

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
RICHARD LACOURSIÈRE

IMPACTS DE CERTAINES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE  
ORGANISATIONNELLE ET FINANCIÈRE DES PME

FÉVRIER 2002

2130

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## Sommaire

La présente étude, *Impacts de certaines pratiques stratégiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME*, a pour but de vérifier si on peut constater, en contexte de PME, un impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs au niveau de la grande entreprise. Influençant à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de GRH peuvent constituer une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises. D'où le développement d'une approche universaliste de la GRH voulant que certaines pratiques exercent un impact positif sur la performance des entreprises chaque fois qu'on les applique. De fait, plusieurs chercheurs ont constaté empiriquement que certaines pratiques de GRH pouvaient améliorer la performance des entreprises. À quelques exceptions près, cependant, ces études ont été menées en contexte de grande entreprise. La GRH en contexte de PME se caractérisant notamment par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans la grande entreprise, par un accès limité aux ressources et par un manque global d'expertise, il nous semblait important de vérifier si on pouvait en escompter les mêmes bénéfices dans les deux contextes d'application. Nous appuyant sur la perspective universaliste de la GRH, nous avons donc entrepris de vérifier auprès d'un échantillon de 273 PME manufacturières l'impact exercé par certaines

pratiques de GRH sur leur performance organisationnelle et financière. Les données sur lesquelles s'appuie notre étude proviennent de la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (*LaRePE*). On trouve dans cette base de données des informations relatives à plus de 850 variables; ces informations ont été recueillies directement auprès des entreprises au moyen d'un questionnaire confidentiel auquel les répondants devaient annexer leurs états financiers complets pour les cinq derniers exercices. Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive et statistiquement significative entre le développement des pratiques de GRH et la performance, tant organisationnelle que financière, des PME de notre échantillon. Des analyses multivariées nous ont également permis d'identifier certaines pratiques de GRH qui expliqueraient le mieux la variance observée dans les différents indicateurs de performance. Cette étude figure parmi les premières en Amérique du Nord à démontrer que plusieurs pratiques de GRH peuvent exercer des impacts positifs sur la performance organisationnelle et financière de PME manufacturières. Nous croyons avoir contribué, de ce fait, à l'amélioration des connaissances en ce qui concerne l'application des pratiques de GRH en PME. Tant les propriétaires d'entreprises, qui ont des décisions à prendre quant au choix des stratégies à adopter, que les gestionnaires des ressources humaines, qui ont des choix à effectuer dans l'application des différentes pratiques de GRH, devraient y trouver une réponse à certaines des questions qui les préoccupent.

## Table des matières

Sommaire	ii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Remerciements	vii
 <b>INTRODUCTION</b>	 8
 <b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE</b>	
1.1. Historique et définitions de la GRH	15
1.2. Fondements théoriques de l'approche universaliste	21
1.2.1. Perspective économique de la GRH	21
1.2.2. Perspective psychosociologique de la GRH	30
1.2.3. Perspective financière de la GRH	34
1.2.4. Perspective stratégique de la GRH	40
1.3. Gestion stratégique des ressources humaines	44
1.4. Résultats d'études empiriques	53
1.4.1. Études portant sur des échantillons de PME	57
1.4.2. Études portant sur des échantillons mixtes	61
1.4.3. Études portant sur des échantillons de grandes entreprises	64
1.4.4. Conclusion de la perspective universaliste	72
1.4.5. Hypothèses de recherche	73
1.5. Modèle de recherche	75
1.5.1. Variables indépendantes	75
1.5.2. Variables dépendantes	85
1.5.3. Variables de contrôle	89

## CHAPITRE 2 : MÉTHODE

2.1. Échantillon	93
2.2. Instruments de mesure	94
2.2.1. Mesure des variables indépendantes	96
2.2.2. Mesure des variables dépendantes	98
2.2.3. Mesure des variables de contrôle	99

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

3.1. Caractéristiques des PME de l'échantillon	102
3.2. Tests d'hypothèses	107
3.2.1. Résultats des analyses de corrélation	108
3.2.2. Résultats des analyses de régression multivariées	119
3.2.3. Résultats des analyses de régression de type <i>stepwise</i>	128

## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

4.1. Discussion	139
4.2. Limites de l'étude	158
4.3. Suggestions de recherches	160

CONCLUSION	163
------------	-----

RÉFÉRENCES	169
------------	-----

## APPENDICES

<b>Appendice A :</b>	Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises : classification selon les auteurs	188
<b>Appendice B :</b>	Détails sur la méthode utilisée pour mesurer l'étendue des pratiques de GRH	194
<b>Appendice C :</b>	Détails sur la méthode utilisée pour déterminer le type de stratégie	205

## Liste des tableaux

Tableau 1 :	Résultats d'études empiriques concernant l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des entreprises	54
Tableau 2 :	Synthèse des informations pertinentes et des sources	95
Tableau 3 :	Répartition des PME selon le nombre d'employés	104
Tableau 4 :	Nombre de pratiques appliquées dans les PME	105
Tableau 5 :	Comportement des PME à l'égard de la fréquence de recours aux pratiques de GRH et à leur étendue	106
Tableau 6 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et les variables de contrôle	109
Tableau 7 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance organisationnelle des PME	111
Tableau 8 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance financière des PME	112
Tableau 9 :	Pratiques de GRH et performance organisationnelle : résultats des analyses de régression multivariées	121
Tableau 10 :	Pratiques de GRH et performance financière : résultats des analyses de régression multivariées	124
Tableau 11 :	Indice global de GRH et performance organisationnelle : résultats des analyses de régression multivariées	126
Tableau 12 :	Indice global de GRH et performance financière : résultats des analyses de régression multivariées	127
Tableau 13 :	Pratiques de GRH et performance organisationnelle : résultats des analyses de régression de type <i>stepwise</i>	129
Tableau 14 :	Pratiques de GRH et performance financière : résultats des analyses de régression de type <i>stepwise</i>	130
Tableau 15 :	Indice global de GRH et performance organisationnelle et financière : résultats des analyses de régression de type <i>stepwise</i>	135

## Remerciements

La réalisation de cette recherche a obligé son auteur à solliciter maints avis et conseils auprès de personnes qui l'ont accompagné tout au long de sa démarche. Qu'il me soit permis de remercier tout d'abord mon directeur de mémoire, Monsieur Bruno Fabi, qui a su m'inculquer à la fois l'intérêt pour la recherche et le respect de la démarche scientifique. Son support indéfectible et sa rigueur intellectuelle m'ont amené à un certain dépassement dont je lui suis grandement reconnaissant.

Des remerciements particuliers s'adressent également à Madame Josée St-Pierre, Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. J'ai senti de sa part un soutien constant et je la remercie de m'avoir rappelé que ce n'est pas tout de prendre son envol, mais qu'il faut aussi songer à l'atterrissage.

À Monsieur Michel Arcand, dont l'expertise dans les différentes approches de GRH m'a permis de mettre de l'ordre dans mon cadre théorique, j'adresse également des remerciements sincères. Tout comme je remercie Monsieur Daniel Pitre, statisticien du LaRePE, pour la compréhension dont il a su faire preuve à l'égard d'un débutant en statistiques.



## Introduction

## Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières années un essor considérable et est devenue un sujet d'études auquel s'intéressent de plus en plus de chercheurs, tant dans le domaine de la grande entreprise que dans celui des petites et moyennes entreprises (PME). Les bouleversements économiques de la dernière décennie ne sont pas étrangers à cet essor de la GRH. Les changements majeurs auxquels on a assisté à la fin du 20<sup>e</sup> siècle et l'incertitude croissante qui caractérise l'économie depuis lors, ont eu pour effet de modifier sensiblement les conditions de réussite des entreprises et ont obligé plusieurs d'entre elles à réviser leur mode de gestion, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Alors que l'économie de l'après-guerre (seconde guerre mondiale) qui a prévalu jusqu'au début des années '70 était surtout fondée sur la recherche de faibles coûts de production obtenus par le biais des économies d'échelle et de la production de masse, la situation a changé à partir des années '70. Les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel sont devenues plus accessibles et plus faciles à imiter. Le capital est devenu beaucoup plus mobile et accessible aux pays en voie de développement, les progrès technologiques ont permis d'améliorer la qualité des produits et de réduire les coûts de production et on a

vu se modifier le comportement et les attentes des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants en termes de qualité et de service (Becker et Huselid, 1998; Pfeffer, 1994; Whitfield et Poole, 1997). Les individus et l'information sont eux aussi devenus plus mobiles, à un point tel que le temps et l'espace ne sont plus considérés comme des barrières nulle part dans le monde (Kanter, 1999).

Les PME n'échappent pas à ces nouvelles conditions de concurrence et adoptent diverses stratégies pour y faire face. Plusieurs recourent à l'adoption de nouvelles technologies et les entreprises voulant croître rapidement auraient aussi tendance à innover davantage, soit pour envahir les marchés qui s'ouvrent, accroître leur part de marché ou se distinguer de la concurrence (Julien et Marchesnay, 1996). Quelle que soit la stratégie retenue, elle fera presque inévitablement appel aux capacités organisationnelles de la PME et, de façon plus spécifique, à la collaboration des ressources humaines (Guérin, 1995; Julien et Jacob, 1996; Julien, Carrière, Raymond et Lachance, 1993). Plusieurs chercheurs, en fait, ont mis en relief l'importance, pour une entreprise, de tenir compte davantage de ses ressources humaines lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie de concurrence (Capelli et Crocker-Hefter, 1996; Grant, 1991; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984 ).

On comprendra, par exemple, qu'il pourrait s'avérer risqué, pour une entreprise, de chercher à augmenter sa productivité et sa rentabilité en investissant dans un nouveau mode de production ou en implantant une nouvelle

technologie si elle ne dispose pas déjà de ressources humaines compétentes et d'une infrastructure adéquate en termes de gestion de ces mêmes ressources humaines. Comme le soulignait déjà Barnard (1948), ce sont des individus qui constituent une organisation et l'efficacité de celle-ci dépend non seulement de la façon de les grouper et de les structurer, mais aussi de la qualité de chacun d'entre eux.

L'investissement dans les pratiques de GRH, en fait, apparaît comme l'une des solutions pouvant permettre d'augmenter la productivité des entreprises tout en courant de faibles risques (Cascio, 1991). Il s'agirait également de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont puissent disposer les dirigeants d'entreprises pour améliorer la rentabilité (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). D'autant que, en contexte de PME, où la fonction GRH est peu développée, le simple fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Plusieurs dirigeants de PME font néanmoins preuve d'hésitation lorsque vient le temps d'améliorer une pratique de GRH ou d'en instaurer une nouvelle. L'incertitude liée à la gestion des individus est beaucoup plus grande que celle liée à l'implantation d'un processus de gestion de la qualité ou à l'implantation d'une nouvelle technologie, rappelle-t-on à cet égard (Johns, 1993; Patterson, West, Lawthom et Nickell, 1998).

La fonction de GRH étant l'une des dernières à être déléguées (Neiswander, Bird et Young, 1990; Hanks et Chandler, 1994), les dirigeants de PME disposent par ailleurs rarement d'un spécialiste pour les conseiller dans le choix des pratiques à mettre en place. On comprendra donc qu'il leur soit parfois difficile de prendre une décision concernant l'adoption de l'une ou l'autre des pratiques de GRH. La présente étude vise précisément à faire le point sur l'application de différentes pratiques de GRH au sein des PME et à vérifier dans quelle mesure elles peuvent influencer ou, à tout le moins, être associées positivement à la performance organisationnelle et financière des entreprises.

Différentes études ont déjà cherché à établir une telle relation entre des pratiques de GRH et la performance des entreprises. La grande majorité de ces études ont cependant été menées auprès de grandes entreprises, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de connaissance en contexte de PME. Un appel à l'intensification de la recherche portant sur les pratiques de GRH en PME a d'ailleurs été lancé récemment dans un numéro spécial du périodique « *Entrepreneurship Theory and Practice* » (Katz, Aldrich, Welbourne et Williams, 2000).

L'implantation de pratiques de GRH et l'impact qu'elles peuvent avoir sur la performance de l'entreprise intéressent bien sûr plusieurs acteurs potentiels, notamment les propriétaires et actionnaires, les employés et les syndicats. Nous

retiendrons comme acteur principal pour notre étude, le propriétaire de l'entreprise. Celui-ci se trouve confronté, comme nous l'avons déjà expliqué, à différents choix de pratiques, sans posséder par ailleurs les informations suffisantes pour exercer un choix éclairé. C'est pourquoi nous chercherons, dans notre étude, à répondre à la question suivante : *Est-il avantageux, pour les PME, d'appliquer certaines pratiques de GRH ?* Plus précisément, la performance organisationnelle et financière des PME est-elle influencée par le nombre et l'étendue des pratiques de GRH qu'elles appliquent ?

Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra prendre connaissance, au Chapitre 1, du contexte théorique sur lequel s'appuie notre étude. Après y avoir brossé un court historique de la GRH, nous expliquerons comment certaines disciplines de recherche ont contribué à mettre en lumière le rôle et l'importance de cette fonction de gestion. Suivra un aperçu de différentes études empiriques ayant cherché à vérifier l'existence d'un lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. La méthode utilisée pour construire nos variables et recueillir nos données sera présentée en détail au Chapitre 2. On pourra ensuite prendre connaissance, au Chapitre 3, des résultats obtenus à partir de différents tests statistiques. Suivra une discussion de ces résultats, de même que quelques suggestions de recherches futures. Le Chapitre 4, enfin, fera part des principales conclusions de notre étude.

## Contexte théorique

## Historique

Selon un historique des origines et du développement de la GRH rédigé par Marciano (1995), le vocable même de « ressources humaines » aurait été créé par Drucker (1954) dans son livre intitulé « *The Practice of Management* ». Drucker, dans ce livre, introduit le concept du travailleur devant être considéré comme « la ressource humaine », elle-même comparable à toutes les autres ressources de l'entreprise, à cette différence près que, de par sa nature humaine, cette ressource comporte des caractéristiques spécifiques dont le gestionnaire doit tenir compte : La ressource humaine, contrairement aux autres ressources, possède la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve d'imagination. Aussi Drucker incite-t-il les gestionnaires à considérer davantage les besoins des employés dans l'organisation de leur travail et à concevoir des emplois qui représentent pour eux un défi, en même temps qu'ils favoriseraient leur développement.

Une deuxième contribution à la définition du concept de GRH, selon Marciano, serait due à Bakke (1958), qui a poussé plus loin la discussion sur la gestion des ressources humaines pour en faire une fonction de gestion au même titre que les fonctions de comptabilité, production, finances et marketing. La fonction de GRH, selon Bakke, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations industrielles, de relations humaines, d'organisation du



travail et de formation des dirigeants. La tâche globale d'un gestionnaire, toujours selon Bakke (cité par Marciano, 1995), consisterait à utiliser efficacement les ressources de façon à réaliser les objectifs de l'entreprise. L'attention à l'égard des ressources humaines serait requise non pas parce que les gestionnaires doivent faire preuve d'humanisme, mais plutôt à cause du fait même qu'ils sont gestionnaires. L'objectif de la fonction ressources humaines, selon Bakke, n'en serait pas un de bonheur individuel, mais bien de travail productif et de création d'opportunités permettant à tous les employés d'utiliser leurs compétences en vue justement d'améliorer la productivité. Les efforts de toutes les ressources humaines, ajoute Bakke, doivent converger vers la satisfaction simultanée des intérêts de la compagnie et de ses employés.

L'effet combiné des travaux de Drucker et de Bakke s'est peu à peu fait sentir dans le monde des affaires et chez les chercheurs. Si bien que le vocable « ressources humaines » est apparu graduellement dans ces milieux. C'est ainsi que, en 1964, Pigors, Myers et Malm publient un livre intitulé : *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration*. Dans ce livre, Pigors et ses collègues insistent sur l'importance de la gestion des ressources humaines et qualifient cette appellation de plus large et plus englobante que celle de gestion du personnel.

Toujours selon Marciano, une troisième contribution qui devait retenir particulièrement l'attention des chercheurs et des gestionnaires fut la parution

d'un article de Miles (1965). Dans cet article, Miles distinguait entre deux modèles, soit celui des relations humaines (*human relations*) et celui des ressources humaines (*human resources*), ce dernier modèle étant présenté comme une combinaison d'éléments empruntés notamment à McGregor (1960) et à Likert (1961).

Le modèle des relations humaines, tel que décrit par Miles, viserait à faire en sorte que le travailleur se sente utile et important pour l'entreprise par le biais d'une communication soutenue et d'une attitude de support de la part de ses superviseurs. Le modèle des ressources humaines, quant à lui, stipulerait que l'expérience et le savoir des travailleurs sont d'une grande valeur pour l'entreprise. Suivant ce modèle, la participation des travailleurs et l'utilisation optimale de leurs compétences pourraient donner lieu à de meilleures décisions et susciter chez eux un sentiment d'auto contrôle, ce qui, en retour, augmenterait leur productivité et leur satisfaction .

Il faudra attendre les années '70, poursuit Marciano dans son historique, pour voir réapparaître les termes « ressources humaines » ou « gestion des ressources humaines ». Ces termes et la définition qu'on en donne alors finissent par engendrer une certaine confusion avec la notion de « gestion du personnel », au point qu'on les substituera souvent l'un à l'autre.

Durant les années '80, toutefois, la dimension élargie de la GRH telle que conçue par Drucker et Bakke refait surface. On s'efforce alors de développer une théorie qui permette d'intégrer la GRH à la stratégie d'entreprise, revenant ainsi à la pensée de Bakke, pour qui la fonction de GRH était d'une importance égale à toutes les autres fonctions. C'est ainsi qu'apparut le terme de «gestion stratégique des ressources humaines», lequel fut introduit, selon Marciano, pour faire la distinction avec les fonctions traditionnelles de la GRH. La gestion stratégique des ressources humaines se caractérise ici par son approche proactive et ses liens avec le plan stratégique global de l'entreprise, contrairement à la fonction de gestion du personnel qui entretient plutôt une attitude réactive du style « éteindre les feux » (Marciano, 1995 :225).

Pendant qu'en Amérique du Nord, le développement de la GRH était surtout favorisé par les milieux académiques, la situation se présentait différemment en Grande Bretagne où, selon Marciano, ce sont les gestionnaires qui ont le plus contribué à l'implantation des différentes pratiques et ce, dans le contexte particulier du règne de Margaret Thatcher. On y aurait fait de la GRH une philosophie de gestion qui a laissé plusieurs chercheurs sceptiques. Certains ont reproché à cette philosophie une vision trop étroite de la GRH (*a unitarist/managerialist perspective of HRM*), allant à l'encontre du courant de recherche britannique qui voudrait plutôt que les travailleurs et les gestionnaires capitalistes ne puissent avoir les mêmes intérêts, ni même partager des intérêts communs (Keenoy et Anthony, 1992, cités dans Marciano, 1995). Selon ces

auteurs, la GRH constituerait ni plus ni moins qu'un système sophistiqué de pratiques visant l'évitement des syndicats et l'affaiblissement du mouvement des relations industrielles.

De ce bref historique, Marciano (1995) conclut qu'il y a trois grandes familles de définitions de la GRH :

- Une première famille soutenue à l'origine par Drucker (1954) et Bakke (1958) selon laquelle la GRH est une fonction de gestion qui vise notamment à assurer la compréhension, la conservation, le développement, l'utilisation et l'intégration des ressources humaines dans leur milieu de travail;
- Une deuxième famille selon laquelle « GRH » serait synonyme de « gestion du personnel » et voulant qu'il existe un ensemble de pratiques susceptibles de faire une meilleure utilisation des travailleurs;
- Une troisième famille soutenue principalement par certains chercheurs britanniques et voulant que la GRH soit essentiellement une forme d'évitement des syndicats et une forme subtile de contrôle patronal.

Pour notre part, nous retiendrons une approche de la GRH qui se rattache à la première famille de définitions, notre étude cherchant d'abord et avant tout à apporter un éclairage sur la GRH en tant que fonction de gestion permettant d'améliorer à la fois les conditions de travail des employés et la performance des entreprises. Plus précisément, nous retiendrons pour cette étude une approche

universaliste voulant que les pratiques les plus reconnues de GRH exercent un effet positif chaque fois qu'on les applique. Cette approche, comme nous allons l'expliquer dans la prochaine section, repose sur des fondements théoriques solides et ayant fait l'objet d'une certaine validation par le biais de nombreuses études empiriques.

## Fondements théoriques de l'approche universaliste

L'intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer de plusieurs façons et par le biais de différents champs de recherche émanant à la fois des sciences de l'économie, de la psychologie, de la finance et de la stratégie (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 1998). Il convient donc de traiter de la relation d'emploi en considérant à la fois les aspects économiques, sociaux et psychologiques qu'elle comporte (Baron et Kreps, 1999). Dans les pages qui suivent, nous allons donner un aperçu de différents arguments supportant une approche universaliste de la GRH en débutant par ceux qui sont issus de la discipline de l'économie.

### *Perspective économique de la GRH*

Jones et Wright (1992) expliquent que deux approches ont principalement été utilisées en économie pour analyser les problèmes liés aux échanges humains : il s'agit de l'approche des coûts de transaction (*transaction costs*) et de l'approche de l'agence (*agency*). Chacune de ces approches recourt aux notions de rationalité limitée et d'opportunisme pour expliquer en partie l'origine des coûts auxquels donnent lieu les échanges entre deux parties. Par rationalité limitée, on fait ici allusion au fait que les individus sont sujets à certaines limites

dans leur capacité à traiter de l'information tandis que l'opportunisme réfère au fait que les individus ont tendance à agir d'abord et avant tout dans leur propre intérêt. La conjonction de ces facteurs humains avec d'autres facteurs liés à l'environnement, tel l'incertitude et la complexité, seraient à l'origine des coûts de transaction et d'agence (Jensen et Meckling, 1976; Williamson, 1975), deux concepts souvent évoqués en gestion stratégique des ressources humaines et que nous allons maintenant expliquer brièvement.

### *Théorie des Coûts de Transaction*

Élaborée à partir des travaux de Coase (1937), la théorie des coûts de transaction stipule que l'entreprise (*firm*) et le marché (*market*) constituent deux alternatives possibles lorsque vient le temps de choisir le mode administratif (*governance*) le plus économique pour réaliser une transaction. Par coûts de transaction, on entend les coûts associés à la négociation, à la surveillance (*monitoring*), à l'évaluation et à la mise en application (*enforcing*) des échanges survenant entre deux parties. Dans les cas où les échanges à intervenir entre deux parties nécessitent un processus complexe de coordination, il peut s'avérer avantageux de mettre en place une hiérarchie visant à coordonner les relations d'échanges : C'est la mise en place de cette hiérarchie qui donne naissance à l'organisation (ou entreprise). En théorie donc, l'organisation (ou l'entreprise) sera préférée au marché comme mode administratif dans la mesure où elle

permettra de réaliser les transactions entre parties à un coût inférieur à celui qui serait encouru si ces mêmes transactions devaient s'effectuer sur le marché.

Jones et Wright (1992) expliquent que les pratiques de GRH constituent des moyens de régulation et de contrôle des coûts encourus par l'organisation lorsqu'elle transige avec ses employés. Les entreprises, lorsqu'elles structurent et développent leur système de GRH, se trouveraient en quelque sorte à marchander les bénéfices de sa mise en place contre les coûts bureaucratiques qu'il engendre, soutiennent ces auteurs.

### *Théorie de l'Agence*

Utilisée aussi bien dans les disciplines de l'économie et de la finance que dans celles de la politique, de la sociologie et du comportement organisationnel, la théorie de l'agence a vu le jour dans les années '70. Eisenhart (1989) explique que cette théorie constitue en quelque sorte un prolongement de la littérature des années '60 et '70 dans laquelle certains économistes s'attardaient au problème de partage du risque qui se présente lorsque deux parties font preuve d'une attitude différente face au risque. Selon Eisenhart (1989), la théorie de l'agence élaborée par Jensen et Meckling (1976) a élargi cette perspective (de partage du risque) en y ajoutant la relation d'agence qui survient lorsqu'un principal délègue l'exécution d'un travail à un agent. La théorie de l'agence cherche à décrire cette relation en recourant à la métaphore du contrat.



Deux types de situation peuvent donner lieu à des problèmes d'agence. Le premier type de situation se rencontre lorsque les objectifs du principal et ceux de l'agent entrent en conflit les uns avec les autres ou encore lorsqu'il est difficile ou onéreux pour le principal, de vérifier les faits et gestes de l'agent. Le deuxième type de situation survient lorsque le principal et son agent adoptent une attitude différente face au risque, ce qui peut donner lieu à des choix d'action divergents.

La théorie de l'agence, toujours selon Eisenhardt, cherche à établir quelles sont les règles les mieux appropriées pour encadrer la relation principal/agent, compte tenu de certains postulats relatifs aux individus (opportunisme, rationalité limitée, aversion au risque), aux organisations (recherche d'efficience, conflits d'objectifs entre certains membres, asymétrie d'information) et à l'information (celle-ci étant considérée comme un produit qui peut s'acquérir moyennant qu'on en accepte les coûts). Plus spécifiquement, la théorie de l'agence amènera le principal à se demander lequel, entre un contrat cherchant à contrôler le comportement (rémunération sous forme de salaire, mise en place d'une hiérarchie, mise en place de systèmes d'information, etc.) ou un contrat cherchant à contrôler le résultat (rémunération sous forme de commissions ou d'actions, recours au marché, etc.) serait le plus efficient dans une situation donnée.

Bien qu'elle soit surtout utilisée en économie et en finance, la théorie de l'agence peut aussi s'appliquer à l'analyse de la gestion sociale (incluant la GRH) de l'entreprise dans son ensemble (Baker, Jensen et Murphy, 1988, cités dans d'Arcimoles 1995), tout comme elle peut s'appliquer aux relations employeurs/employés (Becker et Huselid, 1998; Delery et Doty, 1996). Eisenhardt (1989) ajoute en ce sens que la théorie de l'agence est tout à fait compatible avec les travaux d'auteurs classiques de la théorie organisationnelle, dont ceux de Barnard (1938), portant sur le comportement de coopération et ceux de March et Simon (1958), traitant de la relation d'emploi. Tout comme c'était le cas pour ces travaux, rappelle Eisenhardt, la théorie de l'agence traite principalement du conflit qui surgit lorsque des individus poursuivant des intérêts différents s'engagent dans une relation de coopération et la métaphore utilisée y est également celle du contrat.

S'appuyant sur la théorie de l'agence, donc, on cherchera à établir quelle est la forme de contrat (orientation comportement vs orientation résultats) qui convient le mieux aux objectifs poursuivis. Partant de là, on pourra évaluer quelles sont les différentes pratiques de GRH qui semblent les plus aptes à favoriser les comportements souhaités ou à assurer une coordination optimale des ressources humaines. En d'autres termes, on recourra à différentes pratiques de GRH en vue de réduire le risque lié au phénomène de l'agence.

### *Théorie du Capital Humain*

Élaborée par l'école de Chicago (Schultz, 1961 ; Becker, 1962, 1964), la théorie du capital humain voudrait que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences, ces dernières étant elles-mêmes source de productivité, d'où une justification pour des salaires plus élevés. Selon cette théorie, les efforts consentis par un travailleur pour développer son niveau d'éducation seraient rémunérés à leur juste valeur par le marché de l'emploi (D'Arcimoles, 1995; Gomez-Mejia, 1994).

Apparentée à la théorie du capital humain, la théorie de la productivité marginale, quant à elle, suggère que les travailleurs constituent un intrant parmi d'autres au sein de l'entreprise : Ils sont payés pour la valeur de ce qu'ils produisent et l'équilibre est assuré par les forces en présence dans un modèle d'offre et de demande. En principe, ces travailleurs devraient être disposés à changer d'employeur et à vendre leurs services au plus offrant (Acs et Gerlowski, 1996). Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997) utilisent le terme de « *quasi spot contract* » pour illustrer ce type d'échange qui apparaît purement économique : L'employeur offre des incitatifs monétaires à court terme en échange d'une contribution clairement définie et circonscrite de l'employé. Aucune des deux parties ne s'attend à recevoir davantage que ce qui est spécifié au départ. On a donc affaire, ici, à un échange à court terme et fermé (*short-term and closed-ended*) pour les deux parties. Un tel type d'échange se comparerait, selon Tsui et

al. (1997), au modèle industriel (*industrial model*) décrit par Osterman (1988), à la stratégie de contrôle des coûts décrite par Walton (1985), au concept de mécanisme de marché élaboré par Ouchi (1980) ou encore à l'idée de l'engagement utilitaire avancée par Etzioni (1961). Une telle approche de la relation d'emploi conviendrait surtout à des emplois non spécialisés (Acs et Gerlowski, 1996), de même qu'à des emplois où la performance peut être clairement définie et mesurée (Tsui et al., 1997).

