individuelles. Les régressions montrent également que le système de pratiques innovatrices de GRH est d'autant plus valable lorsqu'il est lié à un système de production qui lui est compatible, dans ce cas-ci, un système de production et d'organisation flexibles.

En ce qui concerne le second système, les résultats paraissent très peu concluants[25].

Bien qu'elle soit peu citée par les chercheurs, l'étude réalisée par Bird et Beechler (1995) n'en représente pas moins une tentative sérieuse de validation de la théorie de la configuration des ressources humaines. Menée auprès de 64 filiales américaines d'entreprises japonaises, Bird et Beechler (1995) affirment, en effet, que plus la cohérence est grande entre les regroupements de pratiques de GRH et la stratégie de la firme, meilleurs seront les résultats organisationnels. Pour réaliser leur étude, Bird et Beechler (1995) retiennent une méthodologie somme toute classique.

À l'aide de questionnaires, les chercheurs ont obtenu de la part des 64 responsables RH deux types de données. Le premier type de données leur a permis de classer chacune des entreprises étudiées dans une des trois stratégies d'affaires (i.e. défenseur, analyseur et prospecteur) développées par Miles et Snow (1978). Quant au second type de données, il a servi à recueillir les informations nécessaires permettant d'isoler trois regroupements ou systèmes de GRH correspondant respectivement à chacune des trois stratégies d'affaires exposées précédemment. Par la suite, un autre questionnaire est distribué, demandant, cette fois-ci, à chacun des répondants d'évaluer sur une échelle en 5 points (1 = très bas et 5 = très élevé) le niveau de performance atteint par l'entreprise dans les quatre secteurs suivants : le niveau de satisfaction des employés, le taux de roulement des employés, le niveau des ventes, le niveau des profits.

---

[25] À titre d'exemple, le lien entre le regroupement de pratiques innovatrices de RH et l'organisation flexible présente un niveau de productivité supérieur de 86 % (nombre d'heures requises pour construire un véhicule) et un niveau de qualité supérieur de 112 % (nombre de défauts par 100 véhicules) à l'autre forme d'organisation (i.e. système de pratiques valorisant peu les RH et organisation du travail traditionnelle).

UNIVERSITE DE METZ
S.C.D.

Les résultats semblent supporter partiellement les prétentions mises de l'avant par les tenants de l'école de la configuration. En effet, une série d'analyses statistiques montrent que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise semble uniquement influencer les critères liés à l'efficacité sociale de la firme. Par exemple, l'arrimage entre GRH et stratégie d'affaires semble associé au niveau de satisfaction des employés ($p < 0,10$), à la baisse du taux de roulement des employés ($p < 0,01$) ainsi qu'à la diminution du taux de roulement des employés cadres ($p < 0,01$). Cependant, selon cette étude, le niveau d'arrimage ne peut aucunement être reconnu comme étant un prédicteur de l'efficacité économique et financière de l'entreprise.

Kelley (1996) pense également que la GRH n'a d'effets réellement significatifs sur la productivité que dans l'unique condition où il y a, à la fois, une cohérence entre les pratiques de GRH (i.e. système cohérent) et un arrimage externe entre ces mêmes regroupements de pratiques et certains éléments du contexte organisationnel (ex. système de production, activités technologiques, etc.).

À l'aide d'informations recueillies auprès de 973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques, Kelley (1996) dérive trois systèmes distincts de travail. L'on y retrouve un premier système de travail basé sur la mobilisation des travailleurs (ex. présence de groupes de travail, etc.), un deuxième, plus traditionnel, s'opposant d'emblée au précédent système (ex. présence de procédures formelles d'attribution et de promotion, règles syndicales, etc.) et finalement, un troisième système s'apparentant, cette fois-ci, aux structures traditionnelles de compagnonnage (ex. valorisation de l'apprentissage technique).

Les résultats obtenus par Kelley (1996) semblent relativement cohérents en regard de la logique configurationnelle des RH. Cette dernière montre que la GRH

influence la performance organisationnelle lorsque les pratiques de RH sont regroupées de façon cohérente entre elles. Cependant, comme l'avait démontré clairement l'étude de MacDuffie (1995), l'arrimage interne des pratiques de GRH (cohérence interne) constitue une condition nécessaire, mais cependant non suffisante. En effet, pour maximiser la performance, les regroupements de pratiques de GRH doivent aussi s'aligner sur d'autres éléments liés à la structure organisationnelle. Entre autres exemples, Kelley (1996 : 386) souligne : «*The productivity of the operations of large enterprises to be improved by participatory structures, but to find little advantage among small firms that have relatively simple internal coordination problems*».

Les travaux réalisés par Dunlop et Weil (1996) dans l'industrie américaine du vêtement tentent également de vérifier l'hypothèse configurationnelle des RH. Comme l'avait précédemment affirmé Kelley (1996), Dunlop et Weil (1996) postulent cette absolue nécessité, pour maximiser le niveau de performance de la firme, de retrouver à la fois une cohérence interne entre certains regroupements de pratiques de GRH et une cohérence externe entre ces regroupements de pratiques RH et d'autres éléments liés à la structure de la firme.

Les données utilisées par Dunlop et Weil (1996) sont recueillies à l'aide d'un questionnaire (66 pages) auprès de divers responsables des 42 entreprises répondantes. Les données colligées concernent principalement les pratiques de GRH, les systèmes de production, les innovations technologiques et certaines informations touchant la performance organisationnelle (i.e. profit d'opération et productivité du travail).

Comme dans presque toutes les recherches, Dunlop et Weil (1996) divisent leur échantillon en deux groupes distincts. Le premier groupe (majorité des

entreprises échantillonnées) présente un système de travail traditionnel (i.e. faible autonomie, rémunération traditionnelle, faible participation, faible formation, etc.). Le deuxième groupe, quant à lui, se situe à l'opposé du précédent groupe (i.e. autonomie importante, participation à la prise de décision, formation, etc.).

L'ensemble des résultats semblent supporter partiellement la perspective configurationnelle des RH. En effet, on constate que la seule présence de regroupements cohérents de pratiques de GRH semble prédire, bien que modestement, l'accroissement de la performance organisationnelle. Cette dernière constatation valant notamment pour les regroupements de pratiques "innovatrices" de GRH (cf. résultats retrouvés par MacDuffie, 1995). Tout comme MacDuffie (1995), les résultats rapportés par Dunlop et Weil (1996) semblent davantage significatifs (accroissement des profits d'opérations et de la productivité) lorsque les regroupements cohérents de pratiques de GRH (principalement ceux composés de pratiques "innovatrices") sont liés à d'autres éléments du système organisationnel, comme : «*(...) close relationships to retailers and inventory management, including information technology*» (Dunlop et Weil, 1996 : 352).

La recherche menée par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) se veut, pour sa part, un appui important à la théorie de la configuration. Pour réaliser l'étude, les chercheurs proposent un échantillon composé principalement de 512 entreprises du secteur manufacturier américain. De ce nombre, 97 ont accepté de participer à l'étude.

Pour colliger les informations, les chercheurs font parvenir un questionnaire à chacune des 97 entreprises. Ces données ont permis aux chercheurs d'une part

d'identifier la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise ainsi que le système RH en vigueur au moment de l'enquête[26] et d'autre part d'évaluer certains critères de performance, comme par exemple, le niveau de productivité du travail. Voulant accroître la validité des résultats, deux personnes au minimum par entreprise devaient répondre aux questions. À l'aide des données recueillies, les chercheurs ont procédé à deux analyses. Comme il se doit, la première démarche consistait à mesurer les effets engendrés par les seules activités de GRH. La deuxième démarche, quant à elle, consistait à mesurer les effets engendrés par les activités de GRH, mais cette fois-ci, en tenant compte de l'alignement stratégique comme facteur de contingence.

Les résultats rapportés par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) semblent sans équivoque. En effet, lorsque l'on contrôle les variables de contingence (i.e. lorsque l'on ne prend pas en compte les divers niveaux stratégiques adoptés par les entreprises), on remarque que l'investissement effectué dans les pratiques de GRH constitue, à lui seul, un déterminant important de l'efficacité organisationnelle. Ainsi, de tels résultats ne font que renforcer la thèse universaliste des ressources humaines.

Cependant, lorsque l'ensemble des variables est pris en compte, on constate que les précédents effets retrouvés par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) seraient dus, en grande partie, au phénomène de contingence des ressources humaines. Comme l'ont souligné les auteurs (1996 : 836) à cet effet : «*(...) but subsequent analysis revealed that the main effect was predominately the result of linking human-capital-enhancing HR systems with a quality manufacturing strategy.*

[26] Les chercheurs identifient trois stratégies d'affaires somme toute classiques, soit : a) une stratégie de minimisation des coûts de production, b) une stratégie de domination par la qualité, c) une stratégie axée sur la flexibilité. Le lecteur intéressé peut se rapporter au travail de Dyer et Holder (1988) pour une explication détaillée de chacun des différents modèles stratégiques. Les systèmes RH sont, pour leur part, scindés en deux, soit : a) faible valorisation des ressources humaines b) forte valorisation des ressources humaines.

Other manufacturing strategies also moderated the HR-performance relationship».

Delery et Doty (1996) ont également testé l'hypothèse configurationnelle avec, disons-le, un succès moins percutant que celui obtenu par MacDuffie (1995). L'hypothèse générale développée par Delery et Doty (1996) ressemble à celle développée précédemment par Arthur (1992). Selon Delery et Doty (1996), plus grande sera la concordance entre les pratiques de GRH utilisées par la firme et celles retrouvées dans le système de travail idéal (les auteurs comparant les résultats retrouvés dans le milieu d'étude naturel à des idéaux types tirés de la littérature théorique), meilleure sera la performance financière de la succursale bancaire.

S'inspirant des modèles théoriques retrouvés dans la littérature, Delery et Doty (1996) retiennent deux modèles idéaux de travail. Le premier, nommé "système de travail interne", constitue le regroupement des principales pratiques de RH pouvant s'harmoniser, en théorie du moins, à une stratégie d'affaires de type défenseur (cf. Miles et Snow, 1978). Le second, nommé "système de marché", constitue, à son tour, un système d'activités RH devant, cette fois-ci, s'arrimer à une stratégie d'entreprise de type prospecteur (cf. Miles et Snow, 1978). Concernant les données, elles sont colligées à l'aide de questionnaires (échelles de type Likert) et d'informations administratives.

Les résultats ne semblent satisfaire les auteurs que dans une certaine mesure. En effet, des analyses *post hoc* montrent l'existence d'inégalité entre les divers systèmes de travail. Comme pour la presque totalité des études répertoriées jusqu'à présent, un seul système idéal de GRH semble en mesure d'expliquer l'efficacité financière des succursales bancaires. Dans ce cas précis, on constate que

plus une entreprise présente des activités RH similaires à celles retrouvées dans le modèle idéal de type "système de marché", meilleurs seront ses résultats financiers. Inversement toutefois, plus une entreprise se rapproche de l'autre modèle, moins bons seront ses résultats financiers. De telles conclusions vont certes à l'encontre des fondements de l'approche configurationnelle.

Par rapport à cette conclusion, les auteurs semblent toutefois peu loquaces pour expliquer cette différence de performance entre les deux systèmes. Autre fait important, contrairement aux travaux de Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) et MacDuffie (1995), les analyses cherchant à montrer l'effet synergique des pratiques de GRH n'ont présenté des résultats que fort peu révélateurs.

La dernière étude véritablement préoccupée par cette importante problématique nous est proposée par Simons, Shadur et Kienzle (1999). C'est auprès de compagnies minières australiennes que les auteurs ont tenté de valider cette importante approche stratégique. Pour y parvenir, les chercheurs ont pris contact avec 185 entreprises du secteur minier australien. De ce nombre, 35 ont accepté de participer à l'étude.

Un questionnaire à échelle de type Likert (1 = non important; 5 = très important) a été expédié à chacun des 35 gestionnaires responsables des RH. Ce questionnaire permettait de collecter des informations relatives aux pratiques de GRH en usage dans les 35 entreprises, des données relatives à l'orientation stratégique et des renseignements touchant le niveau de performance.

Les informations ainsi recueillies ont permis de classer les entreprises en deux systèmes de travail distincts. On y retrouve un premier système de travail innovateur et un second système de travail pouvant être qualifié de traditionnel.

Une analyse d'interaction a ensuite été conduite pour mesurer la pertinence de ces deux systèmes de travail en regard de l'aspect stratégique de la firme (les dimensions stratégiques retenues par les auteurs étaient celles élaborées par Miles et Snow).

Les résultats obtenus vont, cependant, à l'encontre des prédictions théoriques initialement formulées par les trois chercheurs. En effet, on remarque avec beaucoup d'étonnement que les entreprises qui ont adopté un système RH innovateur maximisent leur niveau de performance si elles choisissent une stratégie d'affaires plus traditionnelle (i.e. stratégie de défenseur). Inversement, les entreprises ayant adopté une stratégie RH traditionnelle maximiseront leur niveau d'efficacité si elles se cantonnent dans une stratégie d'affaires innovatrice (i.e. stratégie du prospecteur). Peu d'explications nous sont d'ailleurs données par les chercheurs pour expliquer ces conclusions, si ce n'est l'hypothèse voulant qu'il puisse exister un décalage entre la stratégie d'affaires et la stratégie RH (cf. chapitre 2 : modèle de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988)). Aucune analyse ne semble toutefois avoir été réalisée pour valider la synergie des pratiques de GRH.

2.4.3.3 Synthèse critique des études empiriques

À la lumière de ces quelques études, pouvons-nous affirmer que la perspective configurationnelle nous a livré tous ses secrets ? Certains efforts, principalement méthodologiques, ont certes permis d'accroître le niveau de fiabilité des résultats. D'une part, notons ce souci de la part de certains chercheurs de minimiser l'erreur de mesure systématique en impliquant, notamment, plusieurs répondants[27] lors de l'enquête (Arthur, 1992, 1994; Ichniowski, Shaw et

[27] Il est vrai que certaines recherches de la perspective configurationnelle des RH tentent de minimiser l'erreur de mesure systématique en impliquant plusieurs répondants. Cependant, seule l'étude de Ichniowski, Shaw et

Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). D'autre part, signalons l'utilisation par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) de données longitudinales qui ne rendent encore que plus crédibles les effets des systèmes de GRH sur l'efficacité organisationnelle.

Ces quelques points que nous venons de signaler semblent, par contre, bien insuffisants pour prétendre avoir bouclé la boucle en ce qui a trait à la perspective configurationnelle. D'autres recherches étant d'ailleurs demandées par plusieurs critiques de la GSRH (Becker et Gerhart, 1996; Chadwick et Cappelli, 1999). Selon ces critiques, trois problèmes fondamentaux entachent la crédibilité des résultats liés à la perspective configurationnelle.

Dans un premier temps, aucune recherche réalisée jusqu'à présent ne semble adopter une même définition opérationnelle du concept de stratégie d'affaires[28]. Qui plus est, Chadwick et Cappelli (1999) affirmaient même que les méthodes retenues jusqu'à maintenant pour opérationnaliser le concept de stratégie d'affaires semblaient tenir peu compte des profondes transformations qui ont eu lieu dans l'environnement économique et social des entreprises, pas plus d'ailleurs que des spécificités propres à chacune des industries.

Dans un deuxième temps, nous devons noter qu'il n'existe aucun consensus sur la constitution même des systèmes de GRH. Dans une analyse des principales études configurationnelles[29], Dyer et Reeves (1995 : 3-5) notaient d'ailleurs à l'époque qu'il existait une divergence fondamentale dans la manière de

---

Prennushi (1997) implique à la fois des cadres et des travailleurs dans la cueillette des données. Cette méthodologie nous apporte une vision plus juste, voire non biaisée de la réalité organisationnelle. Cette observation vaut également pour les précédentes perspectives.

[28] Notons qu'en dépit de cette réalité, toutes les recherches s'inspirent à la base des modèles classiques de Miles et Snow (1978), Porter (1980) ou même Walton (1985).

[29] Dyer et Reeves (1994) retiennent les études d'Arthur (1994), MacDuffie (1995), Ichniowski (1990) et Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997).

constituer les diverses configurations, laissant souvent place à des inconsistances semblant à leurs yeux, entacher la crédibilité de la logique des systèmes stratégiques et par là, la fiabilité même des résultats.

Finalement, comme pour les deux autres perspectives théoriques (universaliste et contingente), peu d'importance semble accordée à l'opérationnalisation du concept d'efficacité organisationnelle (Wright et Sherman, 1999). Comme pour les perspectives universaliste et de contingence, on semble ici se borner à l'idée que la performance organisationnelle peut constituer un concept théorique bordé uniquement par des dimensions financières ou économiques[30], occultant, à toute fin pratique, toute forme de mesure liée à l'efficacité humaine de la firme. Parlant de l'efficacité des RH, Wright et Sherman (1999 : 62) relèvent : «*(...) very little research examines how the entire system of HR practices affects these individual outcomes*».

À titre d'exemple, seules les recherches réalisées par Arthur (1994) et Bird et Beechler (1995) retiennent des éléments liés au concept d'efficacité RH. Les autres critères d'efficacité retenus par les diverses recherches étant davantage liés à la qualité du produit ou du service (Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Kelley, 1996; MacDuffie, 1995), la productivité (Arthur, 1994; Dunlop et Weil, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996), ou la performance financière de la firme (Bird et Beechler, 1995; Delery et Doty, 1996; Dunlop et Weil, 1996).

Cependant, ces inconsistances méthodologiques ne sont rien à côté des lacunes théoriques laissées par la quasi totalité des études. D'une part, aucune des

---

30 Sans compter qu'une telle conception occulte complètement la notion de caractère hiérarchique de l'efficacité organisationnelle, notion dont nous avons parlé lors des synthèses critiques des perspectives universaliste et de contingence.

recherches ne paraît capable de démontrer l'égalité des divers systèmes de GRH. À la lecture des recherches, il semble que seuls les systèmes constitués de pratiques "innovatrices" de GRH soient réellement en mesure d'assurer un avantage certain aux organisations. Un tel constat va évidemment à l'encontre des prémisses théoriques édictées par cette approche stratégique.

D'autre part, bien peu d'études, aussi reconnues soient-elles, cherchent réellement à valider les effets synergiques engendrés par le regroupement des pratiques de GRH. Bien que toutes les études semblent reconnaître le bien-fondé de devoir regrouper les pratiques de GRH de manière cohérente (i.e. en systèmes), bien peu d'entre elles envisagent toutefois d'en mesurer les effets. À ce sujet, seules les études réalisées par Arthur (1994), Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), MacDuffie (1995) et Delery et Doty (1996) testent véritablement cette importante proposition théorique.

2.4.3.4 Conclusion de la perspective configurationnelle

Reprenant les termes de Dyer et Shafer (1999), la GSRH en est encore à ses premiers pas. Il n'est donc pas surprenant de relever une série de contradictions ou de faiblesses méthodologiques qui, malheureusement, enlèvent une certaine fiabilité aux résultats issus des diverses études empiriques. Une telle situation représente, pour nous, une occasion unique d'apporter un éclairage supplémentaire à un champ d'étude encore largement perfectible. La prochaine partie exposera notre modèle de travail et nos deux principales hypothèses de recherche.

2.4.3.5 Modèle de recherche et hypothèses de travail

La logique théorique sous-jacente à la perspective configurationnelle contraint le chercheur à un protocole de recherche beaucoup plus complexe que ceux exigés pour les approches universaliste et de contingence. Le raisonnement théorique que nous allons adopter pour valider l'approche configurationnelle des RH sera basé sur la théorie des typologies (Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993). À cet effet d'ailleurs, la littérature théorique semble relativement unanime à affirmer que cette procédure présente plusieurs avantages[31] pour la recherche (Doty et Glick, 1994 : 244), dont la capacité d'aller aù-delà de la simple logique traditionnelle basée sur des procédures linéaires et d'interactions (i.e. strictement contingentes). Les prochains points traiteront de chacune des étapes liées à la construction de notre modèle et de nos hypothèses de travail.

Configurations théoriques des systèmes de travail

Condition essentielle à la validation ultérieure de l'hypothèse liée au principe de cohérence interne des pratiques de RH, l'identification de regroupements ou de systèmes composés de pratiques complémentaires de GRH représente notre première étape. Pour notre recherche, nous allons adopter trois systèmes de travail que nous avons préalablement dérivés de la littérature théorique. Ces systèmes seront, à quelques exceptions près, similaires à ceux élaborés initialement par les travaux théoriques de Walton (1985) et adoptés par Arthur (1992, 1994) dans le cadre de ses importantes recherches en GSRH.

[31] Les textes de Doty et Glick (1994) et Doty, Glick et Huber (1993) présentent une recension complète des divers avantages théoriques et pratiques liés à l'utilisation de typologies (ou idéaux-types). Nous invitons le lecteur intéressé par ce sujet à consulter ces références.

Le premier système de travail sera nommé "système basé sur l'engagement"[32]. Dans ce système, les employés bénéficient de plusieurs formes de rémunération incitative, d'une formation de type général, d'activités de dotation très élaborées, d'une évaluation du rendement axée sur le développement des individus, d'une flexibilité importante concernant les postes de travail, d'un niveau de participation élevé, d'un partage notable de l'information ainsi que d'une sécurité d'emploi importante.

Le deuxième système de travail, quant à lui, sera appelé "système basé sur le contrôle". Ce système est essentiellement caractérisé par une formation uniquement orientée sur la tâche, un faible niveau de participation et de partage d'information, des activités d'évaluation du rendement peu élaborées, une sécurité d'emploi faible, des activités de dotation peu élaborées ainsi qu'une faible utilisation des mécanismes de rémunération incitative.

Le troisième système, que l'on nomme "système intermédiaire", représentera, quant à lui, un "mélange" des deux autres. Le tableau suivant (cf. tableau 2) ne présente toutefois que les caractéristiques des deux premiers systèmes de travail.

---

[32] Le terme "système basé sur l'engagement" représente une traduction du terme *"commitment system"* employé par Arthur (1992, 1994). Nous allons également employer l'appellation "système basé sur le contrôle" pour désigner l'autre système de travail, soit le *"control system"*.

Tableau 2. **Regroupement de pratiques de GRH associées au système d'engagement et au système de contrôle**

VARIABLES	SYSTÈME D'ENGAGEMENT	SYSTÈME DE CONTRÔLE
Rémunération incitative		
- partage des gains	important	accessoire
- partage des profits	important	accessoire
- selon l'évaluation annuelle	important	accessoire
Formation		
- spécifique	accessoire	important
- générale	important	accessoire
Dotation		
- recrutement externe	important	accessoire
- utilisation de tests	important	accessoire
- utilisation d'entrevues	important	accessoire
Évaluation du rendement		
- en fonction des résultats	important	accessoire
- en fonction des comportements	important	accessoire
Organisation du travail		
- groupes de travail intégrés à la structure organisationnelle	important	accessoire
- groupes de travail en marge de la structure organisationnelle	important	accessoire
- groupes de projets	important	accessoire
- structure des postes individuels de travail		
* enrichissement horizontal des tâches	important	accessoire
* enrichissement vertical des tâches	important	accessoire
Partage de l'information		
- concurrence	important	accessoire
- marchés	important	accessoire
- produits	important	accessoire
- données financières de l'entreprise	important	accessoire
- données stratégiques	important	accessoire
Sécurité en emploi		
- politique formelle de préservation de l'emploi	important	accessoire

Configurations stratégiques

Nous devrons, par la suite, identifier les diverses configurations stratégiques auxquelles seront alignés ultérieurement les regroupements de pratiques de GRH. Cette deuxième opération se veut une condition essentielle à la vérification de l'hypothèse voulant que les systèmes de GRH soient d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont alignés à des configurations stratégiques correspondantes (principe de l'arrimage externe). Comme nous l'avons signalé auparavant, les

configurations stratégiques élaborées par Porter (1980, 1985) serviront pour cette recherche.

La première configuration stratégique a comme objectif principal la "minimisation des coûts". Comme son nom l'indique, l'adoption d'une telle stratégie oblige la firme à certaines prescriptions organisationnelles. Entre autres activités, les firmes qui adoptent un tel cadre de travail auront un pôle décisionnel fortement centralisé, exerceront un contrôle constant des coûts à travers une série de règles et de procédures et décourageront toute tentative de créativité et d'innovation qui pourrait accroître les coûts de fonctionnement (ex. les coûts d'expérimentation et d'erreur d'un nouveau produit ou service) (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000).

La deuxième configuration stratégique appelée stratégie de "différenciation" s'oppose en tout point à la précédente. Dans ce cas, les activités de marketing, l'innovation de produits ou de services, la minimisation des règles et des procédures administratives, la décentralisation du pouvoir aux mains d'employés compétents et engagés ne sont que quelques exemples retrouvés dans une telle stratégie d'affaires (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000). La troisième configuration en sera une mitoyenne. Nous la nommerons stratégie de "focus".

Théoriquement, il devrait y avoir arrimage entre un système de travail basé sur "l'engagement" et une stratégie de développement axée sur la "différenciation". Nous devrions également retrouver un arrimage théorique entre un système de travail basé sur le "contrôle" et une stratégie organisationnelle orientée sur la "minimisation des coûts". Finalement, il devrait y avoir arrimage entre une stratégie de "focus" et un système de travail "intermédiaire". Les travaux

développés par Arthur (1992, 1994) ont d'ailleurs fait la preuve que ces arrimages étaient scientifiquement solides et cohérents.

Arrimages théoriques et hypothèses

La perspective configurationnelle reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH capable de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation. En lien avec cette définition, nous proposons deux hypothèses pour valider cette approche théorique (Doty et Glick, 1994).

La première hypothèse tente de valider la logique associée à la cohérence interne des pratiques de GRH. Si les modèles de travail (typologies) que nous avons dérivés de la littérature constituent réellement des regroupements cohérents de pratiques RH capables d'accroître la performance organisationnelle, alors :

> ***Hypothèse 3.*** *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à l'arrimage externe. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors :

> ***Hypothèse 4.*** *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle.*

Résumé du chapitre 2

Le présent chapitre fait ressortir le caractère complexe de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Beaucoup plus qu'une simple subtilité sémantique, la GSRH montre un net clivage avec toutes les notions traditionnelles de la gestion du personnel et de la GRH. Pour l'ensemble de la communauté universitaire, la GSRH constitue désormais une variable clé dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Si les finalités de la GSRH sont toutefois reconnues, il en est autrement quant aux moyens mis en oeuvre pour atteindre ces mêmes objectifs.

En fait, il existe quatre paradigmes en GSRH : le modèle de comptabilité, de la compétence, de la compétitivité et de la planification des ressources humaines. Quatre façons de voir le "monde" à l'intérieur desquelles se cantonnent différentes approches de GSRH.

Des quatre paradigmes présentés, nous retiendrons celui lié à la planification des ressources humaines. De cette importante conception théorique découlera plus particulièrement trois approches stratégiques, soit les perspectives universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines.

Si la problématique nous a permis d'effleurer chacune de ces trois perspectives stratégiques, le cadre théorique, quant à lui, nous propose une investigation poussée des fondements théoriques aussi bien que des principales études empiriques liées à ces perspectives. Cette partie adopte également une position critique à l'égard de l'état actuel des connaissances théoriques et empiriques.

Seront également exposés les principales variables utilisées subséquemment lors de cette thèse, les modèles de recherche ainsi que les quatre hypothèses de travail qui guideront cette étude.

Chapitre 3. Méthodologie

3.1 Introduction

3.2 Stratégie de recherche

3.3 Terrain à l'étude : les caisses populaires Desjardins

3.4 Phases opérationnelles de la recherche

Knowing is not enough; we must apply.
Willing is not enough : we must do.
Bruce Lee

3.1 Introduction

Ce troisième chapitre nous permettra d'exposer les principaux aspects méthodologiques privilégiés dans cette étude. Pour ce faire, nous le scinderons en deux axes. Le premier axe permettra d'exposer la stratégie ainsi que la méthode de recherche retenues pour cette étude, mais également le terrain et le contexte dans lesquels sera réalisée cette enquête. Le deuxième axe présentera les phases opérationnelles de la recherche, soit l'obtention des autorisations, l'échantillonnage, la construction des instruments de cueillette des données, la mesure des concepts, l'administration des instruments et l'analyse des données d'enquête.

3.2 Stratégie de recherche

3.2.1 Stratégie et type de recherche

Depuis quelques années, la recherche en science de la gestion s'affaire à étudier les impacts réels des politiques et pratiques de GRH sur la performance de la firme. En dépit de résultats somme toute encourageants, la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle demeure encore source de questionnements, constituant, actuellement, une véritable "boîte noire" pour l'ensemble des chercheurs des sciences de la gestion (Dyer et Shafer, 1999; Becker

et Gerhart, 1996; Rogers et Wright, 1998; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999).