La relation d'emploi découlant d'une approche de productivité marginale donne lieu, comme nous venons de l'expliquer, à un échange purement économique intervenant dans une perspective à court terme. Or, comme l'expliquent Tsui et al. (1997), les employeurs qui doivent faire face à un environnement incertain et en changement rapide peuvent trouver avantageux de traiter la relation d'emploi comme une combinaison d'échanges économiques et sociaux plutôt que comme un échange purement économique. La relation d'emploi revêt alors une nouvelle dimension, prenant en compte des éléments tels, par exemple, le bien-être des employés et leurs possibilités de cheminement de carrière. En contrepartie, les employés accepteront d'accomplir des tâches différentes de celles prévues à l'origine du contrat, d'être plus mobiles, de développer des compétences spécifiques à l'entreprise, etc. On a affaire ici à un échange ouvert et à long terme (*open-ended and long-term*). Les auteurs utilisent le terme de «*mutual investment*» pour qualifier ce type de relation d'emploi, qu'ils comparent aux modèles décrits antérieurement par Osterman (1988 : *salaried*

*model*), Lawler (1986, 1988 : *high involvement model*), Walton (1985 : *commitment strategy*), Arthur (1992 : *commitment system*), Etzioni (1961 : *normative involvement*) et Ouchi (1980 : *clan's employment relationship*).

Contrairement aux modèles issus de la théorie de la productivité marginale et de la théorie du capital humain, qui ignorent complètement les divergences d'intérêts entre les propriétaires et les gestionnaires (Gomez-Mejia, 1994), les modèles privilégiant une relation d'emploi à long terme visent donc, eux, à réduire certains coûts de transaction et à minimiser les effets d'agence (Acs et Gerlowski, 1996).

#### *Vers une économie du savoir*

Les théories de l'agence, des coûts de transaction et du capital humain fournissent donc quelques-uns des arguments qui plaident en faveur de l'approche universaliste de la GRH. Mais le nouvel environnement économique contribue lui aussi largement à faire ressortir l'importance de cette fonction en tant que facteur pouvant influencer la performance d'une organisation (Becker et Huselid, 1998). Les changements structuraux que l'on a pu observer dans l'économie des pays industrialisés au cours des dernières années ont en effet modifié la nature des facteurs procurant un avantage stratégique aux entreprises et ont accentué l'importance de bien gérer le savoir et les connaissances détenus par une organisation (Kanter, 1999; Miles, Miles, Perrone et Edvinson,

1998; Pfeffer, 1994; Snell, Youndt et Wright, 1996; Teece, 1998; Ulrich, 1998). Si bien que nous assisterions présentement à une transformation du principe de division du travail, qui glisserait d'une logique technique à une logique de compétences et d'apprentissage (Moati et Mouhoud, 1994).

Schumann (1998) explique par exemple que le travailleur est de plus en plus « détaché » du processus de production, en ce sens qu'il manipule de moins en moins de matériaux et qu'il s'affaire plutôt à assurer le fonctionnement de la technologie mise en place pour assurer la production. Le rôle du travailleur en devient un de « régulateur de système », où il est appelé à programmer des machines (automates), contrôler des processus et solutionner des problèmes.

Un tel glissement du rôle du travailleur a pour effet d'accroître considérablement l'importance des compétences des ressources humaines et plus encore de leur capacité d'apprentissage. Tout comme il suppose une organisation du travail différente, permettant d'obtenir un plus grand engagement des individus, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative de leur part (Gittleman et al., 1998; Mandal et al., 1998). Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés au 21<sup>e</sup> siècle ne consistera plus à améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise.

### *Perspective Psychosociologique de la GRH*

L'intérêt que manifestent certains chercheurs en GRH à l'égard de la psychologie s'explique notamment par le fait que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et, de ce fait, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Denison, 1984; Hansen et Wernerfelt, 1989; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Schuster et al., 1997).

S'appuyant en partie sur cette approche, Kidwell et Bennet (1993) soutiennent que la tendance à la réduction de l'effort qui est souvent observée dans des groupes d'employés exigera des gestionnaires qu'ils mettent en place des pratiques visant à en limiter les effets. Après avoir effectué une recension de littérature traitant de différentes théories liées à l'économie, au management et à la psychosociologie, Kidwell et Bennett (1993) proposent en effet que le concept de « tendance à la réduction de l'effort » (*propensity to withhold effort*) soit retenu comme dénominateur commun pour les attitudes décrites par les termes de « *shirking*<sup>1</sup> » (Alchian et Demsetz, 1972 ), de « *free riding*<sup>2</sup> » (Albanese et Van

---

<sup>1</sup> Le terme « *shirking* » (qu'on pourrait traduire par nonchalance) désigne ici le phénomène suivant lequel une personne peut réduire son effort dans l'exécution d'une tâche pour différentes raisons telles des difficultés d'encadrement, la poursuite d'intérêts personnels ou encore par simple opportunisme.

<sup>2</sup> Ce terme (qu'on traduit parfois par l'expression « passager gratuit ») fait ici référence à une personne qui réduit son effort parce qu'elle croit qu'elle obtiendra les mêmes bénéfices en laissant les autres effectuer le travail.

Fleet, 1985; Olson, 1965) et de « *social loafing*<sup>1</sup> » (Latané, Williams et Harkins, 1979).

Afin de contrecarrer ou à tout le moins de limiter les effets de la tendance à la réduction de l'effort, Kidwell et Bennet (1993) proposent différents moyens. Outre les incitatifs salariaux et autres avantages pécuniaires, les dirigeants devront par exemple faire en sorte que les normes de groupe soient empreintes d'une forte culture organisationnelle et qu'elles contribuent à aligner le comportement des employés avec les attentes de l'organisation. Ils devront également favoriser le développement de relations qui dépassent les simples exigences de l'emploi et qui permettent aux employés d'interagir et de développer des liens à long terme.

### *La Gestion du Changement*

Outre le fait qu'elles doivent veiller à maintenir un certain niveau de satisfaction et d'engagement des individus, les entreprises évoluant dans le contexte actuel doivent aussi savoir s'adapter rapidement à toutes sortes de changements. On a beaucoup écrit, ces dernières années, sur la réorganisation des entreprises, la réingénierie des processus ou encore les transformations

---

<sup>1</sup> Le terme de « *social loafing* » réfère à la notion de tire au flanc; il désigne ici un individu qui réduit son effort lorsqu'il passe d'un contexte de performance individuelle à un contexte de performance de groupe. L'individu a l'impression que sa réduction d'effort passera inaperçue ou ne sera pas identifiable à travers les résultats d'ensemble.



organisationnelles. Dans tous les cas, on en vient presque inévitablement à aborder la notion de « gestion du changement ».

Le problème du changement, selon Hafsi et Fabi (1997 :100), pourrait s'articuler comme suit : *« Il s'agit d'amener un groupe, une communauté à aller dans une direction donnée, différente de celle qui est poursuivie jusque là, sachant que les personnes préféreraient faire autrement »*. Différents auteurs ont soulevé le fait que l'atteinte des objectifs d'une entreprise peut se heurter aux intérêts divergents et à un manque de coopération des individus chargés de mettre en œuvre les stratégies adoptées (Barnard, 1948; Beer et Eisenstat, 2000; Porter, 1999). À défaut de surmonter ces obstacles, les entreprises pourront échouer dans la mise en œuvre des stratégies et des changements souhaités.

Hafsi et Fabi (1997) rappellent, à cet égard, que l'entreprise devra créer un contexte structurel et culturel qui incitera les employés à aller dans la direction choisie; qu'il faudra faire participer les employés à la conception et à la compréhension de la direction à suivre; qu'il faut accepter qu'il s'agit là d'un processus qui peut prendre du temps.

Fabi, Martin et Valois (1999) proposent par ailleurs un schéma intégrateur des principes de gestion à respecter en vue de favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en

transformation. Suivant ce schéma, les gestionnaires désireux de réussir l'implantation de changements devront s'appuyer largement sur les différentes pratiques de GRH. Il leur faudra d'abord expliquer clairement les enjeux (communication); il leur faudra ensuite permettre aux acteurs de s'impliquer (participation) à travers, par exemple, un comité de pilotage de la transformation à opérer. Par ailleurs, l'organisation devra être en mesure de soutenir les acteurs en favorisant chez eux le développement de nouvelles connaissances et l'apprentissage de nouveaux rôles (formation et développement). Les gestionnaires responsables de l'implantation du changement devront également définir et expliquer les principaux indicateurs qui leur permettront d'apprécier l'évolution de la transformation en cours (évaluation) ; il leur faudra reconnaître (rémunération et autres formes de reconnaissance) les efforts d'adaptation et de contribution des acteurs; enfin, on devra voir à pérenniser la transformation opérée en s'assurant que les pratiques de GRH sont bien adaptées à la nouvelle situation.

### *Perspective Financière de la GRH*

Le fait que la gestion des ressources humaines soit reconnue de plus en plus comme une dimension stratégique de l'entreprise, oblige peu à peu les intervenants du domaine de la finance à tenir compte davantage du facteur de risque (au niveau du rendement des fonds investis) que peut représenter une mauvaise gestion de l'actif humain. D'Arcimoles (1995) souligne par exemple que la prise en compte des ressources humaines constitue l'un des critères qualitatifs et stratégiques qui occupent maintenant une place de choix dans l'élaboration d'un diagnostic financier externe élaboré par les prêteurs en vue d'évaluer le risque que représente un investissement.

Allant dans le même sens, Marlow et Patton (1993) soutiennent que si l'approche retenue par les chercheurs pour traiter de succès et de faillite dans le secteur des petites entreprises est surtout fondée sur des critères comptables, la gestion efficace des employés ne s'en avère pas moins un élément essentiel à considérer lorsque l'on s'intéresse à la survie des PME. De fait, une étude de Welbourne et Andrews (1996) a montré que le facteur GRH était associé positivement à la survie d'entreprises ayant fait leur entrée sur le marché boursier. Menée sur un échantillon de 136 entreprises (dont 50% comptaient moins de 100 employés), cette recherche montre que les entreprises dont le prospectus initial valorisait les ressources humaines et faisait état d'un programme de rémunération incitative affichaient 5 ans plus tard un taux de

survie supérieur à celui d'entreprises valorisant moins les ressources humaines et recourant dans une moindre mesure à la rémunération incitative.

Suivant la théorie financière, l'objectif de maximisation de la valeur des actions serait structuré par trois principes majeurs : la rationalité des individus, l'absence d'opportunités d'arbitrage et l'efficience des marchés financiers (D'Arcimoles, 1995). Partant de ces principes, la fonction de l'entreprise se limite à une double action :

- L'achat, au prix du marché, des facteurs réels, financiers ou humains, nécessaires à son activité ;
- La coordination optimale de ces facteurs (financiers et humains) et la réalisation d'un profit indispensable à sa survie et à son développement.

Les pratiques de GRH constituent autant de moyens auxquels peuvent recourir les entreprises désireuses de développer leur capital humain et d'en optimiser la contribution (Snell et al., 1996; Lepak et Snell, 1999; Reed et De Filippi, 1990). Les pratiques de GRH, en fait, peuvent être considérées comme autant de stratégies visant à la fois à assurer une coordination optimale du capital humain et à permettre à l'entreprise de réaliser les profits indispensables à sa survie.

Snell, Youndt et Wright (1996) ont largement illustré comment les ressources humaines pouvaient constituer un actif appréciable, dû au fait qu'elles représentent un potentiel d'amélioration et de régénération continue des bases sur lesquelles reposent les compétences de l'entreprise. Mais ce n'est pas tout de disposer d'un tel potentiel : Il faut aussi veiller à ce qu'il soit coordonné efficacement. Or, tant dans sa capacité à acquérir et à conserver des ressources humaines compétentes que dans sa capacité à les coordonner, à les organiser, à les motiver et à obtenir leur coopération, l'entreprise peut échouer ou ne remporter que des demi succès. Ce risque encouru au niveau de la GRH est l'une des sous-composantes du risque d'affaires auquel sont soumises les PME.

Le risque d'affaires, selon St-Pierre (1999), peut se décomposer en trois éléments, soit le risque de gestion, le risque commercial et le risque technologique. Selon la définition qu'en donne St-Pierre (1999), le risque de gestion fait référence notamment au manque de connaissances en gestion de l'équipe de direction, à l'insuffisance des ressources consacrées à la fonction de gestion et à l'absence d'outils appropriés. Ces différentes carences peuvent être ressenties dans chacune des fonctions de l'entreprise, y compris celle de la gestion des ressources humaines.

Partant de la théorie des ressources (que nous définissons plus loin), par exemple, Coff (1997) soutient que les entreprises ne peuvent développer un

avantage concurrentiel durable fondé sur leurs ressources humaines que dans la mesure où elles parviennent à résoudre les dilemmes de gestion qui sont associés à ces mêmes ressources : Les ressources humaines, observe-t-il, sont « un capital humain sous contrôle organisationnel limité ». Bien que le potentiel de rente que représente ce capital humain soit réel, il demeure néanmoins soumis à la résolution de sérieux problèmes d'information (*information dilemmas*) et à la menace de roulement volontaire (*threat of turnover*), précise Coff (1997).

En ce qui a trait à l'information, tout d'abord, Coff (1997) distingue trois sources de problèmes (ou dilemmes) à savoir : l'information asymétrique, la tendance à l'opportunisme et la rationalité limitée. Appliquée au marché de la main-d'œuvre, une situation d'information asymétrique pourra avoir comme effet d'amener un employeur à effectuer un mauvais choix lorsqu'il sélectionne un employé : Ce dernier pourrait ne pas posséder toutes les compétences qu'il s'attribue. Dans une situation où les contributions individuelles sont difficiles à mesurer, par ailleurs, la tendance à l'opportunisme pourra inciter certains individus à réduire leurs efforts (*shirking*) et à ne pas donner leur plein rendement, sans qu'ils aient pour autant à subir une diminution proportionnelle des récompenses (rémunération). Les décisions des gestionnaires, enfin, sont toujours soumises au phénomène de rationalité limitée voulant qu'une information inadéquate et une connaissance incomplète de tous les éléments d'une situation puissent réduire la qualité de leurs décisions.

Quant au problème de roulement volontaire, Coff (1997) le dépeint en disant qu'on ne sait jamais si l'actif humain (l'employé) qui sort de l'entreprise à la fin de chaque journée sera de retour le lendemain. Le risque encouru ici tient au fait que les employés peuvent quitter l'entreprise avec tout le bagage de connaissances et de savoir-faire qu'ils y ont accumulé au cours des ans en vue d'en tirer un bénéfice accru, que ce soit en fondant leur propre entreprise ou en offrant leurs services à un autre employeur.

À défaut de gérer adéquatement le phénomène de roulement volontaire des employés et de résoudre les différents problèmes liés à l'information, les entreprises, conclut Coff (1997), seront incapables d'organiser, de coordonner et de motiver leur actif humain de façon à générer un avantage concurrentiel. C'est là un premier type de risques lié à la gestion des ressources humaines.

Un deuxième type de risque lié à la GRH a trait à la coopération. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'atteinte des objectifs d'une entreprise peut se heurter aux intérêts divergents et à un manque de coopération des individus chargés de mettre en œuvre les stratégies adoptées (Barnard, 1948; Beer et Eisenstat, 2000; Porter, 1999). La coordination optimale des facteurs humains visant à faire réaliser un profit aux actionnaires met donc en jeu des mécanismes qu'on ne maîtrise pas toujours comme on le souhaiterait, d'où un certain risque encouru par l'entreprise qui ne saurait pas prendre en considération le facteur de « résistance ».

Un troisième type de risque lié à la GRH concerne l'évaluation des coûts à encourir pour la mise en place d'une ou de plusieurs pratiques de GRH. Nous avons évoqué précédemment l'explication de Jones et Wright (1992) voulant que les entreprises, lorsqu'elles structurent et développent leur système de GRH, se trouvent en quelque sorte à marchander les bénéfices de sa mise en place contre les coûts bureaucratiques qu'il engendre. Une mauvaise évaluation de ces coûts pourrait réduire les bénéfices escomptés et allonger indûment la période de récupération de l'investissement. Gerhart, O'Trevor et Graham (1996) ont évoqué par exemple le risque lié à l'investissement dans les pratiques de rémunération.

Un dernier type de risque lié à la GRH, enfin, est lié à la cohésion des pratiques mises en place. À défaut d'être cohérentes entre elles, les pratiques de GRH pourraient ne pas avoir l'effet escompté ou même avoir un effet nuisible sur la performance de l'entreprise (Bamberger et Fiegenbaum, 1996; Lado et Wilson, 1994; Snell, Youndt et Wright, 1996) et constituer ce que Becker et al. (1997) désignent comme étant une combinaison mortelle (*deadly combination*). Ce serait le cas par exemple d'une entreprise qui mettrait en place un système sophistiqué d'appréciation du rendement et qui ne tiendrait à peu près pas compte des différences de rendement dans son système de rémunération.



### *Perspective Stratégique de la GRH*

Toujours en ce qui concerne les arguments militant en faveur de l'approche universaliste de la GRH, la discipline de la stratégie, enfin, offre elle aussi une assise théorique importante. Les changements rapides et l'incertitude croissante qui ont caractérisé l'économie des deux dernières décennies ont rendu de plus en plus difficile la mise en place de stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Cette situation a eu pour effet d'inciter les entreprises à se retourner peu à peu vers les variables internes qui constituent la base même de leurs activités et sur lesquelles elles exercent un certain contrôle, soit le capital financier, le capital matériel et le capital humain (ou intellectuel). C'est à partir de cet intérêt pour les ressources internes de l'entreprise que s'est élaborée la théorie des ressources, à laquelle nous allons maintenant nous attarder.

### *La Théorie des Ressources*

La performance financière d'une entreprise repose-t-elle d'abord sur des facteurs économiques ou est-elle plutôt le résultat de facteurs organisationnels? Voilà une question qui a suscité de nombreux débats.

Selon Hansen et Wernerfelt (1989), les modèles économiques chercheraient à attribuer la performance d'une entreprise à des facteurs tels que

le secteur d'activité dans lequel elle évolue, la position qu'elle occupe par rapport à ses concurrents et la quantité ou la qualité des ressources qu'elle possède. Les modèles organisationnels, par ailleurs, chercheraient plutôt à attribuer la performance à des facteurs psychosociologiques tels que la circulation de l'information, l'importance accordée aux ressources humaines, la consultation pour les prises de décisions, l'organisation du travail, etc.

Après avoir testé auprès de 60 grandes corporations américaines trois modèles explicatifs de la performance, soit un modèle économique, un modèle organisationnel et un modèle intégrateur des deux précédents, Hansen et Wernerfelt (1989) ont constaté, sur une période de 5 ans, que le modèle organisationnel expliquait deux fois plus de variance dans la performance financière ( *industry profitability* ) que ne le faisait le modèle économique. Les facteurs économiques et organisationnels retenus dans les deux modèles semblaient par ailleurs contribuer de façon indépendante à la performance de l'entreprise.

Comme l'affirment les auteurs en conclusion, leurs résultats suggèrent que le succès et le développement d'une entreprise ne reposent pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée, que sur la construction d'une organisation humaine efficace au sein de l'industrie choisie. C'était là un argument de poids en faveur de la *Théorie des ressources*, à laquelle Wernerfelt (1984) a largement contribué et que nous allons maintenant expliquer.

S'appuyant sur les travaux de Penrose (1959), selon qui l'entreprise peut être vue comme un ensemble de ressources (au sens large du terme), Wernerfelt (1984) proposa qu'on analyse l'entreprise en partant de la position que lui confèrent ses ressources et qu'on élabore, à partir de cette position, les options stratégiques relatives à la diversification future. La théorie des ressources (*Resource based view of the firm*), telle que la désignait Wernerfelt, s'est peu à peu fondue dans une théorie plus large désignée comme la « théorie des capacités » (*capabilities*) ou des compétences de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990).

Pour constituer un avantage concurrentiel durable, cependant, les ressources de l'entreprise doivent, selon Barney (1991) : être une source de valeur ( *valuable* ), être difficilement accessibles ( *rare* ), être difficiles à reproduire ou à imiter ( *inimitable* ) et être difficilement remplaçables ( *unsubstitutable* ). Un peu plus tard, Barney et Wright (1998) préciseront que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource constitue un avantage concurrentiel, il faut également leur ajouter un facteur de support organisationnel, soit la capacité d'une entreprise à coordonner ses ressources et ses compétences, de façon à pouvoir dégager un avantage par rapport aux concurrents. « *La fonction RH, soit en contrôlant directement ou en influençant fortement les ressources humaines, joue un rôle important dans le développement et le maintien d'un*

*avantage concurrentiel* » (traduction libre), affirment Barney et Wright (1998, p. 36) à cet égard.

Au cours de la dernière décennie, la théorie des ressources s'est peu à peu imposée et bon nombre de chercheurs en ont reconnu l'intérêt, y compris Michael Porter qui affirmait récemment (Hodgetts, 1999) que toute une série de facteurs internes peuvent contraindre ou dissuader les gestionnaires d'élaborer des stratégies efficaces et d'effectuer les choix qui en découlent. De fait, Porter dit constater que dans plusieurs compagnies, c'est plutôt l'organisation (avec sa structure, ses normes, ses récompenses, etc.) qui détermine la stratégie et non l'inverse.

D'autres chercheurs, dont Collis (1991), ont fait valoir que la théorie des ressources, fondée sur une analyse interne de l'organisation, peut être utilisée en complément à l'approche stratégique traditionnelle, fondée plutôt sur une analyse de l'environnement externe. En plus de permettre une analyse plus complète de la situation, le fait de recourir simultanément aux deux approches peut assurer une plus grande adéquation entre les stratégies retenues et la capacité de l'organisation à les mettre en œuvre.

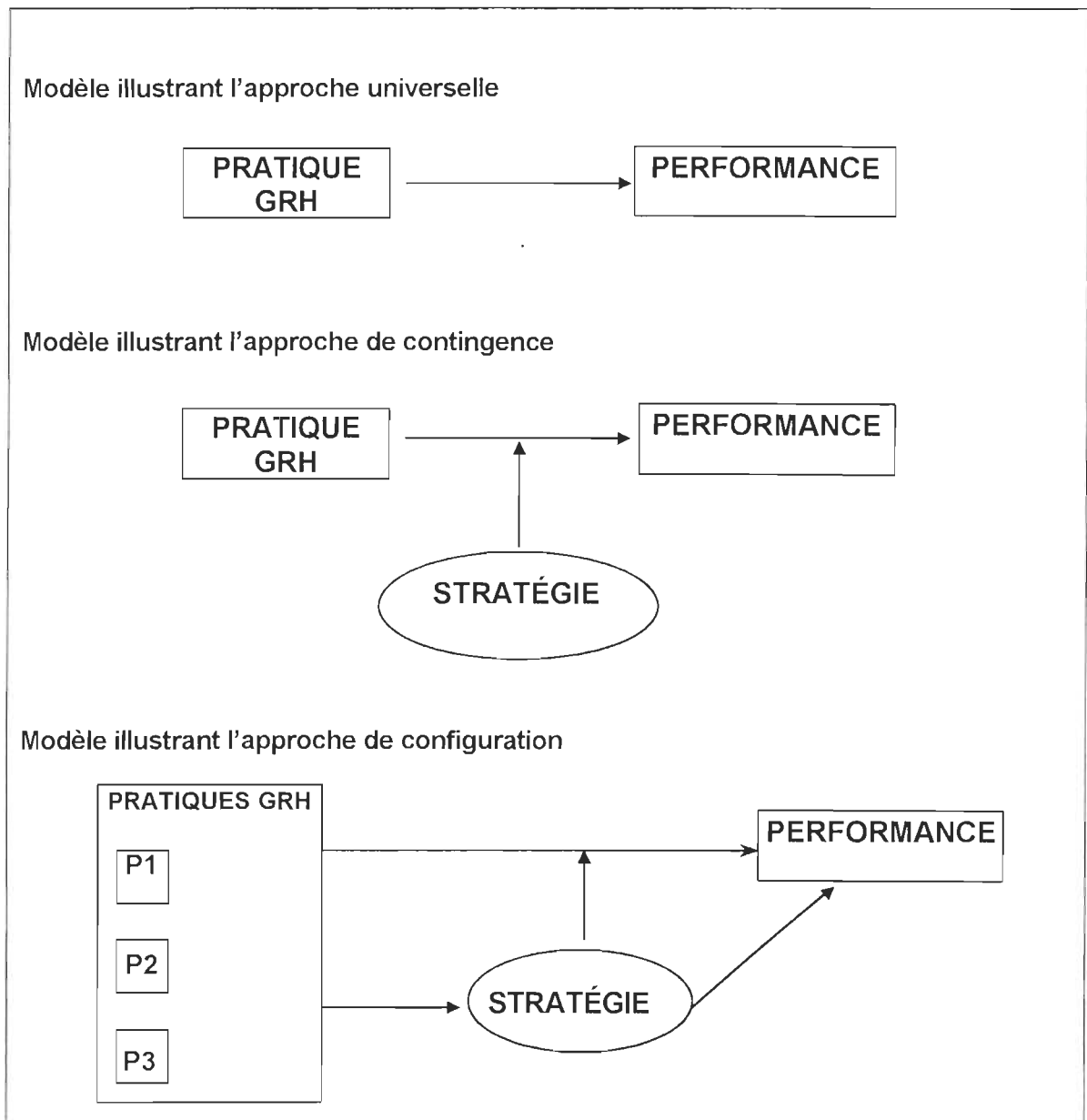
## Gestion stratégique des ressources humaines

Pendant que les chercheurs s'intéressant à la théorie des ressources faisaient ressortir l'importance, pour une entreprise, de tenir compte davantage de ses ressources humaines lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie de concurrence (Capelli et Crocker-Heftel, 1996; Grant, 1991; Prahalad et Hamel, 1990), d'autres chercheurs, oeuvrant ceux-là dans le champ de la gestion des ressources humaines, ont trouvé là un argument de poids pour positionner cette discipline à un niveau stratégique au sein de l'entreprise (Kamoche, 1994; Guest, 1997; Mc Mahan et al., 1999).

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est en fait devenue un champ de recherche très actif au cours de la dernière décennie. Mais la notion même de GSRH a donné lieu à plusieurs interprétations, tout comme elle a donné lieu à différentes approches (McMahan et al., 1999). Dans un effort de synthèse, Delery et Doty (1996) ont regroupé en trois catégories les différentes approches utilisées en GRH stratégique. Ces trois catégories sont celles des approches « universaliste » (*universalistic*), de « contingence » (*contingency*) et de « configuration » (*configurational*). La Figure 1 illustre les modèles sous-jacents à chacune de ces approches.

Figure 1

Les modèles universel, de contingence et de configuration



Modèles d'analyse tels que représentés par McMahan, Virick et Wright (1999).

Tel que mentionné en début de chapitre, l'approche universaliste voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif partout où on les applique. Suivant ce modèle, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise. Cette approche a également été désignée sous les appellations de « *best practices* » et de « *one best way* » (McMahan, Virick et Wrigth, 1999).

L'approche de contingence va un peu plus loin que l'approche universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Lengnick Hall et Lengnick Hall, 1988; Schuler et Jackson, 1987) et particulièrement avec la stratégie, qui est le principal facteur considéré par la GSRH. Suivant ce modèle, une pratique de GRH ne pourra influencer la performance d'une entreprise que dans la mesure où elle exerce une interaction avec la stratégie adoptée. Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à démontrer que les pratiques individuelles de GRH peuvent interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance.

L'approche de configuration (Doty et al, 1993; Lepak et Snell, 1999; Meyer et al, 1993), enfin, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de

synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Bien que chacune de ces approches soit défendable d'un point de vue théorique, l'approche universaliste est celle sur laquelle se sont appuyées jusqu'à maintenant la majorité des études empiriques. Certains lui reprochent cependant un caractère un peu simpliste. Becker et Gerhart (1996), par exemple, affirment qu'il n'y a pas de recette magique en termes de meilleures pratiques à appliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Barney et Wright (1998), pour leur part, soutiennent que n'importe quelle pratique individuelle de GRH est facilement imitable et ne peut, en ce sens, fournir un avantage compétitif que pour un court laps de temps, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter.

En ce qui concerne les approches de contingence et de configuration, plusieurs auteurs soulignent que les systèmes de GRH doivent être intimement liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997; Purcell, 1999). En ce sens, il peut s'avérer très difficile, voire même utopique, de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie. Purcell (1999) ajoute que le défi, lorsqu'on veut lier les systèmes de GRH aux stratégies opérationnelles de l'entreprise, est de réussir à élaborer un modèle qui puisse



prendre en considération toutes les variables et tenir compte de leurs interrelations. Ce dernier suggère d'ailleurs qu'on délaisse les approches de contingence et de configuration pour développer plutôt une approche qui s'intéresserait uniquement à la variable « d'ajustement au changement » (*coping with change*), les pratiques de GRH étant vues ici comme autant de moyens susceptibles de faciliter un tel processus d'ajustement.