Comme mentionné lors de notre problématique de départ, nous profiterons de cette "zone d'indétermination" théorique et empirique afin de proposer une explication additionnelle à cette importante question de recherche : *Quels sont les effets de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la firme ?*

La nature même de cette question, c'est-à-dire tenter de mesurer et d'expliquer les relations entre un ensemble de pratiques RH et certains critères d'efficacité, permet aisément de catégoriser notre étude. Selon Fortin (1996 : 367), une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle/explicative, en ce sens qu'elle «*(...) porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur intervienne activement pour influencer ces variables*».

Une telle étude peut également être qualifiée d'"hypothético-déductive" en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997). La quasi totalité des études en GSRH utilisent d'ailleurs une telle procédure de recherche (Becker et Gerhart, 1996).

Cohérente avec notre problématique de recherche, notre stratégie de vérification se fera par le biais d'études de cas multiples (Schmitt et Klimoski, 1991; Gauthier, 1997). Plus particulièrement, elle portera sur 46 entreprises affiliées à une seule et même organisation et oeuvrant dans le secteur des services financiers (prêt, épargne, valeurs mobilières, assurances et fiducie). Comme seul critère

d'éligibilité à la recherche, nous ne retenons que les caisses populaires affiliées[33] à la FCPE dont l'actif total dépassait, en 1997, les 10 millions de dollars. Cette procédure nous permet de ne retenir que les caisses les plus importantes, accroissant du même coup la probabilité de retrouver des pratiques de GRH formelles. Sur les 78 caisses existant en 1997, 50 répondaient aux critères de sélection que nous nous étions fixés[34].

Une recherche basée sur un type spécifique d'organisation (dans ce cas 46 caisses populaires affiliées à la FCPE) peut prêter flanc à la critique, en ce sens que les résultats semblent difficilement généralisables à d'autres populations (Emory et Cooper, 1991; Fortin, 1996; Gauthier, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991). Bien qu'il soit impossible de réfuter ce fait, nous pouvons tout de même avancer qu'une recherche basée sur un type spécifique d'organisation comporte certains avantages que nous n'aurions pas pu retrouver en utilisant un terrain d'étude plus hétérogène.

Parmi les principaux avantages, notons que ce type de recherche nous permet de contrôler plus adéquatement les effets engendrés par les variables étrangères[35] (ces dernières étant tenues constantes, du fait que nous n'étudions dans cette recherche qu'un seul type d'entreprise) (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994), tout en nous permettant également de recourir à des mesures plus précises

---

33 Ce critère d'éligibilité exclut plusieurs caisses populaires non affiliées à la FCPE. Ces caisses appartenant plutôt au regroupement des caisses d'économie Desjardins.

34 Il faut noter qu'à partir de la fin de 1998, plusieurs caisses liées à la FCPE se sont fusionnées (ou amorçaient des discussions dans le but ultime de fusionner) pour permettre de mieux résister à l'intense compétition qui prévaut dans le secteur des institutions financières canadiennes. Selon certaines estimations, il ne devrait rester que de 25 à 30 caisses populaires locales dans le territoire de la FCPE d'ici 2005. Cette estimation semble d'ailleurs plausible lorsque l'on sait que le Mouvement Desjardins veut ramener le nombre de caisses populaires à environ 500 à travers tout le Québec (il existait plus de 1 300 caisses au Québec au moment de réaliser l'enquête).

35 Ces variables étrangères ou confondantes (difficilement contrôlables par définition) peuvent nuire à la qualité des résultats d'une recherche. Étant donné que la totalité des recherches en GSRH se réalisent en milieu naturel (i.e. dans un cadre non contrôlé ou non expérimental), il est fort peu surprenant de constater ou de présumer les effets néfastes engendrés par de telles variables. Il semble ainsi préférable, d'un point de vue strictement méthodologique, d'investiguer des organisations de même "espèce" ou de même "nature" (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994). Pour une explication française du phénomène, rapportez-vous à Fortin (1996 : 37).

de l'ensemble des variables, principalement celles liées à la mesure de l'efficacité organisationnelle (Cameron, 1978; Campbell, 1977; Hunter et Pil, 1995; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991).

L'analyse effectuée dans cette recherche se fait, essentiellement, au niveau de l'établissement. Une telle procédure nous permet, selon nous, d'accroître notre compréhension de la relation existant entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Comme le relèvent Hunter et Pils (1995 : 143) : «*The measurement of practices at the establishment level is (...) consistent with theory that links IR/HR and performance*».

Cette recherche souffrira toutefois d'un problème commun à la quasi-totalité des études en GSRH (Gerhárt, 1999). En effet, les informations relatives aux pratiques de GRH, aux positionnements stratégiques des organisations et à l'efficacité organisationnelle porteront sur l'unique année 1997. Faute de moyens et de temps, nous avons dû nous rabattre sur une procédure de recherche en coupe instantanée. En dépit des griefs qui lui sont adressés[36], nous croyons que cette procédure constitue tout de même une alternative intéressante, en raison principalement de la solidité des trois perspectives théoriques validées lors de cette recherche.

[36] Une procédure en coupe instantanée nous enlève une opportunité intéressante de pouvoir expliquer l'évolution de la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Mais, rend aussi plus difficile une analyse des effets de causalité entre ces mêmes variables (Schmitt et Klimoski, 1991).

3.3 Terrain à l'étude : les caisses populaires Desjardins

3.3.1 Historique

Lors de sa fondation en 1900, la caisse populaire Desjardins avait pour principal objectif de «*(...) combattre l'usure et offrir à ses concitoyens un instrument d'épanouissement économique qui leur appartiendrait et qu'ils dirigeraient eux-mêmes, en plus de canaliser l'épargne pour favoriser le développement de leur milieu*» (Mouvement Desjardins, 1999). De sa petite maison de Lévis qui tenait lieu de première caisse populaire, le docteur Alphonse Desjardins n'imaginait certainement pas l'impact qu'aurait un jour cette initiative collective.

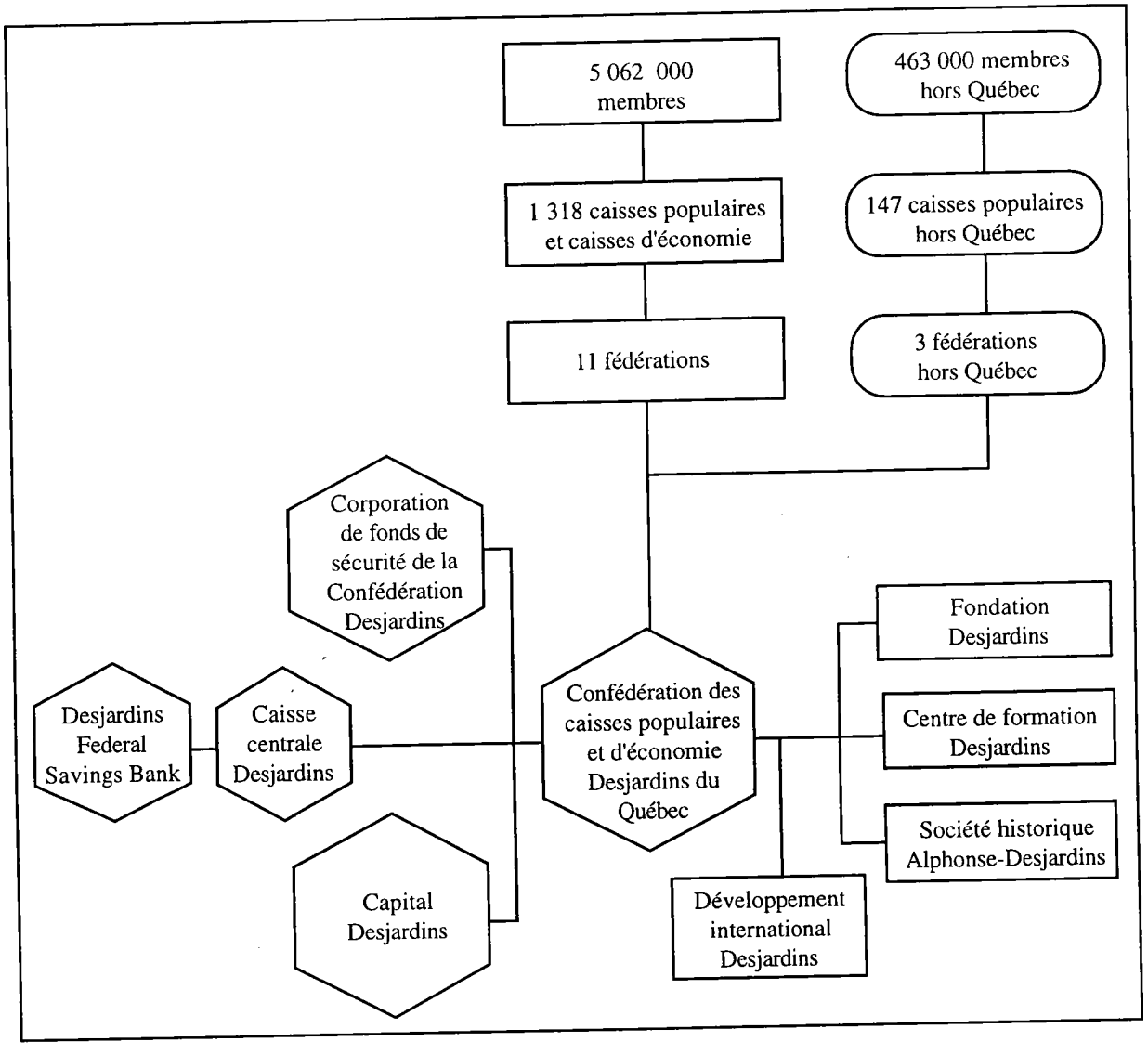
Les caisses populaires Desjardins ont toutefois connu des débuts modestes. Aux yeux des grands banquiers torontois et montréalais, les "petites" caisses populaires constituaient de véritables organismes de charité au service d'une clientèle peu fortunée. En fait, les caisses populaires récupéraient, pour ainsi dire, des millions d'hommes et de femmes dont le système bancaire canadien ne voulait tout simplement pas. Ces caisses permettaient désormais aux travailleurs et aux petits agriculteurs québécois d'accéder au monde financier.

Cette entrée dans la modernité s'est toutefois réalisée au "compte-gouttes". En effet, jusqu'aux années 1960, les caisses populaires n'offraient que des services rudimentaires à leurs membres. Bien qu'il semblait exister autant de caisses que d'églises au Québec, les caisses populaires, comme entité financière, ne drainaient qu'une très faible part de l'épargne collective canadienne. Les cinq principales banques canadiennes de l'époque contrôlaient, à elles seules, la majeure partie du capital.

Les choses allaient toutefois changer pour Desjardins à la fin des années 1960 (cf. Rapport Parizeau, 1969). En effet, dans le but de développer cet important outil économique représenté par les caisses populaires Desjardins, le gouvernement québécois procédait à un assouplissement complet de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit du Québec. Plus particulièrement, ce dernier ouvrait toute grande la porte à une déréglementation complète des activités financières des coopératives d'épargne et de crédit québécoises (Inspecteur général des institutions financières du Québec, 1994).

Une telle libéralisation des activités financières québécoises a ainsi permis aux caisses populaires Desjardins d'élargir leur présence dans d'autres secteurs importants du monde financier. Outre l'épargne et le crédit, les caisses populaires Desjardins se voient dorénavant impliquées dans l'assurance, les valeurs mobilières et les services fiduciaires. Cette constitution en véritable conglomérat financier élève donc Desjardins au rang de joueur majeur sur l'échiquier financier canadien. Première institution financière sur le territoire québécois, on ne parle donc plus de caisses populaires Desjardins, mais plutôt de Mouvement Desjardins. Le schéma suivant (cf. figure 6) montre d'ailleurs l'importance de l'empire Desjardins.

Figure 6. Organigramme du Mouvement Desjardins



Source : Document interne du Mouvement Desjardins

3.3.2 La structure de l'organisation étudiée

Comme nous le disions auparavant, le Mouvement Desjardins a pris une place prépondérante dans le monde financier québécois. Le Mouvement Desjardins compte en effet plus de 1 320 caisses populaires (au moment de l'enquête) regroupées en 11 fédérations régionales. Chacune de ces 11 fédérations fait partie

de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ). L'actif global du Mouvement Desjardins dépasse les 84 milliards de dollars (au moment de l'enquête) et compte près de 47 000 employés (secteur coopératif et sociétés).

Il est toutefois évident que l'étude du Mouvement Desjardins nous oblige, faute de moyens et de temps, à nous rabattre sur l'une de ses composantes. Pour des raisons essentiellement pratiques, nous avons décidé d'opter pour l'étude des caisses populaires affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie (FCPE). Bien que la structure du Mouvement Desjardins ne présente plus aucun secret pour nous, il se veut pour plusieurs, une véritable source de confusion.

D'entrée de jeu, disons que la Fédération des caisses populaires de l'Estrie (FCPE) constitue l'une des plus petites fédérations du Mouvement Desjardins. En effet, la FCPE ne compte que 78 caisses populaires locales et centres de services financiers (au moment de l'étude). Les 78 caisses populaires locales sont réparties inéquitablement sur un immense territoire bordé à la fois par la Montérégie, les Bois-Francs et la frontière américaine. La majorité des caisses populaires locales se retrouvent essentiellement dans la région métropolitaine de Sherbrooke.

La FCPE ne représente cependant pas une sorte de "bureau-chef" ou de "siège social" auquel se rattachent les 78 caisses populaires locales. La FCPE se veut, du moins en théorie, un organisme au service des 78 caisses populaires affiliées. Plus précisément, la FCPE joue un double rôle auprès de ses caisses affiliées. Le premier, s'avère un rôle de fournisseur de services spécialisés. En effet, pour suppléer à un manque de ressources et de compétences souvent criant, la FCPE offre à ses caisses affiliées une palette de services spécialisés touchant aussi bien la

formation, le soutien opérationnel aux caisses, les conseils juridiques, l'expertise marketing ou l'aide à la négociation collective, le cas échéant. Le deuxième, représente un rôle de "chien de garde" en agissant principalement à titre d'organisme de surveillance auprès de ses 78 caisses affiliées (ex. vérification des livres, respect des normes internationales de liquidité minimale, surveillance du niveau d'endettement de ses caisses affiliées, etc.).

En dépit de leur rattachement à la FCPE, les caisses populaires locales gardent tout de même une assez grande autonomie vis-à-vis de la FCPE et la CCPEDQ (Lévesque, 1997; Lévesque et Mager, 1997). En effet, chaque caisse populaire locale constitue une unité juridique distincte en vertu de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit (L.R.Q., chapitre C-4.1, 1990) et produit ses propres états financiers. En dépit de ce qui précède, il se trouve encore certains auteurs (Bélanger et de Castro, 1997) qui prétendent que l'autonomie des caisses populaires locales n'est, en fait, qu'une autonomie toute "relative" et que le contrôle est en réalité entre les mains des instances fédérales et confédérales. Ces derniers propos pourraient être cependant nuancés.

À ce propos, il est vrai que la forte compétition qui prévaut dans ce secteur particulier oblige les caisses à partager plusieurs objectifs communs avec les autres entités du Mouvement Desjardins, dont celui d'être plus efficaces. Si les objectifs "corporatifs" deviennent de plus en plus similaires entre les caisses locales, les moyens d'y parvenir relèvent presque entièrement de l'initiative des caisses. En fait, peu importe les grands objectifs édictés par le Mouvement Desjardins, ils ne constitueront toujours (du moins jusqu'à aujourd'hui encore) que des guides moraux sur lesquels devraient s'articuler les planifications stratégiques des différentes caisses populaires locales.

Sur ce dernier point, un sondage mené par Beaulieu-Chassé et Malservisi (1992) traitant de la perception et de la pratique de l'autonomie dans les caisses populaires locales révèle que pour les intervenants locaux, le rôle d'une caisse dans son milieu est déterminé, dans une large mesure, par les décideurs locaux (ex. conseil d'administration, direction générale de la caisse) en admettant toutefois l'influence quasi inévitable des autres instances du Mouvement Desjardins.

L'analyse terrain réalisée lors de cette recherche montre d'ailleurs clairement que les décisions stratégiques en matière de GRH (pour ne citer que cette fonction organisationnelle) diffèrent considérablement d'une caisse à l'autre et ce, en dépit des grandes orientations poursuivies depuis quelques années par la CCPEDQ. Bien que les instances fédérales et confédérales souhaitent l'adoption de pratiques de GRH "renouvelées", la réponse de plusieurs caisses semble résolument moins affirmée.

3.3.3 Les raisons justifiant le choix de l'organisation

Le choix d'un terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés d'une recherche doctorale. L'étude de la Fédération des caisses populaires de l'Estrie s'inscrivait dans notre agenda pour au moins quatre importantes raisons. La connaissance du milieu d'intervention représente, selon nous, un premier critère dans le choix d'un terrain d'étude. En effet, il nous semble tout à fait impensable de vouloir étudier un secteur aussi complexe que celui des caisses populaires (ou toute autre institution financière d'ailleurs) sans en connaître préalablement tous les dédales et méandres qu'il comporte (ex. structure, stratégie, pratiques courantes, regroupements, culture, etc.).

La deuxième raison tient à la structure même des caisses populaires. En effet, les caisses populaires présentent des similarités intéressantes (ex. aspects technologiques, activités d'affaires, caractéristiques des emplois, etc.) mais aussi affichent, en raison de leur autonomie, des différences fondamentales dans la manière de gérer les affaires (ex. stratégie d'affaires, stratégie des ressources humaines).

C'est ce dernier point qui s'avère intéressant et qui nous fournira la variance nécessaire nous permettant de répondre à notre question de recherche. Une telle recherche s'inscrit, en quelque sorte, dans une lignée d'études qui ont toujours, au prix d'une moins grande généralisation externe des résultats, préféré comparer "des pommes avec des pommes" (ex. Katz, Kochan et Gobeille, 1983; Katz, Kochan et Keefe, 1987).

La troisième raison réfère au contexte dans lequel évoluent les caisses. En effet, ces entreprises évoluent dans un marché très concurrentiel, ce qui oblige bon nombre de ces organisations à innover en matière de gestion des ressources humaines. Cette raison est d'autant plus valable que plusieurs caisses populaires de la FCPE ont, depuis quelques années, introduit plusieurs innovations à caractère organisationnel. Gadrey (1996a, 1996b) a démontré que cette réalité prend de plus en plus d'ampleur dans l'ensemble des entreprises du secteur financier.

Finalement, l'analyse du secteur des institutions financières nous procure des informations de bonne qualité. Si l'on s'en tient aux strictes données financières, notons que celles-ci doivent se conformer aux exigences mises de l'avant par l'Inspecteur général des institutions financières du Québec. De telles règles de conformité ne font que rendre encore plus valables les informations recueillies.

3.4 Phases opérationnelles de la recherche

3.4.1 Obtention des autorisations

Comme nous le savons tous, l'importante compétition qui prévaut dans l'industrie des services financiers oblige les institutions financières à ne divulguer que le minimum d'information de nature stratégique et opérationnelle. Cette réalité vaut également pour les entreprises du Mouvement Desjardins qui, en dépit d'un statut coopératif, ont toujours été réticentes à ouvrir leurs portes aux chercheurs du monde universitaire (ex. Jalette, 1997). Cette recherche ne fait donc pas exception à la règle.

En raison des problèmes anticipés, nous avons procédé rapidement à l'obtention des autorisations nécessaires à la bonne marche de la recherche. Ainsi, la première étape consistait à obtenir l'appui des dirigeants de la FCPE. Cette première autorisation était, selon nous, fondamentale car, en dépit de l'autonomie dont jouissent les caisses locales, la FCPE représente tout de même une "caution" morale qui ne pouvait, selon nous, qu'accroître nos chances de réussite.

Après plus de six mois à exposer nos objectifs de recherche à différentes instances fédératives, nous avons finalement obtenu l'appui de la haute direction de la FCPE. La deuxième étape consistait à convaincre les 46 caisses du bien-fondé de cette recherche. Nous savions que nous devions jouer "serré", un grand pan de la thèse allait se décider. Cette étape a duré près de quatre mois.

3.4.2 Échantillonnage

Ainsi, nous retrouvons 78 caisses populaires sur le territoire de la FCPE. Volontairement, nous avons décidé de choisir uniquement les caisses populaires dont l'actif était supérieur à 10 millions de dollars. Comme nous l'avons mentionné auparavant, ce choix méthodologique nous permet de ne retenir que les caisses les plus importantes, accroissant du même coup la probabilité de retrouver des pratiques de GRH formelles lors de l'enquête.

De ces 78 caisses initialement identifiées, 50 caisses populaires répondaient aux critères de qualification que nous nous étions fixés au début de l'étude. Nous avons donc contacté chacune des 50 directions pour exposer les objectifs de notre recherche. Dans bien des cas, il a même fallu convaincre les membres du conseil d'administration. Nous voulions obtenir le maximum de transparence et d'ouverture de la part des caisses populaires, il fallait donc faire de même.

Des 50 caisses échantillonnées, 46 ont accepté de participer à l'enquête, ce qui fait un taux de participation de 92 %. Les données biographiques de l'enquête apparaissent d'ailleurs dans le prochain tableau (cf. tableau 3). Ce fort taux de participation peut être expliqué de deux manières. La première raison tient au fait que la GRH représente un enjeu majeur pour l'ensemble de Mouvement Desjardins. La CCPEDQ tente, depuis quelques années d'ailleurs, de convaincre ses caisses affiliées de la pertinence de renouveler leur stratégie de GRH.

La deuxième raison tient principalement aux contacts politiques que nous avions dans les différentes caisses populaires de l'Estrie. En effet, dans le cadre d'un projet parrainé par la FCPE et l'Université de Sherbrooke, nous avions eu la chance d'oeuvrer au sein d'une équipe dont le but était de former les 78 directeurs

et directrices à l'exercice de la gestion. Nous avons ainsi eu l'opportunité de côtoyer ces dirigeants sur une base régulière pendant près d'une année. Ce dernier point est certes fort important dans la réussite de cette recherche.

Tableau 3. Résumé des données biographiques

Nombre de caisses :	46
Ventilation par strates[a] :	
- strate 1	0
- strate 2	11
- strate 3	20
- strate 4	11
- strate 5	4
Taux de participation :	92 %
Nombre d'employés réguliers[b] :	1096
Nombre moyen d'employés par caisse :	28,82 (écart type : 17,99)
Actif moyen par caisse :	36,78 Mio $ (écart-type : 28,55)

Légende :

a : Il existe 5 strates regroupant les caisses selon leur taille et leur milieu d'affaires (cf. annexe).

b : Les employés réguliers regroupent l'ensemble des employés non cadres à l'exception des employés occasionnels ou sur appel.

Des 50 caisses de départ, quatre d'entre elles ont refusé de participer à cette recherche. Deux n'ont pas participé en raison de l'absence de la direction (i.e. congés de maladie), tandis que les deux autres craignaient que cette étude puisse exacerber certaines tensions à l'intérieur de leur organisation. Ce qui fait que dans notre échantillon, 8,3 % des caisses de strate 2 (i.e. 1 sur 12), 4,7 % des caisses de strate 3 (i.e. 1 sur 21), 8,3 % des caisses de strate 4 (i.e. 1 sur 12) et 20 % des caisses de strate 5 (i.e. 1 sur 5) faisaient défaut. Nonobstant ce fait, nous conservons un échantillon hautement représentatif (Dielman, 1996).

La participation des employés était aussi fondamentale dans le cadre de cette recherche (i.e. questionnaire sur l'indice de satisfaction des caisses). Nous avons choisi une procédure d'échantillonnage basée sur la participation de volontaires. Sur un total de 1 096 employés réguliers, 887 ont participé à l'étude pour un taux de participation de 81 %.

L'échantillon d'employés participant à l'étude semble aussi constituer un reflet fidèle de la population totale des employés des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. En effet, l'utilisation d'un test de conformité globale (ce test propose de comparer l'information connue sur certains paramètres de la population avec l'information similaire provenant de l'échantillon) nous montre une très grande représentativité de l'échantillon (seuil de signification de 0,05; t = 0,9122). Les appuis fournis par les 46 directeurs, les exécutifs syndicaux et les comités d'employés expliquent en partie la robustesse de notre échantillon.

3.4.3 Construction des instruments de mesure et prétests

Les précédentes phases réalisées, nous avons pu amorcer le travail de cueillette des informations auprès des 46 caisses locales et de la FCPE. Pour réaliser cette activité, nous avons élaboré une procédure structurée de cueillette des données inspirée principalement des travaux de MacDuffie (1995) et d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997). La première phase de l'enquête consistait essentiellement à colliger les données primaires auprès des 46 caisses populaires locales. La partie la plus longue et la plus ardue consistait en l'élaboration d'un outil de cueillette de données capable de pouvoir refléter les réalités RH de chacune des 46 caisses populaires étudiées.

Après de nombreuses discussions avec les responsables RH de la FCPE, il s'avérait dès lors clair que l'élaboration d'un outil quantitatif de cueillette d'informations GRH (ex. questionnaire codé) ne pourrait constituer une alternative méthodologique valable, du moins dans une première phase de la recherche. En effet, la compréhension du phénomène RH semblait tellement variable d'une caisse à l'autre, qu'il était, selon nous, impérieux de procéder initialement par entrevues avant de pouvoir créer un questionnaire RH standardisé (notons que le type de recherche que nous poursuivions exigeait ultimement l'utilisation d'outils de mesure standardisés). Une grille d'entrevue a donc été constituée.

Aussitôt cette grille d'entrevue constituée, elle a été prétestée auprès de cinq caisses populaires de la Fédération du centre du Québec (FCQ). Cette stratégie nous permettait ainsi de nous rompre au langage en usage dans les caisses populaires Desjardins (Edwards et Thomas, 1993; Hunter et Pil, 1995), tout en minimisant l'effet de contamination en prétestant l'instrument en dehors de la Fédération des caisses populaires de l'Estrie (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997).

La grille d'entrevue prétestée, nous avons procédé à une série d'entrevues auprès de chacune des 46 caisses populaires échantillonnées. La durée de chacune des entrevues pouvait varier de deux à trois heures (entretiens enregistrés sur cassettes audio). Durant ces entretiens, chaque directeur ou directrice devait nous expliquer les diverses pratiques ou manifestations RH retrouvées au sein de leur organisation.

Une série d'entrevues informelles ont également été réalisées auprès d'employés cadres et d'employés salariés. Les informations colligées auprès de ces acteurs a permis non seulement de valider les informations préalablement fournies par les

directeurs, mais aussi de connaître l'opinion généralement partagée par les travailleurs quant à la dynamique GRH en milieu coopératif. De toute évidence, ces données nous permettront éventuellement de détenir un matériau capable d'accroître notre compréhension de cet important phénomène et d'interpréter avec plus de recul les résultats issus des analyses quantitatives.

Un rapport synthèse de chacune de ces entrevues (i.e. celles réalisées avec les 46 directeurs) a été par la suite produit (cf. annexe A). De ces rapports, nous avons procédé à une analyse de contenu (Schmitt et Klimoski, 1991; Yin, 1994) dont le but était principalement de ressortir les pratiques RH les plus significatives retrouvées dans les caisses (cf. annexe B).

Bien qu'il existait déjà quelques études qui proposaient une palette de pratiques RH susceptibles de se retrouver dans les caisses populaires (Grant, 1992; Jalette, 1997; Lévesque, 1991), nous avons quand même opté pour une méthode plus longue et plus coûteuse (entrevues et analyse de contenu) qui nous a permis, nous le croyons, d'obtenir à la fois une reflet fidèle de la problématique GRH étudiée, mais aussi une compréhension approfondie des diverses conditions d'implantation de ces mêmes pratiques. Une telle démarche méthodologique est d'ailleurs à la base de recherches importantes en GSRH dont l'une des plus connues étant celle réalisée par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997).

Après notre analyse de contenu, nous avons pu procéder à l'élaboration de notre questionnaire RH qui élaguait, à toute fin pratique, toute pratique RH superflue, inadaptée ou marginale (MacDuffie, 1995). Ce questionnaire comporte en tout 20 questions (7 dimensions) à échelle de type Likert (cf. annexe C). Une première ébauche du questionnaire sur les ressources humaines a été préalablement analysée par les spécialistes RH de la FCPE, d'où certaines recommandations,

principalement sémantiques, ont émergé. Par la suite, nous avons prétesté cet instrument auprès de cinq directions de caisses populaires rattachées à la FCQ.

Les données primaires ne comprenaient pas uniquement des informations touchant les pratiques de GRH, elles incluaient également des informations concernant le niveau de satisfaction des employés ainsi que le positionnement stratégique adopté par chacune des caisses. Pour nous permettre d'évaluer adéquatement le niveau de satisfaction des employés, nous avons été dans l'obligation d'élaborer un inventaire de la satisfaction au travail.

Une analyse des principaux inventaires de satisfaction au travail nous a permis toutefois de constater que la majorité des questionnaires étaient, soit de langue anglaise, et dans ce cas, ils exigeaient une francisation et une revalidation complète, soit de langue française, et dans ce cas, ils présentaient un nombre d'items tellement élevé que ces derniers auraient, selon nous, démoralisé le sujet le plus motivé (Fortin, 1996).

Fort de ces observations, nous avons donc préféré opter pour une adaptation de l'inventaire de satisfaction au travail développé initialement par Larouche (1975). Bien que très long (80 questions), ce questionnaire constitue, encore à ce jour, une référence de premier plan (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Notre objectif était de modifier l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche (1975) dans le but de le rendre plus convivial, multipliant ainsi nos chances d'accroître notre taux de participation. La qualité de ce questionnaire (consistance interne élevée) nous a grandement facilité la tâche en nous permettant, notamment, de réduire le nombre de questions, sans en altérer pour autant sa validité.

D'un questionnaire composé initialement de 80 questions[37], nous sommes passé à un questionnaire comprenant 20 questions et couvrant l'ensemble des dimensions de la satisfaction au travail initialement définies par Larouche (1975) (cf. annexe D). Certaines mesures ont toutefois été prises pour accroître la qualité de notre instrument.

Essentiellement, nous avons procédé à une transformation des échelles de mesure. Ainsi, contrairement à l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche (1975) qui utilisait uniquement des échelles de mesure de type ordinale (mesures discrètes), nous avons voulu utiliser pour cette recherche des échelles continues (égalité d'intervalles) (D'Astous, 1993). Cette mesure devait permettre, selon nous, d'accroître la sensibilité des mesures (variance), tout en favorisant l'utilisation ultérieure de puissants tests statistiques.

Nous avons également procédé à la validation (prétest) de notre inventaire de la satisfaction au travail auprès de deux caisses populaires de la FCQ. En effet, grâce au vice-président RH de cette fédération, nous avons pu identifier deux caisses populaires qui étaient prêtes et désireuses de collaborer à la bonne marche de cette recherche. Le prétest s'est effectué en deux phases. La première phase consistait à mener auprès de 25 employés (Caisse A) une consultation, dont le but était de faire ressortir les héritants sémantiques reliés à la compréhension des questions et des directives retrouvées dans le questionnaire (Emory et Cooper, 1991; Schmitt et Klimoski, 1991).

Faisant suite à certains ajustements découlant de la première consultation, nous avons procédé à la validation de la qualité de nos 20 échelles de mesure auprès de

[37] Le questionnaire original comptait 20 dimensions de la satisfaction au travail. Pour mesurer chacune de ces 20 dimensions, l'auteur posait quatre fois la même question (posée de manière différente) à l'intérieur de l'inventaire, d'où le nombre élevé de 80 questions.

30 autres employés (Caisse B). Cette validation consistait uniquement à trouver le niveau de consistance interne des échelles de mesure (alpha de Cronbach). Les résultats issus du prétest montrent un très haut niveau de consistance interne (coefficient alpha de Cronbach = 0,9242). Ces résultats sont d'ailleurs cohérents avec ceux obtenus subséquemment lors de l'analyse de l'échantillon à l'étude (n = 887; coefficient alpha de Cronbach = 0,9248). Ainsi, cette disposition a permis d'améliorer substantiellement le niveau de consistance interne de l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche (1975).

Si le prétest a été relativement facile à réaliser, il en a été tout autrement en ce qui concerne l'enquête elle-même. En effet, certains cadres de la FCPE voyaient dans notre inventaire de satisfaction au travail un instrument d'expression qui aurait pu servir à exacerber certains mécontentements de la part d'employés, d'autant plus que plusieurs caisses de la FCPE s'étaient récemment syndiquées. Après plusieurs discussions avec les spécialistes RH de la FCPE, l'inventaire de la satisfaction au travail a été autorisé à être présenté aux 46 directions de caisses populaires locales. Étonnamment toutefois, ce questionnaire a été bien accueilli par les directions des 46 caisses locales.

Nous avons par la suite mis au point un questionnaire nous permettant de recueillir les informations concernant les divers positionnements stratégiques adoptés par les 46 caisses populaires locales (cf. annexe E). La littérature proposait plusieurs questionnaires pouvant nous permettre d'évaluer la stratégie adoptée par une organisation. Nous avons cependant opté pour l'adaptation du questionnaire élaboré par Segev (1989). En plus de représenter un instrument fiable et reconnu en GSRH, l'outil élaboré par Segev (1989) a aussi été utilisé avec beaucoup de succès par Delery et Doty (1996) dans une étude réalisée en milieu bancaire.

Dès le départ, l'adaptation de ce questionnaire a posé plusieurs problèmes. Le principal consistait à traduire et à adapter le questionnaire en faisant en sorte de conserver sa capacité à identifier correctement le positionnement stratégique de chacune des organisations. Pour réaliser cet objectif, nous avons dû procéder en cinq étapes.

La première étape a consisté à traduire le questionnaire. Pour ce faire, nous avons effectué une traduction de l'instrument de mesure. Cette première version a été soumise à l'expertise d'un traducteur, ce dernier devant évaluer le degré de concordance entre notre questionnaire et celui réalisé par Segev (1989).

Ce travail ayant été fait, nous avons par la suite soumis la version française du questionnaire à un linguiste pour nous permettre, cette fois-ci, d'utiliser un langage "à la portée" des différents répondants. Le travail de fond ayant été fait, le questionnaire a été soumis à quelques collègues afin de recueillir des commentaires dans le but d'améliorer le contenu de l'instrument de mesure.

Nous avons soumis également notre questionnaire à l'expertise de professionnels de la FCPE dans le but de l'adapter le plus conformément possible aux réalités du monde des caisses populaires. À la fin du processus, nous retrouvions un questionnaire composé de 13 questions représentant 10 des principales dimensions stratégiques élaborées par Segev (1989).

Les dimensions stratégiques ont été les mêmes que celles précédemment retenues par Delery et Doty (1996). Comme pour les autres instruments de mesure, nous avons prétesté ce questionnaire auprès de cinq caisses de la FCQ (coefficient alpha de Cronbach = 0,8442). Ces résultats sont d'ailleurs cohérents avec ceux obtenus

subséquemment lors de l'analyse de l'échantillon à l'étude (n = 46; coefficient alpha de Cronbach = 0,8649).

Les informations relatives à la productivité et à l'efficacité financière des caisses (données secondaires) ne nécessitaient toutefois pas la création d'instruments de mesure particuliers. Précisément, les informations financières nous étaient fournies directement par le Service de gestion financière de la FCPE, tandis que les données touchant la productivité nous parvenaient du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) (rapports SIRH-R2 et SIRH-R3).

3.4.4 Mesure des concepts

La présente partie exposera en détail la manière dont nous avons opérationnalisé les différents concepts à l'étude. Nous présenterons successivement les mesures liées aux variables indépendantes, aux variables dépendantes, aux variables modératrices, aux variables de contrôle, aux systèmes théoriques de travail ainsi qu'aux arrimages configurationnels.

3.4.4.1 Les variables indépendantes : la mesure de la GRH

Comme pour la majorité des recherches en GSRH, c'est par le biais d'un questionnaire (cf. annexe C) que nous avons mesuré le niveau d'implantation des pratiques de GRH. Tel que mentionné précédemment, il est demandé aux participants de répondre à 20 questions couvrant sept dimensions de la GRH (cf. tableau 4).

Tableau 4. Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH

Dimensions	Indicateurs
1. Rémunération incitative	1.1 ... partage des gains de performance 1.2 ... partage des trop-perçus 1.3 ... primes aux employés performants
2. Formation	2.1 ... programmes spécifiques 2.2 ... programmes généraux
3. Dotation	3.1 ... recours au recrutement externe 3.2 ... évaluation par l'usage de tests structurés 3.3 ... évaluation par l'usage d'entrevues structurées
4. Évaluation du rendement	4.1 ... à l'aide d'objectifs mesurables 4.2 ... à l'aide de comportements observables
5. Organisation du travail	5.1 ... implication dans des équipes de travail, 5.2 ... consultation par le biais de comités 5.3 ... résolution de problèmes par des équipes de projet 5.4 ... travail sur des postes de niveaux similaires 5.5 ... travail sur des postes de niveaux supérieurs
6. Communication	6.1 ... partage des informations stratégiques 6.2 ... partage des informations financières 6.3 ... partage des informations sur les nouveaux produits et services 6.4 ... partage des informations sur la concurrence
7. Sécurité d'emploi	7.1 ... protection des emplois des travailleurs

Pour ce faire, le répondant devait indiquer sur un échelle en sept points de type Likert le niveau d'implantation de chacune de ces pratiques RH dans sa caisse populaire (1 = pas du tout implantée; 7 = fortement implantée).

3.4.4.2 Les variables dépendantes

La mesure de la satisfaction

Afin de mesurer l'indice de satisfaction des employés des caisses populaires Desjardins de l'Estrie, un questionnaire a été construit (cf. annexe D). Par rapport à vingt aspects différents de son travail (cf. tableau 5), chaque employé devait indiquer, selon lui, ce qui décrivait le mieux son niveau de satisfaction.

Tableau 5. **Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur la satisfaction**

Dimensions	Indicateurs
1. Affectation du personnel	... de la distribution des tâches selon les talents des employés
2. Altruisme	... de la possibilité d'être utile à mon organisation
3. Attrait au travail	... de la possibilité de faire du travail intéressant
4. Autonomie	... de la possibilité d'organiser mon travail
5. Autorité	... de la possibilité d'avoir d'autres travailleurs sous mes ordres
6. Avancement	... de mes chances d'avancement
7. Communication I	... de la possibilité de communiquer avec mes supérieurs
8. Communication II	... de la possibilité de communiquer avec mes pairs
9. Conditions de travail	... de la qualité des conditions physiques de travail
10. Degré de responsabilité	... des responsabilités qui me sont confiées
11. Évaluation	... de la façon dont mon travail est évalué
12. Innovation	... de la possibilité d'appliquer de nouvelles méthodes de travail
13. Reconnaissance	... de l'estime que l'on me témoigne pour un travail bien fait
14. Politique de l'organisation	... de la gestion de mon organisation
15. Salaire	... du salaire que je reçois pour le travail que je fais
16. Sécurité d'emploi	... de ma sécurité d'emploi
17. Supervision humaine	... de l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés
18. Supervision technique	... de la compétence technique de mon supérieur
19. Utilisation des habiletés	... de la possibilité d'utiliser mes capacités
20. Variété	... de la possibilité de faire du travail varié

Dans ce cas, une échelle continue était proposée, permettant de se situer n'importe où sur l'échelle allant de Pas du tout satisfait(e) à Extrêmement satisfait(e). À l'intérieur de ces bornes, trois autres termes ont été placés proportionnellement, de manière à faciliter le choix de l'individu. Notons que l'indice de satisfaction représente, pour chaque caisse, la moyenne des 20 dimensions.

La mesure de l'efficacité des RH

La mesure de l'efficacité des RH représente un des critères de productivité les plus importants chez Desjardins. Cette mesure est d'ailleurs considérée comme une des principales clés de gestion[38]. Nommée écart des effectifs, cette mesure constitue un ratio dont le numérateur se rapporte aux heures effectivement travaillées (ou effectif réel) et le dénominateur représente les heures

[38] Le terme clé de gestion correspond à certains indicateurs jugés prioritaires par les dirigeants du Mouvement Desjardins.

théoriquement requises (ou effectif théorique). À titre d'exemple, une caisse dont le ratio serait de 0,90 % signifierait qu'elle a besoin de 10 % de moins d'effectif pour effectuer un travail donné. Les données nous sont fournies par la FCPE pour l'année 1997.

La mesure des trop-perçus

Ce ratio représente la contribution des opérations de la caisse à sa rentabilité. Il s'exprime en dollars par 100 dollars d'actif moyen et se calcule par la différence entre le ratio des trop-perçus générés par le capital et celui des trop-perçus nets. Ces données nous ont été fournies pour l'année 1997 par la Direction des finances de la FCPE.

La mesure des RSI

Ce ratio est utilisé pour connaître le rendement de ce que les membres ont investi dans leur caisse, soit le rendement de l'avoir ordinaire. Il se calcule en divisant les trop-perçus nets de la période, exprimés sur une base annuelle, par l'avoir ordinaire moyen. L'avoir ordinaire se compose des principaux postes de l'avoir des membres, à l'exception des parts sociales et des parts privilégiées. Ces données nous ont été fournies pour l'année 1997 par la Direction des finances de la FCPE.

3.4.4.3 Les variables modératrices : la mesure de la stratégie d'affaires

Comme pour la majorité des recherches recensées dans la littérature en GSRH, c'est à l'aide d'un questionnaire (cf. annexe E) que nous avons été en mesure d'identifier l'orientation stratégique des 46 caisses populaires. Ainsi, chacun des 46 directeurs devaient répondre à 13 questions couvrant 10 des principales dimensions stratégiques répertoriées dans la littérature théorique en GSRH (cf. tableau 6).

Tableau 6. **Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur le positionnement stratégique**

Dimensions	Indicateurs
1. Innovation technologique	1.1 ... offre de services automatisés
2. Offre de produits et services	2.1 ... offre de produits et de services
3. Innovation de produits	3.1 ... offre de produits ou services bancaires non conventionnels
4. Qualité	4.1 ... niveau de qualité de service
5. Prix	5.1 ... prix de revient des produits et services
6. Marketing	6.1 ... ressources allouées aux activités marketing
7. Ressources	7.1 ... ressources allouées au soutien d'investissements à long terme 7.2 ... ressources allouées aux ressources humaines et matérielles 7.3 ... ressources allouées aux équipements technologiques
8. Processus stratégique	8.1 ... centralisation sur les acquis 8.2 ... centralisation sur les opportunités d'affaires
9. Risque	9.1 ... niveau de tolérance aux risques
10. Proactivité de gestion	10.1 ... proactivité dans la prise de décision

Pour ce faire, le répondant devait indiquer sur un échelle en 7 points de type Likert le niveau de préoccupation que leur caisse entretenait à l'égard de chacune des 10 dimensions stratégiques (1 = préoccupation minimale; 7 = préoccupation maximale)[39]. Cette façon de mesurer la stratégie d'affaires de l'entreprise est aussi utilisée dans plusieurs études en GSRH.

3.4.4.4 Les variables de contrôle

Trois variables de contrôle ont été utilisées lors de l'étude. Les deux premières font référence à la taille de la caisse. Pour ce faire, nous avons retenu deux mesures utilisées par la FCPE pour classifier les caisses locales affiliées. Elles représentent le nombre de travailleurs réguliers (i.e. l'ensemble des employés non cadres, à l'exception toutefois des employés occasionnels ou sur appel) et l'actif global de la caisse en millions de dollars. Comme pour la majorité des études recensées jusqu'à présent, la présence syndicale représente la troisième

[39] Rappelons-nous que la vérification de l'hypothèse de la contingence (hypothèse 2) n'exigeait qu'une seule dimension (i.e. la dimension "innovation"). L'ensemble des 10 dimensions était pertinent uniquement dans la validation de l'approche configurationnelle (i.e. hypothèses 3 et 4).

variable de contrôle. À l'instar des autres études, nous utiliserons une approche dichotomique pour la mesurer (1 = présence d'un syndicat; 0 = absence de syndicat).

3.4.4.5 Mesures des profils stratégiques et des systèmes de travail théoriques

La validation de l'hypothèse configurationnelle des ressources humaines nous obligeait à développer deux typologies théoriques (ou idéaux types) représentant à la fois les trois profils stratégiques théoriques ainsi que les trois systèmes de travail théoriques (cf. chapitre 2). Les mesures associées aux différents profils stratégiques théoriques nous ont été directement données par les estimations empiriques établies par Segev (1989). Cette procédure a d'ailleurs été retenue par Delery et Doty (1996).

Néanmoins, c'est en utilisant une procédure basée sur le jugement de 10 experts[40] en GRH que nous avons pu générer un ensemble de mesures théoriques associées aux deux principaux systèmes de travail théoriques (i.e. système d'engagement et système de contrôle). La mesure associée au système de travail intermédiaire constituant uniquement la moyenne des deux systèmes de travail antagonistes (cf. tableau 7). Cette procédure a aussi été utilisée par Delery et Doty (1996).

[40] Une procédure basée sur le jugement d'experts constitue une méthode hautement valide pour générer les mesures associées à une telle typologie théorique (cf. Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993).

Tableau 7. Présentation des typologies théoriques

Profils stratégiques théoriques	**Coût**	**Focus**	**Différenciation**
Innovation technologique	5,58	5,75	5,56
Offre de produits et services	5,95	2,38	4,26
Innovation de produits	3,26	3,63	6,11
Qualité	3,53	4,14	6,53
Ressources			
- investissement long terme	5,80	4,92	4,38
- investissement matériel et RH	6,32	4,81	4,68
- investissement informatique	3,29	3,00	5,73
Prix	2,32	2,88	5,47
Marketing	2,53	3,38	6,58
Processus stratégique			
- processus interne	6,28	5,69	4,68
- processus externe	4,72	4,81	6,06
Risque	2,94	3,86	4,18
Proactivité dans le style de gestion	3,29	4,08	6,06
Profils RH théoriques	**Contrôle**	**Intermédiaire**	**Engagement**
Rémunération incitative			
- partage des gains de performance	3,6	4,7	5,7
- partage des trop-perçus	3,5	4,7	5,9
- primes aux employés performants	4,1	5,2	6,3
Formation			
- programmes spécifiques	5,8	4,6	3,3
- programmes généraux	3,2	4,6	6,0
Dotation			
- recours au recrutement externe	3,1	4,4	5,8
- utilisation de tests	3,8	4,9	6,0
- utilisation d'entrevues	3,8	4,9	6,0
Évaluation du rendement			
- à l'aide d'objectifs mesurables	3,9	4,6	5,3
- à l'aide de comportements observables	3,1	4,5	5,8
Organisation du travail			
- implication dans des équipes de travail	2,3	4,2	6,1
- consultation par le biais de comités	3,5	4,6	5,7
- résolution de problèmes par des équipes de projet	2,7	4,5	6,2
- travail sur des postes de niveaux similaires	2,9	4,1	5,3
- travail sur des postes de niveaux supérieurs	2,6	4,3	6,0
Communication			
- partage des informations stratégiques	3,1	4,3	5,4
- partage des informations financières	3,8	4,6	5,4
- partage des informations sur les nouveaux produits et services	4,3	5,0	5,6
- partage des informations sur la concurrence	3,4	4,6	5,8
Sécurité d'emploi			
- protection des emplois des travailleurs	3,2	4,3	5,4

3.4.4.6 Mesures des arrimages configurationnels

La méthodologie utilisée nous oblige à recourir à certaines formules ou équations mathématiques servant, entre autres choses, à mesurer la distance entre deux systèmes. Plus précisément, nous avons utilisé l'équation (cf. équation A) développée par Doty et Glick (1994) pour estimer le niveau de similarité entre les systèmes de travail théoriques et les systèmes de travail retrouvés dans les organisations. Notons que les indices de similarité constituent des intrants dans la mesure des arrimages internes et externes (i.e. hypothèse 3 et 4).

$$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)W(X_i - X_o)'} \qquad \text{(Équation A)}$$

où

D_{io} = distance entre le système de travail théorique i et le système de travail de l'organisation o

X_i = un vecteur de dimension i x j représentant la valeur du système de travail théorique i par rapport à l'attribut j

X_o = un vecteur de dimension o x j représentant la valeur du système de travail de l'organisation o par rapport à l'attribut j

W = une matrice diagonale de dimension j x j représentant l'importance théorique de l'attribut j par rapport au système de travail théorique i

Pour mesurer le niveau d'arrimage interne, nous utiliserons, cette fois-ci, une autre formule mathématique (cf. équation B) (Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993). L'arrimage interne (Fit_{IT}) constitue simplement l'inverse additif de l'écart entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique ressemblant le plus à celui retrouvé dans la firme.

$$Fit_{IT} = -\left(\min_{i=1}^{I} D_{io}\right) \qquad \text{(Équation B)}$$

où

D_{io} est déterminé par l'équation A

$\left(\min_{i=1}^{I} D_{io}\right)$ prend la valeur minimum du vecteur D_{io} parmi tous les systèmes de travail théoriques i pour chacune des valeurs prises par le système de travail de l'organisation o

Pour mesurer le modèle complet, c'est-à-dire l'arrimage interne et l'arrimage externe, nous utiliserons une troisième équation mathématique (cf. équation C). Cet arrimage complet (Fit_{CIT}) représente l'inverse additif de l'écart entre le système de travail retrouvé en milieu organisationnel et le système de travail théorique en tenant compte, cette fois-ci, des écarts des paramètres stratégiques, c'est-à-dire théoriques et organisationnels.

$$Fit_{CIT} = - D_{io}, \qquad \text{(Équation C)}$$

où
i est déterminé par $\left(\min_{i=1}^{I} D_{io}^{c} \right)$

D_{io}^{c} = distance entre les attributs contextuels du système de travail théorique i et les attributs contextuels du système de travail de l'organisation o

$\left(\min_{i=1}^{I} D_{io}^{c} \right)$ prend la distance minimale entre les différents attributs contextuels et les divers systèmes de travail théoriques i

3.4.5 Administration des questionnaires

L'administration des divers questionnaires constituait une phase très importante de cette recherche. Deux précautions ont donc été prises pour accroître la qualité de l'information colligée (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 1999). La première précaution prise réfère à la triangulation des informations relatives aux pratiques de GRH (Emory et Cooper, 1991; Gerhart, 1999; Schmitt et Klimoski, 1991).

La sensibilité et la variabilité de cette mesure ayant été démontrées (Brown et Perry, 1994; Gerhart, 1999), nous avons donc demandé qu'il y ait trois répondants par caisse pour évaluer le degré d'implantation des pratiques internes de GRH. Par souci d'objectivité, les répondants venaient de la direction (directeur), de la

maîtrise (un employé cadre) et des employés (représentant des employés ou responsables du syndicat local).

Le questionnaire sur le positionnement stratégique des caisses a cependant été complété uniquement par le directeur de la caisse. Cette mesure fut prise, car selon nous, seul le directeur connaît objectivement les processus stratégiques de sa caisse.

Une deuxième précaution a également été nécessaire lors de l'administration de ces deux questionnaires. En effet, dans le but d'éviter toute confusion ou ambiguïté de la part des répondants, le chercheur était systématiquement présent lors de la passation de ces deux questionnaires.

Par la même occasion, il aurait été intéressant de pouvoir faire compléter le questionnaire sur la satisfaction au travail par les divers employés. Cependant, les directions des 46 caisses se sont objectées à cette mesure. Selon ces dernières, les employés devaient compléter ce questionnaire, soit durant leur pause soit en dehors des heures de travail. Nous avons donc remis à chacune des 46 caisses échantillonnées, des inventaires sur la satisfaction au travail à transmettre ensuite à leurs employés. Chaque questionnaire était accompagné d'une enveloppe-réponse et timbrée. Bien que les employés étaient libres de répondre à ce questionnaire, nous avons tout de même obtenu un taux de réponse de 81 %.

3.4.6 Analyse des données d'enquête

Les méthodes d'analyse choisies pour vérifier les quatre hypothèses de recherche se veulent essentiellement de nature quantitative. Une telle procédure d'analyse

a également été retenue par la quasi-totalité des études répertoriées dans notre revue de la littérature scientifique (cf. chapitre 2). La nature même de notre problématique ne nous laisse guère d'autre choix. C'est plus précisément l'analyse de régression multivariée qui servira d'instrument statistique tout au long de cette recherche (notons que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS). En dépit des limites de cet outil, celui-ci nous est apparu le plus pertinent, comme cela a été le cas pour la plupart des chercheurs dans ce domaine (Becker et Gerhart, 1996).

Concrètement, nous avons dû réaliser huit régressions multiples sur chacune des quatre variables dépendantes (32 analyses statistiques mesurant les effets bruts des variables) pour être en mesure de vérifier l'hypothèse universaliste des RH. Chacune des 32 opérations s'est d'ailleurs déroulée en deux étapes distinctes. La première consistait à incorporer dans notre équation linéaire uniquement les variables contrôle, c'est-à-dire l'actif des caisses et la présence syndicale. La deuxième étape consistait, par la suite, à y introduire, tour à tour, chacune des huit variables RH retenues dans cette étude.

Bien que le type d'analyse présenté ci-dessus soit suffisant pour rejeter ou accepter le modèle universaliste, nous avons jugé opportun de procéder à un niveau d'analyse supplémentaire dans le but de mesurer l'effet global des variables RH (i.e. modèle complet) sur chacun des quatre indicateurs de performance (i.e. mesures des effets nets des pratiques de GRH). Comme pour le type d'analyse précédent, le modèle d'estimation ne comprenait, dans un premier temps, que les seules variables de contrôle. Dans un second temps, nous y avons introduit simultanément (i.e. entrées en bloc dans l'équation linéaire) l'ensemble des huit variables stratégiques de GRH. Ce deuxième niveau d'analyse est d'ailleurs fréquemment rencontré dans la littérature en GSRH.

Dans le but de vérifier l'hypothèse de contingence des RH, nous avons suivi une procédure similaire à celle utilisée pour la perspective universaliste. Ainsi, nous avons réalisé huit régressions multiples sur chacune des quatre variables dépendantes (32 analyses statistiques). Toutefois, contrairement à la précédente vérification, une étape supplémentaire se devait d'être incluse afin d'y retrouver tous les paramètres nécessaires à la vérification de cette importante hypothèse.

Si la première étape consistait à introduire uniquement les variables de contrôle, la deuxième étape exigeait, quant à elle, d'y ajouter la variable ressources humaines sélectionnée (i.e. pratiques RH entrées de manière individuelle) ainsi que la variable de contingence (i.e. niveau d'innovation). Quant à la troisième étape statistique, elle consiste à construire une équation plus globale qui tient compte, cette fois-ci, des effets d'interactions entre la pratique RH sélectionnée et la variable de contingence.

Cependant, en raison du faible degré de liberté que nous consent notre échantillon, il nous a été impossible de valider le modèle complet (i.e. introduction simultanée des huit effets d'interactions) sans y retrouver un indice VIF élevé (i.e. niveau de multicolinéarité). De tels problèmes avaient également été soulevés par Delery et Doty (1996).

Nous avons procédé de même pour étudier la perspective configurationnelle des ressources humaines. Pour valider l'hypothèse reliée à la cohérence interne des pratiques (i.e. hypothèse 3), nous avons utilisé une démarche statistique en deux étapes. La première consistait, comme pour les précédentes analyses, à insérer les seules variables de contrôle dans notre modèle d'analyse. Cette étape réalisée, nous y avons alors introduit l'important indice de similarité (Fit_{IT}) (cf. mesure des concepts). Cet exercice a été réalisé sur les quatre indicateurs de performance.

Nous avons suivi la même procédure méthodologique pour valider, cette fois-ci, le modèle complet (i.e. cohérence interne et cohérence externe) lié à la quatrième hypothèse. Si nous incluons les seules variables de contrôle dans notre première phase d'analyse, nous y intégrons l'indice de similarité globale (Fit_{CIT}) dans la deuxième. Nous répétons également cet exercice sur chacun des quatre indicateurs de performance sélectionnés. D'autres analyses sont également utilisées pour vérifier, cette fois-ci, l'égalité empirique des divers regroupements de GRH. Pour ce faire, nous utilisons des analyses de type *post hoc*. Ce dernier test est fréquemment utilisé dans les recherches en GSRH.

Résumé du chapitre 3

Les caisses populaires Desjardins représentent, pour une majorité de Québécois, beaucoup plus qu'une simple entreprise coopérative financière. C'est davantage un élément de développement collectif sans précédent pour plus de sept millions de personnes. En effet, malgré une évolution lente, le Mouvement Desjardins est devenu aujourd'hui un joueur de premier plan sur l'échiquier économique canadien. Pour de multiples raisons, les caisses Desjardins représentent également un objet de recherche fort pertinent.

Les hypothèses formulées précédemment, tout autant d'ailleurs que l'évolution des connaissances théoriques et empiriques en ce domaine nous ont toutefois obligé à adopter un devis de recherche précis. Ainsi, c'est par le biais d'un cadre d'analyse de type corrélationnel/explicatif que nous tentons de vérifier nos quatre hypothèses de départ auprès d'un échantillon de 50 caisses populaires affiliées à la Fédération des caisses populaires de l'Estrie.

Des 50 caisses populaires échantillonnées, 46 ont participé à cette recherche. Outre une série d'entrevues menées auprès de divers gestionnaires et employés, deux questionnaires validés ont été nécessaires pour mesurer à la fois les pratiques de GRH et les profils stratégiques des caisses. Un autre questionnaire a été construit et validé dans le but, cette fois-ci, d'évaluer le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leur travail. D'autres mesures ont également été tirées de divers documents administratifs et financiers.

Une procédure détaillée d'administration des questionnaires a été établie. Elle a consisté, entre autres choses, à assurer une triangulation des principales informations obtenues lors de l'enquête. De telles préoccupations opérationnelles ont pour but de minimiser les effets souvent "inflationnistes" d'une procédure de cueillette d'information de type "coupe instantanée". La nature des informations obtenues étant essentiellement quantitative, l'analyse de régression multivariée servira d'outil d'interprétation.