Une autre difficulté à prendre en considération, enfin, réside dans la capacité des gestionnaires à effectuer les bons choix de pratiques lorsque vient le temps d'élaborer un système de GRH « sur mesure » pour leur entreprise. Becker et al. (1997), soulignent à cet égard que les gestionnaires de ressources humaines doivent avoir la capacité de comprendre non seulement les systèmes, mais aussi les relations de cause à effet qui les sous-tendent. Or, il semble que si la plupart des gestionnaires sont habiles à exercer les activités traditionnelles de GRH, ils sont beaucoup moins habiles lorsqu'il s'agit de traduire les buts et objectifs de l'entreprises en activités à mettre en œuvre au niveau des ressources humaines en vue de pouvoir contribuer à l'atteinte de ces objectifs (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). C'est pourtant ce dernier type d'habileté, selon Huselid et al. (1997), qui présente la plus forte corrélation avec la performance financière des entreprises.

Comme on peut le constater à la lecture de ce qui précède, l'unanimité est loin d'être faite en matière de gestion stratégique des ressources humaines et le

champ demeure ouvert à l'exploration. D'autant que, dans le champ spécifique des PME, très peu d'études ont cherché à examiner les relations pouvant exister entre l'application de pratiques de GRH et la performance des entreprises. Compte tenu du caractère encore exploratoire de ce créneau de recherche, l'approche universaliste nous semble tout à fait appropriée pour effectuer des vérifications préliminaires. Les fondements théoriques de cette approche, comme nous l'avons vu précédemment, sont à la fois diversifiés et bien établis: Puisant à la fois dans les disciplines de l'économie, de la psychologie, de la stratégie et de la finance, les arguments soumis démontrent, selon nous, le sérieux de cette approche.

L'approche universaliste a par ailleurs été validée à travers bon nombre d'études empiriques (le lecteur intéressé trouvera un aperçu de l'ensemble de ces études à l'Appendice A), lesquelles ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises. Certaines études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes entreprises et des PME. Un nombre plus restreint encore d'études ont été effectuées en contexte de PME seulement. Il importe, selon nous, de faire une telle distinction, dû au fait que la GRH en contexte de PME revêt un caractère spécifique. On sait, par exemple, que les pratiques de GRH sont moins développées et moins formalisées au sein des PME qu'elles ne le sont généralement dans la grande entreprise (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Benoit et Rousseau, 1990; Fabi et Garand, 1997;

Fabi, Garand et Petersen, 1998; Marlow and Patton, 1993). On a également observé que la GRH, en PME, se limite souvent à des pratiques élémentaires de recrutement, sélection et rémunération du personnel (Fabi et Garand, 1997).

Faisant le point sur les caractéristiques des PME en matière de GRH, D'Amboise et Garand (1995) font notamment ressortir :

- Une faible formalisation des politiques, des procédures et des pratiques de GRH ;
- Des limites en termes de ressources financières, matérielles et humaines ;
- Un manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- Une forte centralisation de la fonction autour du propriétaire dirigeant.

Katz et al. (2000), quant à eux, considèrent que la mise en place de pratiques de GRH dans les PME est plutôt une question d'imitation et de reproduction des pratiques appliquées dans d'autres entreprises : « *Clearly, entrepreneurial knowledge of human resource practices ultimately derives from a mix of individual experience, connections within networks, learning from others and blind variation* », affirment ces auteurs.

Non seulement les caractéristiques de la GRH en PME diffèrent-elles de celles qu'on observe dans les grandes entreprises, mais encore semblent-elles exercer des impacts différents. Bryson (1999) a en effet observé que les pratiques de communication, de rémunération incitative et de participation aux

décisions exerçaient des impacts différents selon qu'on les appliquait dans des PME ou dans de grandes entreprises. Suivant cette étude de Bryson, dont nous exposons les résultats plus loin, certaines pratiques n'exerceraient un impact positif que dans les PME alors que d'autres n'exerceraient un impact positif que dans les grandes entreprises.

Tout comme c'est le cas pour la GRH, les PME font aussi l'objet de particularités en termes de gestion financière (Ang, 1991; Mc Mahon, 2001; St-Pierre, 1999). Notons par exemple un risque d'erreurs très grand dû au manque d'expérience, au manque d'expertise ou simplement à l'optimisme exagéré de l'entrepreneur; des problèmes de sous capitalisation initiale; des problèmes de liquidité récurrents; un système d'information inadéquat.

Une autre particularité des PME en termes de gestion financière tient aux stades de développement. Rappelant que les PME franchissent différents stades de développement tout au long de leur existence, St-Pierre (1999) affirme que la croissance est une phase particulièrement cruciale et difficile dû au fait qu'elle entraîne inévitablement des bouleversements organisationnels et financiers. En situation de croissance rapide, les PME présenteront souvent de faibles liquidités et un taux d'endettement élevé. À tel point qu'elles ne se distingueraient des entreprises en faillite que sur le plan de la rentabilité (Hutchinson et Ray, 1986, cités dans St-Pierre, 1999). McMahon (2001), enfin, constate dans une étude récente que même à l'intérieur de la catégorie PME, la taille des entreprises

semble liée de façon significative à leur performance organisationnelle et financière, les plus grosses affichant notamment une moins bonne performance en termes de rentabilité.

Tant en termes de pratiques de GRH qu'en termes de gestion financière, donc, les PME présentent des particularités qui les distinguent nettement de la grande entreprise. Étant plus sensibles aux pressions et aux bouleversements de l'environnement externe et disposant de ressources limitées pour y faire face, les PME se doivent de maintenir une grande flexibilité et d'adopter un comportement très pragmatique. Cela dit, nous verrons dans les pages qui suivent que, nonobstant les différences entre petites et grandes entreprises, on a pu constater aussi bien dans les unes que dans les autres un impact positif de certaines pratiques de GRH sur la performance financière.

## Résultats d'études empiriques

Compte tenu du fait que la spécificité des PME est un phénomène largement accepté, tant en matière de gestion des ressources humaines qu'en matière de gestion financière, nous allons porter, dans la recension des études empiriques qui suit, une attention particulière aux résultats d'études dont les échantillons comprenaient au moins un certain pourcentage de PME. Nous résumerons donc séparément les résultats des études empiriques (approche universaliste) portant sur des échantillons de grandes entreprises seulement et ceux portant sur des échantillons mixtes (grandes entreprises et PME) ou des échantillons composés exclusivement de PME. Nous ferons également une distinction entre les études ayant analysé l'impact des pratiques individuelles et les études ayant analysé l'impact de différents ensembles de pratiques. On pourra avoir une vue d'ensemble de toutes les études recensées en consultant le Tableau 1. Des précisions supplémentaires sur chacune des études sont également présentées à l'Annexe A, où elles sont répertoriées par auteur.

Tableau 1

Résultats d'études empiriques concernant l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des entreprises

Pratiques étudiées	Auteurs	GE	PME	Performance organisationnelle	Performance Financière
Formation	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		Nil	Nil
	Barrette & Simmeus (1997)	✓		+	Nil
	Bartel (1994)	✓		+	S.O.
	D'Arcimoles (1997)	✓		+	+
	Delaney et Huselid (1996)	✓		+	Nil
	Delery et Doty (1996)	✓		S.O.	Nil
	Guzzo, Jette & Katzell (1985)	✓	✓	+	S.O.
	Harel & Tzafrir (1999)	✓		+	+
	Holzer & al. (1993)	✓		+	S.O.
	Russel & al. (1985)	✓		+	S.O.
	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Chandler et McEvoy (2000)	✓	✓	+	+
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	+	+
Évaluation du rendement	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		+	Nil
	Barrette & Simmeus (1997)	✓		Nil	+
	Delery et Doty (1996)	✓		S.O.	+
	Guzzo, Jette & Katzell (1985)	✓	✓	+	S.O.
	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	+	+

Pour chacune des pratiques, ce tableau indique (✓) si l'étude a été réalisée en contexte de grande (GE) ou de petite (PME) entreprise, tout en fournissant des informations sur les impacts observés sur la performance organisationnelle et financière. Le vocable « Nil » signifie qu'aucun résultat significatif n'a été observé; l'indication « s.o. » signifie que le sujet en rubrique ne faisait pas l'objet de cette étude; les autres symboles utilisés signifient soit un impact positif (+), soit un impact négatif (-) ou mitigé (+-).

Tableau 1 (suite)

Résultats d'études empiriques concernant l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des entreprises

Pratiques étudiées	Auteurs	GE	PME	Performance organisationnelle	Performance Financière
Descriptions de tâches	Pratique étudiée individuellement				
	Delery et Doty (1996)	✓		s.o.	nil
Recrutement	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		nil	nil
	Barrette & Simmeus (1997)	✓		nil	nil
	Delaney & Huselid (1996)	✓		+	nil
	Guzzo, Jette & Katzell (1985)	✓	✓	nil	s.o.
	Harel & Tzafrir (1999)	✓		nil	+
	Terpstra et Rozell (1993)	✓		s.o.	+
	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	+	+
Rémunération incitative	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		+	nil
	Barrette & Simmeus (1997)	✓		+	+
	Bryson (1999)		✓	s.o.	+ -
	Chelius & Smith (1990)		✓	+	s.o.
	Cooke (1994)	✓		+ -	s.o.
	Delaney & Huselid (1996)	✓		+	nil
	Delery & Doty (1996)	✓		s.o.	+
	Guzzo, Jette & Katzell (1985)	✓	✓	+ -	s.o.
	Harel & Tzafrir (1999)	✓		nil	nil
	Kaufman (1992)	✓		+	s.o.
	Long (1998)	✓	✓	+	+
	Magnan & al. (1997)	✓		+	+
	Welbourne & Cyr (1999)	✓	✓	s.o.	+ -
	Wilson & Peel (1991)	✓	✓	+	s.o.



Tableau 1 (suite)

Résultats d'études empiriques concernant l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des entreprises

Pratiques étudiées	Auteurs	GE	PME	Performance organisationnelle	Performance financière
Rémunération incitative (suite)	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Bryson (1999)		✓	S.O.	+
	Chandler et McEvoy (2000)	✓	✓	+	+
	Cooke (1994)	✓		+ -	S.O.
	Kim (1998)	✓		+	+
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	nil	Nil
	Schuster & al (1997)	✓		S.O.	+
Diffusion d'information	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		+	+
	Bryson (1999)		✓	S.O.	+
	Kleiner & Bouillon (1988)	✓		nil	Nil
	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Bryson (1999)		✓	S.O.	+
	Denison (1984)	✓		S.O.	+
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	nil	Nil
	Schuster & al (1997)	✓		S.O.	+
Participation aux décisions	Pratique étudiée individuellement				
	Arcand (2000)	✓		+	Nil
	Bryson (1999)		✓	S.O.	-
	Cooke (1994)	✓		+ -	S.O.
	Delery et Doty (1996)	✓		S.O.	Nil
	Delaney & Huselid (1996)	✓		nil	Nil
	Harel & Tzafrir (1999)	✓		nil	Nil
	Wilson & Peel (1991)	✓	✓	+ -	S.O.
	Pratique étudiée en association avec d'autres				
	Bryson (1999)		✓	S.O.	+
	Denison (1984)	✓		S.O.	+
	Cooke (1994)	✓		+ -	S.O.
	Liouville & Bayad (1995)		✓	+	+
	Patterson & al. (1998)	✓	✓	+	+
	Schuster & al (1997)	✓		S.O.	+

*Études empiriques portant sur des échantillons composés de PME seulement*

À notre connaissance, seulement trois études cherchant à mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises ont été menées en contexte spécifique de PME (0 à 250 employés). De ces trois études, l'une a été réalisée aux Etats-Unis (Chelius et Smith, 1990), l'une en France (Liouville et Bayad, 1995) et l'une en Grande Bretagne (Bryson, 1999). Nous présentons ci-dessous les principaux résultats de ces études<sup>1</sup>.

Réalisée aux Etats-Unis auprès de 3988 PME (dont 27% appartenaient au secteur manufacturier), l'étude de Chelius et Smith (1990) visait à mesurer l'impact d'un programme de partage des profits sur la stabilité d'emploi. Les résultats obtenus montrent que la présence d'une pratique de participation aux profits était associée à une diminution du pourcentage de mises à pied lors des périodes de ralentissement. De fait, les PME appliquant un programme de partage des profits rapportaient un pourcentage moyen de mises à pied de 4% tandis que ce pourcentage atteignait 7% dans les PME n'appliquant pas de programme de partage des profits. Les résultats obtenus n'étaient toutefois que marginalement significatifs ( $p < .1$ ) d'un point de vue statistique.

---

<sup>1</sup> Nous avons choisi de classer les études de Arcand (2000) et de Magnan et al (1997), toutes deux réalisées auprès de Caisses populaires, dans la catégorie des études portant sur des échantillons de grandes entreprises. Bien que les Caisses populaires puissent être considérées comme des PME dû à leur taille et à une relative autonomie de gestion, nous sommes d'avis que l'expertise et le support institutionnels dont elles bénéficient en matière de GRH les distingue des PME manufacturières de notre échantillon.

La deuxième étude que nous avons recensée en milieu de PME est celle de Liouville et Bayad (1995). Menée auprès de 271 PME françaises, cette étude avait pour but d'examiner les liens de causalité entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et, d'autre part, les performances sociales (rotation du personnel, absentéisme, satisfaction), les performances organisationnelles (productivité, qualité et innovation) et les performances économiques (rentabilité, taux de croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché) des PME. Après avoir réparti les entreprises en cinq classes différentes selon le degré d'importance accordé par les dirigeants aux préoccupations de GRH, les auteurs ont analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes. Les résultats obtenus confirment que les entreprises ayant une forte orientation « qualitative » de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique. Une orientation qualitative de la GRH signifie selon les auteurs que les ressources humaines sont perçues par l'entreprise comme étant une valeur à optimiser et qu'on ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement.

Poursuivant leur analyse, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de connexions particulières entre les différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Des analyses de

corrélations ont montré que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle.

Étudiant toute une série de pratiques susceptibles de favoriser l'engagement organisationnel des employés, Bryson (1999) a constaté que les pratiques faisant l'objet de son analyse exerçaient un impact différent sur la performance financière (estimation de la performance de l'entreprise par rapport aux concurrents) selon qu'on les appliquait dans des PME (178 entreprises britanniques comptant de 25 à 199 employés) ou dans de grandes entreprises (386 entreprises britanniques comptant plus de 200 employés). Les pratiques étudiées par Bryson (1999) comprenaient notamment les suivantes : tenue de réunions régulières entre les superviseurs et les employés; tenue de réunions régulières entre les dirigeants et les employés; diffusion régulière d'information écrite à tous les employés; recours systématique à la chaîne hiérarchique (*commandment chain*) pour des communications s'adressant à tous les employés; programmes de rémunération incitative; programmes de suggestion et de consultation des employés pour la résolution de problèmes.

Considérées de façon individuelle, seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes (p. ex., réunions d'équipe) sont associées de façon significative à une meilleure performance financière. Cette association ne vaut toutefois que pour les petites entreprises et elle disparaît en contexte de grande

entreprise, constate Bryson. Le partage des profits ne présente pas d'association significative avec la performance financière des PME, mais il en présente une avec celle des grandes entreprises. À l'inverse, la rémunération individuelle (avec primes et bonis) est associée significativement à une meilleure performance financière des PME mais pas à celle des grandes entreprises. Les programmes de suggestion et de consultation des employés pour la résolution de problèmes, enfin, font l'objet d'une association négative significative avec la performance financière des PME et d'une association positive mais non significative avec la performance financière des grandes entreprises.

Analysant ensuite l'effet des pratiques lorsqu'elles sont regroupées en différents ensembles, l'étude de Bryson montre que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associé à un mode de communication face à face avec les employés constitue la meilleure combinaison de pratiques à appliquer en contexte de PME. Cette combinaison donnerait des résultats supérieurs à toute autre combinaison cherchant à inclure un plus grand nombre de pratiques (y compris les pratiques de rémunération incitative et de programmes de participation à la résolution de problèmes).

Bryson (1999) conclut qu'en matière d'engagement organisationnel (*employee involvement*), les pratiques les moins bureaucratiques et les moins coûteuses à implanter et à maintenir sont aussi celles qui offrent le meilleur potentiel de bénéfice pour les PME.

### *Études empiriques portant sur des échantillons mixtes (PME et GE)*

Toujours parmi les études visant à valider l'approche universaliste, nous en avons recensé cinq qui ont été menées à partir d'échantillons mixtes, comportant à la fois des PME et des grandes entreprises. L'une de ces études, particulièrement percutante, a été effectuée en sol britannique par Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998). Selon cette étude longitudinale menée auprès de 67 entreprises manufacturières, l'ensemble étudié de pratiques de GRH expliquerait jusqu'à 18% de la variance observée en ce qui a trait à l'amélioration de la productivité et 19% de la variance observée en ce qui a trait à l'augmentation de la rentabilité des entreprises constituant l'échantillon. Il semble par ailleurs que toutes les pratiques de GRH n'expliquent pas la même part de variance observée. En effectuant des analyses subséquentes, ces chercheurs sont en effet arrivés à déterminer que l'ensemble de pratiques regroupant la sélection/recrutement, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement expliquait la plus grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité (profits par employé).

Toujours suivant l'étude de Patterson et al. (1998), le deuxième ensemble de pratiques expliquant une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail; cet ensemble inclut la polyvalence, la rotation de tâches, la délégation de responsabilités et le travail en équipe. Les pratiques appartenant

à un troisième ensemble, soit la communication, les cercles de qualité et la rémunération incitative, ne contribueraient pas, quant à elles, à expliquer une part significative de la variance observée.

D'autres analyses ont permis à Patterson et al. (1998) de constater que la part de variance expliquée par les pratiques de GRH (19% et 18% respectivement pour la rentabilité et la productivité) en faisait les meilleures variables prédictives de la performance. D'autres variables analysées, soit la stratégie (2% de la rentabilité et 3% de la productivité), l'insistance sur la qualité (1% de la rentabilité et 1% de la productivité), le recours à des technologies manufacturières de pointe (1% de la rentabilité et 1% de la productivité) ou l'intensité des dépenses en recherche et développement (8% de la rentabilité et 6% de la productivité) n'arrivaient pas en effet à expliquer autant de variance que ne le faisaient les pratiques de GRH.

Mesurant l'effet d'une douzaine de pratiques, Guzzo, Jette et Katzell (1985) ont quant à eux trouvé une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été mesuré pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative. Selon les auteurs, la présence simultanée de l'ensemble de ces pratiques n'a révélé aucun effet de synergie entre elles, leur effet combiné demeurant moindre que la somme des parties.

En ce qui a trait aux programmes d'accès à la propriété, une étude de Welbourne et Cyr (1999) a montré que de tels programmes avaient un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'ils étaient accessibles à tous les employés, mais qu'ils pouvaient avoir un impact négatif lorsqu'ils étaient accessibles à un nombre restreint de dirigeants seulement.

Étudiant différents mécanismes de participation, Wilson et Peel (1994) ont établi une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de partage des profits, de participation à l'actionnariat et de participation aux décisions et, d'autre part, une diminution du taux de roulement des employés.

Chandler et McEvoy (2000), enfin, ont trouvé que les pratiques de formation et de rémunération incitative (de groupe) étaient liées positivement et significativement à une amélioration de la performance financière des PME poursuivant une démarche de qualité totale (TQM). Ces pratiques ne faisaient toutefois l'objet d'aucune relation significative directe avec la performance organisationnelle lorsqu'on ne les considérait pas comme modératrices; c'est seulement par le biais de leur interaction avec une stratégie de qualité que les pratiques étaient associées significativement à une performance accrue. Bien que cette étude déroge de la perspective universaliste et qu'elle relève plutôt d'une approche de contingence, nous en rapportons tout de même les résultats



compte tenu du nombre très restreint d'études empiriques qui incluent un certain pourcentage de PME dans leur échantillon.

### *Études empiriques menées en contexte de grande entreprise*

Sur les 26 études empiriques que nous avons recensées au total, 18 ont été menées en contexte de grande entreprise. Certaines de ces études étudiaient les pratiques de façon individuelle, d'autres considéraient plutôt l'effet de différentes pratiques appliquées en association les unes avec les autres. Nous allons passer brièvement en revue ces différentes études en relevant les principaux résultats auxquels elles sont arrivées.

*Études portant sur les effets d'une seule pratique.* Russel, Terborg et Powers (1985) ont trouvé que les magasins d'une grande chaîne de commerce de détail qui donnaient davantage de formation à leurs employés affichaient une productivité (ventes par employés) supérieure à celle des magasins offrant moins de formation. Holzer et al. (1993) ont quant à eux trouvé que la formation, lorsqu'elle était doublée (en termes d'heures de formation par employé), entraînait une diminution de 7% du taux de rejet des produits. Une étude longitudinale menée par Bartel (1994) dans le secteur manufacturier (Etats-Unis), a elle aussi permis d'associer la mise en place d'un programme de formation à une augmentation substantielle de la productivité. Une étude de D'Arcimoles (1997), enfin, a permis de constater que la formation était associée positivement

et significativement à la performance organisationnelle et financière des entreprises.

Terpstra et Rozell (1993) ont pour leur part trouvé que les pratiques de recrutement/sélection étaient associées positivement et significativement à la performance financière (rentabilité et croissance des ventes) des entreprises du secteur des services et du secteur financier. Aucune association significative n'a cependant été trouvée pour les entreprises du secteur manufacturier.

En ce qui concerne la rémunération, différentes études portant spécifiquement sur le sujet ont établi une relation positive entre la présence de pratiques de rémunération incitative et la performance des entreprises. Ces études ont surtout cherché à mesurer l'impact des pratiques de partage des profits (*profit sharing*), de partage des gains de productivité (*gainsharing*) et d'accès à la propriété. Une étude de Magnan, St-Onge et Lalande (1994) menée auprès de 294 institutions financières (caisses populaires) du Québec montre par exemple que les institutions ayant mis en place un programme de partage des bénéfices (*profit sharing plan*) affichent dans l'ensemble une meilleure performance que les institutions n'ayant pas mis en place un tel programme. Des analyses comparatives sur une période de 5 ans montrent toutefois que l'adoption d'un programme de partage des bénéfices n'entraîne qu'une faible amélioration de la performance à long terme. Les auteurs recommandent donc une grande prudence dans

l'interprétation des résultats d'études similaires qui ne seraient pas effectuées de façon longitudinale.

Kaufman (1992) a quant à lui trouvé que l'implantation d'un système de partage des gains de productivité pouvait provoquer une augmentation de la productivité de l'ordre de 8% la première année et pouvant atteindre jusqu'à 17,5% la troisième année, pour plafonner par la suite.

Long (1998) a lui aussi identifié une relation positive entre l'application d'une pratique de partage des profits et la performance des entreprises. Selon cette étude, le partage des profits contribuerait à augmenter non seulement la rentabilité de l'entreprise, mais aussi la motivation des employés, de même que la capacité de l'entreprise à les attirer et à les retenir.

Selon Kim (1998), toutefois, les programmes de partage des profits n'auraient un effet significatif sur la performance de l'entreprise que dans la mesure où ils sont appliqués dans le cadre d'un programme plus large d'engagement organisationnel; des facteurs tels la philosophie de gestion, la communication et la base de partage pourraient par exemple exercer un effet modérateur sur les résultats obtenus (Long, 1998).

Toujours dans le cadre des études portant sur l'application d'une seule pratique, mentionnons qu'une étude longitudinale (5 ans) de Denison (1984) a

permis d'établir une relation significative entre la présence de mécanismes de participation aux décisions (incluant le partage d'information) et la performance organisationnelle et financière des entreprises. Fait à noter cependant, l'effet positif de la participation aux décisions ne se faisait sentir qu'à partir de la troisième année, des effets négatifs étant enregistrés durant les deux premières années.

Une étude de Kleiner et Bouillon (1988), enfin, n'a trouvé aucune relation significative entre, d'une part, la diffusion d'information économique et financière aux employés de production et, d'autre part, la performance organisationnelle et financière des entreprises.

*Études portant sur les effets individuels de plusieurs pratiques.* Bon nombre d'études ont cherché à mesurer l'impact des pratiques de GRH en analysant plusieurs pratiques, mais de façon individuelle. L'une des plus récentes études à cet égard est celle de Arcand (2000). Dans cette étude menée auprès de 46 Caisses populaires Desjardins, l'auteur établit une relation positive entre, d'une part, la présence de certaines pratiques de GRH et, d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement. Plus précisément, les résultats obtenus par Arcand (2000) pour la section de son étude portant sur l'approche universaliste font état de relations positives et significatives entre :

- d'une part, la pratique de rémunération incitative et d'autre part, la satisfaction des employés;
- d'une part, la pratique d'évaluation du rendement et, d'autre part, la satisfaction des employés et l'efficacité des ressources humaines;
- d'une part, les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et, d'autre part, la satisfaction des employés, les trop-perçus, le rendement de l'investissement et l'efficacité des ressources humaines;
- d'une part, les pratiques de communication et, d'autre part, la satisfaction des employés, les trop-perçus, le rendement de l'investissement et l'efficacité des ressources humaines;
- d'une part, la sécurité d'emploi et, d'autre part, la satisfaction des employés, les trop-perçus, le rendement de l'investissement et l'efficacité des ressources humaines.

Lorsque rentrées simultanément dans une analyse de régression, les variables GRH étudiées par Arcand (2000) sont associées significativement à chacun des quatre indicateurs de performance, la variance expliquée par le modèle total se situant à 41% pour la satisfaction, 47% pour les trop-perçus, 50% pour les RSI et 37% pour la performance des RH.

Dans la section de leur étude portant sur l'approche universaliste, Delery et Doty (1996) ont par ailleurs trouvé une relation positive entre, d'une part, la

présence des pratiques d'évaluation du rendement (avec fixation d'objectifs) et de partage des profits et, d'autre part, la performance financière d'entreprises (ROA et ROE) de services bancaires. Ils n'ont toutefois pas été en mesure d'identifier une relation significative pour les pratiques de formation, descriptions de tâches et participation.

Barrette et Simmeus (1997) ont pour leur part établi que les pratiques de rémunération directe étaient positivement associées à la productivité, au rendement annuel des actions et à la marge bénéficiaire nette des entreprises qui les appliquaient; que les pratiques de formation étaient liées à la productivité; et que les pratiques d'évaluation du rendement étaient liées au potentiel de croissance et à la marge bénéficiaire nette des entreprises. Aucune relation significative n'a toutefois été établie pour les pratiques de recrutement (dotation).

Harel et Tzafrir (1999) ont étudié de façon individuelle les pratiques de recrutement, sélection, rémunération, participation, promotions internes et formation en cherchant à évaluer leur influence sur la performance organisationnelle et financière de 76 entreprises israéliennes. Leurs résultats montrent une relation positive et significative entre d'une part, les pratiques de rémunération incitative, promotions internes, participation et formation et, d'autre part, la performance organisationnelle des entreprises (qualité des produits, satisfaction des clients, augmentation des ventes, etc.) de même qu'une relation positive et significative entre, d'une part, les pratiques de sélection, rémunération

incitative, participation et formation et, d'autre part, la performance boursière (*market performance*) des entreprises. Poussant plus loin leur analyse, les auteurs de l'étude ont ensuite examiné l'effet des pratiques lorsqu'elles étaient toutes introduites simultanément dans une régression multivariée. Le modèle arrivait à expliquer 29% de la variance de la performance organisationnelle et 29% de la variance de la performance financière. Dans le cas de la performance organisationnelle, seule la pratique de formation présentait une relation significative tandis que dans le cas de la performance financière, la pratique de sélection s'ajoutait à celle de la formation.

Cooke (1994) a observé qu'un programme de participation aux décisions était associé à une amélioration de la productivité dans les entreprises syndiquées, mais pas dans les entreprises non syndiquées. À l'inverse, les programmes de rémunération incitative (partage des profits et partage des gains de productivité) étaient associés à une augmentation de la productivité dans les entreprises non syndiquées, mais pas dans les entreprises syndiquées. Lorsque appliquées simultanément, les pratiques de participation aux décisions et de rémunération incitative étaient associées à une faible amélioration de la productivité dans les entreprises non syndiquées mais aucune amélioration n'était observée dans les entreprises syndiquées.

Delaney et Huselid (1996), enfin, ont constaté l'existence d'une relation positive entre la performance organisationnelle et la présence des pratiques de

recrutement, formation et rémunération incitative. Ils n'ont toutefois trouvé aucune relation significative entre ces pratiques et la performance organisationnelle. Aucune relation n'a été observée en ce qui concerne la participation aux décisions.