Chapitre 4. Résultats

4.1 Introduction

4.2 Les résultats liés à l'hypothèse universaliste

4.3 Les résultats liés à l'hypothèse de la contingence

4.4 Les résultats liés à l'hypothèse configurationnelle

Art lives where absolute freedom is,
because where it is not,
there can be no creativity.
Bruce Lee

4.1 Introduction

Quels sont les effets des pratiques de GRH sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec ? C'est à cette question que tente de répondre le présent chapitre. Plus précisément, les résultats seront présentés et analysés selon l'ordre des hypothèses formulées dans la portion théorique de cette recherche (cf. chapitre 2).

En première partie seront présentés les résultats concernant l'hypothèse relative à l'approche universaliste. La deuxième partie exposera les résultats liés à l'hypothèse de contingence des RH. La troisième partie, quant à elle, présentera les divers résultats liés aux deux hypothèses dérivées de la perspective configurationnelle des RH. Pour faciliter la lecture de ce chapitre, chacune des hypothèses sera rappelée en début d'analyse.

4.2 Les résultats liés à l'hypothèse universaliste

4.2.1 Présentation des résultats

Le principe sous-jacent lié à la perspective universaliste des RH veut que certaines pratiques RH puissent s'avérer, en toute circonstance, de précieux déterminants de l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994, 1998b). Un certain nombre d'études (en dépit de

certaines limites exposées au chapitre 2) ont pu démontrer la pertinence empirique d'une telle approche stratégique (ex. Delery et Doty, 1996; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Huselid, 1995; Huselid et Becker, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997). S'appuyant sur la thèse universaliste, nous avons retenu plusieurs activités RH (cf. chapitre 2 pour le choix des variables étudiées) que nous avons soumis à l'épreuve des faits. L'hypothèse universaliste retenue dans cette étude veut que :

> ***Hypothèse 1.*** *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, de formation, de dotation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, du partage de l'information et de sécurité d'emploi est positivement relié à l'efficacité organisationnelle.*

Toutefois, en est-il ainsi dans la réalité des caisses populaires Desjardins ? Une première analyse (cf. tableau 8) montre l'existence de relations entre certaines variables de GRH et différents indicateurs d'efficacité des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. À la lecture de la matrice des corrélations, nous pouvons observer une relation significative entre la mise en place de pratiques de rémunération incitative et l'indice de satisfaction ($r = 0,585$; p-value $< 0,01$). Le niveau d'implantation des activités d'évaluation du rendement individuel va également dans le même sens que l'indice de satisfaction ($r = 0,384$; p-value $< 0,01$) et l'indice d'efficacité des RH ($r = -0,310$; p-value $< 0,05$)[41].

La matrice des corrélations montre une relation positive et significative entre l'indice d'organisation du travail et le niveau de satisfaction des caisses ($r = 0,366$; p-value $< 0,05$). Une situation analogue est aussi observable entre le niveau d'implantation des activités de communication et l'accroissement de l'indice de

[41] Un indice négatif signifie que plus une caisse utilise des activités d'évaluation du rendement individuel, moins elle utilisera des ressources humaines pour produire une unité de travail, en d'autres termes, plus la caisse sera productive.

satisfaction (r = 0,503; p-value < 0,01), les trop-perçus (r = 0,271; p-value < 0,10), les RSI (r = 0,430; p-value < 0,01) et l'indice d'efficacité des RH (r = -0,267; p-value < 0,10). La matrice des corrélations montre également l'existence de relations entre les politiques de sécurité d'emploi et l'indice de satisfaction (r = 0,455; p-value < 0,01), les trop-perçus (r = 0,501; p-value < 0,01), les RSI (r = 0,606; p-value < 0,01) et l'efficacité des RH (r = -0,482; p-value < 0,01).

Tableau 8. Matrice des corrélations entre les différentes variables étudiées

	Rémun.	Form. spéc.	Form. gén.	Dotat.	Éval. rend.	Organ.	Comm.	Séc. emploi	Satis.	Trop-perçu	RSI	Effic. RH	Actif
Rémun.	(0,69) 1,000 46												
Form. spéc.	-0,296 0,046 46	- 1,000 46											
Form. gén.	0,337 0,022 46	-0,528 0,000 46	- 1,000 46										
Dotat.	0,273 0,067 46	-0,577 0,000 46	0,563 0,000 46	(0,79) 1,000 46									
Éval. rend.	0,632 0,000 46	-0,278 0,062 46	0,446 0,002 46	0,460 0,001 46	(0,78) 1,000 46								
Organ.	0,627 0,000 46	-0,380 0,009 46	0,431 0,003 46	0,452 0,002 46	0,686 0,000 46	(0,80) 1,000 46							
Comm.	0,585 0,000 46	-0,353 0,016 46	0,321 0,029 46	0,405 0,005 46	0,582 0,000 46	0,678 0,000 46	(0,76) 1,000 46						
Séc. emploi	0,503 0,000 46	-0,361 0,014 46	0,258 0,084 46	0,400 0,006 46	0,577 0,000 46	0,630 0,000 46	0,782 0,000 46	- 1,000 46					
Satis.	0,585 0,000 46	-0,116 0,444 46	0,145 0,338 46	0,205 0,173 46	0,384 0,008 46	0,366 0,012 46	0,503 0,000 46	0,455 0,002 46	(0,92) 1,000 46				
Trop-perçu	-0,002 0,988 45	-0,028 0,854 45	-0,188 0,217 45	-0,145 0,341 45	-0,001 0,996 45	0,008 0,956 45	0,271 0,071 45	0,501 0,000 45	-0,057 0,710 45	- 1,000 45			
RSI	0,156 0,307 45	-0,096 0,530 45	-0,093 0,544 45	-0,020 0,899 45	0,132 0,387 45	0,131 0,389 45	0,430 0,003 45	0,606 0,000 45	0,158 0,300 45	0,868 0,000 45	- 1,000 45		
Effic. RH	-0,232 0,121 46	0,151 0,317 46	-0,074 0,625 46	0,028 0,855 46	-0,310 0,036 46	-0,217 0,147 46	-0,267 0,073 46	-0,482 0,001 46	-0,217 0,148 46	-0,642 0,000 45	-0,713 0,000 45	- 1,000 46	
Actif	0,056 0,714 46	-0,299 0,043 46	0,261 0,080 46	0,260 0,081 46	0,287 0,053 46	0,234 0,117 46	0,075 0,622 46	0,077 0,613 46	-0,105 0,486 46	-0,278 0,064 45	-0,266 0,078 45	0,111 0,463 46	- 1,000 46

Légende :

Chaque cellule contient :
- corrélation
- p-value
- nombre de caisses concernées

Chaque nombre entre parenthèses correspond à l'alpha de Cronbach.

Bien qu'intéressantes, les simples analyses de corrélations s'avèrent toutefois insuffisantes pour tenter de répondre entièrement à notre première hypothèse de recherche. Une deuxième série d'analyses (analyse de régression linéaire) nous permettent de valider les conclusions que laissaient déjà transparaître la matrice des corrélations. D'entrée de jeu, nous pouvons confirmer que ce ne sont pas toutes les pratiques de GRH qui ont la capacité d'accroître la performance des caisses populaires Desjardins de l'Estrie.

Parmi les pratiques RH, les activités de rémunération incitative semblent s'avérer de puissants outils permettant, entre autres choses, d'accroître le niveau de satisfaction des employés. Ainsi, l'indice des pratiques de rémunération incitative (i.e. moyenne des trois variables retenues pour l'étude) explique, à lui seul, plus du tiers de la variation de l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0{,}351$; $F = 23{,}17$; p-value $< 0{,}01$) retrouvé dans les caisses populaires de l'Estrie.

En clair, une analyse du coefficient ß de l'indice de rémunération (ß standardisé) indique qu'une caisse dont le niveau d'investissement dans les pratiques de rémunération incitative se situe à 1 écart-type au-dessus de la moyenne des échelles présente un niveau de satisfaction de 22,24 % supérieur à la moyenne des caisses (Baillargeon, 1989). Ces conclusions s'opposent toutefois à celles émises par Berg (1999) qui ne retrouve, dans son étude, aucune relation entre la mise en place de pratiques de rémunération incitative et le niveau de satisfaction des employés du secteur américain de l'acier. Des conclusions similaires à celles émises par Berg (1999) ont également été apportées par l'étude multisectorielle canadienne de Wagar (1994).

Une analyse des effets décomposés montre cependant que parmi les trois activités de rémunération incitative étudiées (i.e. partage des gains de productivité, partage

des profits et primes de rendement), seules les activités de partage des trop-perçus ainsi que les pratiques associées au partage des gains de productivité permettent d'accroître significativement le niveau de satisfaction dans les caisses populaires Desjardins. Cependant, les activités dont le but est de récompenser les performances individuelles n'influencent, d'aucune façon, l'indice de satisfaction.

Tel que nous l'avons laissé entendre précédemment, les pratiques de rémunération incitative ont une forte incidence sur le niveau de satisfaction des caisses populaires, mais en même temps, elles semblent aucunement en mesure d'influencer les trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}001$; $F = 0{,}024$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}029$; $F = 1{,}342$; p-value > 0,10) et la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}062$; $F = 2{,}799$; p-value > 0,10). De tels résultats sont pour le moins surprenants, du moins si l'on se fie aux prédictions théoriques ou aux résultats généralement retrouvés dans la littérature empirique (cf. Barette et Simeus, 1997; Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Les analyses statistiques montrent, pour leur part, que l'investissement effectué dans les programmes de formation semblent n'influencer d'aucune façon les divers indicateurs d'efficacité. Concrètement, les programmes généraux de formation n'ont aucun effet sur l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0{,}032$; $F = 1{,}390$; p-value > 0,10), les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}014$; $F = 0{,}655$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}001$; $F = 0{,}027$; p-value > 0,10) et la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}011$; $F = 0{,}496$; p-value > 0,10). Il en est de même pour les programmes spécifiques de formation. Ces derniers n'ont aucune incidence sur la variation du niveau de satisfaction ($\Delta R^2 = 0{,}024$; $F = 1{,}029$; p-value > 0,10), les trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}013$; $F = 0{,}612$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}034$; $F = 1{,}546$; p-value > 0,10) et la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}038$; $F = 1{,}667$; p-value > 0,10).

De telles conclusions vont certainement à l'encontre des principes théoriques en matière de formation et de développement des employés (Becker, 1976; Schultz, 1961), mais divergent également des principales conclusions émises jusqu'ici par la littérature empirique (Arthur, 1994; Barrette et Simeus, 1997; Delaney et Huselid, 1995; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997). En fait, nos conclusions s'alignent davantage sur celles déjà émises par Delery et Doty (1996) qui ont démontré l'absence totale de relation entre l'investissement effectué par les banques en matière de formation et de développement des employés et la performance financière.

Tout comme pour la variable formation, les analyses indiquent que l'utilisation de mécanismes de dotation "innovateurs" ne semble constituer de solides prédicteurs de l'efficacité organisationnelle. Même mises sous forme d'indices (i.e. moyenne des deux variables retenues pour l'étude), les activités de dotation n'influencent aucunement l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}057$; $F = 2{,}556$; p-value > 0,10), le niveau des trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}004$; $F = 0{,}190$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}003$; $F = 0{,}112$; p-value > 0,10) et la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}000$; $F = 0{,}006$; p-value > 0,10). À l'instar de l'approche précédente, de tels résultats semblent plutôt inattendus, et ce, autant du point de vue théorique (Ostroff et Rothausen, 1997; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987) qu'empirique (Barrette et Simeus, 1997; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997).

Tel que spécifié dans notre cadre théorique (cf. chapitre 2), les politiques d'évaluation du rendement sont quelquefois citées comme faisant partie des pratiques de GRH "innovatrices" (Huselid, 1995). Certaines recherches, dont celle réalisée par Delery et Doty (1996) nous montrent d'ailleurs l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'investissement effectué dans les

pratiques d'évaluation du rendement et la performance financière de banques américaines.

Les résultats obtenus lors de cette recherche montrent que les pratiques d'évaluation du rendement semblent influencer le niveau de performance des caisses populaires Desjardins. En effet, les statistiques révèlent que ces pratiques semblent accroître de manière significative non seulement l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}186$; $F = 9{,}772$; p-value $< 0{,}05$), mais aussi le niveau de performance RH ($\Delta R^2 = 0{,}135$; $F = 6{,}658$; p-value $< 0{,}05$).

Vu de manière strictement stratégique, toute caisse dont l'investissement dans ce genre de pratique RH (analyse des coefficients ß standardisés) se situe à un écart-type au-dessus de la moyenne de l'échelle présente un niveau de satisfaction supérieur de 17,36 % et une performance des RH supérieure de 14,98 % à la moyenne des autres caisses.

Les pratiques liées à l'organisation du travail devaient, théoriquement, constituer des variables RH hautement stratégiques pour l'ensemble des caisses populaires associées au Mouvement Desjardins (Osterman, 1994; Pfeffer, 1998a, 1998b; Pfeffer et Veiga, 1999). Les analyses de régression indiquent cependant que l'implantation de pratiques visant l'implication et l'autonomie des travailleurs ne débouchent pas toujours sur l'accroissement de la performance organisationnelle (Cotton, 1993). Du moins, ce sont les conclusions auxquelles nous sommes arrivé.

Les résultats sont plutôt décevants. En effet, lorsque converties sous forme d'indice (i.e. moyenne des cinq variables retenues pour l'étude), les pratiques liées à l'organisation du travail ne semblent aucunement en mesure de faire varier les deux indicateurs financiers (i.e. trop-perçus et RSI), ni même l'indicateur de

performance des RH. Les analyses de régression montrent, de façon éloquente, l'absence de relation entre ces pratiques et l'accroissement des trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}006$; $F = 0{,}280$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}039$; $F = 1{,}816$; p-value > 0,10) et l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0{,}065$; $F = 2{,}975$; p-value > 0,10).

En fait, de tous les résultats, seuls ceux liant ces activités de GRH à l'indice de satisfaction des caisses présentent des résultats acceptables, mais surtout statistiquement significatifs ($\Delta R^2 = 0{,}160$; $F = 8{,}124$; p-value < 0,01). Concrètement, une caisse dont le niveau d'investissement dans les pratiques d'organisation du travail se situerait à 1 écart-type au-dessus de la moyenne des échelles aurait un indice de satisfaction supérieur de 16,2 % à la moyenne des caisses. Ainsi, une telle pratique s'avère une activité rentable pour l'ensemble des caisses populaires associées au Mouvement Desjardins.

Dans un monde comme celui des institutions financières où la précarisation et l'incertitude sont quotidiennement à l'agenda, ce type d'investissement permet, à tout le moins, d'atténuer les contrecoups d'une mondialisation de plus en plus affirmée et implacable. Il n'est de secret pour personne que les conditions économiques dans lesquelles évoluent les institutions financières présentent tous les éléments nécessaires capables de démobiliser les travailleurs, même les plus engagés (cf. Mémoire présenté au groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers Canadien, 1997).

Fait cependant à souligner, l'analyse des effets décomposés (i.e. analyse des variables prises individuellement) nous indique qu'aucune des cinq variables initialement retenues (i.e. équipes de travail, participation, équipe de projet, élargissement des tâches et enrichissement des tâches) n'est toutefois en mesure de faire varier l'indice de satisfaction des caisses populaires de l'Estrie. Une telle

conclusion ouvre-t-elle la porte à cette théorie voulant qu'il existe une nécessaire complémentarité (cohérence interne) entre les pratiques de GRH (cf. Baird et Meshoulam, 1988; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995) ? Nous le verrons ultérieurement dans ce chapitre.

À l'exception de la relation avec la satisfaction, de tels résultats divergent des principales conclusions retrouvées dans la littérature empirique en GSRH (ex. Applebaum et Berg, 1997; Batt et Applebaum, 1995; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, 1992). Par contre, elles rejoignent celles émises par Delery et Doty (1996), voulant qu'il n'existe aucune relation entre l'exercice de la participation chez les employés de banque et la performance financière. Serait-ce une réalité liée strictement aux banques et autres institutions financières ?

Les analyses statistiques effectuées montrent que les activités de communication peuvent également s'avérer des déterminants importants de la performance organisationnelle. De telles conclusions sont d'ailleurs partagées par plusieurs recherches empiriques d'importance (ex. Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Kleiner et Bouillon, 1988, 1991; Morishima, 1991) et soutenues par un ensemble de principes théoriques tout aussi pertinents (cf. Kleiner et Han, 1997). En fait, seule la recherche réalisée par Berg (1999) souligne l'incapacité qu'a ce genre de pratique à influencer la performance organisationnelle, en l'occurrence, la satisfaction.

Concrètement, l'ensemble des pratiques de communication semblent influencer de manière significative l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}263$; $F = 15{,}24$; p-value $< 0{,}01$), les trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}085$; $F = 4{,}182$; p-value $< 0{,}05$), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}203$; $F = 11{,}493$; p-value $< 0{,}01$) et l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0{,}075$;

F = 3,483; p-value < 0,10). Stratégiquement, une caisse dont l'investissement dans les activités de communication se situe à un écart-type au-dessus de la moyenne des échelles présente un niveau de satisfaction supérieur de 19,15 %, des trop-perçus supérieurs de 11,41 %, des RSI supérieurs de 17,36 % et une efficacité des RH supérieure de 10,83 % à la moyenne des autres caisses. Une analyse des effets décomposés indique toutefois que seules les pratiques véhiculant des informations stratégiques semblent influencer l'indice de satisfaction des caisses, tandis que les informations relatives à la concurrence permettent d'accroître les trop-perçus d'opération et les RSI.

La sécurité d'emploi constitue également une variable stratégique en GRH. Peu d'employés pourtant semblent insensibles à une telle variable. Dans un marché du travail en pleine ébullition, cet élément est au coeur des principales revendications des syndicats et des regroupements d'employés. Il est même au centre des arguments électoraux des principaux partis politiques. L'importance sociale de cette variable a été récupérée par les chercheurs des sciences sociales, dont ceux des sciences de la gestion. À preuve, cette variable est dorénavant présente dans la quasi majorité des modèles en GSRH (Delaney et Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999). À titre d'exemple, les recherches réalisées par Delery et Doty (1996) ont montré l'existence d'un lien hautement significatif entre la présence de pratiques visant la protection de l'emploi et l'accroissement de la performance financière des banques américaines.

Les résultats obtenus dans les 46 caisses populaires de l'Estrie vont dans le sens de notre hypothèse de travail. En effet, les analyses statistiques montrent qu'il existe une relation entre la présence de pratiques et de politiques visant à accroître la sécurité d'emploi des travailleurs et l'accroissement de la performance des caisses

populaires Desjardins. Cette variable influence positivement l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}215$; $F = 11{,}694$; p-value $< 0{,}01$), les trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}274$; $F = 17{,}415$; p-value $< 0{,}01$), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}393$; $F = 30{,}074$; p-value $< 0{,}01$) et même la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}243$; $F = 13{,}732$; p-value $< 0{,}01$). En fait, elle constitue la variable ayant le plus grand effet sur l'ensemble des indicateurs de performance.

Concrètement, plus une caisse est en mesure d'assurer à ses employés un niveau élevé de sécurité d'emploi, meilleure sera alors sa performance sociale, financière et économique. En termes stratégiques, une caisse dont l'investissement dans des politiques de sécurité d'emploi se situe à 1 écart-type au-dessus de la moyenne de l'échelle présente un indice de satisfaction supérieur de 17,9 %, des trop-perçus supérieurs de 19,85 %, des RSI supérieurs de 23,41 % et une performance RH supérieure de 18,79 % à la moyenne des autres caisses. De tels résultats indiquent qu'un simple engagement en faveur des employés peut s'avérer fort profitable à une caisse populaire. Une telle stratégie coûte peu et rapporte beaucoup. La réingéniérie des processus administratifs, introduite à grands frais (environ 1 milliard de dollars) par la Confédération des caisses populaires du Québec, aurait dû attendre les conclusions de cette étude ! Du rendement à peu de frais, n'est-ce pas là le but visé par toute organisation ?

Les précédents résultats nous montrent que certaines activités RH peuvent s'avérer des éléments stratégiques pour les caisses populaires Desjardins du Québec. Parmi les principales pratiques stratégiques de GRH, notons celles reliées à la rémunération incitative, à l'évaluation du rendement, à l'organisation du travail, à la communication et à la sécurité d'emploi des employés.

Des analyses complémentaires nous ont permis, cette fois-ci, de tester simultanément l'ensemble des pratiques RH (modèle complet). Ainsi, on constate que l'ensemble des variables étudiées ont une influence significative sur l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}418$; $F = 3{,}206$; p-value $< 0{,}01$), sur la croissance des trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}470$; $F = 4{,}463$; p-value $< 0{,}01$), sur le niveau des RSI ($\Delta R^2 = 0{,}504$; $F = 5{,}01$; p-value $< 0{,}01$) et sur la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}373$; $F = 2{,}675$; p-value $< 0{,}05$).

De tels résultats procurent un appui certain à la théorie universaliste des RH. Ces résultats étant même davantage significatifs que ceux trouvés dans l'étude bancaire américaine réalisée en 1996 par Delery et Doty. Doit-on pour autant consacrer la théorie universaliste ? Certaines nuances doivent, selon nous, être apportées. Les prochaines pages en discuteront. Le tableau suivant (cf. tableau 9) présente les principaux résultats liés au modèle universaliste.

Tableau 9. **Résultats liés à la perspective universaliste des RH**

Variables	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß [a] standardisé	ΔR^2	ß [a] standardisé	ΔR^2	ß [a] standardisé	ΔR^2	ß [a] standardisé	ΔR^2
Contrôle		0,012		0,082		0,071		0,016
Pratiques RH								
- rémunération	0,591***	0,351	0,023	0,001	0,173	0,029	-0,250	0,062
- formation spécifique	-0,161	0,024	-0,122	0,013	-0,193	0,034	0,203	0,038
- formation générale	0,184	0,032	-0,124	0,014	-0,026	0,001	-0,111	0,011
- dotation	0,251	0,057	-0,068	0,004	0,053	0,003	-0,013	0,000
- évaluation du rend.	0,454***	0,186	0,095	0,008	0,229	0,047	-0,386**	0,135
- organisation du trav.	0,413***	0,160	0,081	0,006	0,204	0,039	-0,263*	0,065
- communication	0,514***	0,275	0,292**	0,085	0,452***	0,203	-0,275*	0,075
- sécurité d'emploi	0,465***	0,215	0,524***	0,274	0,629***	0,393	-0,494***	0,243
Modèle total[b]		0,418***		0,470***		0,503***		0,373**

Légende :

a : ß standardisé (i.e. l'effet brut de chacune des variables RH prise individuellement)
b : le ΔR^2 du modèle total prend en compte l'ensemble des variables RH (i.e. les effets nets des variables seulement).
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

4.2.2 Conclusion des résultats

À la lumière des résultats, peut-on affirmer avoir validé l'importante hypothèse universaliste des ressources humaines ? Nous venons de voir que les diverses régressions statistiques ont révélé que l'adoption de certaines pratiques de GRH constitue, pour ce type d'entreprise du moins, des investissements que l'on peut qualifier de stratégiques. En d'autres termes, si l'on se base uniquement sur la seule science mathématique ou statistique, nous pouvons dire avec certitude que

l'hypothèse universaliste des ressources humaines se veut une alternative théorique pertinente en GSRH.

Cependant, la stratégie adoptée par cette recherche (validation également qualitative) nous contraint à mettre un certain bémol sur de tels résultats. En effet, les entrevues réalisées auprès de cadres et d'employés salariés montrent de façon évidente que plusieurs pratiques stratégiques identifiées ne seraient, en fait, que des activités RH présentant un caractère universel "relatif", c'est-à-dire que ces activités seraient fortement influencées par certains éléments contextuels. La pertinence (ou la non pertinence) de certaines pratiques RH pourrait être expliquée en invoquant, par exemple, la culture institutionnelle présente chez Desjardins.

À preuve, l'introduction de pratiques de rémunération incitative ne semble véritablement trouver d'échos favorables que lorsqu'elles sont en mesure de s'aligner sur les principes véhiculés par la culture coopérative. Plus précisément, les entrevues menées, tant chez les employés cadres que chez les employés salariés, ont démontré que les pratiques de partage des trop-perçus et de partage des gains de productivité constituaient, aux yeux des employés, une simple extension de la logique et de la culture coopérative. Pour bon nombre d'entre eux, ces politiques de rémunération ne représentent, en quelque sorte, qu'une redistribution "légitime" des efforts collectifs. De telles raisons peuvent, à tout le moins, expliquer l'accroissement de l'indice de satisfaction[42] des caisses.

À l'inverse, il est peu surprenant de constater le faible impact des pratiques de rémunération basées sur les performances individuelles des employés. En effet,

[42] Notons que les informations obtenues au niveau de chacun des établissements ne nous permet pas d'expliquer les raisons faisant en sorte qu'il y ait absence de relation entre ces pratiques de rémunération et les autres indicateurs d'efficacité organisationnelle.

les diverses entrevues menées dans chacun des établissements indiquent que la majorité des personnes interviewées, et ce, autant employés cadres qu'employés salariés, voient dans cette stratégie une rupture complète avec l'idéologie plutôt "collective" jusqu'ici préconisée par le Mouvement Desjardins. Pour la majorité des répondants, une telle activité de rémunération constitue une preuve supplémentaire voulant que les institutions financières coopératives soient en train de jouer le jeu des institutions bancaires traditionnelles. Cette opposition à la culture dominante peut expliquer, en partie du moins, l'absence de relation entre cette pratique et l'accroissement de la performance des caisses, principalement l'indice de satisfaction.

La culture organisationnelle retrouvée au sein du Mouvement Desjardins peut aussi servir à expliquer le faible potentiel des pratiques "innovatrices" de dotation. En fait, plusieurs entretiens nous ont montré que bon nombre d'employés voyaient dans de telles mesures une rupture paradigmatique importante avec la culture traditionnelle retrouvée chez Desjardins. L'utilisation de telles pratiques de dotation constitue ainsi une sorte de renoncement à une logique "quasi séculaire" de marché interne de travail préconisée dans le monde des caisses populaires.

Cette nouvelle logique de dotation imposée par un cadre économique des plus impitoyables n'est pas sans laisser de traces. D'une part, les entretiens révèlent que l'introduction d'une telle mesure RH exacerbe certaines tensions à l'intérieur de plusieurs caisses. La gestion traditionnelle des carrières ne tient plus et la concentration du pouvoir légitime n'est plus uniquement entre les mains des travailleurs plus anciens. Comme les employés le soulignent, on ne peut espérer *"effacer 100 ans d'histoire en quelques années"*. Ceci pourrait expliquer,

partiellement du moins, l'absence de relation entre cette pratique et l'indice de satisfaction.

D'autre part, on peut s'apercevoir que les procédures novatrices de dotation des ressources humaines font souvent fi d'employés dont l'expérience opérationnelle pourrait s'avérer fort utile à la réalisation des diverses tâches bancaires[43]. La "mode" étant aux diplômés universitaires, il n'est donc pas rare de constater une recherche évidente et effrénée de "potentiel" au détriment souvent de travailleurs expérimentés capables de contribuer à l'atteinte de résultats immédiats. Ce que cherchent les caisses, c'est de se doter d'employés jeunes et flexibles capables de s'intégrer à la nouvelle structure que veut se donner le Mouvement Desjardins.

Ces dernières observations expliquent peut-être l'absence de résultats, à court terme du moins, entre la dotation et les indicateurs financier et économique étudiés. Cependant, comme l'ont exprimé quelques employés lors des entretiens, les pratiques novatrices de dotation sembleraient manifestement plus profitables dans certaines caisses que dans d'autres (les analyses de contingence pourront nous fournir, nous l'espérons, des réponses sur ce dernier point).

Les effets probants engendrés par les pratiques d'évaluation du rendement sur certains indicateurs de performance vont cependant à l'encontre des préjugés que nous avions en début de recherche. Calquée intégralement sur le modèle bancaire "traditionnel", une telle pratique aurait dû se voir rejetée du revers de la main par un collectif d'employés, disons-le, peu habitués à un tel niveau d'évaluation. Cependant, les entrevues nous ont montré que plusieurs caisses et plusieurs

[43] Par expérience, le travail bancaire demande une connaissance suffisante des diverses opérations internes. Ces opérations internes ne peuvent être connues que par un apprentissage "terrain" de plusieurs années. L'unique potentiel est souvent bien insuffisant pour être efficace dans un tel milieu. L'échec qu'a connu la banque de Montréal avec son recrutement de finissants MBA à la fin des années 1980 fait encore réfléchir les DRH.

employés voyaient, dans cet outil de gestion, une occasion de développement individuel et professionnel intéressant. Pour un certain nombre d'employés, cette pratique s'avère déterminante dans la compétitivité même des caisses, tout en se voulant une condition incontournable dans la sauvegarde de leur emploi. Comme l'ont souligné certains employés : *"A-t-on vraiment le choix ?"*.

On sent cependant une très nette résistance de la part des employés et même de la part des cadres qui n'ont pas encore adopté une telle pratique de gestion. Pour ces employés, il ne faut pas que Desjardins se serve de cet outil de la même façon que l'ont utilisé les entreprises du secteur bancaire canadien. Pour eux, une telle stratégie RH pourrait devenir un outil de démobilisation important. Rappelons, en effet, que les banques canadiennes s'étaient servi des outils d'évaluation du rendement pour procéder à une purge sans précédent au sein de leurs effectifs (au début de la décennie 1990). Cette histoire hante encore un grand nombre d'employés de caisses populaires.

Les effets engendrés par les pratiques d'organisation ou de réorganisation du travail semblent aussi influencées par divers éléments culturels. Les entretiens ont mis en évidence que de telles mesures constituaient, pour plusieurs répondants du moins, des éléments "normaux" que nous devrions retrouver dans un cadre coopératif[44]. Bien que de telles pratiques soient encore nouvelles pour la majorité des caisses (notons que cette mesure semble populaire même dans les caisses qui ne l'ont pas encore adoptée), elles semblent constituer un élément fortement compatible avec l'esprit coopératif. Comme l'exprimait un employé lors des entretiens : « *(...) ces nouvelles initiatives de GRH sont un peu comme un parent que l'on a jamais vu (...) on y est attaché sans même l'avoir vu,*

[44] L'introduction de telles pratiques RH a été beaucoup moins bien reçue par les employés des grandes banques canadiennes habitués à un style de gestion bancaire très centralisé et taylorisé.

il fait partie de la famille». Ce lien explique probablement l'impact de ces pratiques sur l'indice de satisfaction des caisses.

Les entrevues nous ont également permis de comprendre l'absence possible de relation entre les pratiques de réorganisation du travail et les autres indicateurs de performance. Bien que ces pratiques ne soient pas liées à l'aspect culturel, on constate que certains employés se sentent encore hésitants, voire non compétents à exploiter le "nouveau" pouvoir que quelques caisses populaires ont bien voulu leur octroyer. Pour d'autres cependant, cette nouvelle autonomie s'exprime, bien souvent, sur des sujets d'ordre mineur, sujets souvent sans importance dans la poursuite des objectifs organisationnels de la caisse. De plus, les entretiens ont montré que ce genre de participation "factice" n'est heureusement pas le lot de toutes les caisses populaires et que la "vraie" participation semble apporter de bons résultats dans plusieurs caisses.

On peut, dans un deuxième temps, expliquer la pertinence (ou la non pertinence) de certaines pratiques stratégiques de GRH en évoquant d'autres éléments contextuels. À titre d'exemple, nous avons relevé, lors de nos divers entretiens, que l'utilité des principales pratiques de communication et de sécurité d'emploi semblent s'expliquer par l'unique turbulence qui anime le secteur des institutions financières (ce qui, a priori, nous apparaît très cohérent). Comme nous le soulignait un employé cadre, il est évident que de telles pratiques RH n'auraient pas été aussi pertinentes à l'époque où la compétition était inexistante et où les emplois étaient garantis pour tout le monde. Toujours selon ce cadre : *«(...) faites le même exercice dans un ministère provincial et vous n'aurez pas les mêmes conclusions»*. Certes, cette logique semble valide, mais n'oublions pas que ces deux paramètres ont également été à la base de la réussite du modèle industriel japonais jusque dans les années 90 (cf. chapitre 2).

Les informations tirées des différents entretiens mettent aussi un bémol sur la capacité universaliste que posséderaient les diverses activités de formation. D'une part, on constate une certaine réticence de la part des employés à se lancer tête baissée dans les activités de formation (principalement la formation générale). Plusieurs raisons pourraient justifier ce phénomène. Selon certains employés, la formation (principalement la formation générale) constitue, bien souvent, une activité contraignante[45] dont l'utilité quotidienne semble peu évidente[46]. De plus, elle n'est plus considérée comme une protection "à toute épreuve" contre d'éventuelles mises à pied[47]. L'absence de relation entre les programmes de formation et le niveau de satisfaction peut certainement en être une résultante.

D'autre part, des éléments supplémentaires peuvent également expliquer l'absence de relation entre la formation et les autres indicateurs d'efficacité organisationnelle. En effet, on constate que la presque totalité des formations initiées chez Desjardins (initiées depuis seulement quelques années d'ailleurs), constituent non seulement des connaissances nouvelles pour les employés, mais aussi de véritables coupures paradigmatiques nécessitant bien souvent l'apprentissage et l'intégration de nouveaux rôles (plus ou moins longs selon les employés). Il n'est donc pas surprenant de constater que l'effet de récence de

---

[45] Notons que la nouvelle structure organisationnelle que veut implanter Desjardins exige de la part des employés de se recycler dans divers programmes collégiaux ou universitaires. La majorité des cours généraux suivis par les employés se font en dehors des heures normales de travail (i.e. le soir).

[46] Soulignons qu'il existe actuellement un engouement pour la formation à travers l'ensemble du Mouvement Desjardins. Cependant, nous devons aussi retenir que certaines caisses innovent en matière de formation sans avoir, au préalable, transformé d'un iota l'organisation du travail. En d'autres termes, les gens reçoivent une formation qui ne sert strictement à rien dans l'immédiat.

[47] Notons que l'exemple des banques canadiennes n'a rien de rassurant pour les employés des caisses populaires. En effet, bien que tous les employés des banques canadiennes aient été obligés de suivre des cours de formation (surtout de formation générale) durant la décennie 1990, on assiste tout de même à des licenciements massifs. Des chiffres très conservateurs montrent que près de 100 000 emplois directs auraient été supprimés au Canada (banques et autres institutions financières, à l'exception de Desjardins) durant la décennie 1990. Bien que le Mouvement Desjardins ne soit pas aussi démonstratif que ses compétiteurs en cette matière, on estime tout de même que plus de 10 000 postes seront supprimés, par le biais de la réingéniérie des processus, d'ici les premières années de l'an 2000, soit près de 25% des effectifs actuels (cf. Mémoire présenté au groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers Canadien, 1997).

plusieurs pratiques de formation et de développement initiées chez Desjardins puisse expliquer, en partie du moins, cette incapacité à accroître la performance des caisses (cf. Stephen et Verma, 1995).

En conclusion, nous pouvons admettre le caractère universel "relatif" (ou universalité limitée) de certaines pratiques RH. Ce constat n'a pas pour but de mettre en pièce la théorie universaliste des RH. Pour ceci, et là n'est pas notre but, nous devrions étoffer davantage notre argumentation et nous baser sur un échantillon infiniment plus représentatif que celui utilisé dans le cadre de cette recherche. Mais nous croyons toutefois que les pratiques RH "innovatrices" demeurent des éléments tout de même influencés par leur contexte. Certains chercheurs renommés appuient d'ailleurs une telle conclusion. En effet, il y a quelques années, Dyer et Kochan (1995 : 145) faisaient une observation sensiblement similaire à la nôtre.

En effet, ils avaient noté que Lawler (1992 : xiv), auteur universaliste reconnu, avait déclaré dans la préface de son plus important ouvrage que le modèle qu'il défendait si chèrement *(i.e. High Involvement Model)*, ne constituait aucunement une solution organisationnelle optimale. L'auteur affirmait plutôt que l'introduction de pratiques de GRH aussi "innovatrices" que celles proposées dans son modèle n'étaient pas pertinentes dans toutes les situations organisationnelles, voire même dans toutes les sociétés.

Dyer et Kochan (1995 : 145) sont également revenus sur l'ouvrage réalisé par Kochan et Osterman (1994) pour affirmer que les conditions de leur modèle *(i.e. Mutual Gains Model)* :«*are widely, but not universally, applicable*». Parlant de ce modèle, Dyer et Kochan (1995 : 145) préfèrent plutôt dire que : «*(...) the practices*

through which they are implemented will (and should) vary depending on extant organizational environments».

Dyer et Kochan (1995 : 145) ont également réalisé le même exercice, mais cette fois-ci en analysant les écrits de Pfeffer (1994). Bien que ce dernier puisse être considéré, à juste titre d'ailleurs, comme étant le plus important défenseur de la thèse universaliste des RH, il ne manque toutefois pas de souligner (timidement par contre), certaines retenues que nous devrions avoir à l'égard de la logique universaliste. En effet, selon Pfeffer (1994 : 65) : «*there is an important distinction between the contingent nature of the implementation of these (sixteen) practices, which everyone would agree is necessary, and the idea that the practices themselves do not provide benefit in many, if not most, situations*».

4.3 Les résultats liés à l'hypothèse de la contingence

4.3.1 Présentation des résultats

L'hypothèse de la contingence des RH réfute la thèse universaliste des ressources humaines en affirmant que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques[48] de la firme (McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1987; Schuler, 1993; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987). Conséquent avec les principes théoriques émis par les principaux tenants de l'école de la contingence, nous avions alors énoncé l'hypothèse suivante :

> ***Hypothèse 2.*** *La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.*

Les résultats permettent-ils toutefois de confirmer l'hypothèse de contingence des ressources humaines ? Sur ce point, nous devons reconnaître que les analyses statistiques effectuées jusqu'ici confirment, dans une certaine mesure, cette hypothèse. Plusieurs explications doivent cependant servir à nuancer nos propos. Ainsi, les pratiques de rémunération incitative semblent démontrer, selon les principales analyses statistiques, une relative indépendance par rapport au contexte stratégique.

En clair, l'effet d'interaction entre les diverses pratiques de rémunération incitative et la stratégie de la firme ne semble aucunement en mesure d'accroître l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}022$; $F = 1{,}416$; p-value $> 0{,}10$), les trop-

[48] Notons pour le bénéfice du lecteur que dans la quasi-totalité des cas, la perspective de la contingence des RH retient la stratégie d'entreprise comme principal facteur de contingence. Cependant, d'autres variables pourraient également s'avérer pertinentes dans ce genre d'étude (cf. Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn, 1989).

perçus ($\Delta R^2 = 0{,}024$; $F = 1{,}062$; p-value > 0,10), et les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}026$; $F = 1{,}173$; p-value > 0,10) (cf. tableau 10). Une analyse des équations linéaires nous montre que la seule présence des pratiques de rémunération incitative semble suffisante pour assurer aux caisses un accroissement de leur niveau de satisfaction. Ces derniers chiffres ne font que reconfirmer les résultats retrouvés lors de l'analyse de la perspective universaliste des RH.

De tels résultats semblent ainsi s'opposer aux prédictions théoriques de Porter (1980, 1985) ou de Walton (1985), et en même temps, s'éloignent des conclusions émises par Gomez-Mejia (1992) et Barkema et Gomez-Mejia (1998), voulant que les pratiques de rémunération incitative puissent accroître substantiellement la performance financière de la firme lorsqu'il y a interaction entre ces pratiques RH et le contexte stratégique.

Cependant, les résultats retrouvés lors de notre enquête semblent conforter les conclusions émises par Delery et Doty (1996), voulant que l'effet d'interaction entre les pratiques de rémunération incitative et la stratégie d'entreprise ne soit, d'aucune manière, en mesure d'accroître les indicateurs de performance financière des banques américaines.

Toutefois, les analyses statistiques indiquent que l'effet d'interaction entre les pratiques de rémunération incitative et la stratégie d'affaires semble en mesure d'accroître l'efficacité RH des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}073$; $F = 3{,}447$; p-value < 0,10). En effet, diverses opérations effectuées sur nos modèles linéaires nous ont permis de confirmer la logique de contingence des RH (pour cette variable du moins). Ainsi, la performance des RH se voit maximisée lorsque nous sommes en mesure d'assurer un arrimage entre la politique de rémunération et la stratégie d'affaires poursuivie par la caisse.

Tableau 10. **Synthèse des effets d'interaction entre la rémunération et le niveau d'innovation**

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Rémunération (A)	0,305	0,284	-0,312	0,369	-0,165	0,631	0,298	0,372
Niveau d'innovat. (B)	0,042	0,746	-0,071	0,656	-0,020	0,897	-0,031	0,838
Interaction (A x B)	0,338	0,241	0,357	0,309	0,372	0,285	-0,620	0,071*
ΔR^2	0,022		0,024		0,026		0,073	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

Plus précisément, une caisse populaire poursuivant une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) présente une plus grande efficacité de ses ressources humaines lorsqu'elle investit massivement dans des politiques de rémunération incitative. Des entretiens menés dans ce type de caisse populaire indiquent de manière très évidente que les employés semblent prêts à jouer le jeu du système (i.e. adopter le comportement adéquat recherché par les dirigeants des caisses populaires), à condition toutefois qu'ils puissent en retirer une contrepartie avantageuse, en l'occurrence monétaire.

Comme l'a relevé un employé salarié : «*(...) les nouvelles exigences imposées par cette nouvelle structure exigent des récompenses (...) monétaires et non monétaires. Tout le stress additionnel que l'on vit, toutes les nouvelles contraintes doivent être compensées. (...). On est prêt à être productif, on est prêt à rendre la caisse efficace, mais il y a un prix pour ça !*».

De telles observations de la part des employés reflètent les fondements mêmes de la théorie des comportements, théorie, rappelons-le, à la base de la perspective de la contingence des ressources humaines (Schuler, 1987; Schuler, 1993; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987). Inversement cependant, une caisse populaire qui poursuit une stratégie axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) maximise également l'efficacité de ses RH lorsqu'elle investit faiblement dans ces activités de rémunération.

Des analyses[49] visant, cette fois-ci, à connaître les critères théoriques d'optimalité ont également été effectuées. Les résultats retrouvés vont largement dans le sens véhiculé par la logique de contingence des RH. Bien que jamais utilisées par les chercheurs, ces dernières analyses n'en constituent pas moins une preuve additionnelle nous permettant de valider, bien modestement tout de même, notre préjugé théorique en faveur d'une telle approche stratégique.

Nos analyses nous permettent également d'affirmer que la formation spécifique semble constituer une variable clé dans une logique théorique de contingence. En effet, les analyses de régression montrent clairement que l'arrimage externe entre la variable liée à la formation spécifique et la stratégie adoptée par la firme permet de maximiser, à la fois, l'indice de satisfaction des caisses populaires ($\Delta R^2 = 0{,}270$; $F = 15{,}789$; p-value $< 0{,}01$) et l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0{,}079$; $F = 3{,}629$; p-value $< 0{,}01$) (cf. tableau 11). Cependant, les résultats obtenus vont à l'encontre

[49] En fait, nous avons créé un outil (que nous avons nommé Analyse des Combinaisons Théoriques) nous permettant de voir les effets qu'engendrent les différentes combinaisons (RH-Stratégie) sur la performance des caisses. En raison des échelles de mesure que nous avions (i.e. des échelles de Likert en 7 points), nous avions comme combinaison maximale l'interaction 7-7 (i.e. utilisation maximale de la pratique rémunération et stratégie d'innovation maximale) et 1-1 comme interaction minimale (i.e. utilisation minimale de la pratique rémunération et stratégie d'innovation minimale). Dans ce cas présent, les résultats théoriques ont montré que l'interaction théorique 7-7 constituait la solution optimale. Cependant, l'interaction 1-1 constituait la meilleure solution pour les caisses qui évoluaient dans une stratégie de faible innovation. Toutes les autres combinaisons représentent des solutions non optimales pour les caisses populaires Desjardins de l'Estrie. Cette preuve statistique ne fait que reconfirmer nos résultats.

des positions théoriques que nous avions jusqu'à présent défendues (analyse des coefficients ß).

Tableau 11. Synthèse des effets d'interaction entre la formation spécifique et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Formation spécif. (A)	-0,293	0,046**	-0,126	0,450	-0,229	0,165	0,275	0,094
Niveau d'innovat. (B)	-0,027	0,843	-0,083	0,595	-0,049	0,749	0,012	0,939
Interaction (A x B)	0,547	0,000***	0,038	0,811	0,158	0,320	-0,295	0,064*
ΔR^2	0,270		0,001		0,023		0,079	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

Il appert, en effet, qu'une caisse dont l'usage de la formation spécifique est élevé maximise son indice de satisfaction, tout autant que l'efficacité de ses ressources humaines, si elle poursuit simultanément une stratégie de forte innovation (i.e. stratégie de différenciation). Si l'on se base sur les positions théoriques défendues par Arthur (1994) ou Walton (1985), nous aurions été en droit de retrouver une relation inverse. Nos recherches menées au niveau des établissements nous permettent, cependant, d'émettre quelques hypothèses concernant ces résultats. En fait, nous devons constater que les caisses qui ont adopté une stratégie d'affaires très innovatrice ont parallèlement investi de manière significative dans une pléthore d'innovations technologiques[50].

[50] Nous devons reconnaître que la formation spécifique se retrouve davantage dans les caisses innovatrices. Nos rencontres nous ont permis de constater que les caisses faiblement innovatrices ne faisaient que de la formation purement symbolique et hautement informelle.

C'est d'ailleurs l'introduction massive d'innovations technologiques qui oblige ces dernières à investir dans des formations spécifiques ou opérationnelles. En somme, même si une caisse adopte une stratégie d'innovation élevée, elle ne peut investir uniquement dans des formations à portée plus stratégique ou générale. Du moins, la réalité des caisses paraît s'expliquer ainsi.

Cette interprétation n'est toutefois pas dénuée d'assises solides car, dans une des plus importantes recherches canadiennes réalisées jusqu'à aujourd'hui, Betcherman, McMullen et Leckie (1994) révèlent qu'il y avait une relation significative entre l'introduction d'innovations à caractère technologique et l'utilisation d'activités opérationnelles de formation (i.e. orientées vers le ou les postes à pourvoir par l'employé).

Inversement, nos analyses nous obligent à accepter la réalité (réalité des caisses populaires à tout le moins) voulant que les caisses qui adoptent une stratégie faiblement innovatrice (i.e. stratégie axée sur le contrôle) verront ces deux indicateurs (i.e. indice de satisfaction et efficacité des RH) s'accroître uniquement si elles investissent minimalement dans ce type de formation. Du reste, les analyses corroborent les conclusions émises par Delery et Doty (1996) voulant que ce type de formation, lorsqu'il est arrimé stratégiquement, ne semble avoir aucun effet sur l'accroissement de l'efficacité financière.

Les résultats nous permettent d'avancer que la formation générale constitue également une variable importante dans une analyse de contingence. En effet, les diverses analyses de régression montrent sans ambiguïté que l'arrimage externe entre la variable liée à la formation générale et le positionnement stratégique emprunté par la caisse permet de maximiser à la fois l'indice de satisfaction des

caisses populaires ($\Delta R^2 = 0,370$; $F = 19,160$; p-value < 0,01) et, dans une moindre mesure, l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0,070$; $F = 3,118$; p-value < 0,10) (cf. tableau 12). De plus, les résultats obtenus vont dans le sens des positions théoriques adoptées par notre recherche (analyse des coefficients ß) (Arthur, 1994; Walton, 1985).

En lien avec ces résultats statistiques, nous pouvons avancer, avec un haut niveau de confiance, qu'une caisse qui investit largement dans un tel type de formation maximise son indice de satisfaction, aussi bien que l'efficacité de ses RH, si elle poursuit conjointement une stratégie de forte innovation (i.e. stratégie de différenciation). L'inverse est également vrai. On constate également (comme pour la formation spécifique d'ailleurs), que les interactions entre la formation générale et la stratégie d'affaires n'influencent en rien les indicateurs financiers de la caisse. En fait, ni les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0,014$; $F = 0,610$; p-value > 0,10) ni les RSI ($\Delta R^2 = 0,052$; $F = 2,330$; p-value > 0,10) ne peuvent être expliqués par cette relation stratégique.

Tableau 12. Synthèse des effets d'interaction entre la formation générale et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Formation génér. (A)	0,436	0,029**	-0,257	0,260	-0,276	0,224	0,187	0,418
Niveau d'innovat. (B)	-0,009	0,943	-0,086	0,580	-0,050	0,747	0,016	0,916
Interaction (A x B)	0,866	0,000***	0,181	0,439	0,352	0,135	-0,414	0,085*
ΔR^2	0,307		0,014		0,052		0,070	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

Si l'indice de dotation avait fait piètre figure lors de l'analyse universaliste, il semble en être tout autrement lorsque l'on tient compte des effets d'interaction (cf. tableau 13). Ainsi, les effets d'interaction entre cet indice RH et le niveau d'innovation organisationnel semblent en mesure d'expliquer adéquatement la variation de l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0,268$; $F = 16,422$; p-value < 0,01) ainsi que le niveau de performance des RH ($\Delta R^2 = 0,142$; $F = 6,765$; p-value < 0,05). L'analyse des coefficients ß nous permet même d'avancer que ces résultats confirment clairement les prétentions théoriques que nous nous étions fixées au départ (cf. Arthur, 1994; Porter, 1980, 1985; Walton, 1985). Les analyses des combinaisons théoriques vont également dans le même sens que nos résultats empiriques.

Tableau 13. Synthèse des effets d'interaction entre la dotation et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Dotation (A)	-0,427	0,054*	-0,303	0,230	-0,261	0,297	0,481	0,055*
Niveau d'innovat. (B)	0,021	0,875	-0,050	0,751	-0,022	0,886	-0,029	0,847
Interaction (A x B)	0,869	0,000***	0,305	0,227	0,406	0,108	-0,632	0,013**
ΔR^2	0,268		0,034		0,060		0,142	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

Ainsi, une caisse poursuivant une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) présente un indice de satisfaction ainsi qu'une plus grande efficacité de ses RH lorsqu'elle investit de manière substantielle dans des pratiques "innovatrices" de dotation des ressources humaines. Les résultats

montrent que l'inverse est également vrai. De ce fait, une caisse populaire qui base son développement sur une stratégie axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) verra maximiser son indice de satisfaction et sa performance des RH uniquement si elle se cantonne dans des activités de dotation traditionnelles.

Ces résultats sont en fait compatibles avec les principales recherches en gestion de la dotation voulant qu'il doive nécessairement exister un arrimage entre les activités de sélection et les caractéristiques particulières de l'entreprise (Bowen, Ledford et Nathan, 1991; Burke et Pearlman, 1988; Dawis et Lofquist, 1984; Ostroff et Rothhausen, 1997; Rynes et Gerhart, 1990; Schneider, 1987; Tsui, 1987).

En fait, l'appariement entre les caractéristiques individuelles et les objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation paraît particulièrement significatif dans un secteur en transformation comme celui des institutions financières. À preuve, les entreprises liées au Mouvement Desjardins (ainsi que les entreprises bancaires d'ailleurs) connaissent actuellement des problèmes significatifs liés au syndrome d'épuisement professionnel.

Des congés de maladie, tout autant que des vagues de démissions sans précédent semblent caractériser cette nouvelle réalité organisationnelle. Une réalité similaire pourrait d'ailleurs s'appliquer aux caisses populaires de l'Estrie. Des entrevues menées auprès d'employés cadres de la FCPE nous révèlent que les caisses qui présentent les plus grands écarts entre leur positionnement stratégique et leur stratégie de dotation seraient celles qui auraient, en moyenne du moins, le plus de problèmes d'absentéisme ou de roulement de personnel. Une telle réalité peut donc expliquer les résultats statistiques que nous avons présentés précédemment.

Cependant, les analyses de régression montrent que les effets d'interaction entre l'indice de dotation et la stratégie de la firme n'influencent d'aucune façon les indicateurs financiers des caisses populaires Desjardins. Ainsi, ni les trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}034$; $F = 1{,}506$; p-value > 0,10), ni même les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}060$; $F = 2{,}712$; p-value > 0,10) ne semblent influencés par la logique de contingence des RH. Les entretiens réalisés auprès des caisses locales ne nous donnent aucune indication pour expliquer adéquatement ces résultats.

La théorie de la contingence peut également être expliquée, dans une faible mesure cependant, par l'indice d'évaluation du rendement (cf. tableau 14). En fait, les analyses d'interaction montrent que seul l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}061$; $F = 4{,}334$; p-value < 0,05) semble obéir aux prescriptions émises par la logique de contingence des RH (Arthur, 1992, 1994; Porter, 1980, 1985; Walton, 1985).

Tableau 14. Synthèse des effets d'interaction entre l'évaluation du rendement et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Évaluation rend. (A)	0,679	0,053*	-0,254	0,559	-0,037	0,931	-0,235	0,576
Niveau d'innovat. (B)	10,344	0,002***	-0,320	0,531	-0,061	0,904	-0,059	0,904
Interaction (A x B)	10,275	0,044**	0,638	0,415	0,347	0,652	-0,126	0,868
ΔR^2	0,061		0,015		0,005		0,001	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

En définitive, une caisse populaire poursuivant une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) présente un plus haut niveau de satisfaction lorsqu'elle investit substantiellement dans des politiques d'évaluation du rendement. Inversement, une caisse populaire qui poursuit une stratégie axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) maximise son niveau de satisfaction lorsqu'elle investit faiblement dans ce type de pratique.

Une série d'analyses complémentaires réalisées à l'aide de l'Analyse des Combinaisons Théoriques montrent clairement que toute autre combinaison ou regroupement (RH-Stratégie) ne peut permettre aux caisses populaires d'atteindre un indice de satisfaction optimal. Cette situation étant d'autant plus dramatique (i.e. satisfaction négative) lorsque la mise en oeuvre de telles pratiques GRH se fait dans des caisses poursuivant une stratégie d'affaires faiblement innovatrice.

Les entretiens réalisés auprès de ce type de caisse ne font d'ailleurs que reconfirmer les précédents résultats statistiques. Dans ce cas précis, les employés interrogés avaient beaucoup de peine à voir la pertinence d'une telle politique de GRH. Pour ces derniers, l'utilisation de ces activités de GRH se veut, à toute fin utile, des éléments purement théoriques, en raison principalement d'un design organisationnel qui n'exige, de toute façon, que peu d'imputabilité de leur part.

L'inverse est aussi vrai. Dans une caisse où la stratégie d'innovation était évidente, mais où ce type de pratique était totalement absent, un employé salarié nous faisait la remarque suivante : «*(...) on ne sait pas sur quel pied danser. (...). On nous demande d'être performant. (...). On veut que l'on adopte tel ou tel comportement. (...). Mais on ne fournit pas les outils nécessaires. On ne sait pas où on va. On doit être mieux "coaché" pour performer (...)*».

Comme nous l'avions laissé entendre précédemment, les effets d'interaction entre les activités de gestion de la performance individuelle et les autres indicateurs d'efficacité des caisses populaires sont nullement significatifs. De façon concrète, ces effets d'interaction ne sont aucunement en mesure d'expliquer la variation des trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}015$; $F = 0{,}677$; p-value > 0,10), la variation des RSI ($\Delta R^2 = 0{,}005$; $F = 0{,}207$; p-value > 0,10) et le niveau de croissance de la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}001$; $F = 0{,}028$; p-value > 0,10).

Ces derniers résultats, essentiellement ceux touchant l'aspect financier, s'opposent catégoriquement aux conclusions rapportées par Delery et Doty (1996) qui montraient que les effets d'interaction entre les pratiques d'évaluation du rendement et l'orientation stratégique de la firme s'avéraient des déterminants de premier plan de la performance financière des banques américaines. Il est toutefois surprenant de voir que les effets d'interaction ne puissent accroître la performance des RH, d'autant plus que cette variable semblait performante sous l'empire de la logique universaliste des RH.

Comme c'était le cas pour les autres variables RH présentées jusqu'ici, les pratiques liées à l'organisation du travail procurent, elles aussi, un "certain" appui à la logique véhiculée par les tenants de l'école de la contingence des ressources humaines. Si nous employons le terme "certain", c'est pour signifier l'incapacité qu'ont les divers effets d'interaction à expliquer l'ensemble des variables de performance retenues dans cette étude.

D'entrée de jeu, nous constatons que les effets d'interaction retrouvés entre l'indice d'organisation du travail et le positionnement stratégique des caisses ne semblent aucunement accroître les deux indicateurs financiers (i.e. trop-perçus : $\Delta R^2 = 0{,}017$; $F = 0{,}726$; p-value > 0,10); RSI : $\Delta R^2 = 0{,}032$; $F = 1{,}462$; p-value > 0,10).

S'opposant aux principales prescriptions théoriques et empiriques (Cotton, 1993; Levine, 1997; Morhman, Lawler et Ledford, 1996), ces conclusions rejoignent tout de même celles émises par Delery et Doty (1996) qui ont montré que l'interaction entre l'indice d'organisation du travail et la stratégie de la firme n'avait aucun effet sur le ROE (retour sur l'actif) des banques américaines. À l'aide des mêmes analyses, ces deux auteurs ont même identifié une relation négative (p-value < 0,05) entre cette interaction et le ROA (retour sur l'avoir des actionnaires) des banques américaines.