Dans une étude longitudinale (5 ans), Schuster et al. (1999) ont établi une relation positive significative entre l'adoption d'un mode de gestion centré sur les employés (mode de gestion reposant principalement sur les pratiques de communication / diffusion d'information, participation aux décisions et rémunération incitative) et la performance financière d'une grande entreprise (étude de cas). La mise en place du nouveau mode de gestion a été associée de façon significative à une augmentation de 66% de la rentabilité de l'entreprise et expliquerait 75% de la variance observée. Bien que cette étude ne se satisfasse ni aux critères de l'approche universaliste (qui considère les effets individuels de chacune des pratiques), ni à ceux des approches de contingence (laquelle considère l'interaction entre les pratiques et la stratégie) ou de configuration (laquelle suppose un alignement interne et externe des pratiques), nous avons cru bon de l'inclure dans notre recension pour son caractère longitudinal.



### *Conclusion de la perspective universaliste*

Tant les fondements théoriques de l'approche universaliste que les différentes études empiriques que nous venons de présenter permettent de croire à un effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des entreprises. Les études que nous venons de passer en revue nous permettent de conclure que ces effets semblent se vérifier à la fois pour des pratiques appliquées individuellement et pour des pratiques appliquées en association avec d'autres.

La grande majorité des études recensées ont été conduites à partir d'échantillons comprenant uniquement ou principalement des grandes entreprises, tant du secteur manufacturier que du secteur des services. Trois de ces études seulement ont été menées en contexte spécifique de PME manufacturières (Bryson, 1999; Chelius et Smith, 1990; Liouville et Bayad, 1995); les trois sont arrivées à des résultats positifs, bien que parfois faiblement significatifs (Chelius et Smith, 1990). Aussi croyons-nous qu'il est tout à fait approprié d'effectuer une nouvelle vérification de l'approche universaliste en cherchant à mesurer les impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, tant pour les pratiques considérées de façon individuelle que pour les pratiques prises dans leur ensemble.

### *Hypothèses de recherche*

S'appuyant sur l'approche universaliste voulant que les pratiques de GRH exercent un effet positif partout où on les applique, notre étude cherchera à mesurer ces effets non pas en fonction de la seule présence des pratiques de GRH, mais plutôt en fonction de l'intensité avec laquelle elles sont appliquées. Si l'on admet que la simple présence des pratiques peut constituer un avantage concurrentiel pour les PME, on peut supposer, à fortiori, que plus on étendra l'application de ces pratiques à l'ensemble des catégories de personnel, plus on en retirera d'effets positifs. D'où notre première hypothèse :

*H<sub>1</sub> : Il y aura une relation positive entre, d'une part, l'étendue d'application des pratiques de a) formation b) politique de recrutement c) descriptions de tâches d) évaluation du rendement e) rémunération individuelle (primes/bonis) f) partage des profits g) programme d'accès à la propriété h) diffusion d'information stratégique et économique i) participation aux décisions et, d'autre part, la performance organisationnelle et financière des PME.*

Toujours en conformité avec l'approche universaliste, par ailleurs, on peut supposer que le fait d'appliquer un plus grand nombre de pratiques contribuera également à améliorer la performance des entreprises. Outre l'effet positif

d'étendre une pratique à un plus grand nombre d'employés, on peut s'attendre également à un effet positif provenant de l'addition des pratiques les unes aux autres. D'où notre deuxième hypothèse :

*H<sub>2</sub>: Il y aura une relation positive entre le degré de développement (indice global) du système de GRH des PME et leur performance organisationnelle et financière.*

## Modèle de recherche

### *Variables indépendantes : les pratiques stratégiques de GRH*

La notion de pratiques «stratégiques» de GRH varie selon les auteurs qui en font l'analyse. Delery et Doty (1996), par exemple, ont identifié dans la littérature sept pratiques de GRH qu'ils qualifient de stratégiques. Les pratiques en question sont le cheminement de carrière, la formation, l'évaluation du rendement, le partage des bénéfices, la sécurité d'emploi, la participation et les descriptions de tâches. Pfeffer (1998b), quant à lui, identifie les sept pratiques de GRH les plus avantageuses comme étant celles liées à la sécurité d'emploi, à la sélection des employés, au travail en équipe et au partage des décisions, à la rémunération, à la formation, à l'aplanissement des barrières (vêtements, langage, salaires, etc.) et à la circulation de l'information.

Pour les fins de la présente recherche, nous retiendrons un total de 9 pratiques de GRH susceptibles d'être appliquées en contexte de PME et pouvant être considérées comme stratégiques. Il s'agit des pratiques de recrutement, évaluation du rendement, rémunération incitative, descriptions de tâches, formation, diffusion d'information stratégique et participation aux décisions. En ce qui concerne la rémunération incitative, nous distinguerons entre différentes formes, soit la rémunération individuelle avec primes et bonis, la participation aux profits et l'accès à la propriété. L'application de ces pratiques, croyons-nous, peut

faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise, tant en termes de performance organisationnelle qu'en termes de performance financière.

Dans les pages qui suivent, nous allons définir brièvement chacune des pratiques retenues pour les fins de notre étude et expliquer en quoi elles revêtent un caractère stratégique pour les entreprises.

### *Formation*

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la nature du travail s'est considérablement modifiée au cours de la dernière décennie, si bien que la formation et le développement des ressources humaines deviennent un enjeu très important pour un nombre croissant de PME et plus encore celles évoluant dans un environnement turbulent (Jacob, 1995; Laberge, Wils et Labelle, 1995; Martocchio et Baldwin, 1997).

Dans le contexte d'innovations technologiques et d'accroissement de la concurrence auquel sont soumises les entreprises, on devient de plus en plus exigeant envers les compétences et habiletés que doivent posséder ou acquérir les employés, dont les tâches se diversifient et dont les responsabilités augmentent (Martocchio et Baldwin, 1997; Moati et Mouhoud, 1994; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998; Whitfield et Poole, 1997).

Les activités de formation, dans les entreprises, servent le plus souvent à accompagner le progrès: informatisation, nouveaux procédés de gestion et de production, nouveaux produits et services (Laberge et al. 1995; Paradas, 1991). La formation serait par ailleurs associée positivement au développement de nouvelles formes d'organisation du travail et plus particulièrement aux systèmes de travail « haute performance » (Osterman, 1994, 1995). Benabou (1997) explique par exemple que la formation des employés de production peut permettre à une entreprise d'atteindre de meilleurs standards de qualité et de diminuer le nombre de rejets, augmentant ainsi la productivité et, en dernier lieu, les profits.

L'entreprise soucieuse de la formation de ses employés doit veiller à satisfaire deux types de besoins: ceux de nature organisationnelle et ceux de nature technique (Bernhard et Ingols, 1989; Cascio, 1994; Kalaitzidakis 1997; Martocchio et Baldwin, 1997). Les besoins de formation liés à l'organisation consistent à faire connaître et partager les objectifs et les valeurs de celle-ci, tandis que les besoins de formation technique concernent plutôt les aspects opérationnels des différents emplois. Ajoutons que la formation à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) s'avère également d'une importance croissante dans le contexte actuel, à cause des nombreuses possibilités qu'elles recèlent non seulement en termes d'information, mais aussi en termes d'habilitation des cadres et de support à la décision (Jacob et Pariat, 2000).

### *Recrutement*

Les ressources humaines de l'entreprise, que l'on désigne aussi comme étant leur « capital humain », sont d'une importance cruciale dans un environnement économique où la création de valeur devient le principal enjeu. Les entreprises, pour développer et maintenir un avantage concurrentiel durable, doivent être en mesure d'attirer des ressources humaines compétentes, qui sauront s'acclimater à la culture existante et qui seront en mesure de contribuer à l'innovation et à l'ajout de valeur. La politique de recrutement vise donc à établir la procédure et les moyens à mettre en oeuvre pour attirer, au sein de l'entreprise, les ressources humaines dont elle a besoin pour assurer son développement.

### *Descriptions de Tâches*

La description de tâches est l'une des composantes d'un processus plus large connu comme étant l'analyse des emplois. La description de tâches, selon Fabi et Garand (1994) constitue à peu de choses près la seule activité observable liée à l'analyse des emplois en contexte de PME.

Bien que souvent négligées, les descriptions de tâches et, de façon plus générale, l'analyse des emplois, sont en relation étroite avec plusieurs autres pratiques de GRH. Qu'il s'agisse de planification, de recrutement et sélection,

d'évaluation du rendement, de rémunération ou de formation des ressources humaines, la description de tâches constitue un outil précieux d'information sur la nature des emplois exercés et facilite grandement la prise de décision dans le cadre de l'une ou l'autre des activités mentionnées.

Buckenmeyer (1992) explique notamment qu'en l'absence de description de tâches, un nouvel employé ne se verra souvent expliquer que les grandes lignes de son emploi. Selon que son instructeur est très familier ou pas assez familier avec le poste, il pourra omettre des informations importantes, soit parce qu'elles lui apparaissent évidentes, soit parce qu'il les ignore. Dans un cas comme dans l'autre, l'employé ne sera pas bien imprégné de l'importance des tâches qu'il accomplit et de leur interaction avec les autres emplois. On aura alors affaire, soutient Buckenmeyer, à un employé qui exécute ses tâches de façon mécanique et parfois simpliste.

### *Évaluation du rendement*

Telle que définie par Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992: 326), l'évaluation des ressources humaines « *consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué* ».



L'évaluation du rendement, selon Cascio et Thacker (1994), poursuit deux objectifs principaux, soit l'amélioration de la performance des employés et la circulation d'informations utiles à la prise de décisions. Ces auteurs rappellent que le fait de ne pas fournir de feed-back aux employés peut se traduire par la perte d'éléments clés pour l'entreprise, par le maintien d'une faible performance chez certains employés et par une diminution de l'engagement de l'ensemble des membres de l'organisation. Dolan et Schuler (1995), quant à eux, confèrent à l'évaluation du rendement le double rôle d'informer les titulaires des postes de leur contribution respective à l'organisation et d'orienter les employés éprouvant des difficultés de rendement afin qu'ils puissent s'améliorer.

Cleveland et Murphy (1992) proposent pour leur part de considérer l'évaluation du rendement à la fois comme un processus social et de communication, à l'intérieur duquel chacun des participants (l'évaluateur, l'évalué et l'organisation) poursuit des objectifs différents. Tandis que l'évalué cherchera par exemple à obtenir de bons scores et un feed-back favorable, l'évaluateur pourra, de son côté, utiliser l'évaluation de la performance pour récompenser, sensibiliser (à des faiblesses) ou motiver les employés. L'organisation, quant à elle, pourra utiliser l'évaluation de la performance pour justifier des mouvements de personnel, accorder des promotions, définir les besoins de formation ou encore communiquer ses attentes vis-à-vis chacun des employés.

*Rémunération avec primes, participation aux profits et accès à la propriété*

Dans un contexte de concurrence internationale où la qualité des ressources humaines représente un atout de plus en plus important pour les entreprises, la rémunération constitue un outil efficace pour les gestionnaires désireux de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. Gerhart et al. (1996) expliquent par exemple que la rémunération peut revêtir une importance stratégique au sein d'une organisation dans la mesure où elle a des effets sur l'attraction, la rétention et la performance des employés, de même que sur la performance de l'organisation. La rémunération contribue alors à créer de la valeur ajoutée au sein d'une organisation et constitue de ce fait une source potentielle d'avantage concurrentiel, au sens où l'entend la théorie des ressources (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

Florkowski (1987) soutient quant à lui que les entreprises peuvent utiliser les programmes de rémunération, tel le partage des profits, à des fins aussi diverses que celles d'augmentation de la productivité, de flexibilité salariale (reflétant la situation économique de l'entreprise), d'attraction des employés, de renforcement du sentiment d'appartenance, d'équité ou de formation aux principes d'affaires.

Les régimes d'incitation et d'intéressement permettent par ailleurs d'établir une relation tangible entre, d'une part, les salaires et, d'autre part, la productivité et

la compétitivité de l'organisation. Sékiou et al. (1994) définissent les régimes d'incitation comme étant liés directement aux efforts d'un individu ou d'un groupe en particulier tandis que les régimes d'intéressement seraient liés aux résultats globaux de l'organisation. Dolan et Schuler (1995) distinguent pour leur part deux principaux types de régimes de rémunération au rendement, soit les régimes à caractère incitatif (de niveau individuel, de groupe ou organisationnel) et les régimes de rémunération au mérite (primes individuelles). Parmi les régimes à caractère incitatif s'adressant à des groupes ou à l'organisation, Cascio et Thacker (1994) distinguent les programmes de partage des profits (*profit sharing*), de partage des gains de productivité (*gain sharing*) et d'accès à la propriété (*employee stock ownership plan*). Selon Cotton (1996), les programmes de partage des gains de productivité devraient être l'une des premières pratiques à considérer par les entreprises désireuses d'accroître la participation des employés; là où on les applique, de tels programmes seraient associés à des augmentations de la productivité dans une proportion d'environ deux fois sur trois.

Bien que les systèmes de rémunération au mérite soient très populaires, il semble selon plusieurs auteurs que les systèmes de rémunération collectifs soient préférables aux systèmes de rémunération basés sur la performance individuelle. Pfeffer (1998; 1998a), par exemple, affirme que les systèmes de partage des profits, d'actionnariat et de partage des gains de productivité améliorent davantage la productivité qu'un système traditionnel de rémunération au mérite. En dépit de sa popularité, la rémunération incitative basée sur la performance individuelle

comporte, selon Pfeffer, plusieurs lacunes, comme le fait de nuire au travail en équipe et de mettre l'accent sur le court terme plutôt que le long terme.

De la même manière, Campbell et al. (1998), après avoir expliqué les nombreuses difficultés rencontrées avec l'application des systèmes de rémunération au mérite, proposent d'implanter plutôt des systèmes de rémunération basés sur la performance du groupe. Une étude de Gomez-Mejia et Balkin (1989), enfin, montre que les récompenses basées sur la performance individuelle sont perçues comme étant moins efficaces que les récompenses basées sur la performance d'équipe.

#### *Diffusion d'information stratégique et économique*

La mobilisation des travailleurs passe inévitablement par la circulation de l'information et par l'entretien de bonnes communications entre les membres de l'organisation. Aussi les gestionnaires doivent-ils apprendre de plus en plus à écouter et à partager l'information avec l'ensemble des employés. Ainsi, selon Fabi et Jacob (1994), les cadres désireux de mobiliser les gens de la base par le biais de l'information doivent-ils accepter non seulement de partager des informations dont ils avaient traditionnellement le monopole, mais aussi d'être interpellés et de rendre des comptes sur l'évolution de l'organisation. Senge (1990) et Goh (1998) insistent quant à eux pour dire que l'information relative à la mission et aux objectifs

constitue un élément crucial pour les entreprises désireuses de responsabiliser leurs employés et de favoriser l'innovation.

### *Participation aux décisions*

En plus de constituer l'une des composantes essentielles de la gestion participative, la participation aux décisions est reconnue comme étant un facteur de succès des régimes d'intéressement (Ciancanelli et al., 1995; Desbrières, 1990; Kim, 1998) et, plus globalement, comme un élément pouvant contribuer à l'augmentation de la satisfaction (Coff, 1997; Schuler, 1993; Wagner, 1994) des employés.

Cotton (1996) soutient d'ailleurs que le recours à des équipes de travail autonomes ou semi autonomes constitue, avec le recours à des programmes de partage des gains de productivité, l'une des deux meilleures pratiques à mettre en place pour les entreprises qui souhaitent accroître la participation des employés (*employee involvement*), celle-ci étant définie comme « un processus participatif qui vise à utiliser les compétences des employés et conçu pour favoriser leur engagement envers le succès de l'organisation » (traduction libre).

### *Variables Dépendantes*

L'approche universaliste de la GRH veut que l'application de différentes pratiques exerce une influence positive sur la performance de l'entreprise. Dans le cas spécifique de notre étude, nous entendons mesurer la performance organisationnelle et financière.

Il existe bien sûr de nombreux indicateurs permettant de mesurer la performance. Bien que les ratios financiers aient été largement utilisés à cette fin, plusieurs chercheurs ont émis l'idée que la performance des entreprises ne peut se mesurer uniquement à partir de tels indicateurs et qu'il convient de considérer également des facteurs tels la satisfaction de la clientèle, l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des employés, pour n'en mentionner que quelques-uns.

Kaplan et Norton (1992), par exemple, en sont venus à proposer une approche multicritères d'évaluation de la performance désignée sous l'appellation de *Balanced scorecard*. S'inspirant de ce concept, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) proposent un modèle qui conçoit la performance (mesure relative à l'atteinte d'un objectif) comme étant la résultante d'un processus (ou de moyens) mis en oeuvre pour atteindre cet objectif. Pour qu'une entreprise puisse améliorer sa performance relativement à l'atteinte d'un objectif,

elle doit pouvoir évaluer l'adéquation du processus mis en place pour atteindre les résultats escomptés. C'est en agissant sur les processus mis en oeuvre que l'on pourra influencer l'atteinte des objectifs.

Morin et al.(1995), pour leur part, suggèrent toute une série d'indicateurs visant à mesurer quatre aspects de la performance. soit : la pérennité de l'organisation, l'efficience économique, les valeurs liées aux ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

St-Pierre (1999), quant à elle, rappelle que la performance d'une entreprise demeure un phénomène complexe que peu de chercheurs ont réussi à comprendre dans sa totalité. Dans le cas des PME, précise cette auteure, on doit également prendre en considération l'influence du propriétaire dirigeant et surtout de sa volonté de vouloir se démarquer des autres. Le fait que leur entreprise leur permette de travailler, qu'elle leur procure un important degré d'autonomie et qu'elle fournisse un emploi à leurs enfants, constituera pour certains entrepreneurs une grande source de satisfaction; chacun de ces éléments, en fait, pourrait être considéré comme un indicateur de performance.

Dans le champ spécifique de la GRH, certains théoriciens (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998) proposent de tenir compte de quatre ensembles de critères, soit l'efficacité des ressources humaines (p. ex., taux de roulement),

l'efficacité économique (p. ex., productivité), l'efficacité financière (p. ex., rendement de l'actif) et l'efficacité de marché (p. ex., prix des actions, Tobin's Q).

Faisant preuve d'un certain réalisme, Cascio (1991:vii) rappelle quant à lui ce qui suit : « *Like it or not, the language of business is dollars, not correlation coefficients* », ce qui explique sans doute que bon nombre d'études aient cherché à établir une relation directe et facilement mesurable entre certaines pratiques de GRH et la performance financière des entreprises (Barrette, 1997; CCRH Inc., 1995; Huselid, 1995; Huselid et Becker, 1996).

Pour les fins de notre étude, nous retiendrons des indicateurs visant à mesurer deux types de performance, soit la performance organisationnelle et la performance financière. La performance organisationnelle regroupera les indicateurs d'efficacité des ressources humaines (taux de roulement volontaire) et d'efficacité économique (ventes par employé et atteinte des objectifs d'amélioration) tandis que la performance financière regroupera les indicateurs d'efficacité financière (rendement des fonds propres, rendement de l'actif et croissance des ventes). Les PME de notre échantillon n'étant pas représentées sur le marché boursier, il ne nous a pas semblé pertinent de retenir le critère d'efficacité de marché.

Le taux de roulement des employés est un indicateur qui est fréquemment utilisé pour évaluer la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995;



Liouville et Bayad, 1995; Wilson et Peel, 1991). On considère qu'il s'agit d'un indicateur valable du degré de satisfaction des employés et d'une mesure appropriée pour évaluer la performance d'un système de gestion des ressources humaines (Dyer et Reeves, 1995; Wright et Sherman, 1999). Pour les fins de notre étude, le taux de roulement a été mesuré en calculant le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année.

Comme mesure de productivité, nous retiendrons le montant des ventes par employé. Plusieurs études ont déjà eu recours à cette mesure (Barrette et Simmeus, 1997; Huselid, 1995; Russel et al., 1985), qui a l'avantage, selon Huselid, Jackson et Schuler (1997), de refléter les efforts des employés indépendamment des variations dans le marché des capitaux et dans celui des produits. Cette mesure de productivité a été vérifiée pour l'année en cours (soit l'année de réponse au questionnaire), de même que pour les deux années précédentes.

Afin de mieux saisir les différents impacts possibles de l'application des pratiques de GRH, nous prendrons également en considération des indicateurs permettant de vérifier si les pratiques de GRH affectent certaines dimensions de la production. Les dimensions retenues à cette fin sont celles de l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des délais de livraison et l'amélioration des

temps de mise en course, trois éléments importants des systèmes de production « juste-à-temps » ou « à valeur ajoutée ».

Pour établir la performance financière de l'entreprise, par ailleurs, nous retiendrons quatre indicateurs, soit le taux de rendement des fonds propres, le taux de rendement de l'actif, la croissance des ventes sur une période de 3 ans et cette même croissance des ventes (3 ans) par rapport à celle enregistrée par les entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité. Le taux de rendement des fonds propres est une mesure qui a été retenue notamment par Delery et Doty (1996). Quant au taux de rendement de l'actif et au taux de croissance des ventes, il s'agit de deux mesures couramment utilisées pour mesurer la performance financière des PME (St-Pierre, 1999).

#### *Variables de contrôle*

Afin d'avoir un portrait plus précis des habitudes des PME concernant le recours aux différentes pratiques de GRH, il importe de distinguer les entreprises à partir de variables pouvant exercer une certaine influence sur l'adoption de ces pratiques. L'idée sous-jacente est que certaines pratiques pourraient découler naturellement (ou logiquement) de la présence de variables telles que la stratégie d'affaires adoptée par une entreprise, le secteur d'activité dans lequel elle évolue, la présence d'un syndicat, etc.

Jackson, Schuler et Rivero (1989) ont ainsi constaté que la façon d'appliquer certaines pratiques de GRH dans un échantillon de 267 grandes entreprises (Etats-Unis) variait de façon significative en fonction du secteur d'activité (manufacturier ou services), de la stratégie, des technologies de production, de la structure organisationnelle (fonctionnelle ou divisionnelle), de la taille et de la présence d'un syndicat.

Dans le cas spécifique des PME, très peu de recherches ont été effectuées quant aux caractéristiques pouvant s'avérer déterminantes dans l'adoption des pratiques de GRH. Wagar (1998b) s'est tout de même intéressé accessoirement à l'effet exercé par deux caractéristiques en particulier. Partant d'un échantillon de 991 PME canadiennes, ce chercheur a établi que le recours à certaines pratiques accusait des variations selon la taille des entreprises et selon la présence d'un syndicat.

Une étude de Kaman, McCarthy, Gulbro et Tucker (2001) menée auprès de 283 PME (moins de 100 employés) du secteur des services montre également un effet de la taille sur les pratiques de GRH.

S'appuyant sur une recension exhaustive de la littérature, Fabi, Garand et Pettersen (1995) ont proposé un cadre intégrateur des facteurs potentiels de contingence mentionnés dans les études empiriques portant sur les pratiques de GRH en PME. Le modèle proposé intègre différents facteurs internes (humains

et organisationnels) et externes (sociétaux et commerciaux) pouvant être considérés comme autant de variables indépendantes susceptibles de conditionner la formalisation des pratiques de GRH, qui sont alors considérées comme des variables dépendantes. Bien que la complexité du modèle interdise qu'on puisse tenir compte de toutes les variables qu'il comporte, nous allons néanmoins prendre en considération celles pour lesquelles des informations pertinentes étaient disponibles dans la base de données utilisée pour notre recherche.

Plus précisément, nous retiendrons comme variables de contrôle : la taille et l'âge des entreprises, la stratégie d'affaires adoptée, la présence d'une norme de certification qualité, le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant, la présence syndicale et le caractère stratégique de la GRH. Ces différentes variables se rattachent toutes aux facteurs humains ou organisationnels figurant dans le modèle de contingence de Fabi et al. (1995) et la façon dont elles sont opérationnalisées dans notre étude permet de capter à la fois différentes dimensions de l'entrepreneur (niveau de scolarité), des employés (statut syndical), de l'entreprise (taille et âge) et de sa structure (stratégie d'affaires, norme de certification). Bien que l'influence de certaines de ces variables soit peu ou pas documentée, il nous a semblé intéressant de les inclure dans notre modèle à titre exploratoire.

## Méthode

## Méthode

### *Échantillon*

Les informations requises concernant les pratiques de GRH, la stratégie et la performance organisationnelle et financière des entreprises ont été puisées à même la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (*LaRePE*), laquelle contient des informations provenant de 273 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés<sup>1</sup>.

On trouve dans la base de données du LaRePE plus de 850 variables générales et financières qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises inscrites au Laboratoire sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée.

Les informations sur les sujets suivants ont été obtenues pour la dernière année d'opération : le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments de la gestion des ressources

---

<sup>1</sup> L'auteur aimerait remercier Développement Économique Canada et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec qui, conjointement avec le LaRePE, ont permis la création de cette base de données.

humaines; les informations technologiques sur le type de production de l'entreprise, ses équipements et les systèmes qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur et, finalement, les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

Comme il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste, l'échantillon ne nous permettra aucune inférence statistique ni aucune généralisation de nos conclusions en dehors de l'univers étudié. Le questionnaire élaboré par le LaRePE ne permettant pas de situer le moment d'introduction des pratiques de GRH, l'approche retenue ne fournit par ailleurs qu'une coupe instantanée de l'échantillon et ne permet d'aucune façon d'établir une relation de causalité.

#### *Instruments de mesure*

Les informations nécessaires à l'élaboration des variables indépendantes, dépendantes et de contrôle, dont nous avons besoin pour vérifier nos hypothèses, sont résumées dans le Tableau 2. Toutes les informations requises ont été obtenues à partir du questionnaire et des états financiers utilisés par le LaRePE pour constituer sa base de données. Certaines de ces informations sont de caractère nominal, d'autres sont de type ordinal.

Tableau 2

## Synthèse des informations pertinentes et des sources

Informations pertinentes	Sources d'information	Echelles
VARIABLES INDÉPENDANTES		
Formation (étendue)	Questionnaire	Ordinale
Politique de recrutement	Questionnaire	Ordinale
Évaluation du rendement	Questionnaire	Ordinale
Descriptions de tâches	Questionnaire	Ordinale
Programme d'accès à la propriété	Questionnaire	Ordinale
Programme participation aux profits	Questionnaire	Ordinale
Rémunération primes/bonis	Questionnaire	Ordinale
Diffusion d'information stratégique / économique	Questionnaire	Ordinale
Participation aux décisions	Questionnaire	Ordinale
Indice global de GRH		
• Sommation des 9 étendues	Questionnaire	Ordinale
VARIABLES DÉPENDANTES		
Performance organisationnelle		
• Taux de roulement volontaire	Questionnaire	Ordinale
• Ventes/employé (année en cours)	Questionnaire/états financiers	Ordinale
• Ventes/employé (année en cours <sup>1</sup> )	Questionnaire/états financiers	Ordinale
• Ventes/employé (année en cours <sup>2</sup> )	Questionnaire/états financiers	Ordinale
• Délais de livraison	Questionnaire	Ordinale
• Qualité des produits	Questionnaire	Ordinale
• Temps de mise en course	Questionnaire	Ordinale
Performance financière		
• Croissance des ventes / 3 ans	États financiers	Ordinale
• Croissance des ventes / 3 ans (comp. au secteur)	États financiers	Ordinale
• Rendement de l'actif	États financiers	Ordinale
• Rendement des fonds propres	États financiers	Ordinale
VARIABLES DÉ CONTRÔLE		
Taille	Questionnaire	Ordinale
Âge	Questionnaire	Ordinale
Présence syndicale (oui/non)	Questionnaire	Nominale
Scolarité du propriétaire dirigeant	Questionnaire	Ordinale
Certification qualité (oui/non)	Questionnaire	Nominale
Stratégie d'affaires (4 indicateurs)	Questionnaire	Ordinale
Caractère stratégique de la GRH (3 indicateurs)	Questionnaire	Ordinale



### *Mesure des Variables Indépendantes*

*Étendue des pratiques.* En ce qui a trait aux pratiques de GRH qui constituent nos variables indépendantes, la banque de données du LAREPE comporte des informations sur les pratiques suivantes : descriptions de tâches, formation, politique de recrutement, évaluation du rendement, programme de rémunération individuelle (primes / bonis), programme de partage des profits, programme d'accès à la propriété, diffusion de l'information (opérationnelle, stratégique et économique), participation aux décisions.

En plus de fournir des informations sur la présence de chacune des pratiques, la banque de données précise également à quelles catégories d'employés elles s'appliquent : cadres, employés de bureaux, représentants (ventes), employés de production et contremaîtres (chefs d'équipe).