Les analyses statistiques montrent cependant que les effets d'interaction entre les pratiques d'organisation du travail et la stratégie de la firme permettent d'accroître de manière significative l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0,107$; $F = 5,938$; p-value < 0,05) ainsi que le niveau de performance des RH des caisses populaires Desjardins de l'Estrie ($\Delta R^2 = 0,073$; $F = 3,428$; p-value < 0,10) (cf. tableau 15).

Tableau 15. Synthèse des effets d'interaction entre l'organisation du travail et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Organisation trav. (A)	-0,233	0,440	-0,181	0,587	-0,149	0,650	0,267	0,414
Niveau d'innovat.(B)	0,008	0,953	-0,069	0,663	-0,025	0,870	-0,016	0,915
Interaction (A x B)	0,730	0,019**	0,284	0,399	0,395	0,234	-0,601	0,071*
ΔR^2	0,107		0,017		0,032		0,073	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

Ainsi, les caisses populaires ayant adopté une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) présentent un indice de satisfaction plus élevé lorsqu'elles investissent de manière significative dans des activités liées à l'organisation du travail. Parallèlement, les caisses populaires qui poursuivent une stratégie axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) maximisent leur niveau de satisfaction lorsqu'elles investissent, dans une moindre mesure, dans ce genre de pratique. D'un point de vue strictement théorique, ces conclusions ne sont guère surprenantes (Schuler, 1987; Schuler, 1993; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987).

Si une caisse maximise son indice de satisfaction en arrimant ses pratiques RH à son contexte stratégique, elle semble toutefois créer de fortes tensions internes lorsqu'elle adopte des positions ou des combinaisons antagonistes. C'est du moins ce que laisse voir l'Analyse des Combinaisons Théoriques. Des entrevues menées dans des caisses ayant adopté des stratégies antagonistes corroborent ces dernières conclusions. À titre d'exemple, un employé salarié oeuvrant dans une caisse passablement innovatrice nous soulignait : «*(...) il est frustrant de ne pas avoir la latitude nécessaire pour répondre adéquatement aux exigences de la direction. (...). Ils veulent que l'on devienne des intrapreneurs sans nous donner les outils (...)*».

Dans la même foulée, les analyses complémentaires effectuées sur nos différentes équations linéaires montrent que les caisses populaires Desjardins de l'Estrie ayant adopté une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) présentent un indice de performance RH plus élevé lorsqu'elles investissent de manière significative dans des pratiques d'organisation du travail innovatrices. La réciproque semble également vraie.

Si les pratiques de communication vues sous un angle universaliste paraissaient fort pertinentes, elles semblent quelque peu inappropriées en regard de la perspective de la contingence des RH. En effet, l'arrimage externe entre l'indice de communication et la stratégie d'affaires influence uniquement l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}103$; $F = 6{,}625$; p-value $< 0{,}05$) (cf. tableau 16).

Sous un tel angle, une caisse populaire poursuivant une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) se doit d'investir substantiellement dans de telles pratiques de communication et d'information si elle veut accroître son indice de satisfaction. Inversement, une caisse populaire qui poursuit une stratégie axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) maximisera son indice de satisfaction si elle investit faiblement dans des activités de communication. Les analyses supplémentaires réalisées à l'aide de l'Analyse des Combinaisons Théoriques reflètent assez fidèlement ces dernières conclusions.

Les entrevues menées auprès d'employés salariés et d'employés cadres nous permettent d'ailleurs d'expliquer ces résultats. Concordant avec les préceptes théoriques (ex. Lawler, 1992, 1995), les employés (salariés et cadres) oeuvrant en milieu innovateur estiment qu'il serait impensable de travailler dans une structure organisationnelle dynamique sans posséder, préalablement, les informations nécessaires. Comme certains d'entre eux le soulignaient : «*(...) la délégation du pouvoir décisionnel nous oblige à nous mettre à la place de nos directeurs. On doit pour faire ce travail bénéficier d'informations transparentes. (...). Si on nous cache de l'information, ce sont les résultats qui vont en souffrir*». Les entrevues réalisées en milieu traditionnel montrent toutefois un discours opposé au précédent. Il semble que ce soient les caisses présentant une position antagoniste qui aient le niveau de satisfaction le moins élevé.

Tel que nous l'avons mentionné auparavant, les autres effets d'interaction sont incapables d'expliquer statistiquement les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}011$; $F = 0{,}534$; p-value > 0,10), les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}008$; $F = 0{,}471$; p-value > 0,10), la performance des RH ($\Delta R^2 = 0{,}055$; $F = 2{,}571$; p-value > 0,10). Ces résultats sont pour le moins surprenants, principalement celui lié à la performance des RH[51].

Tableau 16. Synthèse des effets d'interaction entre la communication et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Communication (A)	0,098	0,640	0,428	0,088*	0,578	0,016**	0,032	0,898
Niveau d'innovat.(B)	0,039	0,764	-0,023	0,879	0,037	0,795	-0,016	0,919
Interaction (A x B)	0,546	0,014**	-0,181	0,469	-0,149	0,525	-0,398	0,117
ΔR^2	0,103		0,011		0,008		0,055	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

La variable sécurité d'emploi et les analyses d'interaction qui en découlent présentent aussi d'intéressantes conclusions que nous nous devrons toutefois de nuancer. D'une part, on remarque que les effets d'interaction entre la stratégie et les politiques de sécurité d'emploi semblent en mesure d'accroître l'indice de satisfaction des caisses populaires Desjardins de l'Estrie ($\Delta R^2 = 0{,}137$; $F = 8{,}626$; p-value < 0,01).

[51] Notons que les analyses statistiques montrent, pour cette dernière interaction, des résultats non significatifs certes, mais relativement robustes. En effet, cette interaction indiquait que l'indice de communication influençait grandement (mais non statistiquement) l'efficacité des RH (p-value = 0,117, soit 0,117 › 0,10).

La direction statistique prise par notre coefficient bêta non standardisé indique clairement qu'une caisse poursuivant une stratégie de différenciation (i.e. caisses fortement innovatrices) ne pourra maximiser son indice de satisfaction que dans la mesure où elle investit parallèlement dans des pratiques visant la protection de l'emploi. Cette conclusion semble correspondre aux principales prédictions théoriques émises par Arthur (1992, 1994) ou Walton (1985).

Inversement, les caisses populaires qui poursuivent une stratégie d'entreprise axée sur le contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) ne sont pas obligées d'investir aussi intensément dans de telles pratiques ou politiques pour pouvoir maximiser leur indice de satisfaction[52]. Si cette dernière conclusion peut sembler paradoxale à prime abord, elle n'en constitue pas moins une prédiction théorique véhiculée par certains modèles de contingence, tel que celui de Walton (1985).

Les effets d'interaction retrouvés lors de cette recherche semblent également en mesure d'expliquer l'accroissement des trop-perçus d'opération ($\Delta R^2 = 0{,}076$; $F = 5{,}202$; p-value $< 0{,}05$) et des RSI ($\Delta R^2 = 0{,}038$; $F = 3{,}004$; p-value $< 0{,}10$). Cependant, les analyses des coefficients bêta non standardisés nous proposent une explication allant dans le sens inverse des intuitions théoriques que nous avions émises au départ (Arthur, 1992, 1994; Walton, 1985).

Atypiques certes, les analyses nous montrent que les caisses qui poursuivent une stratégie de contrôle (i.e. caisses faiblement innovatrices) maximiseront leur efficacité financière si elles adoptent des politiques visant la protection de l'emploi. Inversement et fort surprenant d'ailleurs, les entreprises bancaires qui

---

52 Nous avons remarqué cependant que l'absence de pratiques de sauvegarde de l'emploi ne semble aucunement valable, même lorsque l'entreprise poursuit une stratégie de faible innovation. Une certaine preuve nous est d'ailleurs fournie par l'utilisation d'Analyses des Combinaisons Théoriques qui montre clairement l'importance pour une caisse d'assurer un minimum de sécurité d'emploi à ses travailleurs. Les résumés des divers entretiens ressortent en substance les mêmes arguments.

poursuivront une stratégie fortement innovatrice ne pourront maximiser leur performance financière que si elles investissent, dans une moindre mesure, dans ce genre de pratique RH.

Bien que surprenants, des résultats aussi improbables ont été relevés par Simons, Shadur et Kienzle (1999) dans une étude réalisée auprès de 35 entreprises minières australiennes. Nos résultats s'opposent cependant à ceux rapportés par Delery et Doty (1996) démontrant l'absence totale de relation entre cette interaction et l'efficacité financière des banques américaines. Les entretiens menés auprès d'employés salariés et d'employés cadres n'ont pas permis d'expliquer clairement cette situation (cf. tableau 17). En fait, même une seule hypothèse plausible découlant de ces entretiens ne peut être soulevée dans ce cas.

Tableau 17. Synthèse des effets d'interaction entre la sécurité d'emploi et le niveau d'innovation

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS	ß standardisé	NS
Sécurité d'emploi (A)	-0,029	0,892	0,904	0,000***	0,912	0,000***	-0,421	0,076*
Niveau d'innovat. (B)	0,056	0,676	0,017	0,893	0,069	0,559	-0,079	0,581
Interaction (A x B)	0,639	0,005***	-0,472	0,028**	-0,334	0,091*	-0,118	0,616
ΔR^2	0,137		0,076		0,038		0,005	

Légende :

NS : niveau de signification statistique
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

4.3.2 Conclusion des résultats

Que peut-on réellement tirer de cette analyse ? Les résultats obtenus lors de l'analyse nous révèlent que l'approche de la contingence des RH constitue, sans l'ombre d'un doute, une approche robuste en gestion stratégique des ressources humaines. De fait, l'analyse des diverses interactions montre que chacune des pratiques RH, lorsqu'elle est intégrée dans un contexte stratégique favorable, semble en mesure d'accroître au moins un indicateur de performance organisationnelle. Sur ce point précis, souvenons-nous que l'analyse du modèle universaliste nous montrait que seulement 60 % (5 sur 8) des pratiques de GRH étaient en mesure de faire varier le niveau d'efficacité des caisses populaires[53].

La logique d'arrimage externe constitue, à notre avis, une approche intéressante car les analyses des différents modèles linéaires ont montré que quelques relations jugées non significatives le sont devenues lorsqu'elles ont été alignées dans un cadre stratégique cohérent. À preuve, lorsque correctement alignés, l'indice de rémunération a fait accroître l'efficacité des RH, les activités de formation spécifique et générale ont permis d'accroître conjointement l'indice de satisfaction et l'efficacité des RH, tandis que l'indice de dotation, à son tour, a influencé la performance des RH.

Quoique les analyses étaient en mesure de montrer un appui relativement important à la logique de la contingence des RH, il n'en demeure pas moins que certaines relations, notamment celles entre les pratiques de sécurité d'emploi et les indicateurs financiers des caisses, affichaient des conclusions allant à l'inverse des principales prescriptions théoriques liées à l'approche de la contingence des

[53] Notons que nous aurions pu comparer en analysant les coefficients de détermination des modèles complets, et ce, autant pour l'approche universaliste que pour l'approche de la contingence. Dans ce dernier cas, l'introduction simultanée de tous les effets d'interaction exigeait un nombre de degré de liberté que nous n'avions pas dans notre recherche.

RH. Nonobstant ce dernier aspect, nous pouvons avancer que cette approche semble pertinente en GSRH.

Bien qu'intéressante, cette approche constitue tout de même une logique simple et somme toute, incomplète. En effet, un tel raisonnement stratégique nous contraint à occulter une réalité qui, selon nous, dépasse les simples limites d'une vision bivariée. Ainsi, la connaissance intime (i.e. entrevues et divers tests statistiques) de la dynamique organisationnelle des caisses populaires nous oblige à explorer une facette plus complète et plus complexe de la réalité stratégique de ces dernières. Ce n'est donc plus une à une que nous allons étudier les activités de GRH, mais sous forme de système complexe. Si l'arrimage externe était au centre de la précédente perspective, c'est l'arrimage interne des pratiques de GRH qui constituera le centre d'intérêt de la prochaine perspective stratégique de GRH.

4.4 Les résultats liés à l'hypothèse configurationnelle

4.4.1 Présentation des résultats

Comme mentionné lors d'un précédent chapitre (cf. chapitre 2 cadre théorique), la perspective configurationnelle est à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe que l'on peut retrouver dans la littérature stratégique en GRH. Cette conception théorique reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques capable de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires).

Deux hypothèses ont alors été dérivées de notre cadre théorique (cf. chapitre 2 cadre théorique). La première proposition théorique (hypothèse 3) avait pour objet de valider la logique de cohérence interne des pratiques de GRH. Cette hypothèse s'énonçait ainsi :

> ***Hypothèse 3.*** *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle.*

La deuxième proposition théorique avait pour principal objectif de valider non seulement la logique liée à la cohérence interne des pratiques de GRH (i.e. hypothèse 3), mais aussi de valider l'hypothèse de contingence (cohérence externe) des RH. L'hypothèse du modèle complet s'énonce comme suit :

> ***Hypothèse 4.*** *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle.*

À la lumière des données recueillies dans les 46 caisses populaires de l'Estrie, que sommes-nous en mesure d'avancer à propos de ces deux importantes hypothèses ? Premièrement, nos résultats nous permettent de valider, du moins, partiellement, l'hypothèse 3.

En effet, on constate que plus les pratiques RH mises en oeuvre par une caisse populaire semblent cohérentes (i.e. ressemblant aux configurations théoriques idéales), meilleures seront les performances liées à l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0{,}117$; $F = 5{,}617$; p-value < 0,05) et à l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0{,}098$; $F = 4{,}618$; p-value < 0,05). Cependant, comme pour l'étude de Delery et Doty (1996), nous ne sommes pas en mesure d'expliquer la variation de l'efficacité financière des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. En effet, ni les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0{,}002$; $F = 0{,}077$; p-value > 0,10), ni les RSI ($\Delta R^2 = 0{,}022$; $F = 1{,}007$; p-value > 0,10) ne montrent de résultats statistiquement significatifs (cf. tableau 18).

Tableau 18. Synthèse de l'hypothèse 3

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2
Arrimage interne	0,356**	0,117	0,043	0,002	0,155	0,022	-0,325**	0,098

Légende :

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

Deuxièmement, les résultats associés à l'hypothèse 4 (cf. tableau 19) ressemblent sensiblement aux conclusions que nous venons de vous présenter. En effet, on constate que plus les activités de GRH implantées par une caisse populaire seront

cohérentes (i.e. ressemblant aux configurations théoriques idéales), et plus ces dernières évolueront dans un cadre organisationnel favorable, meilleur sera l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0,178$; $F = 9,228$; p-value > 0,01) ainsi que l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0,123$; $F = 5,970$; p-value > 0,05).

Parallèlement, l'hypothèse 4 ne semble aucunement en mesure de prédire l'efficacité financière des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. Comme nous l'avons vu pour l'hypothèse précédente, ni les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0,003$; $F = 0,140$; p-value > 0,10) et ni même les RSI ($\Delta R^2 = 0,041$; $F = 1,870$; p-value > 0,10) ne montrent de résultats statistiquement significatifs.

Tableau 19. Synthèse de l'hypothèse 4

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2	ß standardisé	ΔR^2
Arrimages interne et externe	0,431***	0,178	0,057	0,003	0,206	0,041	-0,358**	0,123

Légende :

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

Finalement, d'autres analyses menées sur le modèle configurationnel tendent également à nous montrer que ce n'est que par la double harmonisation (arrimage interne et arrimage externe) que les caisses pourront maximiser leur niveau de satisfaction ainsi que l'efficacité de leur RH. Les données semblent très claires à ce sujet.

Ainsi, une caisse populaire qui se préoccupe de cette double harmonisation semble statistiquement plus satisfaite et plus productive qu'une caisse qui se contenterait, par exemple, d'aligner uniquement ses pratiques de GRH. En d'autres termes, ce double arrimage permet d'expliquer une proportion (coefficients de détermination R^2) plus grande de la variance totale de notre modèle. Le tableau suivant résume ces propos (cf. tableau 20).

Tableau 20. Synthèse des variations des coefficients de détermination liés aux hypothèses 3 et 4

	Satisfaction R^2	Trop-perçus R^2	RSI R^2	Efficacité RH R^2
Arrimage interne seulement	0,129**	0,084	0,093	0,113**
Arrimages interne et externe	0,190***	0,085	0,111	0,138**

Légende :

R^2 : coefficient de détermination
* : p-value < 0,10
** : p-value < 0,05
*** : p-value < 0,01

De tels résultats nous permettent-ils néanmoins de confirmer la robustesse théorique d'une telle approche stratégique ? Les quelques paragraphes qui suivent en proposent une discussion.

4.4.2 Conclusion des résultats

Comme nous avons pu le remarquer, il est tout à fait vraisemblable d'avancer que l'approche configurationnelle des ressources humaines puisse constituer une alternative stratégique valable pour les caisses populaires Desjardins de l'Estrie. La vérification, quoique partielle, des deux hypothèses configurationnelles

semble en partie répondre à nos intuitions théoriques[54]. Cependant, une approche stratégique aussi complexe demande une analyse plus étoffée. Si les résultats obtenus représentent une condition nécessaire à la validation de l'approche configurationnelle, ils n'en constituent cependant pas une condition suffisante. Pour ce faire, nous nous devions de procéder à deux analyses supplémentaires dans le but de tester la robustesse de cette théorie.

La première analyse que nous avons menée avait pour objectif de vérifier l'hypothèse voulant que les pratiques de GRH puissent, lorsqu'elles sont constituées en systèmes, créer un effet synergique (cf. chapitres 1 et 2 pour des précisions sur ce postulat théorique). Les résultats retrouvés rejoignent en partie les conclusions déjà émises par des auteurs comme Arthur (1994), MacDuffie (1995), Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) ou Ichniowski et Shaw (1999). Concrètement, l'effet regroupé des pratiques de GRH explique davantage l'accroissement de l'indice de satisfaction des caisses ($\Delta R^2 = 0{,}074$; $F = 5{,}076$; p-value $< 0{,}05$) que ne le fait la somme des effets individuels engendrés par chacune des pratiques.

Un autre important fondement théorique de l'approche configurationnelle veut que toutes les combinaisons RH aient le même effet sur la performance organisationnelle en autant qu'elles soient correctement alignées sur une stratégie correspondante. Pour tester cette hypothèse, nous avons procédé à des analyses de type *post hoc*. Les résultats ne permettent pas d'appuyer totalement cette dernière proposition théorique.

---

[54] Notons également que les résultats statistiques ne présentent aucune multicolinéarité. Les indices VIF (*Variance Inflation Factor*) étant très faibles. Cette analyse statistique montre la robustesse statistique des données (Dielman, 1996). Une analyse des résidus (analyses graphiques) montre aussi une parfaite linéarité des résultats. Cet exercice a été respecté dans cette thèse rendant ainsi les conclusions plus solides. Les mêmes conclusions ont aussi été rapportées pour les deux autres approches stratégiques.

Plus particulièrement, les analyses statistiques montrent que les alignements stratégiques n'ont pas tous les mêmes effets sur les divers indicateurs de performance de la firme. Dans le cas présent, on constate que l'alignement entre une stratégie d'engagement et une stratégie organisationnelle de différenciation s'avère la stratégie idéale permettant d'accroître l'indice de satisfaction des caisses populaires de l'Estrie. Les autres combinaisons stratégiques semblent moins pertinentes en cette matière. Le non-respect de cette condition n'est toutefois pas surprenant lorsque l'on analyse les résultats des principales études retrouvées dans la littérature scientifique (cf. Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996; MacDuffie, 1995).

Cependant, les analyses *post hoc* montrent que les trois alignements paraissent tout aussi capables d'accroître les trois autres indicateurs de performance organisationnelle des caisses populaires de l'Estrie. Ce dernier constat est en lien avec la logique configurationnelle des RH.

Résumé du chapitre 4

Les analyses statistiques effectuées tout au long de ce chapitre montrent avec éloquence la pertinence des trois perspectives stratégiques retenues lors de cette étude. En d'autres termes, il n'existe aucune évidence statistique nous permettant de procéder au rejet d'une des quatre hypothèses. En fait, bien que la perspective de contingence des ressources humaines semble constituer une approche résolument solide, nous devons reconnaître également l'utilité des deux autres perspectives stratégiques. À peu de choses près, nos résultats semblent s'aligner sur les principales conclusions retrouvées dans la littérature empirique.

Toutefois, contrairement à la quasi totalité des recherches, celle-ci s'est attardée à aller au-delà des simples résultats statistiques indiquant l'intensité relationnelle entre les variables ressources humaines et l'efficacité organisationnelle. En effet, une série d'analyses quantitatives et qualitatives nous a permis de constater des faiblesses évidentes au niveau des fondements théoriques sur lesquels s'appuient certaines de ces approches. De telles évidences remettant même en cause plusieurs conceptions théoriques admises jusqu'ici comme de véritables dogmes scientifiques.

Entre autres exemples, il nous a été possible de montrer l'aspect relatif de l'approche universaliste des ressources humaines, remettant ainsi en doute le caractère purement autonomiste de certaines pratiques de GRH. En outre, quelques réserves ont également été exprimées à l'endroit de l'approche configurationnelle qui n'a su remplir toutes les conditions théoriques auxquelles nous étions en droit d'attendre.

Chapitre 5. Conclusion

L'humanité est entrée dans la plus grande phase
de changements de son histoire.
Charles Handy

Conclusion

Il est certain que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente un phénomène fort complexe. Tel que discuté dans les premiers chapitres de cette thèse, la GSRH ne constitue pas une notion empreinte de neutralité. Bien au contraire, plusieurs courants théoriques cherchent à imposer leur vision de la GSRH. Autrement dit, cette dernière constitue un concept théorique idéologiquement "chargé" dont la pertinence se limite, bien souvent, à l'espace paradigmatique dans lequel il se voit enfermé.

Conscient qu'il nous était virtuellement impossible d'aborder l'ensemble des conceptions théoriques et paradigmatiques en GSRH, nous avons limité notre "vision du monde" aux trois approches stratégiques les plus souvent mentionnées dans la littérature scientifique (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Dès lors, notre questionnement de recherche ne se limitait plus à débattre si la GRH constituait un déterminant important de la performance organisationnelle. Plutôt, il devenait intéressant de valider si les approches universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines constituaient des alternatives stratégiques valables. Bref, c'est à un débat qui fait rage depuis plus d'une décennie auquel nous voulions participer.

Avons-nous, néanmoins, fait avancer cet important débat théorique ? Que peut-on déduire de nos recherches ? La GRH se veut-elle un avantage compétitif pour

la firme ? Pouvons-nous conclure à la supériorité d'un modèle ou d'une approche stratégique ?

D'entrée de jeu, nous pouvons affirmer que la GRH semble constituer un déterminant important de l'efficacité organisationnelle des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. D'un point de vue strictement statistique, aucune des trois perspectives stratégiques ne peut se voir invalidée.

Bien que la perspective de la contingence des ressources humaines ait démontré, avec une certaine éloquence, ses capacités stratégiques (cf. tableaux 10 à 17), il n'en demeure pas moins que les approches universaliste (cf. tableau 9) et configurationnelle (cf. tableaux 18 et 19) nous ont également permis de conclure en leur pertinence. À ce niveau, les résultats issus de cette recherche semblent rejoindre les principales conclusions retrouvées dans la littérature académique.

En dépit des qualités indéniables dont a fait preuve l'approche de contingence, il serait, selon nous, prématuré de vouloir conférer à cette dernière le titre de "meilleure" approche stratégique en GSRH. Les années futures auront certainement à trancher cette question. Cependant, nous ne pouvons nier que les conclusions apportées par cette recherche peuvent servir de guide utile aux décideurs du milieu des affaires et, plus particulièrement, aux stratèges des entreprises financières.

Certains diront peut-être qu'il est prématuré de parler de "guide utile" lorsque les conclusions émises ne se basent que sur un nombre plutôt restreint d'organisations (n = 46). À ces derniers, nous répondrons que le petit échantillon utilisé lors de l'étude est compensé par une information reflétant fidèlement la réalité des caisses. En effet, cette thèse se veut l'une des rares recherches à avoir

réellement triangulé l'information dans le but manifeste de minimiser l'erreur systématique.

Triangulation de l'information certes, mais pas seulement en nous confinant à l'unique perception qu'avaient les dirigeants et les cadres. Ne souhaitant pas présenter un tel biais méthodologique, nous avons choisi délibérément de trianguler l'information en nous appuyant sur l'ensemble des acteurs organisationnels. Ainsi, les données recueillies nous sont parvenues aussi bien de la direction, des cadres que des employés salariés.

Il est évident qu'il nous est difficile de généraliser l'ensemble de ces résultats à d'autres secteurs que ceux des institutions financières. Nous dirons même que les résultats pourraient se restreindre à l'unique secteur des institutions financières coopératives. Il n'en demeure pas moins que ce secteur accapare plus de 17 % du capital financier international, ce qui en fait un secteur important sur l'échiquier économique mondial.

Le cadre méthodologique utilisé lors de cette enquête nous a également permis d'aller bien au-delà des études strictement quantitatives dont la réalité, malheureusement, ne tient souvent qu'à l'unique coefficient de détermination qu'elles génèrent. Notre enquête nous a ainsi permis de jeter un regard critique sur la robustesse théorique des approches en GSRH.

Entre autres exemples, il nous a été possible de montrer l'aspect relatif de l'approche universaliste des ressources humaines, remettant ainsi en doute le caractère purement autonomiste de certaines pratiques de GRH. Plusieurs réserves ont aussi été exprimées à l'endroit de l'approche configurationnelle qui

n'a su répondre à toutes les conditions théoriques auxquelles nous nous attendions.

En dépit des réponses intéressantes apportées par cette thèse, cette dernière demeure tout de même perfectible. Outre la difficulté à étendre ces résultats à d'autres secteurs industriels, les conclusions montrent une faible relation entre les modèles de GRH et l'accroissement de l'efficacité financière des caisses populaires. De tels résultats vont à l'encontre d'une évidence maintes fois démontrée dans la littérature scientifique. Sommes-nous en présence d'un phénomène particulier aux institutions financières coopératives ? Seules de nouvelles recherches pourraient répondre à une telle interrogation.

De plus, il est incontestable que le choix opéré dans cette recherche de nous baser sur des typologies (cf. hypothèses 3 et 4) ne nous permet de distinguer qu'une vision des choses. Bien que cette méthodologie puisse nous permettre une investigation théorique poussée (Doty et Glick, 1994), elle prend, cependant, moins en compte les combinaisons non stratégiques (i.e. présentant un décalage entre la stratégie d'affaires et la stratégie des ressources humaines) qui se veulent, dans certains cas, très efficaces (Bayad, à paraître).

En dépit des efforts tentés pour expliquer l'utilité stratégique de la gestion des ressources humaines, nous nous devons toutefois de reconnaître que le chemin emprunté tout au long de ce processus de recherche n'est qu'un des sentiers possibles qui conduit à cette intime connaissance de la gestion stratégique des ressources humaines. Bien que nous pensons avoir apporté une contribution solide à ce champ d'études, il est impérieux, selon nous, de laisser tomber nos oeillères et d'analyser sous d'autres angles cet important phénomène académique.

En d'autres mots, pouvons-nous réellement prétendre, à ce stade-ci, posséder tous les éléments nous permettant réellement d'éclairer cette "boîte noire" que constitue la gestion stratégique des ressources humaines ? Selon nous, la réponse est non ! En fait, nous nous devons d'admettre que la recherche en gestion stratégique des ressources humaines a besoin d'un renouvellement urgent. Dans un premier temps, nous reconnaissons que la tendance strictement positiviste vers laquelle s'orientent la quasi-totalité des chercheurs semble avoir atteint un niveau de saturation pour le moins évident.

Dans cet axe épistémologique, l'on observe une certaine redondance des thèmes, des approches méthodologiques et des résultats de recherche (Gerhart, 1999). Nous avons d'ailleurs fait figure de pionnier en utilisant une approche méthodologique hybride, axée à la fois sur un raisonnement quantitatif et qualitatif.

Une telle hybridation a notamment permis d'ébranler les fondements mêmes de certaines approches stratégiques comme, par exemple, la perspective universaliste des ressources humaines. En effet, cette approche méthodologique particulière et novatrice a permis d'ancrer les intuitions d'auteurs aussi importants et significatifs que Dyer et Kochan (1995).

Le temps ne serait-il pas venu pour les chercheurs d'emprunter une autre voie de recherche ? Les sciences de la gestion ne gagneraient-elles pas à considérer, cette fois-ci, une approche de recherche davantage axée sur un raisonnement de nature qualitative ? Nous croyons sincèrement qu'une telle avenue méthodologique pourrait aider les sciences de la gestion à reconsidérer certains dogmes fortement établis.

Bien qu'une telle approche scientifique semble incompatible avec la plupart des exigences imposées par les grands organismes subventionnaires (organismes américains du moins) ou les plus importantes revues et journaux scientifiques, trop de questions semblent encore sans réponse. Comme le relèvent Dyer et Shafer (1999), la gestion stratégique des ressources humaines constitue un phénomène encore trop fragile théoriquement pour prétendre en avoir compris toutes les subtilités.