Une étendue de 0 à 5 a été attribuée à chacune des pratiques de GRH selon le degré de développement atteint au sein de l'organisation. Pour la majorité des pratiques, soit 6 pratiques sur un total de 9 (évaluation du rendement, descriptions de tâches, politique de recrutement, programme d'accès à la propriété, programme de partage des profits, rémunération avec primes et bonis), l'étendue a été mesurée à partir d'un seul et même indicateur, soit le nombre de catégories d'employés touchées par l'application d'une pratique. Pour les trois autres pratiques

(formation, diffusion d'information et participation aux décisions), l'étendue a été mesurée à partir de différents indicateurs. Dans le cas de la formation, par exemple, nous avons recouru à quatre indicateurs soit : le nombre d'heures de formation dispensées à chacune des catégories de personnel, le pourcentage de la masse salariale investi en formation, le montant investi par employé (en formation) et le nombre de catégories de personnel faisant l'objet de formation. Pour la pratique de diffusion d'informations à caractère stratégique et économique, nous avons mesuré l'étendue en tenant compte à la fois de la nature des informations diffusées et des catégories de personnel à qui ces mêmes informations étaient diffusées, en allouant une plus grande valeur aux informations diffusées aux employés de production. Pour la pratique de participation aux décisions, enfin, nous avons mesuré l'étendue en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production. On trouvera à l'Appendice B tous les détails relatifs à l'opérationnalisation des mesures.

*Indice global de GRH.* L'indice global de développement du système de GRH de chaque entreprise a ensuite été calculé en additionnant les indices obtenus (0 à 5) pour chacune des neuf pratiques. La valeur de l'indice global ainsi obtenu pouvait varier entre 0 et 45 (voir Appendice B).

### *Mesure des Variables Dépendantes*

Le taux de roulement a été mesuré en calculant le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année.

Le montant des ventes par employé a été obtenu en divisant le montant des ventes totales de l'année par le nombre d'employés. Cette mesure de productivité a été calculée pour l'année en cours (soit l'année de réponse au questionnaire), de même que pour les deux années précédentes (année en cours<sup>-1</sup> et année en cours<sup>-2</sup>).

L'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des délais de livraison et l'amélioration des temps de mise en course ont été mesurées à partir des réponses fournies dans le questionnaire relativement au degré d'atteinte des objectifs fixés pour chacun de ces indicateurs. Pour chacun des indicateurs, les répondants devaient situer le degré d'atteinte des objectifs sur une échelle graduée (5 niveaux de réalisation des objectifs).

En ce qui concerne les quatre indicateurs de performance financière, soit le taux de rendement des fonds propres, le taux de rendement de l'actif, la croissance des ventes sur une période de 3 ans de même que la croissance des ventes sur

une période de 3 ans par rapport au secteur, chacun a été calculé à partir des états financiers fournis par les PME constituant notre échantillon.

### *Mesure des Variables de Contrôle*

La taille de l'entreprise a été mesurée par le nombre total d'employés. Pour le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant, nous avons attribué une valeur de 1 à 4, selon qu'il s'agissait d'études de niveau primaire (1), secondaire (2), collégial (3) ou universitaire (4).

La présence d'une norme de certification qualité était mesurée de façon dichotomique (oui/non). Les entreprises disant faire l'objet d'une norme de certification devaient en outre préciser de quelle norme il s'agissait ( ISO, QS-9000, etc.)

À l'instar de Delery et Doty (1996), nous nous sommes inspirés de Miles et Snow (1978) pour déterminer le type de stratégie adopté par les PME de notre échantillon. La stratégie d'entreprise a été définie à partir du degré d'innovation dont elles font preuve à l'égard du développement de nouveaux produits et marchés. Suivant cette classification, les entreprises les plus innovatrices sont considérées comme étant de type prospecteur, les moins innovatrices comme étant de type défenseur et les moyennement innovatrices comme étant de type analyste.

Le degré d'innovation a été mesuré à partir de 4 indicateurs illustrant l'attitude et le comportement des PME à l'égard du développement de nouveaux produits et marchés. Ces indicateurs sont les suivants : attitude de l'entreprise face au développement de nouveaux produits et marchés; collaboration avec des partenaires externes; pratiques de veille commerciale; pourcentage de ventes attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés (voir Appendice C pour l'opérationnalisation de cette variable). Cette façon de procéder nous permet de situer les entreprises sur un continuum allant de « faiblement innovatrices » à « fortement innovatrices », ces appellations correspondant respectivement aux profils « Défenseur » et « Prospecteur » définis par Miles et Snow (1978).

Le caractère stratégique de la GRH, enfin, a été mesuré à partir de 3 indicateurs (valant 1 point chacun), lesquels ont servi à constituer un indice global pouvant aller de 0 à 3 selon la présence ou l'absence de chacun des indicateurs. Les indicateurs retenus ont été les suivants :

- Intérêt particulier du dirigeant pour la fonction GRH;
- Responsable désigné pour la fonction GRH considéré comme un employé clé au sein de l'organisation;
- Formation universitaire pour le responsable désigné de la GRH.

## Résultats

## Résultats

### *Caractéristiques des PME de l'Échantillon*

Avant d'aborder les analyses de résultats visant directement la vérification de nos hypothèses de recherche, il convient de bien caractériser notre échantillon afin de mieux saisir à quel type d'entreprises nous avons affaire. Aussi allons-nous décrire brièvement dans les pages qui suivent les principales caractéristiques de notre échantillon par rapport aux variables de contrôle et aux variables dépendantes que nous avons retenues dans notre modèle.

Notre échantillon, rappelons-le, se compose de 273 PME québécoises du secteur manufacturier. Tel qu'on peut l'observer au Tableau 3, plus de la moitié de cet échantillon (57%) est constitué d'entreprises comptant moins de 50 employés, la plupart des entreprises restantes se situant sous le seuil des 100 employés. De fait, seulement 14% des entreprises dépassent le seuil des 100 employés, sans excéder 250.

Les entreprises composant notre échantillon sont en grande majorité des entreprises bien établies. Seulement 19,1% d'entre elles ont moins de 10 ans d'existence; 65% existent depuis 11 à 40 ans et 15,8% ont plus de 40 ans d'existence.

Les entreprises sont syndiquées dans une proportion de 25,1%. La majorité d'entre elles (64,3%) appliquent une norme de certification qualité (ISO ou QS-9000). Une proportion de 45,5% des propriétaires bénéficient d'une formation de niveau universitaire tandis que 26,1% ont fait des études de niveau collégial.

En termes de stratégie, les entreprises fortement innovatrices (ou de type *prospecteur*) représentent 35,9% de l'échantillon, les entreprises faiblement innovatrices (ou de type *défenseur*), 36,2% et les moyennement innovatrices (ou de type *analyste*), 27,8%.

Finalement, on ne dénote que 5,8% des PME où la fonction GRH peut être qualifiée de fortement stratégique et 19,7% où elle peut être qualifiée de moyennement stratégique; l'aspect stratégique de la fonction GRH est plutôt faible dans 29,6% des cas et inexistant dans 44,6% des cas.

En ce qui concerne le recours aux différentes pratiques de GRH, le Tableau 4 illustre la répartition des entreprises à cet égard. On peut y observer que la majorité des entreprises, soit 57% de notre échantillon, appliquent entre 4 et 6 pratiques. Une proportion de 28% appliquent 7 pratiques ou plus tandis que 14% des entreprises disent appliquer 3 pratiques ou moins.



Tableau 3

## Répartition des PME selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre de PME	Pourcentage de l'échantillon
0-25	73	26,74
26-50	84	30,77
51-100	79	28,94
101 et +	37	13,55
Total	273	100%

La fréquence suivant laquelle les PME recourent à l'une ou l'autre des différentes pratiques de GRH et l'étendue de ces pratiques varient au sein des entreprises de notre échantillon. En ce qui a trait à la fréquence tout d'abord, on peut observer au Tableau 5 que sur les neuf pratiques analysées, seulement trois sont appliquées par moins de 50% des entreprises. Il s'agit des pratiques de politique de recrutement (42%), participation aux profits (36%) et programme d'accès à la propriété (7%).

Les pratiques les plus fréquemment utilisées (Tableau 5) sont, par ordre d'importance, celles de la participation aux décisions (89% des PME), de la diffusion d'informations stratégiques/économiques (87%) et des descriptions de tâches (77%). Les pratiques de formation (69%), d'évaluation du rendement (67%) et de rémunération avec primes et bonis (64%) font quant à elles l'objet d'une utilisation moyenne par rapport aux autres pratiques.

Tableau 4

## Nombre de pratiques appliquées dans les PME

	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Aucune pratique	2	0,7
1 pratique	1	0,3
2 pratiques	12	4,4
3 pratiques	24	8,7
4 pratiques	37	13,5
5 pratiques	61	22,3
6 pratiques	59	21,6
7 pratiques	48	17,5
8 pratiques	26	9,5
9 pratiques	3	1,1
Total	273	100%

En ce qui concerne l'étendue des pratiques, on observe (Tableau 5) que, là où elles sont appliquées, les pratiques de descriptions de tâches (59,8%), évaluation du rendement (56,4%) et politique de recrutement (54,2%) atteignent assez souvent une étendue plutôt forte. Les pratiques de formation (12,4%) et de participation aux décisions (26,7), quant à elles, atteignent rarement une forte étendue.

Tableau 5

Comportement des PME à l'égard de la fréquence de recours  
aux pratiques de GRH et à leur étendue

	% de PME recourant à la pratique	Étendue plutôt faible <sup>1</sup>	Étendue moyenne <sup>2</sup>	Étendue plutôt forte <sup>3</sup>
Programme d'accès à la propriété	7,6	52,2	9,5	38,0
Participation aux profits	36,2	45,4	7,0	47,4
Politique de recrutement	42,4	38,7	6,8	54,2
Rémunération (primes/bonis)	64,4	50,5	17,6	31,7
Évaluation du rendement	67,4	30,4	13,0	56,4
Formation	69,7	47,5	39,9	12,4
Descriptions de tâches	77,6	29,7	10,3	59,8
Diffusion d'information strat./écon.	87,7	39,9	25,9	34,0
Participation aux décisions	89,6	37,0	36,2	26,7

1. Pratique appliquée à une ou deux catégories d'employés seulement

2. Pratique appliquée à trois catégories d'employés

3. Pratique appliquée à quatre ou cinq catégories d'employés

Il ressort de ce qui précède que les PME de notre échantillon recourent fréquemment à la plupart des pratiques de GRH que nous analysons. Six de ces pratiques (sur un total de 9), en fait, sont appliquées par plus de 64% des PME de notre échantillon. Sauf pour l'une d'entre elles (rémunération primes/bonis), ces mêmes pratiques, par ailleurs, atteignent toutes une étendue *moyenne* ou *plutôt forte* dans au moins 50% des cas.

### *Tests d'hypothèses*

Rappelons que, conformément à l'approche universaliste de la GRH, nous avons émis les hypothèses suivantes :

*H<sub>1</sub> : Il y aura une relation positive entre, d'une part, l'étendue d'application des pratiques de a) formation b) politique de recrutement c) descriptions de tâches d) évaluation du rendement e) rémunération individuelle (primes/bonis) f) partage des profits g) programme d'accès à la propriété h) diffusion d'information stratégique et économique i) participation aux décisions et, d'autre part, la performance organisationnelle et financière des PME.*

*H<sub>2</sub>: Il y aura une relation positive entre le degré de développement (indice global) du système de GRH des PME et leur performance organisationnelle et financière.*

Une première série de tests consistant en des comparaisons de moyennes et en des analyses de distribution de fréquences nous ayant permis de vérifier l'existence de relations positives entre l'étendue des pratiques de GRH et différents indicateurs de performance financière, nous avons procédé par la suite à des analyses de corrélation.

### *Résultats des analyses de corrélation*

Le Tableau 6 présente les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et les variables de contrôle retenues pour notre étude. On y observe plusieurs relations significatives entre les variables indépendantes et les variables de contrôle, dont trois en particulier, soit la taille des entreprises, la présence d'une norme de certification qualité et le caractère stratégique de la fonction GRH.

Il apparaît clairement que l'étendue des pratiques de GRH a tendance à augmenter proportionnellement à la taille des PME; à la présence d'une norme de certification qualité; et au niveau d'importance stratégique accordé à la fonction GRH<sup>1</sup>. Sur les neuf pratiques analysées, deux seulement échappent à cette règle : Il s'agit des pratiques de participation aux décisions et de rémunération avec primes et bonis, qui ne sont associées à aucune des trois variables mentionnées.

---

<sup>1</sup> Bien que les coefficients d'intercorrélation entre les variables de contrôle n'apparaissent pas au Tableau 6, mentionnons que les variables «taille des entreprises » et « caractère stratégique de la fonction GRH » présentent une corrélation fortement significative ( $p < .0001$ ). La corrélation entre les variables « taille des entreprises » et « présence d'une norme de certification » est également significative à un moindre degré ( $p < .01$ ). De ces trois variables, la taille est sans doute celle qui expliquerait le mieux l'étendue des pratiques.

Tableau 6

Coefficients de corrélation  
entre l'étendue des pratiques de GRH et les variables de contrôle (N = 253)<sup>1</sup>

	Stratégie d'affaires	Taille de l'entreprise	Âge de l'entreprise	Scolarité du propriétaire	Présence syndicale	Présence d'une norme de certification	Caractère stratégique de la fonction GRH
Formation	0,10*	0,21****	0,05	0,13**	0,17***	0,32*****	0,18***
Évaluation du rendement	0,14**	0,14**	-0,07	0,09	0,002	0,18***	0,21****
Descriptions de tâches	0,05	0,15***	-0,02	0,01	0,04	0,24*****	0,14**
Politique de recrutement	0,14**	0,26*****	0,05	0,007	0,09	0,20***	0,20****
Programme d'accès à la propriété	0,02	0,25*****	0,16***	0,13**	0,07	0,05	0,11*
Participation aux profits	0,01	0,20****	0,004	0,17***	-0,08	0,11*	0,23****
Rémunération primes/bonis	0,06	0,06	0,02	0,11*	0,01	0,05	0,008
Diffusion d'information strat./écon.	0,18***	0,24*****	0,03	0,08	0,08	0,18***	0,18***
Participation aux décisions	0,08	-0,07	0,05	-0,04	0,005	0,04	0,02
INDICE GLOBAL DE GRH	0,18***	0,31*****	0,01	0,14**	0,06	0,30*****	0,28*****

1 : La taille de l'échantillon varie selon les variables concernées mais dans tous les cas, N ≥ 253

\*p ≤ .1      \*\*p ≤ .05      \*\*\* p ≤ .01      \*\*\*\* p ≤ .001      \*\*\*\*\* p ≤ .0001

L'indice global de GRH apparaît quant à lui associé significativement à la taille des entreprises ( $p < .0001$ ), de même qu'à la présence d'une norme de certification qualité ( $p < .0001$ ), au caractère stratégique de la fonction GRH ( $p < .0001$ ) à la stratégie d'affaires ( $p < .01$ ) et au niveau de scolarité du propriétaire dirigeant ( $p < .05$ ).

À partir de ce qui précède, un certain profil semble se dessiner en ce qui concerne les habitudes des PME de notre échantillon en matière de GRH. Il semble en fait que l'intensité de la GRH (reflétée par l'indice global) ait tendance à être plus forte dans les PME lorsque celles-ci : atteignent une certaine taille; font l'objet d'une certification qualité; accordent une importance stratégique à la fonction de GRH; adoptent une stratégie plutôt innovatrice ou sont dirigées par un propriétaire plus fortement scolarisé.

En consultant les Tableaux 7 et 8, par ailleurs, on observe des corrélations significatives entre l'étendue de plusieurs pratiques de GRH et différents indicateurs de performance organisationnelle (Tableau 7) et financière (Tableau 8). Exception faite de la pratique de rémunération avec primes/bonis, chacune des pratiques étudiées présente une relation significative avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance.

Tableau 7

Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH  
et la performance organisationnelle des PME

	Taux de roulement volontaire	Ventes par employé dernière année	Ventes par employé dernière année <sup>-1</sup>	Ventes par employé dernière année <sup>-2</sup>	Qualité des produits	Délais de livraison	Temps de mise en course
Formation	-0,07	0,11*	0,12**	-0,11	0,002	0,14**	0,15**
Évaluation du rendement	-0,07	0,11*	0,14**	-0,02	0,02	0,13**	0,009
Descriptions de tâches	-0,06	0,06	0,01	0,03	0,13**	0,08	0,10
Politique de recrutement	-0,06	0,13**	0,10*	0,09	0,05	-0,004	-0,05
Programme d'accès à la propriété	-0,03	0,08	0,05	0,25*	-0,09	0,02	0,04
Participation aux profits	-0,13**	0,10*	0,04	0,07	0,08	-0,05	-0,005
Rémunération primes/bonis	-0,08	0,07	0,07	0,08	-0,10	0,09	0,004
Diffusion d'information strat./écon.	-0,16**	0,01	0,01	-0,25*	0,01	0,07	0,001
Participation aux décisions	-0,11*	-0,09	-0,05	-0,20	0,14**	0,05	0,04
INDICE GLOBAL DE GRH	-0,16***	0,14**	0,12**	0,02	0,06	0,11*	0,05

\*p ≤ .1    \*\*p ≤ .05    \*\*\* p ≤ .01    \*\*\*\* p ≤ .001    \*\*\*\*\* p ≤ .0001

Note : Le nombre de répondants est égal ou supérieur à 209 pour chacun des indicateurs de performance, sauf celui des « Ventes par employé dernière année<sup>-2</sup> », où il est de 44.



Tableau 8

Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH  
et la performance financière des PME<sup>1</sup>

	Croissance des ventes sur 3 ans	Croissance des ventes sur 3 ans comp. au secteur	Rendement des fonds propres	Rendement de l'actif
Formation	0,09	0,12*	0,008	0,005
Évaluation du rendement	0,12*	0,11*	0,07	0,04
Descriptions de tâches	0,15**	0,18***	0,03	0,03
Politique de recrutement	0,17***	0,14**	0,03	0,09
Programme d'accès à la propriété	-0,01	0,06	-0,01	0,03
Participation aux profits	-0,006	0,04	0,01	0,01
Rémunération primes/bonis	-0,04	-0,03	0,01	-0,0006
Diffusion d'information stratégique/économique	0,02	0,03	0,05	0,02
Participation aux décisions	0,02	0,02	0,04	-0,02
INDICE GLOBAL DE GRH	0,13**	0,14**	-0,04	0,05

\*p <= .1      \*\*p <= .05      \*\*\* p <= .01      \*\*\*\* p <= .001

Note : Le nombre de répondants est égal ou supérieur à 225 pour chacun des indicateurs de performance.

Voyons maintenant plus en détail les relations établies entre chacune des pratiques de GRH et les différents indicateurs de performance.

*Formation.* La pratique de formation montre des relations positives et significatives à la fois avec les indicateurs de performance organisationnelle et les indicateurs de performance financière. En ce qui concerne la performance organisationnelle tout d'abord, on observe une covariance entre, d'une part, l'étendue de la pratique de formation et, d'autre part : l'atteinte des objectifs relatifs aux temps de mise en course ( $p < ,05$ ); l'atteinte des objectifs relatifs aux délais de livraison ( $p < ,05$ ); les ventes par employé pour la dernière année ( $p = ,05$ ); les ventes par employé pour la dernière année<sup>-1</sup> ( $p < ,05$ ). L'impact de la formation sur la performance financière, par ailleurs, est perceptible au niveau de la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur ( $p < 0,1$ ).

*Évaluation du rendement.* L'étendue de la pratique d'évaluation du rendement fait l'objet de relations significatives avec trois indicateurs de performance organisationnelle et deux indicateurs de performance financière. Les indicateurs de performance organisationnelle qui sont corrélés avec l'étendue de l'évaluation du rendement sont celui de l'atteinte des objectifs relatifs aux délais de livraison ( $p < ,05$ ) et celui des ventes par employé, tant pour la dernière année ( $p < 0,1$ ) que pour la dernière année<sup>-1</sup> ( $p < ,05$ ). En ce qui concerne les objectifs de performance financière, on observe des relations positives avec la croissance des ventes sur 3 ans, tant lorsqu'on la compare au secteur ( $p < 0,1$ ) que lorsque l'on fait abstraction de celui-ci ( $p < 0,1$ ).

*Descriptions de tâches.* L'étendue de la pratique de descriptions de tâches montre des corrélations positives avec un indicateur de performance organisationnelle et avec deux indicateurs de performance financière. En ce qui concerne la performance organisationnelle, on observe une corrélation entre l'étendue de la pratique et l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits ( $p < ,05$ ). En ce qui a trait à la performance financière, l'effet de la pratique s'observe au niveau de la croissance des ventes sur 3 ans, tant lorsqu'on compare au secteur ( $p < ,01$ ) que lorsqu'on en fait abstraction ( $p < ,05$ ).

*Politique de recrutement.* L'étendue de la pratique de politique de recrutement fait elle aussi l'objet de relations significatives à la fois avec des indicateurs de performance organisationnelle et des indicateurs de performance financière. Sur le plan de la performance organisationnelle, l'étendue de la pratique est corrélée avec les ventes par employé, tant pour la dernière année ( $p < ,05$ ) que pour la dernière année <sup>-1</sup> ( $p < 0,1$ ). En ce qui concerne la performance financière, par ailleurs, on observe des relations significatives avec deux indicateurs, soit la croissance des ventes, tant comparativement au secteur ( $p < ,05$ ) que nonobstant celui-ci ( $p < ,01$ ). Ajoutons que nous sommes tout près d'une relation significative avec le rendement de l'actif ( $p = 0,1044$ ).

*Programme d'accès à la propriété.* L'étendue du programme d'accès à la propriété ne présente de relation significative qu'avec un indicateur de performance organisationnelle, soit les ventes par employé au cours de la dernière année<sup>-2</sup> ( $p <$

0,1). Aucune relation significative n'apparaît au niveau des indicateurs de performance financière.

*Participation aux profits.* L'étendue du programme de participation aux profits fait l'objet de relations significatives avec deux indicateurs de performance organisationnelle, soit le taux de départs volontaires ( $p < ,05$ ), de même que les ventes par employé pour l'année en cours ( $p < ,1$ ). Aucune relation significative n'est observée en ce qui concerne les indicateurs de performance financière.

*Rémunération avec primes et bonis.* L'étendue de la pratique de rémunération avec primes et bonis ne présente de relation significative avec aucun des indicateurs de performance. Notons cependant que l'on est au seuil d'obtenir une relation significative pour l'un des indicateurs de performance organisationnelle, soit l'atteinte des objectifs qualité ( $p = 0,1003$ ). On aura noté cependant que le coefficient de corrélation est négatif. Une explication possible à ce phénomène serait que la rémunération avec primes et bonis puisse encourager davantage le travail vite fait que le travail bien fait, ce qui peut avoir des effets indésirables sur la qualité.

Globalement, nos résultats indiquent que les pratiques de rémunération incitative (programme d'accès à la propriété, partage des profits et rémunération avec primes et bonis) font l'objet de relations significatives avec la performance organisationnelle, mais pas avec la performance financière. Plus précisément, les pratiques de rémunération incitative montrent des corrélations avec trois indicateurs

de performance organisationnelle, soit les ventes par employé pour la dernière année, les ventes par employé pour la dernière année<sup>-2</sup> et le taux de roulement volontaire.

*Diffusion d'information stratégique et économique.* L'étendue de la pratique de diffusion d'information stratégique et économique est corrélée de façon significative avec deux indicateurs de performance organisationnelle, soit le taux de roulement volontaire ( $p < 0,05$ ) et les ventes par employé au cours de la dernière année<sup>-2</sup> ( $p < 0,1$ ). Aucune corrélation significative n'est observée en ce qui concerne les indicateurs de performance financière.

*Participation aux décisions.* L'étendue de la pratique de participation aux décisions présente des relations significatives avec deux indicateurs de performance organisationnelle, soit le taux de roulement volontaire ( $p < 0,1$ ) et l'atteinte des objectifs relatifs la qualité ( $p < ,05$ ). Aucune relation significative n'est observée en ce qui concerne les indicateurs de performance financière.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus supportent notre première hypothèse. Si on considère l'étendue de chacune des pratiques, en effet, on constate que la formation et l'évaluation du rendement sont corrélées avec cinq indicateurs, la politique de recrutement avec quatre indicateurs, les descriptions de tâches avec trois indicateurs, la participation aux profits et la diffusion d'information avec deux indicateurs (dont un coefficient de corrélation négatif pour la diffusion

d'information) et l'accès à la propriété avec un indicateur. Seule la pratique de rémunération avec primes et bonis ne fait l'objet d'aucune relation significative avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance.

*Indice global de GRH.* L'indice global de GRH, pour sa part, présente des relations significatives avec quatre indicateurs de performance organisationnelle et avec deux indicateurs de performance financière. Concernant la performance organisationnelle tout d'abord, on observe des relations significatives entre, d'une part, l'indice global de GRH et, d'autre part : le taux de roulement volontaire des employés ( $p < ,01$ ), les ventes par employé pour la dernière année ( $p < ,05$ ), les ventes par employé pour la dernière année<sup>1</sup> ( $p < ,05$ ) et l'atteinte des objectifs relatifs aux délais de livraison ( $p < 0,1$ ). En ce qui concerne les indicateurs de performance financière, l'indice global de GRH présente des relations significatives avec la croissance des ventes, tant par rapport au secteur ( $p < ,05$ ) que nonobstant celui-ci ( $p < ,05$ ). Aucune relation significative ne s'observe au niveau des indicateurs que sont le taux de rendement des fonds propres et le taux de rendement de l'actif.

Ces résultats supportent largement notre deuxième hypothèse voulant qu'il y ait une relation significative entre le degré de développement du système de GRH et la performance organisationnelle et financière des PME. En résumé, on peut dire que le degré de développement d'un système de GRH est susceptible d'exercer des impacts positifs principalement sur le taux de roulement volontaire des

des employés, les ventes par employés pour la dernière année et la croissance des ventes sur 3 ans.

On constate en outre que les pratiques individuelles de GRH semblent exercer leur effet à des endroits différents. En ce qui concerne la performance organisationnelle par exemple, les pratiques de formation, évaluation du rendement et politique de recrutement sont corrélées avec les ventes par employé tandis que les pratiques de diffusion d'information et de participation aux décisions sont corrélées avec le taux de roulement volontaire. La pratique de participation aux profits est la seule qui soit corrélée avec ces deux indicateurs, bien que la relation soit plus fortement significative avec le taux de roulement volontaire ( $p < ,05$ ) qu'avec les ventes par employé ( $p < 0,1$ ).

En ce qui concerne la performance financière, par ailleurs, on constate que quatre pratiques seulement sont corrélées significativement avec l'un ou l'autre des indicateurs. Il s'agit des pratiques de formation, évaluation du rendement, descriptions de tâches et politique de recrutement. Chacune de ces pratiques montre une relation positive avec la croissance des ventes sur trois ans (comparativement au secteur), mais aucune n'est corrélée au rendement de l'actif, ni au rendement des fonds propres.

### *Résultats des Régressions Multivariées*

Après avoir observé l'existence de corrélations entre, d'une part, l'étendue de la plupart des pratiques individuelles de GRH et, d'autre part, l'un ou l'autre des indicateurs de performance retenus pour notre étude, il nous a semblé intéressant de pousser un peu plus loin notre analyse en effectuant des analyses de régression multivariées. Deux séries d'analyses ont été conduites, la première introduisant les neuf pratiques individuelles de GRH comme variables indépendantes et la deuxième ne retenant que l'indice global de GRH comme variable indépendante. Plusieurs variables de contrôle ont également été introduites dans l'équation, de façon à obtenir, le cas échéant, un portrait plus contextuel de l'influence des pratiques de GRH sur les indicateurs de performance. Nous avons retenu, comme variables de contrôle, les différentes caractéristiques utilisées précédemment pour la description de notre échantillon, à savoir : la taille et l'âge des entreprises, la stratégie d'affaires poursuivie, le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant, la présence syndicale, la présence d'une norme de certification et le degré stratégique de la fonction GRH.

*Plusieurs variables indépendantes.* Les Tableaux 9 et 10 illustrent les impacts sur la performance organisationnelle et financière que révèle une première série d'analyses de régression effectuées pour chacune des 11 variables indépendantes.



Le Tableau 9 présente les résultats des analyses de régression pour les indicateurs de performance organisationnelle. On peut y observer qu'aucun des sept modèles ne s'avère significatif d'un point de vue statistique ( $p > 0,1$ ). Certaines variables indépendantes, de même que certaines variables de contrôle, apparaissent néanmoins significatives à l'intérieur de l'un ou l'autre de ces modèles.

Dans le cas des variables de contrôle tout d'abord, la taille montre une relation négative avec les ventes par employé, tant pour la dernière année que pour la dernière année<sup>-1</sup>. L'âge de l'entreprise est également associé négativement au taux de roulement volontaire; cette relation signifie que le taux de roulement aurait tendance à diminuer à mesure que l'âge augmente. La présence d'un syndicat, enfin, montre une relation positive avec les ventes par employé pour la dernière année.

Dans le cas des variables indépendantes, cinq pratiques de GRH montrent une relation avec au moins un indicateur de performance organisationnelle. C'est ainsi que :

- la formation montre une relation positive avec l'atteinte des objectifs relatifs aux temps de mise en course;

Tableau 9

Pratiques individuelles de GRH et performance organisationnelle:  
résultats des analyses de régression multivariées

	Taux de roulement volontaire	Ventes par employé dernière année	Ventes par employé dernière année <sup>-1</sup>	Ventes par employé dernière année <sup>-2</sup>	Qualité des produits	Délais de livraison	Temps de mise en course
Stratégie d'affaires	-0,93	-0,75	-0,88	-0,50	0,72	1,07	0,90
Taille	-1,19	-1,86*	-1,89*	-0,04	-1,00	0,46	0,40
Âge	-2,53**	0,07	-0,60	-0,38	0,03	-0,06	-1,34
Scolarité du propriétaire	0,45	0,14	0,17	-0,60	-0,56	-0,06	-0,27
Présence syndicale	1,02	1,85*	1,87	-0,53	0,98	-0,06	0,32
Norme de certification	-0,70	0,07	0,29	-0,43	0,57	-0,54	-1,55
Caractère strat. GRH	-0,10	-0,20	-0,85	-0,18	-0,53	-0,14	0,94
Formation	-0,18	0,92	1,18	-0,27	-0,26	1,26	2,09**
Évaluation du rendement	0,02	1,18	1,98	0,63	-0,60	1,18	-0,50
Descriptions tâches	-0,08	0,27	-0,64	-0,72	1,29	0,77	1,17
Politique de recrutement	0,45	1,11	0,99	0,58	0,80	-0,94	-1,15
Programme d'accès à la propriété	0,57	0,45	0,54	1,73*	-1,83*	0,30	0,56
Participation aux profits	-1,32	1,53	0,70	0,69	1,67*	-1,41	-0,21
Rémunération primes/bonis	-0,89	1,19	1,32	1,24	-2,15**	1,01	0,09
Diffusion d'information stratégique,/économique	-0,96	-0,57	-0,62	-1,49	-0,84	0,00	-0,39
Participation aux décisions	-0,83	-1,60	-0,89	-0,83	1,74*	0,41	0,18
N	235	250	235	39	214	212	193
Valeur de F	1,16	1,25	1,24	0,79	1,21	0,73	0,89
R <sup>2</sup> ajusté	0,01	0,01	0,01	-0,09	0,01	-0,02	-0,00

\*p ≤ .1      \*\*p ≤ .05

Les sept premières lignes du tableau donnent les valeurs (t-value) obtenues pour les variables de contrôle; les neuf lignes suivantes donnent les valeurs obtenues pour les variables indépendantes et les trois dernières lignes présentent les données pour chacun des modèles complets.

- les programmes d'accès à la propriété montrent une relation positive avec les ventes par employé pour la dernière année<sup>-2</sup> et une relation négative avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits;
- la participation aux profits montre une relation positive avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits;
- la rémunération avec primes et bonis montre une relation négative avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits;
- la participation aux décisions montre une relation positive avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits.

On aura noté que quatre des cinq pratiques mentionnées ci-dessus font l'objet d'une relation significative avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits. On aura peut-être noté également que trois de ces pratiques concernent la rémunération et que deux d'entre elles font l'objet d'une relation négative. On ne saurait donc trop insister sur l'importance de bien évaluer les pratiques de rémunération lorsque vient le temps de mettre en place un programme visant à améliorer la qualité des produits. Nos résultats laissent croire que si la participation aux profits semble faire bon ménage avec l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité, il en va tout autrement des pratiques de rémunération avec primes et bonis et des programmes d'accès à la propriété. La participation aux décisions semble également faire bon ménage avec l'atteinte des objectifs qualité.

Comme on peut l'observer au Tableau 10, par ailleurs, deux modèles arrivent à expliquer de façon significative une certaine part de variance dans la performance financière; il s'agit des modèles ayant pour variables dépendantes la croissance des ventes sur 3 ans ( $F = 2,09$ ;  $p < ,05$ ;  $R^2$  ajusté = 0,07), de même que la croissance des ventes sur trois ans comparativement au secteur ( $F = 1,77$ ;  $p < 0,5$ ;  $R^2$  ajusté = 0,05).

Dans le cas de la croissance des ventes sur 3 ans, la politique de recrutement s'avère la seule variable indépendante significative ( $t = 2,50$ ;  $p < ,05$ ) à l'intérieur du modèle. Mentionnons que la formation approche tout de même le seuil de signification ( $t = 1,59$ ;  $p = 0,11$ ) . L'âge apparaît quant à lui comme une variable de contrôle statistiquement significative ( $t = - 3,18$ ;  $p < ,01$ ). En ce qui concerne la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur, par ailleurs, la seule variable indépendante qui s'avère statistiquement significative à l'intérieur du modèle est la pratique de formation ( $t = 2,02$ ;  $p < ,05$ ). Une variable de contrôle, soit l'âge, s'avère ici encore significative ( $t = - 2,76$ ;  $p < ,01$ ) d'un point de vue statistique.

Tableau 10

Pratiques individuelles de GRH et performance financière:  
résultats des analyses de régression multivariées

	Croissance des ventes sur 3 ans	Croissance des ventes sur 3 ans comp. au secteur	Rendement des fonds propres	Rendement de l'actif
Stratégie d'affaires	0,41	-0,46	-0,18	-0,56
Taille	0,40	0,62	0,18	-0,28
Âge	-3,18***	-2,76**	-0,71	0,30
Scolarité du propriétaire	-0,06	-0,18	-0,94	-0,60
Présence syndicale	-0,95	-0,72	-0,82	-0,60
Norme de certification	-0,94	-1,36	0,15	0,69
Caractère strat. GRH	-0,24	0,44	0,80	0,55
Formation	1,59	2,02**	-0,22	-0,31
Évaluation du rendement	0,69	0,80	0,66	0,56
Descriptions de tâches	0,19	0,84	-0,10	-0,70
Politique de recrutement	2,50**	1,45	-0,00	1,24
Programme d'accès à la propriété	-0,08	0,91	-0,40	-0,23
Participation aux profits	-0,80	-0,43	-0,06	0,13
Rémunération primes/bonis	-0,78	-0,47	0,06	0,20
Diffusion d'information stratégique/économique	-0,37	-0,55	0,62	0,33
Participation aux décisions	-0,00	0,98	0,22	-0,77
N	208	208	249	250
Valeur de F	2,09**	1,77**	0,38	0,36
R <sup>2</sup> ajusté	0,07	0,05	0,04	-0,04

\*p <= .1      \*\*p <= .05      \*\*\* p <= .01

Les sept premières lignes du tableau donnent les valeurs (t-value) obtenues pour les variables de contrôle; les neuf lignes suivantes donnent les valeurs obtenues pour les variables indépendantes et les trois dernières lignes présentent les données pour chacun des modèles complets.

*Une seule variable indépendante.* Les Tableaux 11 et 12 présentent les résultats des analyses de régression effectuées à partir d'une seule variable indépendante, soit l'indice global de GRH. Les variables de contrôle demeurent les mêmes que précédemment, tout comme les variables indépendantes.

En ce qui concerne la performance organisationnelle tout d'abord, les résultats apparaissant au Tableau 11 permettent de constater que le modèle ayant le taux de roulement volontaire comme variable dépendante est le seul qui s'avère significatif ( $F = 1,88$ ;  $p < 0,1$ ;  $R^2$  ajusté = 0,02). Dans ce modèle toutefois, l'indice global de GRH ne s'avère pas significatif d'un point de vue statistique, bien qu'il approche le seuil de 10% ( $t = -1,53$ ;  $p = 0,12$ ). L'âge, quant à lui, apparaît comme une variable de contrôle associée de façon significative ( $t = -2,54$ ;  $p < ,05$ ) au taux de roulement volontaire.

En ce qui touche à la performance financière, le Tableau 12 permet de constater que deux modèles s'avèrent statistiquement significatifs. Dans le premier modèle, ayant pour variable dépendante la croissance des ventes sur 3 ans ( $F = 2,83$ ;  $p < ,01$ ;  $R^2$  ajusté = 0,06), l'indice global de GRH apparaît comme variable significative ( $t = 1,83$ ;  $p < 0,1$ ). L'âge apparaît ici encore comme variable de contrôle fortement significative ( $t = -3,31$ ;  $p < ,01$ ), bien que jouant en sens contraire de l'indice global de GRH.

Tableau 11

Indice global de GRH et performance organisationnelle:  
résultats des analyses de régression multivariées

	Taux de roulement volontaire	Ventes par employé dernière année	Ventes par employé dernière année <sup>-1</sup>	Ventes par employé dernière année <sup>-2</sup>	Qualité des produits	Délais de livraison	Temps de mise en course
Stratégie d'affaires	-0,88	-1,03	-0,85	-1,62	0,34	1,27	0,78
Taille	-1,08	-1,52	-1,79*	0,44	-1,34	0,27	0,46
Âge	-2,54**	0,16	-0,52	-0,00	-0,38	-0,18	-1,58
Scolarité du propriétaire	0,24	0,51	0,50	0,11	-0,76	-0,06	-0,01
Présence syndicale	1,22	1,61*	1,80*	-0,08	0,69	0,40	0,68
Norme de certification	-0,71	0,11	0,35	-1,00	0,69	-0,28	-1,19
Caractère strat. GRH	-0,19	-0,05	-0,70	0,49	-0,06	-0,55	0,78
Indice global de GRH	-1,53	2,51**	2,41**	0,18	0,34	1,13	0,37
N	236	251	236	39	215	213	194
Valeur de F	1,88*	1,48	1,52	0,65	0,42	0,59	0,82
R <sup>2</sup> ajusté	0,02	0,01	0,01	-0,07	-0,02	-0,01	-0,00

\*p ≤ .1      \*\*p ≤ .05

Les huit premières lignes du tableau donnent les valeurs (t-value) obtenues pour les variables de contrôle et pour la variable indépendante (Indice global de GRH); les trois dernières lignes présentent les données pour chacun des modèles complets.

Dans le deuxième modèle, ayant pour variable dépendante la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur ( $F = 2,16$ ;  $p < ,05$ ;  $R^2$  ajusté = 0,04), l'indice global de GRH s'avère de nouveau significatif ( $t = 2,08$ ;  $p < ,05$ ), tout comme l'âge s'avère significatif ( $t = -2,60$ ;  $p < ,01$ ) à titre de variable de contrôle.

Tableau 12

Indice global de GRH et performance financière:  
résultats des analyses de régression multivariées

	Croissance des ventes sur 3 ans	Croissance des ventes sur 3 ans comp. au secteur	Rendement des fonds propres	Rendement de l'actif
Stratégie d'affaires	0,85	-0,45	-0,44	-0,06
Taille	0,54	0,57	-0,17	0,05
Âge	-3,31****	-2,60***	0,35	-0,84
Scolarité du propriétaire	-0,41	-0,04	-0,69	-1,07
Présence syndicale	-0,61	-0,68	-0,67	-0,80
Norme de certification	-0,55	-0,68	0,57	0,09
Caractère strat. GRH	-0,07	0,97	0,60	0,80
Indice global de GRH	1,83*	2,08**	0,80	0,73
N	209	209	251	250
Valeur de F	2,83***	2,16**	0,36	0,63
R <sup>2</sup> ajusté	0,06	0,04	-0,02	-0,01

\*p <= .1      \*\*p <= .05      \*\*\* p <= .01      \*\*\*\* p <= .001

Les huit premières lignes du tableau donnent les valeurs (t-value) obtenues pour les variables de contrôle et la variable indépendante (Indice global de GRH); les trois dernières lignes présentent les données pour chacun des modèles complets.

Il ressort de cette série de régressions multivariées que l'effet de la GRH est perceptible principalement au niveau des deux indicateurs de performance financière apparentés que sont la croissance des ventes sur 3 ans et la croissance des ventes sur 3 ans par rapport au secteur. On constate par ailleurs que le fait de considérer l'effet combiné de l'ensemble des pratiques (en recourant à l'indice global de GRH) plutôt que l'effet des pratiques individuelles influence peu le pouvoir explicatif de la GRH en ce qui concerne la variance des indicateurs de performance.



### *Analyses de régression de type « stepwise »*

À des fins exploratoires, par ailleurs, nous avons procédé à des analyses de régression de type *stepwise* afin d'identifier les variables qui pourraient servir de base à l'élaboration de modèles offrant un pouvoir explicatif accru. La méthode *stepwise* a comme particularité de ne retenir, dans un modèle à plusieurs variables, que celles qui pourraient le mieux expliquer et ce, de façon statistiquement significative, une part de la variance observée dans les variables dépendantes. Cette fois encore, deux séries d'analyses de régression ont été conduites, la première comportant plusieurs variables indépendantes (pratiques individuelles de GRH), la seconde ne comportant qu'une seule variable indépendante (indice global de GRH).

*Plusieurs variables indépendantes.* Les Tableaux 13 et 14 illustrent les résultats des analyses de régression de type *stepwise* obtenus respectivement pour les indicateurs de performance organisationnelle et les indicateurs de performance financière.

Tableau 13

Pratiques individuelles de GRH et performance organisationnelle :  
résultats des analyses de régression multivariées de type *stepwise*

Variables dépendantes	N	Variables explicatives	Constante  Effet de la variable explicative	Erreur	Valeur de t	R <sup>2</sup> ajusté du modèle
Taux de roulement volontaire (F = 5,14; p < ,01)	235	Âge Diffusion d'infos.	21,11 <sup>a</sup> - 0,12 - 1,96	3,08 0,05 0,85	6,84***** - 2,25 ** - 2,30**	0,034
Ventes par employé pour la dernière année (F = 3,67; p < 0,1)	250	Formation	92703 10006	14312 5226,68	6,48** 1,91**	0,010
Ventes par employé pour la dernière année <sup>-1</sup> (F = 4,38; p < ,05)	235	Évaluation rend.	111411 7029	9242,52 2970,32	12,05***** 2,37**	0,019
Ventes par employé pour la dernière année <sup>-2</sup> (F = 5,36; p < ,01)	39	Accès propriété Diffusion d'infos.	199741 21784 -21017	28536 7977,28 7963,51	7,00***** 2,73*** -2,64**	0,182
Temps de mise en course (F = 5,36; p < .01)	193	Formation	2,68 0,16	0,21 0,07	12,20***** 2,09**	0,017
Délais de livraison (F = 3,31; p < 0.1)	212	Évaluation rend.	3,32 0,05	0,10 0,03	32,98***** 1,82*	0,010
Qualité des produits (F = 3,85; p = .01)	214	Accès propriété Rém. primes/bonis Partic. décisions	3,62 - 0,11 - 0,07 0,08	0,14 0,06 0,03 0,04	24,99***** - 1,83* - 2,22** 1,81*	0,038

\*p ≤ 0,1    \*\*p ≤ ,05    \*\*\* p ≤ ,01    \*\*\*\* p ≤ ,001    \*\*\*\*\* p ≤ ,0001

a : Pour chacune des variables dépendantes, la première ligne des 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> colonnes donne les valeurs relatives à la constante et les lignes subséquentes, les valeurs relatives à chacune des variables explicatives. La dernière colonne donne la valeur du R<sup>2</sup> ajusté pour l'ensemble du modèle.

Tableau 14

Pratiques individuelles de GRH et performance financière :  
résultats des analyses de régression multivariées de type *stepwise*

Variables dépendantes	N	Variables explicatives	Constante  Effet de la variable explicative	Erreur	Valeur de t	R <sup>2</sup> ajusté du modèle
Croissance ventes sur 3 ans (F = 5,36; p < .01)	208		16,09	6,01	2,68***	0,115
		Âge	-0,40	2,10	- 4,17****	
		Formation	3,48	0,09	1,66*	
		Polit. recrutement	2,57	0,85	3,00***	
Croissance ventes sur 3 ans /secteur (F = 7,40; p < .0001)	208		-0,37	0,49	- 0,76	0,084
		Âge	-0,02	0,008	- 3,30****	
		Formation	0,41	0,17	2,36**	
		Polit. recrutement	0,15	0,07	2,21**	
Rendement des fonds propres	251	Nil (aucune variable significative au seuil de 0,1)	—	—	—	—
Rendement de l'actif	250	Nil (aucune variable significative au seuil de 0,1)	—	—	—	—

\*p ≤ 0,1    \*\*p ≤ ,05    \*\*\* p ≤ ,01    \*\*\*\* p ≤ ,001    \*\*\*\*\* p ≤ ,0001

a : Pour chacune des variables dépendantes, la première ligne des 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> colonnes donne les valeurs relatives à la constante et les lignes subséquentes, les valeurs relatives à chacune des variables explicatives. La dernière colonne donne la valeur du R<sup>2</sup> ajusté pour l'ensemble du modèle.

En ce qui concerne les indicateurs de performance organisationnelle, on observe au Tableau 13 que :

- La pratique de diffusion d'information stratégique et économique permettrait d'expliquer, une fois l'âge contrôlé, un peu plus de 3% de la variance dans le taux de roulement volontaire. Les pratiques de participation aux profits et de participation aux décisions, qui étaient également corrélées de façon

significative à cet indicateur de performance lors de la première phase de notre analyse, ne sont pas retenues ici comme pouvant contribuer à l'explication de sa variance.

- La pratique de formation permettrait d'expliquer tout juste 1% de la variance observée au niveau des ventes par employé pour la dernière année. Les pratiques d'évaluation du rendement, de politique de recrutement et de participation aux profits, qui montraient toutes des corrélations positives avec cet indicateur de performance lors de la première phase de notre analyse, ne sont pas retenues comme pouvant expliquer une part de sa variance.
- La pratique d'évaluation du rendement permettrait d'expliquer près de 2% de la variance observée dans les ventes par employés pour la dernière année <sup>-1</sup>. Les pratiques de formation et de politique de recrutement, qui montraient elles aussi des corrélations positives avec cet indicateur de performance lors de la première phase de notre analyse, ne sont pas retenues comme pouvant expliquer une part de sa variance.
- Les pratiques d'accès à la propriété et de diffusion d'informations stratégiques et économiques permettraient d'expliquer 18% de la variance observée dans les ventes par employé pour la dernière année <sup>-2</sup>. La pratique d'accès à la propriété exercerait un effet positif et celle de

diffusion d'informations un effet négatif. Dans la première phase de notre analyse, ces deux pratiques faisaient l'objet de corrélations significatives avec les ventes par employé pour la dernière année <sup>-2</sup> et les signes des coefficients de corrélation allaient dans le même sens que ci-dessus.

- La pratique de formation pourrait expliquer un peu plus de 1% de la variance observée dans l'atteinte des objectifs relatifs aux temps de mise en course; cette pratique était la seule à montrer une corrélation significative avec cet indicateur lors de la première phase de notre analyse.
- La pratique d'évaluation du rendement permettrait d'expliquer tout juste 1%, de la variance observée dans l'atteinte des objectifs relatifs aux délais de livraison. La pratique de formation, qui était corrélée significativement à cet indicateur lors de la première phase de notre analyse, n'est pas retenue comme pouvant contribuer à l'explication de sa variance.
- Les pratiques d'accès à la propriété, de rémunération avec primes et bonis et de participation aux décisions permettraient d'expliquer un peu près de 4% de la variance observée dans l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits; les deux premières pratiques exerceraient un effet négatif tandis que la troisième (participation aux décisions) exercerait un effet positif. Ces trois pratiques présentaient des corrélations significatives avec la qualité des produits lors de la première phase de notre analyse et

les signes obtenus pour les coefficients allaient dans le même sens que ci-dessus.

En ce qui concerne les indicateurs de performance financière, par ailleurs, on peut observer, au Tableau 14, que :

- Les pratiques de formation et de politique de recrutement, une fois l'âge contrôlé, permettraient d'expliquer de façon significative plus de 11% de la variance ( $R^2$  ajusté = 0.115) dans la croissance des ventes sur 3 ans (sans égard au secteur). Lors de la première phase de notre analyse, ce sont plutôt les pratiques d'évaluation du rendement, de descriptions de tâches et de politique de recrutement qui montraient des corrélations significatives avec cet indicateur.
- Les pratiques de formation et de politique de recrutement permettraient, une fois l'âge contrôlé, d'expliquer, de façon significative, un peu plus de 8% de la variance dans la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur. Deux autres pratiques qui montraient des corrélations significatives avec cet indicateur lors de la première phase de notre analyse, soit celles d'évaluation du rendement et de descriptions de tâches, ne sont pas retenues comme pouvant expliquer une part de sa variance.

*Une seule variable indépendante.* Dans une dernière série d'analyses de régression, enfin, nous avons remplacé les 9 pratiques individuelles par l'indice global de GRH. Sur l'ensemble des 11 analyses de type *stepwise*, cinq proposent des modèles où l'indice global de GRH aurait une valeur prédictive statistiquement significative. Les modèles proposés sont illustrés au Tableau 15.

En ce qui concerne la performance organisationnelle tout d'abord, on observe que trois indicateurs seraient affectés de façon statistiquement significative par l'indice global de GRH. Il s'agit du taux de roulement volontaire, dont la variance, une fois l'âge contrôlé, serait expliquée dans une proportion de plus de 3% par l'indice global de GRH; des ventes par employé pour la dernière année, dont la variance serait expliquée dans une proportion de près de 2% par l'indice global de GRH; et des ventes par employé pour la dernière année<sup>-1</sup>, dont la variance, une fois la taille et la présence syndicale contrôlées, serait expliquée dans une proportion de 3%. Lors de la première phase d'analyse des résultats, un quatrième indicateur, soit l'atteinte des objectifs relatifs aux délais de livraison, montrait une corrélation significative avec l'indice global de GRH.

Tableau 15

Indice global de GRH et performance organisationnelle et financière :  
résultats des régressions multivariées de type *stepwise*

Variables dépendantes	N	Variables explicatives	Constante  Effet de la variable explicative	Erreur	Valeur de t	R <sup>2</sup> ajusté
Taux de roulement volontaire (F = 5,60; p < .01)	236	Indice global GRH Âge	21,88 <sup>a</sup> -0,37 -0,13	3,18 0,14 0,05	6,87***** - 2,48** - 2,26**	0,037
Ventes par employé pour la dernière année (F = 5,12; p < .05)	251	Indice global GRH	93061 1427	12132 631,04	7,67***** 2,26**	0,016
Ventes par employé pour la dernière année <sup>-1</sup> (F = 3,54; p < .05)	236	Indice global GRH Taille Présence synd.	96652 2211 -254,5 27189	16679 906,60 117,58 14214	5,79***** 2,44** - 2,16** 1,91*	0,031
Croissance ventes sur 3 ans (F = 10,54; p < .0001)	209	Indice global GRH Âge	19,20 0,53 -0,39	5,31 0,24 0,09	3,62***** 2,20** - 4,02*****	0,083
Croissance ventes sur 3 ans /secteur (F = 7,61; p < .001)	209	Indice global GRH Âge	-0,03 0,05 -0,02	0,45 0,02 0,008	- 0,07 2,54** - 2,94***	0,059

\*p ≤ 0,1 \*\*p ≤ ,05 \*\*\* p ≤ ,01 \*\*\*\* p ≤ ,001 \*\*\*\*\* p ≤ ,0001

Note : Seuls les modèles comportant au moins une variable indépendante significative sont présentés au tableau.

a : Pour chacune des variables dépendantes, la première ligne des 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> colonnes donne les valeurs relatives à la constante et les lignes subséquentes, les valeurs relatives à chacune des variables explicatives. La dernière colonne donne la valeur du R<sup>2</sup> ajusté pour l'ensemble du modèle.



Deux indicateurs de performance financière seraient également affectés de façon statistiquement significative par l'indice global de GRH. Il s'agit de la croissance des ventes sur 3 ans (sans égard au secteur) et de la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur. L'indice global de GRH arriverait en fait à expliquer, une fois l'âge contrôlé, un peu plus de 8% de la variance dans le cas de la croissance des ventes sans égard au secteur et près de 6% de la variance dans le cas de la croissance des ventes sur 3 ans comparativement au secteur.

On constate à la lumière de ce qui précède que plusieurs pratiques qui faisaient l'objet de corrélations significatives avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance lors de la première phase d'analyse ne font plus l'objet de relations significatives lorsqu'on les introduit dans une analyse de régression multivariée. Lorsque certaines pratiques font l'objet d'une relation significative à l'intérieur d'un modèle significatif, par ailleurs, ce modèle n'arrive à expliquer qu'une part relativement faible de la variance observée dans la variable dépendante (p. ex., la pratique de politique de recrutement arrive à expliquer 7% de la variance dans la croissance des ventes sur 3 ans).

Le recours à la méthode *stepwise* permet d'accroître le pouvoir explicatif de certaines pratiques individuelles de GRH, particulièrement dans le cas de la croissance des ventes sur 3 ans, où les pratiques de formation et de politique de

recrutement expliquent près de 12% de la variance observée. Cette observation est d'autant plus importante que ces deux pratiques font l'objet d'une sous-utilisation dans les PME de notre échantillon, comme on a pu le constater dans l'analyse descriptive. La pratique de politique de recrutement, en effet, figure parmi les trois pratiques les moins fréquemment appliquées (seulement 42% des PME y recourent), tandis que la pratique de formation est celle qui fait le moins souvent l'objet d'une forte étendue.

## Discussion

## Discussion

À notre question de recherche visant à savoir si le fait d'appliquer certaines pratiques de GRH peut influencer la performance des PME, nous pouvons répondre « oui. ». Les résultats obtenus dans notre étude confirment le fait que certaines pratiques de GRH peuvent exercer un impact significatif sur la performance organisationnelle et financière de PME. Cette constatation globale s'impose malgré la faiblesse relative des coefficients de corrélation obtenus pour l'ensemble des pratiques de GRH et malgré la part limitée de variance expliquée au niveau de la performance organisationnelle et financière.

Compte tenu des résultats obtenus dans d'autres études portant sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, on aurait pu s'attendre à un plus grand pouvoir explicatif de certaines pratiques. Mais la plupart de ces études, rappelons-le, ont été réalisées en contexte de grande entreprise et à partir d'un modèle conçu d'abord pour la grande entreprise. Qui plus est, notre étude a été menée à partir d'un échantillon ne comprenant que des PME manufacturières. Or, selon certains auteurs, les effets de la GRH seraient davantage perceptibles dans les entreprises de services, où les employés sont en contact direct avec la clientèle, que dans les entreprises manufacturières, où les effets de la GRH se font sentir moins directement (Bowen, Gilliland et Folger, 1999; Capelli et Crocker-Hefter, 1996). Si tel est le cas, nos résultats n'en sont que plus intéressants : Même

en contexte de PME manufacturières, on arrive à constater les impacts positifs de certaines pratiques de GRH.

Plusieurs de nos résultats convergent d'ailleurs avec ceux obtenus dans des études comparables à la nôtre, c'est-à-dire des études où l'on a considéré les effets de plusieurs pratiques de GRH en les introduisant simultanément dans une équation de régression.

En ce qui concerne les analyses de régression effectuées à partir des modèles complets, tout d'abord, rappelons que les pratiques de formation et de politique de recrutement arrivent toutes deux à expliquer de façon significative une part de la variance observée dans la performance financière et ce, à l'intérieur de modèles statistiquement significatifs. Plus précisément, on constate une plus forte croissance des ventes dans les entreprises recourant davantage aux pratiques de formation et de politique de recrutement.

Nos résultats relatifs à la formation convergent avec ceux de Harel et Tzafrir (1999) et de Delaney et Huselid (1996), qui ont eux aussi constaté un impact positif de cette pratique sur la performance financière des entreprises de leur échantillon. L'étude de Chandler et McEvoy (2000), a par ailleurs mis en relief la contribution de la pratique de formation à la performance financière d'entreprises poursuivant une démarche d'amélioration de la qualité. Nos résultats divergent cependant de ceux obtenus par Arcand (2000) et par Delery et Doty (1996), qui n'ont observé aucun impact positif de la pratique de formation

dans le cadre de leurs analyses effectuées à partir du modèle universaliste. À notre connaissance, notre étude est la première à établir un impact positif et statistiquement significatif de la formation sur la performance financière de PME.

En ce qui touche la pratique de politique de recrutement, nos résultats convergent avec ceux de Harel et Tzafrir (1999) qui ont également constaté un impact positif sur la performance financière. Nos résultats divergent cependant de ceux obtenus par Arcand (2000), Barrette et Simmeus (1997), de même que Delaney et Huselid (1996), qui n'ont observé aucun impact positif de cette pratique sur la performance financière. À notre connaissance, notre étude est également la première à établir un impact positif et statistiquement significatif de la pratique de politique de recrutement sur la performance financière de PME.