Selon nous, une plus grande compréhension ne peut s'opérer que par l'adoption d'un raisonnement plus inductif, et de là, découle toute l'importance d'établir des procédures méthodologiques de nature qualitative. En fait, la "pseudo-scientificité" dont cherchent à faire preuve les sciences de la gestion oblige souvent les chercheurs à délaisser des procédures simples, mais essentielles, au profit de devis méthodologiques complexes souvent fort contestables d'un strict point de vue théorique (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999).

Ce besoin évident de recherches plus enracinées[55] ne signifie cependant pas de tirer un trait sur la recherche quantitative. À cet effet, des études, comme celle réalisée par Bayad et Liouville (2000) dont l'objectif premier était de valider le concept lié à la hiérarchie des critères de performance en contexte de GRH stratégique, montrent non seulement la pertinence, mais aussi la nuance que nous tenons à inclure dans notre propos.

L'intérêt touchant l'aspect méthodologique ne constitue pourtant pas l'unique élément à prendre en compte par les recherches futures en gestion stratégique des ressources humaines. En fait, une analyse de la littérature montre ce besoin

[55] Le terme ou le concept d'enracinement réfère à la très importante *"grounded theory"* dont s'inspirent la plupart des études à tendance qualitative.

urgent pour les sciences de la gestion de faire également ressortir les points critiques et idéologiques liés à la GSRH. En d'autres termes, la communauté universitaire ne peut plus ignorer certains aspects fondamentaux inhérents à la GSRH.

Parmi ceux-ci, notons cette occultation quasi absolue du caractère contradictoire qui anime la relation d'emploi entre les dirigeants d'entreprises et les employés (Mabey, Salaman et Storey, 1998). Une telle vision unitariste voudrait en fait montrer que la GSRH constitue l'arme ultime capable de rallier tous les acteurs de l'organisation autour d'un même objectif. D'un coup de "baguette magique", la GSRH aurait tôt fait de résorber les objectifs contradictoires qui animent le "capital" et le "travail".

Une telle vision représente d'ailleurs pour certains tenants de l'école britannique de la gestion des ressources humaines une simplification outrancière de la GSRH. Selon Mabey, Salaman et Storey (1998), de telles prémisses théoriques ne peuvent que porter préjudice à l'étude et à la compréhension de la gestion stratégique des ressources humaines. Des études reconnaissant d'emblée cette différence sont vivement attendues.

La recherche semble aussi fort discrète lorsque vient le temps d'exposer les effets pervers de la gestion stratégique des ressources humaines. Comme le soulignent Mabey, Clark et Skinner (1998), on semble vouloir hésiter à montrer que la GSRH s'éloigne aussi de ce discours outrageusement positif et souvent triomphateur.

Pour ces chercheurs, les études traitant de la gestion stratégique des ressources humaines mettent souvent en évidence les seules histoires à succès en prenant

bien soin de dissimuler sous le "tapis" les côtés moins glorieux de ce renouvellement "social" de l'organisation.

Bref, on semble vouloir oublier que, dans bien des cas, la GSRH sert simplement d'alibi théorique à une exploitation ouverte des travailleurs. Sur ce point, Mabey, Clark et Skinner relèvent (1998 : 238) :

> *«(...). (...) individuals who had been forced to leave the organization for a variety of reasons (e.g. compulsory redundancy, job disappeared owing to restructuring, etc.). For these people HRM had definitely not delivered on its promises. They were the human debris created by a variety of HR initiatives. This was indicated by their accounts of how they felt which were replete with phrases such as "betrayal", "bitternes", "brutal endings" and "sacrifice". Many seemed bewildered that their contribution was no longer valued by their former organization».*

Dans la même foulée, Legge (1998) montre que la GSRH semble bien loin de ce merveilleux "rendez-vous" auquel nous ont conviés tant de chercheurs et de théoriciens des sciences de la gestion. On semble plutôt aujourd'hui lever le voile sur une réalité beaucoup plus nuancée. Loin de tendre vers ce prétendu paradis organisationnel, on constate que la GSRH serait davantage "favorable" pour certains, mais illusoire pour la plupart. Comme le souligne Legge (1998 : 20) :

> *«My best guess is that if you are a core knowledge worker with skills which are scarce and highly in demand, life may be good - empowerment, high rewards and some element of job security (if at the cost of a workaholic lifestyle). For the bulk of the workforce, though, things are not so rosy. Not only are part - time and fixed - term contract jobs growing at the expense of full - time permanent jobs, but all jobs are increasingly insecure».*

D'autres indications semblent aussi nous montrer que la GSRH peut aussi constituer un leurre pour bon nombre de travailleurs. Comme l'a montré Rees (cité par Mabey, Clark et Skinner, 1998 : 240), les nouveaux schèmes de GRH ne remettent en rien le pouvoir entre les mains des travailleurs. Ces auteurs postulent en effet que : «*(...) the structure of authority was not radically changed by the HR initiatives (...). While "detailed control" at the point of production or service delivery passed to employees, management increased their grip on "general control"*».

Bien que ces derniers points semblent se distinguer radicalement de la tradition "scientifique" retrouvée en GSRH, ils représentent néanmoins des opportunités supplémentaires d'aller au-delà d'une "certaine" vérité. Considérer ces derniers points, c'est aussi faire la preuve que les chercheurs des sciences de la gestion sont dorénavant capables de reconnaître toute l'étendue et la complexité de cette "boîte noire". Une telle ouverture face à ces nouveaux paradigmes de recherche montrerait que, contrairement à ce que postulaient il n'y a pas si longtemps Dyer et Shafer (1999), la GSRH peut enfin entrer dans sa période de maturité.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Amit R. et Schoemaker J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°1, p.33-46.

Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York, NY.

Applebaum E. et Batt R. (1994), *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, Ithaca, NY.

Applebaum E. et Berg P. (1997), "Work Reorganization and Flexibility in Job Design", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part II, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.45-62.

Arcand M. et Haines V. (1996), "La gestion des ressources humaines : Une évolution constante", *Revue Organisation*, Vol.5, n°2, p.49-64.

Arthur J.B. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, n°3, p.488-506.

Arthur J.B. (1994), "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°3, p.670-687.

Arthur J.B. (1995), *Testing the Strategic Human Resources Perspective : Contingency and Configurational Approaches*, Document présenté au congrès annuel de l'Academy of Management, Vancouver, BC.

Ashenfelter O. et Lalonde R. (1997), "The Economics of Training", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (Éds.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.53-78.

Association des Banquiers Canadiens (1997), *Mémoire présenté au Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers Canadien*, Éd. ABC, Toronto, On.

Baird L.S., Beatty R.W. et Schneier C.E. (1982), *The Performance Appraisal Source Book*, Human Resource Development Press, Amherst, MA.

Baird L.S. et Meshoulam I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, n°1, p.116-128.

Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G. et Sinha K.K. (1996), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance : A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.867-890.

Barkema H.G. et Gomez-Mejia L.R. (1998), "Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework", *Academy of Management Journal*, Vol.41, n°2, p.135-145.

Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.99-120.

Barney J.B. (1995), "Looking Inside the Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol.9, n°4, p.49-61.

Baron J.N. et Kreps D.M. (1999a), *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*, Wiley, New York, NY.

Baron J.N. et Kreps D.M. (1999b), "Consistent Human Resource Practices", *California Management Review*, Berkeley, Vol.41, n°3, p. 29-53.

Barrette J. et Simeus M. (1997), "Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie", in *ASAC 1997*, St. John's, TN, p.23-33.

Batt R. et Applebaum E. (1995), "Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who benefits ?" *British Journal of Industrial Relations*, Vol.33, n°3, p.331-378.

Bayad M. (à paraître), "Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles", *Revue Française de GRH*.

Bayad M. et Liouville J. (2000), *The Impact of Administrative and Strategic HRM Practices on Performance : A Proposal and Test of a Causal Model*, Document non publié, Universités de Metz et Strasbourg, France.

Beatty R.W. (1989), "Competitive Human Resource Advantage Through the Strategic Management of Performance", *Human Resource Planning*, Vol.12, n°3, p.179-194

Beaulieu Chassé N. et Malservisi M.-F. (1992), "Vérification empirique de la perception et de la pratique de l'autonomie dans les caisses poulaires", *Cahier 0192-41*, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Montréal, Qc.

Becker G.S. (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Becker B. et Gerhart B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.779-801.

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. et Walton R.B. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY.

Bélanger P.R. et de Castro M.L. (1997), "Le discours des dirigeants de Desjardins sur la réingénierie", in B. Lévesque, P.R. Bélanger et L. Mager, *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins : Contexte et études de cas*, CRISES / SAC-UQAM / FC-CSN, p.119-143.

Berg P. (1999), "The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry", *Relations Industrielles*, Vol.54, n°1, p.111-134.

Berg P., Appelbaum H., Bailey T. et Kalleberg A.L. (1996), "The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry", *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, p.356-373.

Betcherman G. (1995), "Workplace Transformation in Canada : Policies and Practicies", in B. Downie et M.L. Coates (Éds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.102-131.

Betcherman G., Leckie N. et Verma A. (1994), *HRM Innovations in Canada : Evidence from Establishment Surveys*, Working Paper n° QPIR 1994-3, Queen's University at Kingston, On.

Betcherman G., McMullen K., Leckie N. et Caron C. (1994), *Les transformations du milieu de travail au Canada*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.

Bird A. et Beechler S. (1995), "Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, n°1, p.23-46.

Blinder A.S. (1990), "Introduction", in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p. 1-13.

Bluestone B. et Bluestone I. (1992), *Negotiating the Future : A Labor Perspective on American Business*, Basic Books, New York, NY.

Bowen D.E., Ledford G.E. et Nathan B.R. (1991), "Hiring for the Organization, not the Job", *Academy of Management Executive*, Vol.5, p.35-51.

Boxall P. et Steeneveld M. (1999), "Human Resource Strategy and Competitive Advantage : A Longitudinal Study of Engineering Consultancies", *Journal of Management Studies*, Blackvell Publishers, Oxford, Vol.36, n°4, p. 443-463.

Boyer R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Éditions La Découverte, Paris.

Brockner J., Grover S., Reed T.F. et Dewitt R.L. (1992), "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort : Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management*, Vol.35, n°2, p.413-425.

Brown B. et Perry S. (1994), "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies", *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°5, p.1347-1359.

Brummet R.L., Flamholz E.G. et Pyle W.C. (1968), "Human Resource Measurement : A Challenge for Accountants", *The Accounting Review*, Avril, p. 217-224.

Burke M.J. et Pearlman K. (1988), "Recruiting, Selecting and Matching People with Jobs", in J.P. Campbell & R.J. Campbell, & Associates (éd.), *Productivity in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London, England.

Cable J. et Fitzroy F. (1980), "Cooperation and Productivity : Some Evidence from West German Experience", *Economic Analysis and Workers' Management*, Vol.2, n°14, p.163-180.

Cameron K.S. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, p.604-632.

Cameron K.S. (1982), "The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol.25, n°1, p.6-24.

Cameron K.S. et Whetten D.A. (éd.), (1983), "Organizational Effectiveness : One Model or Several", in *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York, NY, p.1-26.

Campbell J.P. (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness", in P.S. Goodman et J.M. Penning (éd.), *New Perspective of Organizational Effectiveness* , Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.13-62.

Carmichael H.L. et MacLeod W.B. (1993), "Multiskilling, Technical Change, and the Japanese Firm", *The Economic Journal*, Vol.103, n°416, p.142-160.

Chadwick C. et Cappelli P. (1999), "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.1-29.

Conference Board du Canada (1988-1998), *Compensation Planning Outlook*, Conference Board of Canada, Ottawa, On.

Conger J.A. et Kanungo R.N. (1988), "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, p.471-182.

Conner K.R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ?", *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.121-154.

Cooke W.N. (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance : A Union-Nonunion Comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, n°4, p.594-609.

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

Corporate Leadership Council (1997), *The Next Generation : Accelerating the Development of Rising Leaders*, The Advisory Board company, Washington, DC.

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

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Cutcher-Gershenfeld J. (1991), "The Impact of Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.44, n°2, p.241-260.

D'Astous A. (1993), *Introduction à l'analyse des données issues d'une enquête*, Guérin Éditeur, Montréal, Qc.

Dawis R.V. et Lofquist L.H. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment : An Individual Differences Model and its Applications*, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.

Delaney J.T. et Huselid M.A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.949-969.

Delery J.E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management : Implications for Research", *Human Resource Management Review*, Vol.8, n°3, p.289-309.

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*, Vol.39, n°4, p.802-835.

Denison D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York, NY.

Dessler G., Cole N.D. et Sutherland V.L. (1999), *Human Resources Management in Canada*, Prentice Hall Canada, Scarborough, On.

Devanna M.A., Fombrun C.J. et Tichy N.M, (1984), "A Framework for Strategic Human Resource Management", in C.J. Fombrun, N.M. Tichy et M.A. Devanna (éd.), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY.

Dielman T.E. (1996), *Applied Regression Analysis for Business and Economics*, 2ème Éditiòn, ITP, Duxbury Press.

Doty D.H. et Glick W.H. (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Review*, Vol.19, n°2, p.230-251.

Doty D.H., Glick W.H. et Huber G.P. (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, Vol.36, n°6, p.1196-1250.

Downie B. et Coates M.L. (1995), "Barriers, Challenges, and Future Directions", in B. Downie and M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.164-185.

Ducharme L.M. (1998), "Introduction : Main Theories and Concepts", in *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.

Dunlop J.T. et Weil D. (1996), "Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the U.S. Apparel Industry", *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, p.334-355.

Dyer L. (1993), *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.

Dyer L. et Holder G.W. (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in L. Dyer (éd.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, p.1-46.

Dyer L. et Kochan T.A. (1995), "Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions", in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.132-163.

Dyer L. et Reeves T. (1995), "HR Strategies and Firm Performance : What do We Know and Where do We Need to Go ?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, p.656-670.

Dyer L. et Shafer R.A. (1999), "From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.145-154.

Eaton A.E. et Voos P.B. (1992), "Union and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation", in L. Mishel et P.B. Voos (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, p.173-215.

Eaton A.E., Voos P.B. et Kim D.-O. (1997), "Voluntary and Involuntary Aspects of Employee Participation in Decision Making", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell, M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part I, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.63-85.

Edwards J.E. et Thomas M.D. (1983), "The Organizational Survey Process : General Steps and Practical Considerations", in P. Rosenfeld, J.E. Edwards et M.D. Thomas (éd.), *Improving Organizational Surveys : New Directions, Methods, and Application*, Sage Publications, Newbury Park, CA, p.3-28.

Emory C.W. et Cooper D.R. (1991), *Business Research Methods*, 4ème Édition, Irwin, Boston, MA.

Fama E.F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol.88, n°2, p.288-307.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, n°2, p.301-325.

Fischer C.D. (1989), "Current and Recurrent Challenges in Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.15, n°2, p.157-180.

Flamholz E.G. (1971), "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", *The Accounting Review*, Octobre, p.666-678.

Flamholz E.G. (1972), "Should your Organization Attempt to Value its Human Resources ?", *California Management Review*, Hiver, p.40-45.

Flamholz E.G. (1973), "Human Resource Accounting : Measuring Positional Replacement Cost", *Human Resource Measurement*, Printemps, p.8-16.

Fombrun C.J. (1983), "Strategic Management : Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning", *Advances in Strategic Management*, Vol.2, Jai Press Inc., Greenwich, CT.

Fortin M.F. (1996), *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Décarie Éditeur, Montréal, Qc.

Fossum J.A. et McCall B.P. (1997), "Pay and Reward for Performance", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.111-143.

Gadrey J. (1996a), *L'économie des services*, La Découverte, Paris.

Gadrey J. (1996b), *Services : La productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.

Gagné P. et Lefèvre M. (1995), *Le futur présent : L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, Publi-Relais, Montréal, Qc.

Galbraith J. et Nathanson D.A. (1978), *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*, West, St. Paul, MN.

Gauthier B. (éd.), (1997), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3ème Édition, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, Qc.

Gerhart B. (1999), "Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.31-51.

Gomez-Mejia L.R. (1992), "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°5, p.381-397.

Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. et Cardy R.L. (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. et Dimick D.E. (2000), *Managing Human Resources*, Prentice Hall Canada, Scarborough, On.

Govindarajan V. (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°4, p.828-853.

Grant M. (1992), "Les relations de travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération ?", *Coopératives et Développement*, Vol.23, n°2, p.7-30.

Greer C.R. (1995), *Strategy and Human Resources : A General Managerial Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Guérin G., Le Louarn J.-Y. et Wils T. (1988), "L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel", *Revue Gestion*, HEC, Montréal, Vol.13, n°4, p.23-33.

Guérin G. et Wils T. (1990), "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", in R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais, Cowansville, Qc, p.667-715.

Guérin G. et Wils T. (1992), *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal, Qc.

Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997), "L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", *Relations Industrielles*, Vol.52, n°1, p.61-90.

Guzzo R.A., Jette R.D. et Katzell R.A. (1985), "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs and Worker Productivity : A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol.38, n°2, p.275-291.

Hackman J.R. et Oldham G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, p.159-170.

Haines V. et Arcand M. (1996), "Les nouvelles exigences de la gestion des ressources humaines en Amérique du Nord", *Personnel*, n°370, p.7-9.

Haines V. et Arcand M. (1997), "Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : Une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995)", *Relations Industrielles*, Vol.52, p.583-606.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future,* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hashimoto M. (1990), "Employment and Wage Systems in Japan and Their Implications for Productivity", in A.S. Blinder (éd.) *Paying for Productivity : A Look at the Evidence,* The Brookings Institution, Washington, DC, p.245-295.

Hendry C. et Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : An Agenda for 1990's", *International Journal of Human Resource Management,* Vol.1, p.17-43.

Heneman R.L. et Von Hippel C. (1997), "The Assessment of Job Performance : Focusing Attention on Context, Process, and Group Issues", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook,* Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.79-109.

Hermanson R.H. (1963), *A Method for Recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications,* Dissertation Ph.D., Michigan State University, MI.

Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man,* The World Publishing Company, Cleveland, OH.

Holmstrom B. et Milgrom P. (1994), "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review,* Vol.84, n°4, p.972-991.

Hunter L.W. et Pil F.K. (1995), "How Do You Survey Firm?", in P.B. Voos (éd.), *IRRA 47th Annual Proceedings,* Madison, WI, p.152-162.

Huselid M.A. (1993), *Human Resource Management Practices and Firm Performance,* Document non publié, Rutgers University, New Brunswick, NJ.

Huselid M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal,* Vol.38, n°3, p.635-672.

Huselid M.A. et Becker B.E. (1996), "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the HR-firm Performance Link", *Industrial Relations,* Vol.35, n°3, p.400-422.

Huselid M.A. et Becker B.E. (1997), *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth,* Document non publié, Rutgers University, New Brunswick, NJ.

Huselid M.A., Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°1, p.171-188.

Ichniowski C. (1990), *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Business*, NBER Working Paper n°3449, Cambridge, MA.

Ichniowski C. (1992), "Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations", in D. Lewin, O.S. Mitchell et P.D. Sherer (éd.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI, p.239-271.

Ichniowski C., Kochan T.A., Levine D., Olson C. et Strauss G. (1996), "What Works at Work : Overview and Assessment", *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, p. 299-333.

Ichniowski C., Shaw K. et Prennushi G. (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, Vol.87, n°3, p.291-313.

Ichniowski C. et Shaw K. (1999), "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants", *Management Science*, Vol.45, n°5, p.704-721.

Inspecteur général des institutions financières (1994), *Rapport annuel sur les caisses d'épargne et de crédit - 1993*, Québec, Service des communications de l'Inspecteur général des institutions financières.

Itami H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, MA.

Jackson S.E. et Schuler R.S. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", in M.R. Rosenzweig et L.W. Porter (éd.), *Annual Review of Psychology*, Vol.46, p.237-264.

Jackson S.E., Schuler R.S. et Rivero J.C. (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42, n°4, p.727-786.

Jalette P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal, École de Relations Industrielles, Qc.

Jaques E. (1996), *Requisite Organization : A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Cason Hall, Arlington, VA.

Jolly D., Faiche E. et Lauria S. (1993), *Performance sociétale et performance économique : un même combat*, Document non publié.

Jones D.C., Kato T. et Pliskin J. (1997), "Profit Sharing and Gain Sharing : A Review of Theory, Incidence, and Effects", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part I, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.153-173.

Kalleberg A.L., Knoke D., Marsden P.V. et Spaeth J.L. (1994), "The National Organization Study", *American Behavioral Scientist*, Vol.37, n°7, p.860-871.

Kandel E. et Lazear E. (1992), "Peer Pressure and Partnerships", *Journal of Political Economy*, Vol.100, n°4, p.801-817.

Kanungo R.N. et Mendonca M. (1997), *Compensation : Effective Reward Management*, 2ème Édition, Wiley, New York, NY.

Katz H.C., Kochan T.A. et Gobeille K.R. (1983), "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs : An Interplant Analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.37, n°1, p.3-17.

Katz H.C., Kochan T.A. et Keefe J.H. (1987), "Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry : Comments and Discussion", in *Brookings Papers on Economic Activity*, n°3, p.685-715.

Katz D. et Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2ème Édition, Wiley, New York, NY.

Kaufman B.E. (1993), *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILR Press, Ithaca, NY.

Kelley M.R. (1996), "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, p.374-399.

Ketchen D., Combs J., Russell C., Shook C., Dean M., Runge J., Lohrke F., Nauman S., Haptonstahl S., Baker R., Beckstein B., Handler C., Honig H. et Lamoureux S. (1997), "Organizational Configurations and Performance : A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°1, p.223-240.

Kleiner M.M., Block R.N., Roomkin M. et Salsburg S.W. (éd.), (1987), *Human Resources and the Performance of the Firm*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI.

Kleiner M. et Bouillon M. (1988), "Providing Business Information to Production Workers : Correlates of Compensation and Profitability", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.41, n°4, p.605-617.

Kleiner M. et Bouillon M. (1991), "Information Sharing of Sensitive Business Data with Employees", *Industrial Relations*, Vol.30, n°3, p.480-491.

Kleiner M. et Han T.S. (1997), "Employee Communications : An Overview" in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part I, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.87-110.

Kochan T.A., McKersie R.B. et Capelli P. (1984), "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", *Industrial Relations*, Vol.23, n°1, p.16-39.

Kochan T.A., Katz H.C. et McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, NY.

Kochan T.A. et Osterman P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Krafcik J.F. (1988), "Triumph of the Lean Production System", *Sloan Management Review*, Automne, p.41-52.

Lado A.A. et Wilson M.C. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, n°4, p.699-729.

Larouche V. (1975), "Inventaire de satisfaction au travail : validation", *Relations Industrielles*, Vol.30, n°3, p.343-373.

Latham G.P. et Wexley K.N. (1982), *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Lawler E.E. (1992), *The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lawler E.E. (1995), "Strategic Human Resource Management : An Idea Whose Time Has Come", in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.46-70.

Lawler E.E., Mohrman S.A. et Ledford G.E. (1992), *Employee Involvement and Total Quality Management : Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lawler E.E., Mohrman S.A. et Ledford G.E. (1995), *Creating High Performance Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Leana C.R. (1987), "Power Relinquishment versus Power Sharing : Theoretical Clarification and Empirical Comparison of the Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, p.228-233.

Leborgne D. et Lipietz A. (1988), "L'après-fordisme et son espace", *Les Temps modernes*, Avril, p.75-114.

Ledford G.E. (1995), "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, Vol.27, n°4, p.52-62.

Legge K. (1989), "Human Resource Management : A Critical Analysis", in J. Storey (éd.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, p.19-40.

Legge K. (1998), "The Morality of HRM", in C. Mabey, D. Skinner et T. Clark (éd.), *Experiencing Human Resource Management*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA, p.14-30.

Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L. (1988), "Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.13, p.454-470.

Lévesque B. (1991), "Coopération et syndicalisme : le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins", *Relations Industrielles*, Vol.46, n°1, p.13-43.

Lévesque B. (1997), "Le secteur financier : contexte de la réingénierie", in B. Lévesque, P.R. Bélanger et L. Mager (éd.), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins : Contexte et études de cas*, CRISES / SAC-UQAM / FC-CSN, p.67-91.

Lévesque B. et Mager L. (1997), "L'approche de la réingénierie : synthèse et évaluation critique", in B. Lévesque, P.R. Bélanger et L. Mager (éd.), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins : Contexte et études de cas*, CRISES / SAC-UQAM / FC-CSN, p.93-117.

Levine D.I. (1995), *Reinventing the Workplace : How Business and Employees can Both Win*, Brookings Institution, Washington, DC, p. 183-243.

Levine D.I. (1997), "Team Production", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part I, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.35-61.

Levine D.I. et Tyson L.A. (1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", in A.S. Blinder (éd.) *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, Brookings Institution, Washington, DC.

Lewin D. (1997), "Workplace Dispute Resolution", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part II, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.197-218.

Lewin D., Mitchell O.S. et Sherer P.D. (éd.), (1992), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI.

Likert R. (1961), *New Patters of Management*, Harper & Row, New York, NY.

Likert R. (1967), *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.

Locke E.A. et Schweiger D.M. (1979), "Participation in Decision-Making : One More look", in B.M. Staw (éd.), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press Inc., Greenwich, CT, Vol.1, p.265-339.

Lorsch E.E. et Allen S.A. (1973), *Managing Diversity and Interdependencies*, Harvard University, Cambridge, MA.

Lorsch J.W. et Morse J. (1974), *Organizations and their Members*, Harper & Row, New York, NY.

Lowin A. (1968), "Participative Decision Making : A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, p.68-106.

Mabey C., Clark T. et Skinner D. (1998), "Getting the Story Straight", in C. Mabey, D. Skinner et T. Clark (éd.), *Experiencing Human Resource Management*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA, p.237-244.

Mabey C., Salaman G. et Storey J. (1998), *Human Resource Management : A Strategic Introduction*, 2ème Édition, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, England.

Mabey C., Skinner D. et Clark T. (éd.), (1998), *Experiencing Human Resource Management*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.

MacDuffie J.P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, n°2, p.197-221.

MacDuffie J.P. et Krafcik J.F. (1992), "Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing : Evidence from the International Auto Industry", in T.A. Kochan et M. Useem (éd.), *Transforming Organizations*, Oxford University Press, England, p.209-226.

McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprises*, McGraw-Hill, New York, NY.

McCall M.W. (1997), *High Flyers : Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

McMahan G.C., Virick M. et Wright P.M. (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p. 99-122.

Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York, NY.

Miles R.E. et Snow C.C. (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, Vol.13, n°1, p.36-52.

Milgrom P. et Roberts J. (1995), "Complementarities and Fit : Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, Vol.19, n°2-3, p. 179-208.

Ministère des Finances (1994), *Évolution de l'industrie des services financiers depuis la réforme législative du secteur des services financiers*, Document non publié, Ottawa, On.

Mintzberg H.T. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mitchell D., Lewin D. et Lawler E. (1990), "Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity", in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p.15-94.

Mondy R.W., Noe R.M. et Premeaux S.R. (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.

Morishima M. (1991), "Information Sharing and Firm Performance in Japan", *Industrial Relations*, Vol.30, n°1, p.37-61.

Morris T. et Pinnington A. (1998), "Evaluating Strategic Fit in Professional Service Firms", *Human Resource Management Journal*, London, Vol.8, n°4, p. 76-87.

Mouvement Desjardins (1999), *Le siècle en mouvement*, Document interne du Mouvement Desjardins, Lévis, Qc.

Neufeld E.P. (1998), *La concentration et la concurrence dans le secteur des services financiers canadien*, Document préparé pour l'Association des Banquiers Canadiens, Ottawa, On.

O'Reilly B. (1996), "The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise # 1", *Fortune*, Vol.28, p.128-134.

Osterman P. (1988), *Employment Futures : Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford University Press, New York, NY.

Osterman P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ?", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol.47, n°2, p.173-188.

Osterman P. (1995), "The Transformation of Work in the United States : What the Evidence Shows", in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.71-101.

Ostroff C. et Rothausen T.J. (1997), "Selection and Job Matching", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51.

Peters T.J. et Waterman R.H. (1982), *Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, NY.

Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher R. et Bergeron J.-L. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.

Pettigrew A. et Whipp R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford, England.

Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer J. (1995), "Managing Human Resources for Competitive Advantage : Barriers to Change", in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.13-45.

Pfeffer J. (1996), "When it Comes to "Best Practices", why do Smart Organizations Occasionaly do Dumb Things", *Organizational Dynamics*, Vol.25, n°1, p.33-44.

Pfeffer J. (1998a), "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, Vol.40, n°2, p.96-124.

Pfeffer J. (1998b), *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, NY.