Toujours en ce qui concerne les résultats des analyses de régression multivariées effectuées à partir des modèles complets, l'indice global de GRH apparaît lui aussi exercer un impact sur la performance des PME de notre échantillon et ce, tant au niveau de la performance organisationnelle qu'au niveau de la performance financière. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Liouville et Bayad (1995), dont l'étude a également été conduite auprès de PME manufacturières. En ce qui concerne la performance financière, l'impact de l'indice global de GRH ( $F = 2,83$ ;  $R^2$  ajusté = 0,06;  $p < 0,01$ ) se compare sensiblement, en termes de valeur explicative de la variance observée, à celui exercé individuellement soit par la pratique de formation ( $F =$

1,77;  $R^2$  ajusté = 0,05;  $p < 0,05$ ), soit par la pratique de politique de recrutement ( $F = 2,09$ ;  $R^2$  ajusté = 0,07;  $p < 0,05$ ). Il ressort de ce qui précède que, dans la mesure où l'on s'intéresse à la performance financière (mesurée en termes de croissance des ventes sur 3 ans), le simple fait d'investir davantage dans les pratiques de formation ou de politique de recrutement permettrait d'expliquer à peu près la même part de variance que si on investit dans plusieurs pratiques. Cette affirmation n'est plus vraie cependant si l'on prend également en considération la performance organisationnelle des entreprises, auquel cas l'indice global de GRH arrive à expliquer de façon significative une légère diminution du taux de roulement volontaire ( $F = 1,88$ ;  $R^2$  ajusté = 0,02;  $p < 0,1$ ), ce que n'arrivent à faire, individuellement, ni la pratique de formation, ni celle de politique de recrutement.

Les analyses de régression *stepwise*, quant à elles, permettent d'identifier quelles sont les pratiques de GRH qui arriveraient le mieux à expliquer, de façon significative, une part de la variance observée dans la variable dépendante de chacun de nos modèles. Les résultats de ces analyses non seulement confirment, mais améliorent le pouvoir explicatif des variables GRH dont nous venons de traiter ci-dessus. En plus d'accroître la part de variance expliquée au niveau de la performance financière (lorsque mesurée en termes de croissance des ventes) par les pratiques individuelles de formation et de politique de recrutement, ces nouvelles analyses mettent en lumière la capacité de la pratique de formation à expliquer également une part de la variance dans la

performance organisationnelle (lorsque mesurée en termes de ventes par employé), ce qui converge avec les résultats obtenus dans de nombreuses autres études (Barrette et Simmeus, 1997; Bartel, 1994; D'Arcimoles, 1997; Delaney et Huselid, 1996; Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Harel et Tzafrir, 1999; Holzer et al., 1993; Russel et al., 1985). Notre étude serait néanmoins la première à démontrer un impact positif et significatif de la formation sur la performance organisationnelle de PME.

L'indice global de GRH voit quant à lui s'accroître la part de variance expliquée dans la performance organisationnelle (lorsque mesurée en termes de taux de roulement volontaire); la part de variance qu'il arrive à expliquer dans la performance financière (croissance des ventes) demeure cependant inférieure à celle expliquée par les pratiques individuelles de formation et de politique de recrutement.

Les analyses de régression *stepwise* permettent également d'observer un impact positif, sur la performance organisationnelle, des pratiques d'évaluation du rendement et de participation aux décisions. En ce qui concerne l'évaluation du rendement, nos résultats convergent avec ceux obtenus par Arcand (2000), de même que par Guzzo, Jette et Katzell (1985). Barrette et Simmeus (1997), n'ont quant à eux constaté aucun effet de cette pratique sur la performance organisationnelle. Contrairement à Barrette et Simmeus (1997) et à Delery et Doty (1996), enfin, nous n'avons constaté aucun impact positif de l'évaluation du



rendement sur la performance financière. Pour ce qui est de la participation aux décisions, nos résultats convergent avec ceux de Arcand (2000), mais différent de ceux obtenus par Delaney et Huselid (1996), de même que par Harel et Tzafrir (1999), qui n'avaient pour leur part constaté aucun effet significatif de cette pratique sur la performance organisationnelle.

En ce qui regarde les pratiques de rémunération, enfin, les *analyses stepwise* permettent d'observer qu'elles exerceraient sur la performance organisationnelle un impact tantôt négatif, tantôt neutre ou positif. Un impact négatif sur la qualité des produits est observé pour les pratiques d'accès à la propriété et de rémunération avec primes et bonis; la pratique d'accès à la propriété exercerait par ailleurs un impact positif sur les ventes par employé (pour la dernière année<sup>-2</sup>); quant à la participation au profit, elle n'est retenue nulle part comme pouvant exercer un impact significatif. Nos résultats mitigés relatifs aux pratiques de rémunération diffèrent de ceux obtenus dans d'autres études qui avaient observé des impacts positifs de la rémunération incitative soit sur la performance organisationnelle (Arcand, 2000; Chelius et Smith, 1990; Delaney et Huselid, 1996), soit sur la performance financière (Bryson, 1999; Delery et Doty, 1996; Welbourne et Cyr, 1999), soit sur la performance organisationnelle et financière (Barrette et Simmeus, 1997; Chandler et McEvoy, 2000; Kim, 1998; Long, 1998; Magnan et al., 1997). La divergence de nos résultats avec ceux de plusieurs autres études peut s'expliquer par différents facteurs, notamment par le fait que notre étude porte sur un échantillon composé

exclusivement de PME. Celles-ci, comme nous l'avons vu dans l'analyse descriptive de notre échantillon, disposent rarement de l'expertise voulue pour être en mesure de tirer pleinement parti des bénéfices potentiels d'un programme de rémunération incitative. Les programmes appliqués peuvent donc avoir été mal choisis ou faire l'objet d'une mauvaise compréhension de la part de ceux ou celles qui sont chargés de les mettre en œuvre, tout comme ils peuvent faire l'objet d'une mauvaise combinaison avec une ou plusieurs des autres pratiques appliquées.

Concernant la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques, l'analyse de régression *stepwise* permet d'observer qu'elle exerce un impact positif en contribuant à réduire le taux de roulement volontaire, mais qu'elle exerce un impact négatif sur les ventes par employé pour la dernière année <sup>-2</sup>. Les résultats relatifs à ce dernier indicateur devraient toutefois être interprétés avec prudence compte tenu d'un nombre de répondants ( $n = 39$ ) nettement inférieur à celui ( $n \geq 193$ ) que nous avons obtenu pour les dix autres indicateurs de performance. L'étude de Arcand (2000) avait elle aussi constaté un impact positif de la diffusion d'information sur la performance organisationnelle; Kleiner et Bouillon (1988) n'avaient constaté pour leur part aucun effet significatif pour cette pratique.

Notons enfin que tout comme ce fut le cas pour la pratique de participation aux profits, la pratique de descriptions de tâches n'a pas été retenue comme

pouvant expliquer de façon significative une part de variance dans l'un ou l'autre des indicateurs de performance. L'étude de Delery et Doty (1996), qui est, à notre connaissance, la seule autre à avoir étudié cette pratique, n'a permis d'observer elle non plus aucun impact significatif pour les descriptions de tâches.

Globalement donc, notre étude montre qu'il peut s'avérer avantageux pour les PME d'investir dans les pratiques de GRH et plus particulièrement dans la formation, le recrutement, l'évaluation du rendement et la participation aux décisions; qu'un investissement dans la pratique de descriptions de tâches et dans la pratique de participation aux profits ne semble pas produire d'impact significatif au niveau de la performance organisationnelle et financière (telle que nous l'avons mesurée du moins); et qu'un investissement dans les pratiques de diffusion d'informations stratégiques et économiques, de rémunération avec primes et bonis, et d'accès à la propriété peut dans certains cas produire des effets négatifs sur la performance organisationnelle.

Si on considère l'ensemble des résultats obtenus pour les différentes pratiques, notre étude arrive à des constats qui se rapprochent, à plusieurs égards, de ceux auxquels sont arrivés Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998). Suite à leur étude qui portait, rappelons-le, sur un échantillon d'entreprises manufacturières composé en partie de PME, ces derniers ont constaté que l'ensemble de pratiques regroupant la sélection/recrutement, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement expliquait la plus grande

part de la variance observée, tant au niveau de la productivité que de la rentabilité des entreprises. Là où nos résultats diffèrent de ceux obtenus par Patterson et al. (1998), c'est surtout au niveau de la rémunération incitative : alors que ces chercheurs n'observent aucun impact significatif, nous observons, pour notre part, certains impacts négatifs.

Pour ce qui est de savoir s'il vaut mieux développer les pratiques de GRH simultanément sur tous les fronts ou s'il ne vaudrait pas mieux se concentrer sur certaines pratiques seulement, notre étude fournit certains éléments de réponse. Les résultats des régressions de type *stepwise* montrent en effet que l'application de une ou deux pratiques seulement explique la plupart du temps presque autant, sinon davantage de variance observée dans les indicateurs de performance que n'arrive à le faire l'indice global de GRH. Ainsi, la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économique expliquerait à elle seule la même part de variance dans le taux de roulement volontaire que n'arrive à le faire l'indice global de GRH; les pratiques individuelles de formation et de politique de recrutement, quant à elles, expliqueraient ensemble une plus grande part de variance dans la croissance des ventes sur 3 ans (avec ou sans égard au secteur) que n'arrive à le faire l'indice global de GRH.

Pour certains indicateurs, des pratiques individuelles arrivent même à expliquer une certaine part de variance là où l'indice global de GRH s'avère impuissant à le faire. C'est le cas, notamment, de l'atteinte des objectifs relatifs

aux temps de mise en course, aux délais de livraison et à la qualité des produits, où les pratiques respectives de formation, d'évaluation du rendement et de participation aux décisions arrivent à expliquer une certaine part de la variance observée, alors que l'indice global de GRH, lui, n'y arrive pas.

En fait, le seul indicateur de performance où l'indice global de GRH explique une part de variance légèrement supérieure à celle qui pourrait être expliquée par une ou des pratiques individuelles est celui des ventes par employé (à la fois pour la dernière année et pour la dernière année<sup>1</sup>). Précisons cependant que la différence dans la part de variance expliquée est minime.

Partant de là, on pourrait conclure qu'il ne semble pas y avoir d'effet additif des pratiques de GRH, du moins lorsqu'on observe leur incidence sur des indicateurs de performance spécifiques. Certaines pratiques semblent agir sur certains indicateurs seulement alors que d'autres pratiques ne semblent exercer aucun impact et que d'autres encore pourraient exercer un impact négatif (p. ex., la pratique de rémunération avec primes et bonis à l'égard de la qualité des produits). D'autres études sont arrivées à des observations similaires dont celles de Barrette et Simmeus (1997) et de Guzzo, Jette et Katzell (1985), où les auteurs observaient que la présence simultanée de plusieurs pratiques ne révélait aucun effet de synergie (ou de complémentarité), leur effet combiné demeurant moindre que la somme des parties.

En termes d'implications de gestion, nos résultats devraient inciter les gestionnaires de PME à faire preuve de circonspection lorsque vient le temps d'implanter des pratiques de GRH. Bien qu'il semble tout indiqué d'accroître les investissements dans les pratiques de formation, de recrutement et d'évaluation du rendement, il n'en reste pas moins que l'application de ces pratiques peut donner lieu à de nombreuses variantes et que chacune peut être optimisée en fonction du contexte spécifique de chaque entreprise. La pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques semble contribuer à faire diminuer le taux de roulement volontaire, mais, pour des raisons que l'on ignore, cette même pratique est associée à une diminution des ventes par employé pour la dernière année<sup>2</sup> (les résultats relatifs à ce dernier indicateur de performance, rappelons-le, devraient être interprétés avec prudence compte tenu d'un nombre de répondants nettement inférieur à celui que nous avons obtenu pour les 10 autres indicateurs de performance). Pour ce qui est des pratiques liées à la rémunération, par ailleurs, la plus grande prudence s'impose : Des trois pratiques étudiées, soit la rémunération avec primes et bonis, l'accès à la propriété et la participation aux profits, aucune ne semble recommandable à coup sûr. Les pratiques d'accès à la propriété et de rémunération avec primes et bonis semblent contre-indiquées lorsque vient le temps de prendre en considération la qualité des produits; quant à la pratique de participation aux profits, elle n'est retenue comme variable significative dans aucun des modèles de régression. Ajoutons que la pratique de descriptions de tâches n'est pas non plus retenue comme variable significative dans aucun des modèles

analysés. La présence de cette pratique en contexte de PME s'explique probablement davantage par le fait qu'il s'agit d'une exigence de la norme ISO que par le fait qu'elle puisse résulter d'une volonté de la direction.

Le fait que différentes pratiques semblent exercer des impacts localisés sur différents indicateurs de performance devrait inciter les gestionnaires à se questionner sur les objectifs qu'ils poursuivent et à bien évaluer la capacité de l'une ou l'autre des pratiques à favoriser l'atteinte de ces objectifs. Sachant que plusieurs PME ne disposent d'aucune expertise en GRH, nous ne saurions trop recommander aux gestionnaires de faire appel à une expertise externe plutôt que de procéder par tâtonnement et de s'exposer, de la sorte, à des expériences malheureuses, comme il nous a souvent été donné d'en voir.

Tout en nous permettant de répondre positivement à notre question de recherche, la présente étude nous amène par ailleurs à nous interroger sur l'applicabilité de l'approche universaliste en contexte de PME. Le modèle d'approche universaliste revêt, il faut bien le dire, un caractère un peu simpliste, en ce sens qu'il n'intègre, en termes de variables indépendantes, que des activités relevant de la fonction de GRH. Il s'agit en ce sens d'un modèle assez limité, ne faisant place à aucune des autres fonctions de gestion (marketing, finances, stratégie, production, etc.) que l'on retrouve en PME et qui seraient susceptibles d'interagir avec la GRH et d'exercer un effet multiplicateur. C'est faire reposer un bien grand poids sur les épaules de la fonction GRH que de

vouloir lui faire expliquer à elle seule une part importante de la variance dans les indicateurs de performance organisationnelle et financière. Ces indicateurs de performance, s'ils peuvent être influencés par des facteurs internes, n'en sont pas moins sujets à varier également en fonction des réalités économiques et des bouleversements de l'environnement externe, tout comme ils peuvent fluctuer en fonction de certaines caractéristiques qui confèrent aux PME le caractère d'hétérogénéité qu'on leur connaît. L'une de ces caractéristiques est évidemment la personnalité du propriétaire dirigeant; qui aura souvent pour effet de modeler le devenir de l'entreprise, selon qu'il souhaite sa croissance ou non, selon qu'il fait preuve d'ouverture ou de fermeture face aux nouvelles façons de faire, selon qu'il désire ou non développer de nouveaux produits, s'attaquer à de nouveaux marchés, etc.

À la lumière du profil que nos résultats révèlent quant aux caractéristiques et au comportement des PME eu égard aux pratiques de GRH, il nous semble opportun, par ailleurs, de revenir sur les fondements théoriques de l'approche universaliste et d'en faire une interprétation plus critique en ce qui concerne son application au domaine de la PME. Tant la théorie des coûts de transaction que la théorie de l'agence, la théorie du capital humain et la théorie des ressources, peuvent nous fournir certains éléments de réflexion à cet égard.

Revenons par exemple aux propos de Jones et Wright (1992) voulant que les entreprises, lorsqu'elles organisent leur système de GRH, se trouvent en



quelque sorte à marchander les bénéfices de la mise en place de ce système contre les coûts bureaucratiques qu'il engendre. Cette volonté de vouloir éviter des coûts bureaucratiques peut très bien expliquer le fait que la GRH, en contexte de PME, soit peu formalisée et qu'on n'y consacre qu'un minimum de ressources. Dans près de 45% des PME de notre échantillon, ne l'oublions pas, la fonction de GRH ne revêt absolument aucun caractère stratégique, c'est-à-dire que le propriétaire ne manifeste pas d'intérêt particulier pour la GRH, que le responsable désigné pour la fonction, lorsqu'il y en a un, n'est pas considéré comme un employé clé pour l'organisation et que ce même responsable (s'il y en a un) n'a pas reçu de formation de niveau universitaire. Pour un autre 30% de ces PME, une seule des conditions précédentes est remplie; seulement 19% des PME remplissent deux des conditions précédentes et un maigre 6% satisfont aux 3 conditions.

Dans la grande majorité des PME de notre échantillon, la GRH se pratique donc de façon modeste, avec des ressources limitées et souvent sans aucune expertise sur laquelle s'appuyer pour optimiser le choix des pratiques à mettre en place. À défaut de pouvoir s'offrir un système de GRH sur mesure, plusieurs PME se satisfont, tantôt d'appliquer les lois (p. ex., Loi sur le développement de la formation de la main-d'œuvre, Loi sur l'équité salariale), tantôt d'importer ou d'imiter ce qui se fait ailleurs, encourageant du même coup les risques inhérents à une telle façon de faire. On comprendra en effet que le niveau de compréhension et d'application des pratiques de GRH puisse varier sensiblement selon que cette

application résulte de l'intervention planifiée d'un spécialiste en la matière ou selon qu'elle ne soit qu'une tentative de dernière heure visant à imiter ce qui se fait ailleurs. En fait, on peut soupçonner que même lorsqu'elles sont appliquées à un grand nombre de catégories d'employés, les pratiques de GRH ne produisent pas, dans les PME de notre échantillon, autant d'effets bénéfiques que si elles étaient appliquées par un spécialiste en la matière. À la lumière de la théorie de l'agence, on pourrait dire que les pratiques de GRH appliquées en l'absence de spécialiste ne sont pas toujours aptes à favoriser les comportements souhaités ou à assurer une coordination optimale des ressources humaines. Pire encore, les pratiques appliquées, si elles ne présentent pas une certaine cohérence les unes avec les autres, pourraient donner lieu aux combinaisons mortelles (Becker et al., 1997) évoquées dans notre cadre théorique.

Nous avons également vu, par le biais de la théorie du capital humain, que les travailleurs les plus instruits et les plus compétents doivent être rémunérés à leur juste valeur, à défaut de quoi ils pourraient chercher à changer d'employeur. Or, les PME sont rarement en mesure d'offrir des salaires (et autres avantages) aussi alléchants que les grandes entreprises qui occupent le même territoire, ce qui explique que plusieurs d'entre elles éprouvent de sérieuses difficultés soit à recruter une main-d'œuvre qualifiée, soit à la conserver. Bon nombre de PME, en fait, ont dû cesser d'exiger la 5<sup>e</sup> Secondaire pour venir à bout de combler leurs besoins en main-d'œuvre de production. Plusieurs autres hésitent à investir dans le développement de compétences qui ne soient pas spécifiques à l'entreprise,

de peur que les travailleurs ainsi formés n'élargissent leur éventail de compétences et, de ce fait, leurs possibilités d'emploi à l'extérieur de l'entreprise. Cet état de fait oblige les PME à consacrer une part importante de leur budget de formation à des activités de rattrapage ou de mise à niveau. Les PME investissent dans la formation, certes, mais pas nécessairement dans le genre de formation susceptible de développer un avantage concurrentiel fondé sur le savoir et les compétences de leurs ressources humaines.

Le fait que plusieurs des PME de notre échantillon ne disposent pas d'expertise en termes de GRH, qu'elles doivent souvent improviser dans la mise en œuvre des pratiques et qu'elles soient souvent aux prises avec une main-d'œuvre aux compétences moins développées, contribue largement, selon nous, à atténuer les impacts potentiels que la GRH pourrait exercer sur leur performance organisationnelle et financière. Le contexte et les conditions dans lesquels opèrent bon nombre de PME pourrait même constituer une limite sérieuse à l'application de la théorie des ressources, du moins en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Car la théorie des ressources, ne l'oublions pas, voudrait que, pour constituer un avantage concurrentiel durable, la gestion des ressources humaines dans les PME s'avère *une source de valeur qui soit difficilement accessible, difficile à reproduire ou à imiter et difficilement remplaçable*. Qui plus est, le système de gestion des ressources humaines des PME devrait être *développé et coordonné de façon à pouvoir dégager un avantage par rapport aux concurrents*. Compte tenu des constats que nous

avons formulés plus tôt, il semble que la plupart des PME de notre échantillon, qui ne sont pourtant pas parmi les plus démunies de leur catégorie, ne remplissent pas les conditions de départ et qu'on puisse difficilement leur appliquer la théorie des ressources, sur laquelle s'appuie en partie l'approche universaliste de la GRH.

Si les différentes théories qui constituent les fondements mêmes de l'approche universaliste fournissent des éléments d'explication aux résultats relativement faibles que nous avons obtenus comparativement à d'autres études, certaines caractéristiques des PME peuvent également nous éclairer à cet égard. Nous avons par exemple constaté, dans nos analyses de corrélations, que l'étendue des pratiques de GRH, tout comme l'indice global de GRH, avaient tendance à s'accroître avec la taille des PME. Cette relation n'a rien d'inattendu et il s'agit en fait d'une tendance vérifiée dans d'autres études. Là où cette relation peut revêtir un caractère particulier, cependant, c'est lorsque nous la mettons en parallèle avec une autre relation, établie celle-là par Mc Mahon (2001) et voulant que les PME de plus grande taille affichent, en termes de rentabilité, une moins bonne performance que celles de plus petite taille. Si tel est vraiment le cas, les gains potentiels en termes de performance financière attendus suite à un accroissement de l'étendue des pratiques de GRH (et donc, à l'accroissement de la taille des entreprises) pourraient être neutralisés, en partie du moins, par les effets négatifs de l'augmentation de la taille des PME sur leur rentabilité. Aucune

relation causale de ce genre ne peut être inférée à partir de notre étude, bien sûr, mais il y aurait sans doute là matière à de futures explorations.

C'est un fait bien connu, par ailleurs, que les PME se livrent rarement à des exercices structurés de planification stratégique et que leur stratégie est plutôt de caractère « réactif ». On peut donc soupçonner que l'implantation des pratiques de GRH en PME se fasse souvent en même temps que se produisent d'autres bouleversements dans l'entreprise (introduction de nouveaux équipements, développement de nouveaux produits, ouverture de nouveaux marchés, changement des procédés de production, implantation d'un programme d'assurance qualité, etc.). Or, il peut s'avérer difficile, en pareilles circonstances, de maintenir un niveau optimal de performance organisationnelle et financière. S'il s'avérait que l'introduction des pratiques de GRH ou l'application de ces pratiques à un plus grand nombre d'employés s'effectue le plus souvent durant des périodes de perturbation des entreprises, cela expliquerait la difficulté d'établir une relation probante entre l'application de ces pratiques et une amélioration des indicateurs de performance (ceux-ci pouvant fluctuer sensiblement durant de telles périodes). Une étude longitudinale prenant en compte à la fois le moment d'introduction des pratiques et le contexte dans lequel elles sont introduites serait nécessaire pour contrôler de tels effets.

Le fait d'adopter une certaine distance face à l'approche universaliste nous amène à considérer l'approche de contingence qui voudrait, rappelons-le, que

les bénéfices attribuables à la GRH ne se concrétisent que dans la mesure où les pratiques sont alignées avec la stratégie de l'entreprise. Or, c'est un fait bien connu, comme nous l'avons dit précédemment, que les PME adoptent le plus souvent une stratégie réactive s'appuyant sur une vision à court terme, tout comme c'est un fait bien connu que ces mêmes PME disposent rarement d'une expertise en GRH. Comment faire, en pareille situation, pour aligner les pratiques de GRH avec la stratégie d'entreprise?

Pour les mêmes raisons, enfin, l'approche de configuration nous apparaît elle aussi difficilement applicable en contexte de PME, la plupart d'entre elles ne disposant pas de l'expertise nécessaire pour sélectionner et appliquer des ensembles de pratiques de GRH en fonction d'une certaine synergie qu'elles seraient susceptibles d'exercer, à la fois entre elles et avec la stratégie d'affaires.

Les objections formulées par Becker et Gerhart (1996) et voulant qu'il n'y ait pas de recette magique en termes de meilleures pratiques de GRH à appliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques, nous semblent par ailleurs tout à fait applicables au contexte des PME. Tout comme nous croyons que la suggestion de Purcell (1999) voulant qu'on développe une approche qui s'intéresserait uniquement à la variable « d'ajustement au changement » (*coping with change*), conviendrait bien à l'analyse de la GRH en PME. Suivant cette approche, les pratiques de GRH

seraient considérées comme des moyens (ou des stratégies) adoptés par les PME pour s'adapter aux changements qui surviennent dans leur environnement. Quant à l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME, il conviendrait de le mesurer en s'intéressant davantage à des indicateurs liés à l'atteinte des objectifs opérationnels et d'ajustement au changement qu'à des indicateurs plus éloignés de performance organisationnelle et financière.

### *Limites de l'étude*

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. D'autant plus que la gestion des ressources humaines en contexte de PME est un domaine de recherche très jeune et qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. En ce sens, une première limite de notre recherche réside dans le fait que notre cadre conceptuel, élaboré principalement à partir de recherches menées en contexte de grande entreprise, pourrait ne pas s'appliquer de façon aussi optimale en contexte de PME.

Il convient de rappeler, par ailleurs, que les résultats obtenus l'ont été à partir d'une coupe instantanée de la réalité de l'entreprise et qu'ils ne peuvent donner lieu à aucun lien de causalité quant au sens des relations identifiées. La fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage de pratiques de GRH ou si

elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes, demeure non résolue.

Rappelons également que notre échantillon est constitué de PME ayant choisi d'adhérer volontairement à une association d'entrepreneurs et partageant, de ce fait, certaines affinités. Une telle situation nous interdit évidemment toute généralisation en dehors de l'univers restreint et non probabiliste que constitue notre échantillon.

Le questionnaire auquel devaient répondre les entreprises comporte lui aussi certaines limites. Comme il s'agit d'un questionnaire visant à obtenir un portrait des PME pour l'ensemble de leurs pratiques de gestion (stratégie, marketing, finances, gestion des ressources humaines, production, système d'information, recherche et développement, etc.), nous ne disposons que d'informations partielles en ce qui concerne certaines des pratiques de GRH. Nous pouvons par exemple savoir si une entreprise a une politique de recrutement et savoir à quelles catégories d'employés s'applique cette politique, mais nous ne savons pas quels sont les éléments de cette politique (p. ex., passation de tests). Ou encore, nous savons si une entreprise applique la pratique d'évaluation du rendement, mais nous ne savons pas à quelle fréquence, ni de quelle façon. Bref, le questionnaire nous renseigne davantage sur les habitudes de recours aux différentes pratiques que sur le degré de développement de ces pratiques.



### *Suggestions de recherches*

En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. Nous avons pu observer dans nos analyses des relations significatives entre l'étendue des pratiques de GRH et plusieurs variables de contrôle telles, par exemple, la taille, la stratégie d'affaires, la présence d'une norme de certification qualité, le caractère stratégique de la fonction GRH et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant. Il pourrait être intéressant, dans le cadre de recherches futures, de vérifier jusqu'à quel point ces différentes variables peuvent être considérées comme des déterminants des pratiques de GRH dans les PME. Cette suggestion de recherche ne vise pas tant à reproduire en contexte de PME les recherches déjà effectuées en contexte de grande entreprise, qu'à mieux comprendre quels sont les déclencheurs de l'application des pratiques de GRH dans les PME. Le simple fait de bien identifier ces déclencheurs nous permettrait peut-être de mieux orienter les recherches subséquentes. Il s'agirait également d'un complément utile à la conduite éventuelle d'une étude qui adopterait l'approche d'adaptation au changement dont il est question plus haut.

Par ailleurs, compte tenu du fait que la fréquence de recours aux pratiques soit étroitement liée à la taille des PME, il pourrait s'avérer intéressant de distinguer davantage entre les petites et les moyennes entreprises, en effectuant par exemple

des comparaisons à partir de regroupements et en cherchant à voir si les pratiques individuelles semblent exercer le même impact selon qu'elles sont appliquées dans de très petites, petites ou moyennes entreprises. De la même manière que certains chercheurs ont constaté des différences entre les PME et les grandes entreprises dans l'application des pratiques, on pourrait sans doute constater aussi de telles différences entre très petites, petites et moyennes entreprises.

Compte tenu du fait que l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME constitue un créneau de recherche encore très peu exploré, enfin, il pourrait s'avérer intéressant de constituer un échantillon de PME particulièrement performantes et de scruter quelles sont les pratiques de GRH qui sont appliquées par ces entreprises et de quelle façon elles sont appliquées.

## Conclusion

## Conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME. Si intéressante qu'elle s'avère, l'idée que la gestion stratégique des ressources humaines puisse avoir un effet sur la performance des entreprises doit s'appuyer sur des arguments. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes théories sur lesquelles on s'appuie généralement pour expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance des entreprises. Parmi ces disciplines figurent notamment les sciences de l'économie, de la psychologie, de la stratégie et de la finance.

Suivant les perspectives économique et stratégique, les entreprises doivent, comme nous l'avons expliqué, effectuer le passage à une économie du savoir et développer des compétences uniques, fondées sur la l'innovation et la création de valeur. Pour y arriver, elles devront pouvoir compter sur une main-d'œuvre compétente et qualifiée, tout en veillant à mettre en place des processus difficiles à imiter. Selon une perspective psychosociologique, par ailleurs, les entreprises doivent de plus en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies poursuivies. D'un point de vue financier, enfin, le principal défi de la plupart des grandes entreprises consiste à procurer un rendement satisfaisant aux actionnaires, alors que pour celles où la propriété est concentrée entre les mains d'un actionnaire unique, comme c'est souvent le cas dans les PME,

l'objectif sera plutôt d'assurer la pérennité de l'entreprise, sans connaître de difficultés financières. Tous ces défis comportent évidemment des risques, lesquels, avons-nous également expliqué, pourront être réduits par la mise en place de différentes pratiques de GRH.