Pfeffer J. et Veiga J.F. (1999), "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, Vol.13, n°2, p.37-48.

Piore M.J. et Sabel C.F. (1989), *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, n°3, p.79-89.

Purcell J. (1999), "Best Practice and Best Fit : Chimera or Cul-de-sac ?", *Human Resource Management Journal*, London, Vol.9, n°3, p.26-41.

Reich R.B. (1992), *The Work of Nations*, Vintage, New York, NY.

Rogers E.W. et Wright P.M. (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets", *Human Resource Management Review*, Vol.8, n°3, p.311-331.

Rondeau K.W. et Wagar T.H. (1997), "Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance : Evidence from Canadian Hospitals", in *ASAC 1997*, St. John's, TN, p.95-105.

Rynes S.L. et Gerhart B. (1990), "Interviewer Assessments and Applicant "fit" : An Exploratory Investigation", *Personnel Psychology*, Vol.43, p.13-35.

Sashkin M. (1976), "Changing Towards Participative-Management Approaches : A Model and Methods", *Academy of Management Review*, Vol.1, n°3, p.75-86.

Schmitt N.W. et Klimoski R.J. (1991), *Research Methods in Human Resource Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, OH.

Schneider B. (1985), "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, Vol.36, p.573-611.

Schneider B. (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol.40, n°3, p.437-453.

Schuler R.S. (1980), "A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making", *Academy of Management Journal*, Vol.23, n°2, p.331-340.

Schuler R.S. (1987), "Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy", in S.L. Dolan et R.S. Schuler (éd.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, West, St. Paul, MN, p.3-26.

Schuler R.S. (1992), "Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, n°1, p.18-32.

Schuler R.S., Galante S.P. et Jackson S.E. (1987), "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", *Personnel*, Vol.64, n°9, p.18-27.

Schuler R.S. et Jackson S.E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, n°3, p.207-219.

Schultz T.W. (1961), "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, Vol.51, p. 1-17.

Schwab D.O. (1980), "Construct Validity in Organizational Behavior", in B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press Inc., Greenwich, CT, Vol.2, p.3-43.

Segev E. (1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, Vol.10, n°5, p.487-505.

Shaiken H. (1995), "Experienced Workers and High-Performance Work Organization : A Case Study of two Automobile Assembly Plants", in P.B. Voos (éd.), *IRRA 47th Annual Proceedings*, Madison, WI, p.257-272.

Shaiken H., Lopez S. et Mankita I. (1997), "Two Routes to Team Production : Saturn and Chrysler Compared", *Industrial Relations*, Vol.36, n°1, p.17-45.

Simon H.A. (1945), *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, Free Press, New York, NY.

Simons R., Shadur M. et Kienzle R. (1999), "Explanations for the Relationship Between Human Resource Practices and Organizational Strategy in the Australian Mining Industry", *International Journal of Employment Studies*, Vol.7, n°1, p.17-32.

Sink, D.S. (1985), *Productivity Management : Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, Wiley, New York, NY.

Snell S. et Dean J. (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management : A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal* , Vol.35, n°3, p.467-504.

Snell S., Youndt M. et Wright P. (1996), "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, p.61-90.

Stephen M. et Verma A. (1995), *Industrial Relations and Financial Performance : Evidence from Unionized Canadian Firms*, Forum on Canadian Workplace Practices, Document non publié, Ottawa, On.

St-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.

Thacker J.W. et Cattaneo R.J. (1993), *Survey of Personnel Practices in Canadian Organizations : A Summary Report to Respondents*, Working Paper Series n° W92-04, University of Windsor, On.

Tan J.J. et Litschert R.J. (1994), "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications : An empirical Study of the Chinese Electronics Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°1, p.1-20.

Tjosvold D. (1987), "Participation : A Close Look at its Dynamics", *Journal of Management*, Vol.13, p.739-750.

Toffler A. et Toffler H. (1994), *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXIè siècle*, Fayard, Paris.

Towers-Perrin (1992), *Priorities for Competitive Advantage*, Towers-Perrin, New York, NY.

Truss C. et Gratton L. (1994), "Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, n°3, p. 663-686.

Tsui A.S. (1987), "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department : A Multiple Constituency Approach", *Human Resource Management*, Vol.26, p.35-69.

Tsui A.S. et Gomez-Mejia L.R. (1988), "Evaluating Human Resource Effectiveness", in L. Dyer (éd.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, p.187-227.

Ulrich D. (1987), "Strategic Human Resource Planning : Why and How?", in S.L. Dolan et R.S. Schuler (éd.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, West, St. Paul, MN, p.41-62.

Ulrich D. (1991), "Using Human Resources for Competitive Advantage", in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.129-155.

Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ulrich D. (1999), "Integrating Practice and Theory : Towards a More Unified View of HR", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.123-144.

U.S. Department of Labor (1993), *High Performance Work Practices and Firm Performance*, Department of Labor, Washington, DC.

Wagar T.H. (1994), *Human Resource Management Practices and Organizational Performance : Evidence from Atlantic Canada*, Human Resource Management Project Series, Queen's University at Kingston, On.

Walker J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw-Hill, New York, NY.

Walton R.A. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol.63, n°2, p.77-84.

Weber C.L. (1994), *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance : A Review of the Literature*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.

Weitzman M.L. et Kruse D.L. (1990), "Profit Sharing and Productivity", in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p. 95-141.

Welbourne T.M. et Andrews A.O. (1996), "Predicting Performance of Initial Public Offering Firms : Should HRM be in the Equation ?" *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p. 891-919.

Whitfield K. et Poole M. (1997), "Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy", *Organization Studies*, Vol.18, n°5, p.745-764.

Wils T., Labelle C., Guérin G. et Le Louarn J.-Y. (1989), "La gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle social de l'entreprise ?", *Relations Industrielles*, Vol.44, n°2, p.354-375.

Wils T., Le Louarn J.-Y. et Guérin G. (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal, Qc.

Womack J.P., Jones D.T. et Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson-MacMillan, New York, NY.

Woodward J. (1965), *Industrial Organizations*, Oxford University Press, London, England.

Wright P.M., Dyer L., Boudreau J.W. et Milkovich G.T. (éd.), (1999), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT.

Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, n°2, p.295-320.

Wright P.M., McMahan G.C. et McWilliams A. (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, n°2, p.301-326.

Wright P.M. et Sherman W.S. (1999), "Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management : Theoretical and Empirical Problems", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.53-74.

Wright P.M. et Snell S.A. (1991), "Toward a Integrated View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.1, p.203-225.

Wright P.M. et Snell S.A. (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, p.756-772.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research,* Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. et Lepak D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal,* Vol.39, n°4, p.836-866.

Annexes

Annexe A

Exemple de rapport synthèse d'une entrevue réalisée auprès des directeurs ou membres de la direction des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Rapport synthèse

Nom de la caisse populaire : Caisse X[1]
Entrevue réalisée auprès de Monsieur Y, Directeur général la caisse X
Réalisée le 15 juillet 1997

Mise en situation

La Caisse X ne fait que commencer à réellement considérer la gestion des ressources humaines. L'importance que l'on donne à la GRH est reconnue depuis l'arrivée de Monsieur Y comme directeur général. Celui-ci est en poste depuis les 2 dernières années. Le rôle que devait jouer ce nouveau directeur n'était pas simple. En fait, il devait relancer littéralement une caisse populaire longtemps dirigée par une sorte de *"dictateur"* aux dires de Monsieur Y.

Son défi n'était donc pas seulement de remettre cette caisse sur les "rails" financièrement parlant, mais aussi de redonner confiance à près d'une centaine d'employés. Selon Monsieur Y, son équipe de gestion et lui-même *"(...) tentent de responsabiliser les employés à s'impliquer davantage dans les décisions concernant leur travail. (...) La résistance a été très importante au départ, mais on sent une moins grande crainte depuis la dernière année".*

Les pratiques de GRH

Plusieurs innovations organisationnelles ont été lancées depuis l'arrivée de Monsieur Y à titre de directeur général de cette caisse. On constate d'emblée que ce nouveau directeur a rapidement mis en place un réseau de **communication** passablement structuré. En place depuis près de 2 ans, ce réseau organisationnel de communication semble relativement transparent et résolument ouvert à traiter de plusieurs sujets avec les employés de la caisse. Monsieur Y décrit son système de communication de la manière suivante :

"Le canal se divise comme suit : À chaque semaine l'on retrouve une réunion du comité de gestion où je partage avec tous les cadres

[1] Les noms de la caisse et de son directeur ont été délibérément omis, ceci dans le but de respecter la confidentialité garantie à la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie.

l'information venant du Conseil d'administration et de la Fédération des caisses populaires de l'Estrie. À toutes les semaines également, les cadres des divers secteurs réunissent leurs employés pour leur divulguer l'information reçue durant la rencontre au comité de gestion. L'information divulguée aux employés est multiple. Cette information touche aussi bien l'état du marché, c'est-à-dire le type de compétition, les produits des compétiteurs.. (...) On donne aussi aux employés les informations venant du Conseil d'administration. (...) Oui oui, on explique aussi la position financière de la caisse et les projets futurs. (...) Oui, on parle même du projet de fusion avec la caisse W. (...) J'te dis, on parle de tout avec nos employés. (...) Y'a pas de censure avec nos employés. (...) Ils ont été tenus dans l'ignorance assez longtemps".

À la question demandant si ce partage de l'information pouvait être menaçant pour la direction, le directeur a répondu : *"tu sais, j'ai fait mes preuves dans le réseau de Desjardins, (....) j'ai même été cadre supérieur à la Banque Royale. Comme ça tu vois que j'ai les épaules assez fortes pour assumer mes responsabilités. Pis les employés le savent. (...) J'ai pas peur d'être "challengé" par personne. (...) J'apprends aussi d'eux autres. C'est certain qu'on retrouve un bon nombre de directeurs qui ont jamais été ni au Cegep, ni à l'Université. (...) T'sé, des incompétents pis des frustrés c'pas ça qui manque dans les caisses populaires. (...) Moi, j'ai pas de trouble avec ça. (...) ".*

L'environnement mis en place par Monsieur Y semble aussi aller dans cette logique de démocratisation et d'ouverture. En fait, on constate certaines tentatives dont le but semble réellement de rompre avec l'ancien style de gestion traditionnel jusque-là retrouvé dans cette caisse. À la question posée demandant d'expliquer les récentes innovations mises en place dans le but d'exploiter le potentiel de ses employés Monsieur Y répond :

" Tu sais Michel, c'est pas facile de changer des habitudes chez les employés. Surtout les plus vieux qui sont pas habitués à c'te genre de gestion. (...) Comme j'te dis, ce sont de vieux employés qui ne veulent pas prendre la responsabilité que la Caisse leur offre. (...) D'ailleurs, ils ne veulent tellement pas prendre de responsabilités que les cadres hiérarchiques sont inondés par le fardeau des activités opérationnelles. (...). Une chance, les

nouveaux employés instruits cherchent à en prendre. (...) Pour répondre à ta question, on a essayé quelques petites formes d'innovations. La Caisse a depuis une année, développé un programme de flexibilisation sur les postes que l'on appelle "remplacement attitré". Ce mode de flexibilisation permet, à la suite d'un affichage interne, de postuler sur un certain nombre de postes. Les employés retenus reçoivent une formation de 3 à 4 semaines sur chacun des postes. Cette formation peut se faire autant à la Caisse que dans une autre Caisse selon le poste. C'est le comité de gestion qui gère ce processus de flexibilisation. L'employé retenu conserve son poste d'employé attitré pendant 12 mois. (...) Oui, le remplacement se fait juste sur des postes de même niveau ou à peu près. (...) C'est ça, c'est une sorte ***d'élargissement*** *de tâches.* ***L'enrichissement,*** *on est pas encore là !*

On a aussi d'autres façons d'impliquer les employés. On a mis en place des "task force" depuis la dernière année. (...) Comme tu dis c'est une manière aussi de faire ***participer*** *les gens. Bien évidemment, l'utilisation de task force n'est pas systématique : l'objectif est d'arriver à ça sur une base systématique, présentement c'est pas assez structuré à mon goût. (...) Tu sais, le task force permet aux employés impliqués d'apporter des solutions à un problème complexe. (...) Comme exemple, on a mandaté des travailleurs pour résoudre des problèmes ponctuels liés à la qualité du service. (...) Nous autres on trouve ça le fun, mais pour plusieurs employés c'est pénible de prendre quelque chose en main. (...) Y'en a une bonne gang qui défonceraient la porte pour partir à 5 heures. (...) Nous, on leur demande d'apporter des solutions pouvant régler le problème en question. Toutefois, les employés mandatés ne font* ***qu'apporter les solutions,*** *c'est par la suite au comité de direction de rendre exécutoire les recommandations.*

(...) comme tu vois, le tout est réellement géré de ***manière Ad Hoc.*** *On a essayé de mettre en place un* ***comité permanent*** *ou une sorte de groupe permanent d'amélioration de la qualité mais les employés n'ont pas été très chauds à cette idée. J'pense qu'on va revenir à la charge dans les prochains mois. Une mentalité c'est long à changer !"*

Aux questions cherchant à valider le processus de dotation présent à la caisse populaire X, Monsieur Y a répondu : *"Comme tu sais, la dotation chez Desjardins a toujours été peu structurée. (...) y'avait qu'une filière d'entrée*

possible et c'était par le bas! Comme tu m'as montré dans ton cours, c'était la valorisation pure et simple du marché interne de travail. J'ai voulu changer ce processus mais y faut être prudent (...). J'veux pas me retrouver avec une révolution (...) pire (...) un syndicat. Je coupe tranquillement avec la tradition. (...) J'ai commencé à mettre des ***tests et des entrevues obligatoires*** *pour certains types de postes depuis un an environ. (...) Oui, les agents et les conseillers. On va* ***afficher à l'externe*** *s'il le faut. Pour les plus bas niveaux on marche encore à l'ancienneté.(...) Y faut en venir à respecter la logique de compétence. (...) Je ne suis pas ici pour me faire aimer, je suis ici pour amener des résultats".*

Aux questions cherchant à valider les mécanismes d'évaluation du rendement présents dans la caisses populaire X, le directeur répondit : *"Au niveau des pratiques visant à évaluer formellement les employés notons qu'aucune forme de pratique n'est présentement en place. (...)Toutefois, on s'apprête à implanter une méthode* ***formelle d'évaluation de la performance*** *d'ici une année. (...) On possède uniquement un mode d'évaluation pour les* ***employés cadres*** *seulement. En fait, cette activité est présente depuis trois ans, avant que j'arrive en poste. (...) l'outil n'est pas parfait. On évalue uniquement les* ***caractéristiques personnelles****. (...) On va développer un autre instrument sous peu pour évaluer les* ***résultats quantifiables****. (...) Oui oui, autant pour les cadres que les employés".*

Certaines questions ont aussi eu comme but de connaître le type de formation en vigueur à la caisse : *" (...) on retrouve à la caisse, disons à 80%, de la formation visant le* ***développement de carrière****. (...) Si tu veux, c'est une formation donnée par le CEGEP. Ça vise surtout l'acquisition de* ***connaissances générales****. Oui, comme le* ***leadership****, la* ***communication*** *(....) Les employés aiment ça! C'est pour sauver leur job dans la nouvelle vision que vise le Mouvement Desjardins.(...) Tu sais, la formation traditionnelle n'existe presque pas ici. (...) Sauf peut être pour les p'tits nouveaux (...) Mais c'est tout. (...) Ça fait 2 ans que la formation est prise au sérieux (...) avec l'autre directeur c'était le free for all."*

Au niveau de la rémunération on constate qu'aucune forme de rémunération incitative est présente dans la Caisse. Comme le souligne le directeur : *Les employés "bons" "pas bons" ont tous la* ***même rémunération***

(2%) (...) Le type de rémunération que l'on retrouve dans les Caisses est le plus bel instrument pour ***tuer la mobilisation*** *et la motivation du personnel.*

Les questions traitant de l'aspect sécurité d'emploi des employés révèlent certaines choses pour le moins intéressant. Selon le directeur : *"La direction et le conseil d'administration de la caisse* ***s'engagent à protéger les emplois*** *des travailleurs. (...) On est sérieux, car les transformations que l'on observe à travers le Mouvement Desjardins insécurisent les employés au possible. (...) Imagine si on te disait à tous les jours que tu vas perdre ta job! Pas ben drôle (...). On a donc depuis 1 an à peu près (...) oui, un an, signé une* ***convention de protection de l'emploi*** *(...). La seule façon de perdre ta job c'est que la caisse ferme (...). Les employés semblent apprécier ce geste (...). J'espère qu'ils vont nous le rendre (...)".*

Annexe B

Grille d'analyse de contenu des entrevues réalisées auprès des directeurs ou membres de la direction des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Grille d'analyse de contenu

Pratique visée : **Évaluation du rendement**

Nom de la caisse : .....
Numéro de transit : .....

Type d'évaluation du rendement

A. Évaluation formelle	O
B. Évaluation informelle	O
C. Aucune évaluation	O

Employés visés par l'activité

A. Direction générale	O
B. Employés cadres	O
C. Employés non cadres	O

Mesures de l'évaluation

A. Caractéristiques personnelles	O
B. Comportements observables	O
C. Résultats quantifiables	O

Fréquence de l'activité

A. Annuel	O
B. Bi-annuel	O
C. Mensuel	O
D. Autres	O

Existence de l'activité (en nombre d'années)

.....

Annexe C

Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Chers participants,

Tel que discuté lors de notre dernière rencontre, un questionnaire traitant des diverses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles de se retrouver dans votre organisation vous sera présenté. Comme nous vous l'avions déjà mentionné, les informations recueillies par le présent questionnaire représente une importante étape de cette recherche. Ainsi, nous vous demandons de répondre aux diverses questions avec le plus de transparence possible.

Nous vous assurons encore une fois que ces informations seront traitées de façon strictement confidentielle. Ces informations ne seront en aucun cas transmises à la Fédération des Caisses Populaires de l'Estrie (FCPE) ou à tout autre organisme d'ailleurs, sans une autorisation écrite de votre part. Nous vous remercions donc de l'intérêt que vous avez témoigné tout au long de cette recherche.

Veuillez recevoir mes meilleures salutations.

Michel Arcand
Département de Management
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Tel: 821-8000 ext: 2308
Télécopieur: 821-8010
Courrier électronique: marcand@adm.usherb.ca

Informations générales

Identification

1. Nom de la caisse populaire : _____
2. Numéro du transit : _____

Questionnaire sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Objectif : Nous allons vous présenter une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) que nous avons recensées lors de nos entretiens réalisés avec les 46 caisses populaires estriennes participantes. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée, et nous vous demandons de vous situer par rapport à celle-ci sur une échelle de 7 points.

- Pas du tout implantée = 1.
- Fortement implantée = 7.

Directives : Encerclez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux la situation GRH existant dans votre organisation.

Exemple : Dans ma caisse, la pause café du matin, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout implantée						Fortement implantée

1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

1.1. Dans ma caisse, le partage des gains de performance avec les employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

1.2. Dans ma caisse, le partage d'une partie des trop perçus avec les employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

1.3. Dans ma caisse, l'octroi de primes aux employés performants (selon l'évaluation annuelle du rendement), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

2. FORMATION

2.1 Dans ma caisse, l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours de traitement de texte), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

2.2 Dans ma caisse, l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

3. DOTATION

3.1 Dans ma caisse, le recours au recrutement externe, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

3.2 Dans ma caisse, l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

3.3 Dans ma caisse, l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

4.1 Dans ma caisse, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base d'objectifs mesurables, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

4.2 Dans ma caisse, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base de comportements observables, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5. ORGANISATION DU TRAVAIL

5.1 Dans ma caisse, l'implication des employés dans des équipes de travail, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5.2 Dans ma caisse, la consultation régulière des employés par le biais de différents comités, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5.3 Dans ma caisse, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5.4 Dans ma caisse, appeler régulièrement les employés à oeuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

5.5 Dans ma caisse, appeler régulièrement les employés à oeuvrer sur d'autres postes de niveaux supérieurs, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

6. COMMUNICATION

6.1 Dans ma caisse, informer les employés de toutes les décisions stratégiques concernant la caisse, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

6.2 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations financières concernant la caisse, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

6.3 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par la caisse ou les filiales, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

6.4 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations concernant la concurrence, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

7. SÉCURITÉ D'EMPLOI

7.1 Dans ma caisse, s'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7

Pas du tout implantée — Fortement implantée

Annexe D

Questionnaire portant sur la satisfaction des employés des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Bonjour,

Récemment, votre caisse a été sélectionnée pour participer à une recherche visant à mesurer les effets des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'efficacité organisationnelle des caisses populaires estriennes. Cette recherche ne peut cependant atteindre ses buts sans votre participation. En effet, nous aimerions connaître le niveau de satisfaction que vous entretenez à l'égard de certains aspects de votre travail.

Les renseignements que vous allez nous fournir seront traités de façon confidentielle. Vous n'avez donc pas à vous identifier. Les résultats ne seront consultés que par le responsable de la recherche. Ni votre caisse, ni même la Fédération des Caisses Populaires de l'Estrie (FCPE) ne seront autorisées à consulter les questionnaires.

Pour préserver cette confidentialité, vous trouverez, ci-joint, une enveloppe pré-adressée qui vous permettra de poster directement votre questionnaire au responsable de la recherche. Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Recevez cher(e) Monsieur, Madame, mes salutations les plus sincères.

Michel Arcand
Département de Management
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Tel: 821-8000 ext: 2308
Télécopieur: 821-8010
Courrier électronique: marcand@adm.usherb.ca

Informations générales

Identification

1. Nom de la caisse populaire : _____

2. Numéro du transit : _____

Informations biographiques

Section A. Les généralités

1. Quel est votre sexe ?

( ) Masculin
( ) Féminin

2. À quel groupe d'âge appartenez-vous ?

( ) Moins de 20 ans
( ) Entre 21 et 25 ans
( ) Entre 26 et 30 ans
( ) Entre 31 et 35 ans
( ) Entre 36 et 40 ans
( ) Entre 41 et 45 ans
( ) Entre 46 et 50 ans
( ) Entre 51 et 55 ans
( ) Entre 56 et 60 ans
( ) Plus de 60 ans

Section B. Les études

1. Quel est votre dernier niveau d'études atteint ?

( ) Niveau secondaire
( ) Niveau collégial et technique
( ) Niveau collégial général
( ) Niveau universitaire baccalauréat
( ) Niveau universitaire maîtrise

Section C. L'emploi actuel

1. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de votre Caisse Populaire ou du Mouvements Desjardins ?

( ) Moins de 1 an
( ) De 1 à 3 ans
( ) De 3 à 5 ans
( ) De 5 à 7 ans
( ) De 7 à 9 ans
( ) De 9 à 11 ans
( ) De 11 à 13 ans
( ) De 13 à 15 ans
( ) De 15 à 17 ans
( ) 17 ans et plus

2. Votre poste est considéré comme étant :

( ) cadre
( ) non-cadre

3. Depuis combien de temps exercez-vous votre poste actuel ?

( ) Moins de 1 an
( ) De 1 à 3 ans
( ) De 3 à 5 ans
( ) De 5 à 7 ans
( ) De 7 à 9 ans
( ) De 9 à 11 ans
( ) De 11 à 13 ans
( ) De 13 à 15 ans
( ) De 15 à 17 ans
( ) 17 ans et plus

4. J'appartiens au :

( ) Secteur conseil
( ) Secteur courant
( ) Secteur administratif

Questionnaire portant sur votre satisfaction au travail

Objectif : Nous allons vous présenter votre travail sous ses différentes facettes. Demandez-vous jusqu'à quel point vous êtes satisfait(e) de cet aspect de votre travail. Répondez le plus spontanément possible. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. La seule chose à faire est d'être soi-même.

Directives : Placez un «**X**» sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux votre niveau de satisfaction.

Exemple : Suis-je satisfait(e) de la qualité des repas offerts par la chaîne de *fast food* «Krusty».

+----------+----------+-------X----------+----------+

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

Suis-je satisfait(e)

1. ... de la distribution des tâches selon les talents des employés ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

2. ... de la possibilité d'être utile à mon organisation ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

3. ... de la possibilité de faire du travail intéressant ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

4. ... de la possibilité d'organiser moi-même mon travail ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

5. ... de la possibilité d'avoir d'autres travailleurs sous mes ordres ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

6. ... de mes chances d'avancement ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

7. ... de l'information que mon patron partage avec moi ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

8. ... de la possibilité de communiquer avec les employés du département ou de mon groupe de travail ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

9. ... des conditions physiques de travail ? (Ex : espace de travail, aération, ergonomie, etc.)

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

10. ... des responsabilités qui me sont confiées dans mon travail ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

11. ... de la façon dont mon travail est évalué ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

12. ... de la possibilité d'appliquer mes nouvelles façons de travailler ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

13. ... de l'estime que l'on me témoigne pour un travail bien fait ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

14. ... de la manière dont la Caisse pour laquelle je travaille est administrée ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

15. ... du salaire que je reçois pour le travail que je fais ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

16. ... de ma sécurité d'emploi ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

17. ... de l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

18. ... de la compétence technique de mon supérieur lorsqu'il prend des décisions ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

19. ... de la possibilité d'utiliser mes capacités ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

20. ... de la possibilité de faire du travail varié ?

Pas du tout satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Extrêmement satisfait(e)

Annexe E

Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Chers participants,

Tel que nous l'avons discuté lors de notre dernière rencontre, un court questionnaire vous est aussi présenté afin de recueillir des informations concernant le positionnement stratégique de votre caisse. Les informations recueillies par le présent questionnaire représentent une importante phase dans la réalisation de cette étude. Pour ce, nous vous demandons de répondre aux diverses questions avec le plus de transparence possible. Il n'y a donc ni bonne ni mauvaise réponse. Ce questionnaire marque aussi la fin de votre participation active dans cette recherche.

Nous vous assurons encore une fois que ces informations seront traitées de façon strictement confidentielle. Ces informations ne seront en aucun cas transmises à la Fédération des Caisses Populaires de l'Estrie (FCPE) ou à tout autre organisme d'ailleurs, sans une autorisation écrite de votre part. Nous vous remercions donc de l'intérêt que vous avez témoigné tout au long de cette recherche.

Veuillez recevoir mes meilleures salutations.

Michel Arcand
Département de Management
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Tel: 821-8000 ext: 2308
Télécopieur: 821-8010
Courrier électronique: marcand@adm.usherb.ca

Informations générales

Identification

1. Nom de la caisse populaire : _____
2. Numéro du transit : _____

Questionnaire sur le positionnement stratégique de votre caisse

Objectif : Nous allons vous présenter une liste de caractéristiques qualifiant le positionnement stratégique de votre caisse. Pour chacune de ces caractéristiques, une affirmation vous sera proposée, et nous vous demandons de vous situer par rapport à celle-ci sur une échelle de 7 points.

- Préoccupation minimale = 1.
- Préoccupation maximale = 7.

Directives : Encerclez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux le positionnement stratégique existant dans votre organisation.

Exemple : La chaîne de *fast food* «Krusty» valorise les repas faibles en cholestérol.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE

1.1. Ma caisse propose à ses membres une gamme étendue de services automatisés (ex. accès D, transactions téléphoniques, etc.).

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

2. OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

2.1. Ma caisse offre à divers groupes de membres (ex. investisseurs, épargnants, professionnels, travailleurs autonomes, etc.) une gamme étendue de produits et de services (ex. AVDL, fiducie Desjardins, VMD, etc.).

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

3. INNOVATION DE PRODUITS

3.1. Ma caisse offre à ses membres de nombreux produits ou services bancaires non conventionnels (ex. offre de produits autres que ceux de Desjardins, prestation de services en dehors des normes habituelles, etc.).

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

4. QUALITÉ

4.1. Ma caisse offre à ses membres des services de qualité supérieure à ce que propose la concurrence.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

5. PRIX

5.1. Par rapport à la concurrence, le prix de revient des services offerts par ma caisse est moins élevé.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

6. MARKETING

6.1. Ma caisse alloue d'importantes ressources aux activités marketing (ex. publicité, démarchage, etc.).

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

7. RESSOURCES

7.1. Ma caisse alloue d'importantes ressources au soutien d'investissements à long terme.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

7.2. Ma caisse s'assure d'avoir d'importantes ressources humaines et matérielles.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

7.3. Ma caisse investit fortement dans ses équipements technologiques (ex. DAB, OMA, etc.).

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

8. PROCESSUS STRATÉGIQUE

8.1. Dans sa planification stratégique, ma caisse se centre sur ses acquis.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

8.2. Dans sa planification stratégique, ma caisse se centre sur les opportunités offertes par le marché.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

9. RISQUE

9.1. Ma caisse est prête à investir dans des projets qui peuvent sembler risqués.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale

10. PROACTIVITÉ DANS LE STYLE DE GESTION

10.1. Ma caisse adopte une position proactive dans son marché, elle ne réagit pas, elle agit.

1	2	3	4	5	6	7

Préoccupation minimale — Préoccupation maximale