Nous appuyant sur l'approche universaliste de la GRH voulant que les pratiques aient un effet bénéfique partout où on les applique, nous avons formulé deux hypothèses, la première visant à mesurer l'effet de certaines pratiques individuelles de GRH, la seconde cherchant plutôt à mesurer l'effet de l'ensemble des pratiques. À partir d'un échantillon constitué de 273 PME manufacturières, nous avons analysé l'incidence de différentes pratiques de GRH sur un total de onze indicateurs, soit sept indicateurs de performance organisationnelle et quatre indicateurs de performance financière, ceci à partir de chiffres réels plutôt qu'à partir des seules perceptions des répondants.

Notre première hypothèse, ayant trait aux pratiques individuelles de GRH, a trouvé un certain support. Plusieurs des pratiques étudiées apparaissent clairement associées à une amélioration de la performance des PME de notre échantillon lorsque l'on procède à des analyses de corrélation. Lorsqu'on pousse plus loin les analyses et qu'on vérifie la contribution des pratiques de GRH à l'explication des variables de performance par le biais d'analyses de régression multivariées, on constate cependant que peu de modèles s'avèrent significatifs et que certaines pratiques seulement font l'objet de relations significatives à l'intérieur de ces modèles.

Notre deuxième hypothèse, s'intéressant celle-là à l'indice global de GRH plutôt qu'aux pratiques individuelles, a elle aussi trouvé un certain support, l'indice global de GRH montrant des relations positives et significatives avec plusieurs indicateurs de performance lors des analyses de corrélation. L'indice global de GRH, lorsqu'on l'intègre dans une analyse de régression multivariée, apparaît contribuer à l'amélioration de la performance des PME de notre échantillon et ce, à l'intérieur de modèles qui s'avèrent globalement significatifs. L'indice global, cependant, n'arrive pas à expliquer un plus fort pourcentage de la variance que ne le font les pratiques individuelles.

Cette étude figure parmi les premières, en Amérique du Nord, à démontrer des impacts positifs de plusieurs pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME. Bien qu'ils plaident en faveur d'une contribution plutôt modeste de la GRH, nos résultats permettent de mieux comprendre les impacts potentiels des différentes pratiques de GRH lorsqu'elles sont appliquées en contexte de PME, tout comme ils permettent, croyons-nous, de nuancer la pertinence d'appliquer aux PME l'approche universaliste de la GRH. Il est vrai que nos deux hypothèses, qui étaient issues de cette approche, ont trouvé un certain support. Toutefois, le fait qu'aucune des trois pratiques de rémunération incitative ne montre de potentiel explicatif de la variance observée dans les indicateurs de performance retenus pour notre étude, constitue, selon nous, une objection sérieuse à la validité de cette approche. À moins que les

l'exception qui confirme la règle (applicable aux grandes entreprises), il semble bien que ce ne soient pas toutes les entreprises qui bénéficient de l'application de certaines des pratiques de GRH figurant pourtant parmi les plus « stratégiques ».

Considérant par ailleurs le profil que nos résultats révèlent quant aux caractéristiques et au comportement des PME eu égard aux pratiques de GRH, il nous semble que les modèles universaliste, de contingence et de configuration qui ont été utilisés pour étudier l'impact des pratiques de GRH en contexte de grande entreprise, ne sont pas d'une grande utilité en contexte de PME. Plusieurs des fondements théoriques évoqués pour justifier le recours à ces modèles en contexte de grande entreprise peuvent tout aussi bien servir à expliquer pourquoi ils ne sont plus pertinents en contexte de PME.

Nous croyons, comme d'autres chercheurs qui ont commencé à en émettre l'idée, qu'une approche qui considérerait les pratiques de GRH comme des mécanismes d'ajustement aux multiples changements qui surviennent dans l'environnement, serait mieux appropriée à l'analyse de la GRH en contexte de PME que ne le sont les approches universaliste, de contingence ou de configuration. Nous sommes également d'avis qu'il conviendrait de mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME en s'intéressant davantage à des indicateurs liés à l'atteinte des objectifs opérationnels et

d'ajustement au changement, qu'à des indicateurs plus éloignés de performance organisationnelle et financière.

Souhaitons, en terminant, que notre recherche ait non seulement contribué à une meilleure compréhension des impacts de la GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, mais qu'elle ait aussi pour effet de stimuler la recherche visant à développer un modèle qui convienne bien à l'analyse de la GRH en PME.



## Références

## Références

- Acs, Z.J. & Gerlowski, D.A.(1996). Managerial Economics and Organization, Prentice Hall, New Jersey.
- Adler, W.A. & Hall, R.H. (1996). The effet of accounting and performance indicators on public accountant's perceptions of organizational decline, *Canadian Journal of administrative sciences* , 13(3) : 189-206.
- Albanese, R., & Van Fleet, D.D. (1985). Rational behavior in groups : The free-riding tendency. *Academy of Management Review*, 10 : 244-255.
- Alchian, A.A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62 : 777-795.
- Amba Rao, S.C., & Pendse, D. (1985). Human resource compensation and maintenance practices. *American Journal of Small Business*, 10 (2), 19-29.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46.
- Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec*. Thèse de Doctorat, Université de Metz, France.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and labor relations review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., & Wells, R.B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Spring 1997, 25-37.
- Bachelet, C. (1995). GRH et communication interne: quelles place dans les préoccupations des dirigeants de PMI ? *Gestion 2000*, 11 (1), p. 181-202.
- Bartel, A. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411-425.

- Bakke, E.W. (1958). *The human resources function*. New Haven : Yale Labor Management Center. Extraits reproduits dans E .W. Bakke, C. Kerr et C.W. Anrod, 1967. *Unions, management and the public* : 197-201. New York, Harcourt Brace.
- Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K. (1988). Compensation and incentives : Practice vs theory. *The Journal of Finance*, no. 3, July, p. 593-616.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy, *Academy of Management Review*, 21(4), p. 926-958.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Barnard, C.(1948). *Organization and Management* : Selected papers. Cambridge, MA.Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1986): «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?». *Academy of Management Review*, 11: 116-128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., & Wright P. M (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1) : 31-46.
- Baron. J. N., & Kreps, D.M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3) : 29-53.
- Barrette, J., & M. Simeus (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*, 18(9) : 23-33, Terre-Neuve.
- Bartel, A. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411-425.
- Bayad, M., Mahé De Boislandelle, H., Nebenhaus, D., & Sarnin, P. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME, *Gestion 2000*, 11(1), 95-108.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital : A theoritical analysis, *Journal of political economy*, vol. 70, october, p. 9-49.

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 779-801.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value : Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1) : 39-47.
- Beer, M. & Eisenstat R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, Summer, p. 29-40.
- Benabou, C. (1997). L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise: l'approche coûts-bénéfices. *Gestion*, 2 (3), 101-107.
- Benoit, C., & Rousseau, M.-D.(1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale PME*, 3 (1), 39-55.
- Benoît, C., & Rousseau M.D., (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : Perception des dirigeants*, pour le Ministère de la main-d'œuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle, direction de la recherche, Québec, Les Publications du Québec, p.315.
- Bergeron, P.G. (1995). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal (Boucherville).
- Bernhard, H.B., & Ingols, C.A. (1989). Formation: six points à retenir. *Harvard/L'Expansion*, Été, 96-104.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness : How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, Winter 1999, p. 7-23.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40 (3) : 90-111.
- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95.

- Buckenmeyer, J.A. (1992). Prepare your company now for the perils of rapid growth. *Industrial Management*, May-June, 34 (3).
- Campbell, D.J., Campbell, K.M., & Chia, H.-B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131-146
- Capelli, P., & Crocker-Heffer, A. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*, Boston, MA: PWS-Kent.
- Cascio, W.F., & Thacker, J.W. (1994). *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits*. First canadian edition, McGraw-Hill Ryerson.
- CCH Incorporated (1995), Human Resource Management: Ideas and trends in personnel, Issue 356.
- Chandler, G.N. & McEvoy, G.M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 43-57.
- Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris, Economica, p. 23-55.
- Chelius. J. et Smith, R.S. (1990). Profit sharing and employment stability. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3): 256-273
- Chiang, S.H., & Chiang, S.C. (1990). General human capital as a shared investment under asymmetric information. *Canadian Journal of Economics*, 23 : 175-188.
- Ciancanelli, P., Gallhofer, S., Haslam, J., & Watson, R. (1995). Profit related pay and the U. K. small firm labour market. *Small Business Economics*, 9 : 225-238.
- Cleveland, J.N., & Murphy, K.R.(1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 121-185.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica N.S.*, 4 : 386-405.

- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas : Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2) : 374-402
- Cole, R.E. (1998). Introduction (Special issue on knowledge and the firm). *California Management Review*, 40 (3), p. 15-21.
- Collis, D.J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.
- Cooke, W.N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.
- Cotton, J.L. (1996). Employee Involvement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 11, p. 219-242.
- D'Amboise, G., & Garand, D.J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, no. 1, p. 109-132.
- D'Amboise, G., & Gasse, Y. (1980). Managerial difficulties as perceived by small business owner-managers: Where are the similarities and differences ? Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, no. 82-13 A.
- D'Arcimoles, C. H.(1995). *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : Nécessité et pertinence du bilan social*. Paris, Economica.
- D'Arcimoles, C.H. (1997). Human resources policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization studies*, 8 (5), p. 857-874.
- Davidson, W.N., Worrel, D.L., & Fox, J.B. (1996). Early retirement programs and firm performance. *Academy of Management Journal* 39: 970-984.
- De Geus, A.P. (1988) : Planning as learning. *Harvard Business Review*, March-April, p. 70-74.
- Delaney, J., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Autumn, p. 5-22.
- Desbrières, P. (1990). Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle*, no. 54, p. 45-67.
- Dolan, S. L., & Schuler, R. S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 2e édition, Éditions du Renouveau pédagogique, 1995.
- Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York, Harper & Brothers.
- Drucker, P.F. (1999). Knowledge worker productivity : The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2) : 79-94.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance : What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resources Management*, 6 : 656-670.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory : an assessment and review. *Academy of Management Review* (14)1 : 57-74.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques, *Human Relations*, 50(9):1085-1113.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998) .Organizational learning : Diverging communities of practice. *Management learning*, 29 (3), 259-272.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York Free Press.
- Fabi, B., & Garand, D.J. (1997). La gestion des ressources humaines. In GREPME, « *Les PME, bilan et perspectives* », Cap Rouge: Les presses inter-universitaires, pp. 255-303.
- Fabi, B., & Garand, D.J. (1994). La conservation des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, vol. 6, no. 3-4, p. 91-129.

- Fabi, B., Garand, D.J., & Petersen, N. (1998). Acquisition et conservation des ressources humaines en PME: le cas du génie-conseil québécois. *Revue Internationale PME*.
- Fabi, B., Garand, D.J., & Petersen, N. (1994). La GRH en PME: proposition d'un modèle de contingence. Cahier de recherche no. 94 -04, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), DAE-UQTR, Communication au Congrès international francophone de la PME, Carthage, 28 au 30 octobre 1993, 15 p.
- Fabi, B., & Hafsi, T. (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Editions Transcontinental.
- Fabi, B., & Jacob, R. (1994). Se réorganiser pour mieux « performer ». *Gestion*, septembre 1994, p. 48-58.
- Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans une organisation en transformation. *Gestion*, 24(3) : 102-113.
- Florkowski, G.W. (1987). The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management Review*, 12 (4), 622-636.
- Fuller-Love, N., & Scapens, R.W. (1996). Performance related pay : A case study of a small business. *International Small Business Journal*, 15 (4) : 48-63.
- Garand, D.J. (1992). Les pratiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises : une synthèse de la documentation empirique. Mémoire présenté à l'UQTR, décembre 1992.
- Garand, D.J., & Fabi, B. (1994). La conservation des ressources humaines en PME. *Revue Internationale PME*, 7 (1), 85-126.
- Gerhart, B., O'trevor, C., & Graham, M.E. (1996). New directions in compensation research: synergie, risk, and survival. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, p. 143-203.
- Ghoshal, S., Bartlett, C.A., & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, Spring, p. 9-20.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). Flexible workplace practices : Evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (1) : 99-115.



- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization : The strategic building blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), p. 15-22.
- Gomez-Mejia, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9: 493-505.
- Gomez-Mejia, L.R. (1994). Executive compensation : a reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, p. 161-222.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28 (3), 431-445.
- Grant, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, Spring 1991, 114-135.
- Gresov, C. & Drazin, R. (1997). Equifinality : Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22(2) : 403-428.
- Guérin, G. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7: Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance : A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, p. 263-276.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D., & Katzell, R.A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity : a meta analysis. *Personnel Psychology*, 38 : 275-291.
- Hansen, G.S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.
- Harel, G.H. et Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perception of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Hodgetts, R.M. (1999). A conversation with Michael E. Porter : A « significant extension » toward operational improvement and positioning. *Organizational Dynamics*, Summer, p. 24-33.

- Holzer, H.J., Block, R.N., Cheatman, N., & Knott, J.H. (1993). Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience. *Industrial and Labour Relations Review*, 46 : 625-636
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link, *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42, p. 727-786.
- Jacob, R. et Pariat, L. (2000). Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité au 21<sup>e</sup> siècle. Cahier de recherche CEFRIO.
- Jacob, R. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques*. Gaétan Morin éditeur, Boucherville.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, vol. 42, p. 727-786.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 : 305-360
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices : Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, p. 569-592.
- Jones, G.R., & Wright, P.M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.
- Julien, P.A. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Chapitre 1: La diffusion et la gestion des nouvelles technologies: État de la situation et défis, Gaétan Morin, éditeur, Montréal.

- Julien, P.A., Carrière, J.B., Raymond, L. & Lachance, R. (1993). *La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec: une analyse de cas multiples*. Communication aux VIe entretiens Jacques-Cartier, École supérieure de Commerce de Lyon.
- Julien, P.A., & Jacob, R. (1996). *La fin de la firme? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice*, Cahier de recherche GREPME.
- Julien, P.A., & Jacob, R. (1999). La transformation du rôle de l'entrepreneur et l'économie du savoir. *Gestion*, 24(3) : 43-50.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996): *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Kalaitzidakis, P. (1997). On-the-job training under firm-specific innovations and worker heterogeneity, *Industrial Relations*, 36 (3), 371-390.
- Kaman, V., McCarthy, A.M., Gulbro, R.D. et Tucker, M.L. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *HR. Human Resource Planning*, 24(1): 33-44.
- Kamoche, K. (1994). A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 4, p. 29-43.
- Kanter, R. Moss (1999). Change is everyone's job : Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, Summer, p. 7-23.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Katz, J.A., Aldrich, H.E., Welbourne, T.M. et Williams, P.M. (2000). Guest editor's comments: Special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 7-10.
- Kaufman, R.T. (1992). The effects of Improshare on productivity. *Industrial and Labour Relations Review*, 45 (2), 311-322.

- Kidwell, R.E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort : a conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3) : 429-456.
- Kim, S. (1998). Does profit sharing increase firm's profits? *Journal of Labor Research*, 19(2), 351-370.
- Knoke, D. (1990). *Organizing for collective action : The political economies of associations*. New York, De Gruiter.
- Kruse, D. L. (1993). *Profit sharing: Does it make a difference?* Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Keenoy, T., & Anthony, P. (1992). HRM : Metaphor, meaning and morality. Dans P. Blyton et P. Turnbull. *Reassessing human resource management*. London, Sage.
- Kleiner, M.M. & Bouillon, M.L. (1988). Providing business information to production workers: correlates of compensation and profitability. *Industrial and Labor Relations Review*, 41 (4): 605-617.
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lahteenmaki, S., Storey, J., & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, (London), 8(2), 51-65.
- Lallement, M. (1990). Les nouvelles théories de la relation d'emploi, *Les cahiers Français*, no. 246, juin, p. 26-31.
- Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work : The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 : 822-832.
- Lawler, E. E. III (1986). *High involvement management*. San Francisco : Jossey Bass.
- Lawler, E. E. III (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, 2(3) : 197-204.
- Lei, D., Slocum, J.W., & Pitts, R.A. (1999). Designing organisations for competitive advantage : The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, Winter, p. 24-38.

- Le Louarn, J.Y., & Thériault, R. (1984). Politiques et pratiques en recrutement et sélection de personnel dans les organisations au Québec. Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), HEC, Montréal, 79 p.
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology, *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1 : 159-179.
- Liouville, J., & Bayad, M. (2000). *The impact of administrative and strategic HRM practices on performance : A proposal and test of causal model*. AOM Toronto 2000.
- Long, R. (1998). Consequences and moderators of employee profit sharing: an empirical study. *Administrative Sciences Association of Canada, Proceedings*, Saskatoon, May-June, 19(9), 10-22.
- Magnan, M., St-Onge, S., & Lalande, M.P. (1997). The impact of profit sharing plans on firm performance : An empirical investigation. *Actes du congrès annuel* de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, 18(9) : 106-117, Terre-Neuve.
- Mahoney, J.T., & Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 : 363-380.
- Mandal, P., Howell, A., & Sohal, A.S. (1998). A systemic approach to quality improvements : The interactions between the technical, human and quality systems. *Total Quality Management*, 9 (1) : 79-100.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*, New-York : Wiley.
- Marciano, V.M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management Proceedings*, p. 223-227.

- Marlow, S., & Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. Research Note, *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.
- Martocchio, J.J., & Baldwin, T.T. (1997). The evolution of strategic organizational training: new objectives and research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, p. 1-46.
- Mc Evoy, G.M. (1983). Personnel practices in smaller firms: A survey and recommendations. *American Journal of Small Business*, 8 (2), 32-39.
- Mathé, J.C., & Rivet, A. (1995). Valeur et rentabilité de l'entreprise : l'effet des ressources humaines. *Analyse financière*, mars, no. 102, p. 80-89.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York. McGraw-Hill.
- McMahan, G., Virik, M., & Wright, P.M. (1999). Theoretical perspectives for SHRM. *Research in personnel and human resources management*, Supplement 4, p. 99-122.
- McMahon, R.G.P. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence on financial management characteristics. *International Small Business Journal*, 19 (3): 10-28.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R. (1993). Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Miles, R. (1965). Human relations or human resources? Harvard Business Review, 43 : 148-163.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York : McGraw Hill.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource Systems, *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, G., Miles, R.E., Perrone, V., & Edvinson, L. (1998). Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. *California Management Review*, 40 (3) : 281-288.
- Moati, P., & Mouhoud, E.M. (1994). Information et organisation de la production: vers une division cognitive du travail. *Économie appliquée*, tome XLVI, no. 1, p. 47-73.

- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Value creation by firms. *Academy of Management Proceedings*, p. 41-45.
- Morin, E.M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1995). Les indicateurs de performance, Guérin, Montréal.
- Morin, E.M. (1996). *Psychologies au travail*, Gaëtan Morin éditeur.
- Neiswander, K., Bird, B.J., & Young, P.L. (1990). « Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise ». *Revue Internationale PME*, vol. 3, no. 1, p. 7-25.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action :Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucraties and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 :129-141.
- Ouchi, W.G. (1982). *Théorie Z – Faire face au défi japonais*, Paris, Inter Éditions.
- Ouchi, W.G., & Price, R.L. (1978). Hierarchies, clans, and Theory Z : A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, vol.7, no. 2, p. 24-32.
- Osterman, P. (1988). *Employment futures; Reorganization, dislocation, and public policy*. New York, Oxford University Press.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1998). Impact of people management practices on business performance. *Issues in People Management*, no. 22. Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Patton, D., Marlow, S. et Hannon, P. (2000). The relationship between training and small firm performance: Research framework and lost quests. *International Small Business Journal*, 19(1): 11-27.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, Winter, p. 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). Putting people first. *HR Focus*, April, p. 11-12.

- Pfeffer, J. (1998a). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, may-june, p. 109-119.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Pigors, P., Myers.C.A., & Malm, F.T.(1964). Management of human resources. New York, McGraw-Hill.
- Pil, F.K., & Mac Duffie, J.P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35 (3) : 423-455.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms : A structural and cultural approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), p. 161-179.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, vol.12, p. 95-117.
- Powell, T.C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage : the role of human, business, and technology resources, *Strategic Management Journal*, 18(5) : 375-405.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990).The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, 79-91.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit : Chimera or cul-de-sac ? *Human Resource Management Journal*, 9 (3) : 26-41
- Rajagopalan, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance : evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 18 : 761-785
- Reed, R., & De Filippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1) : 88-102.



- Ricardo, D. (1817). *Principles of political economy and taxation*. J. Murray, London.
- Richer, S., & Laflamme, R. (1997). L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 52 (4), 812-836.
- Rousseau, D.M., & Arthur, M.B. (1999). The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, Spring, p. 7-18.
- Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24(3) : 76-85.
- Russel, J.S., Terborg, J.R., & Powers, M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1993). The service organization : Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics* 21(1) : 39-52
- Schuler, R.S. (1993). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital, *American economic review*, vol. 51, March, p. 1-17.
- Schumann, M. (1998) : New concepts of production and productivity, *Economic and industrial democracy*, 19 : 17-32
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers, New York.
- Schuster, F.E., Morden, D.L., Baker, T., McKay, I., Dunning, K. et Hagan, C. (1997). Management practice, organization climate and performance. An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2) : 209-226.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., & Besseyre Des Horts, C.-H. (1994). *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Les éditions 4 L Inc.

- Senge, P. (1990). The leader's new work : Building learning organizations. *Sloan Management Review* (Fall), p. 7-23.
- Senge, P. (1990b). *The fifth discipline : the art and the practice of the learning organization*, New-York, Doubleday Currency.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. (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.
- St-Pierre, J. (1999). *La Gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Stacey, R. (1992). *Managing the unknowable : Strategic boundaries between order and chaos in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Steffy, B.D., & Maurer, S.D. (1998). Conceptualizing the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review*, 13 : 271-286.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets : The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3) : 55-79.
- Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1997). Why some potentially effective practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26(4) : 483-495
- Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting paradigms : From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, Spring, p. 21-32.
- Thompson, D., Mehta, M., & Schaffnit, T. (1998). Mind over matter. *Ivey Business Quarterly*, Spring 1998, p. 26-31.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship : does investment in employees pay-off ? *Academy of Management Journal*, 40 (5) : 1089-1121.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practices and a prescription for results, *Human Resource Management*, 36 (3), p. 303-320.

- Ulrich, D. (1997a). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, january-february, p. 124-134.
- Venet, P. (1988), La fonction personnel dans les PME des Alpes-Maritimes et de Monaco, *Revue ANDCP*, vol. 299, p.17-21.
- Wagar, T. (1998a). Recruitment, performance appraisal and workplace practices in small Nova Scotian businesses. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 15 (1): 69-83.
- Wagar, T. (1998b). Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36 (2): 13-23.
- Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction : A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 : 312-330.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the work place. *Harvard Business Review*, 63(2) : 77-84
- Welbourne, T.M. et Andrews, A.O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings : should human resource management be in the equation?
- Welbourne, T. M. et Cyr, L.A. (1999). Using ownership as an incentive. *Group and organization Management*, 24(4) : 438-460.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 : 171-180.
- West, M., & Patterson, M. (1998). Profitable personnel. *People Management*, 4(1), 28-31.
- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance : theories, evidence and policy, *Organization Studies*, 18(5), 745-764.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies : Analysys and antitrust implications*. New York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction cost economics : The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22 : 233-261.

- Williamson, O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 75-94.
- Williamson, O.E. (1999). Strategy research : governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1087-1108.
- Wilson, N., & Peel, M.J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (3), 454-468.
- Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 5-20.
- Wright, P.M, & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P.M., & Sherman, W.S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management : theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement 4, p. 53-74.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 836-866.

## Appendice A

Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :  
Classification selon les auteurs

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisationnelle	Financière	
Arcand (2000) PME / GE Secteur des services (46 Caisses populaires)  Canada	Analyse de 3 approches : -universaliste -de contingence -de configuration  Plusieurs pratiques étudiées de façon individuelle :  Rémunération incitative Formation Recrutement/sélection Évaluation du rendement Organisation du travail	Satisfaction Efficacité (productivité)	Trop perçus Rendement sur investissement	Pour l'approche universaliste, relations positives et significatives entre : - d'une part, les pratiques de rémunération incitative et d'évaluation du rendement et d'autre part, la performance organisationnelle - d'une part, les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et de d'autre part, la performance organisationnelle
Barrette & Simmeus (1997) GE et PME (36 ent.) secteur haute technologie  Canada	Plusieurs pratiques :  Rémunération (mérite, partage des profits, compétences) Dotation Évaluation du rendement Formation/perfectionnement	Productivité (ventes par employé)	RA (ROA) MBN (Marge bénéficiaire nette) Tobin's q (potentiel de croissance)	Considérées individuellement * : • Rémun. directe = ↑ productivité ↑ RA ↑ MBN • Formation = ↑ productivité • Éval. du rend. = ↑ Tobin's q ↑ MBN
Bartel (1994) GE étude longitudinale,  Etats-Unis	Formation (mise en place d'un programme formel)	Productivité		• Formation = ↑ substantielle de la productivité dans les entreprises qui affichaient des résultats sous la moyenne
Bryson (1999) GE et PME (584 ent.) multisectorielles Royaume-Uni	Pratiques favorisant l'engagement organisationnel :  Communication directe, chaîne hiérarchique, rémunération incitative, diffusion d'information, participation aux décisions		Performance financière perçue par les gestionnaires comparativement au secteur	• Les pratiques de communication directe associées à une chaîne hiérarchique donnent la meilleure combinaison possible en PME et sont associées à un accroissement substantiel de la performance financière. • Impact négatif de la participation aux décisions
Chandler & McEvoy (2000) GE et PME (66 ent.)  Etats-Unis	Pratiques de formation et de rémunération incitative ( <i>group-based</i> )	Qualité totale (TQM)	Rentabilité	• Les pratiques de formation et de rémunération incitative ( <i>group- based</i> ) facilitent l'atteinte des objectifs TQM et contribuent à une rentabilité accrue
Chelius & Smith (1990) PME (3988 ent.) multisectorielles (dont 27% secteur manufacturier)  Etats-Unis	Partage des profits (profit sharing)	Stabilité d'emploi		• Partage des profits = ↓ des mises à pied en période de récession, mais peu concluant (niveau de signification faible ( $p < .1$ ))

## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises : Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisationnelle	Financière	
Cooke (1994) GE (841 ent.) secteur manufacturier  Etats-Unis	Participation aux décisions Partage des profits (profitsharing) et partage des gains de productivité (gainsharing)	Valeur ajoutée (diminuée des coûts de main d'œuvre) par employé		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux décisions : ↑ de la performance dans les entreprises syndiquées mais pas dans les non syndiquées.</li> <li>Partage des profits et partage des gains de productivité : ↑ de la performance (plus marquée dans les entreprises non syndiquées que dans les entreprises syndiquées)</li> </ul> Si toutes les pratiques sont appliquées en association, les résultats sont faiblement positifs dans les entreprises non syndiquées seulement.
D'Arcimoles (1997) GE (42 ent.) secteur manufacturier étude longitudinale  France	Formation (% masse salariale)	Productivité (valeur ajoutée par employé)	ROA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation = ↑ ROA ↑ productivité</li> </ul>
Delaney & Huselid (1996) GE (590 ent.) multisectorielles (à but lucratif et non lucratif)  Etats-Unis	Plusieurs pratiques  Recrutement/sélection Formation Rémunération incitative Participation aux décisions	Perceptions  Qualité des produits  Satisfaction clients  Innovation	Rentabilité  Part de marché	Les pratiques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement/sélection</li> <li>Formation</li> <li>Rémunération incitative</li> </ul> sont corrélées avec ↑ performance organisationnelle (qualité des produits, satisfaction des clients et innovation)
Delery & Doty (1996) GE (216 banques) Industrie des services bancaires  Etats-Unis	Analyse des 3 approches : Universelle, de contingence et de configuration  7 pratiques stratégiques; Promotions internes Formation Évaluation du rendement Partage des profits (bonis) Participation Sécurité d'emploi Descriptions de tâches		ROA ROE	Pour l'approche universelle : ↑ de la performance financière pour les pratiques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du rendement (orientation résultats)</li> <li>Partage des profits</li> </ul>
Denison (1984) GE (34 ent.) multisectorielles étude longitudinale 5 ans  États-Unis	Partage de l'information et Participation aux décisions		ROI  Retour sur les ventes (return on sales)	Partage d'information et participation aux décisions = ↑ ROI ↑ Retour sur les ventes (à partir de la 3e année seulement)...Effets négatifs durant les deux premières années.
Guzzo, Jette & Katzell. (1985) GE et PME multisectorielles Méta analyse (1971-1981)  Etats-Unis	Plusieurs pratiques dont : Recrutement Sélection Formation Évaluation du rendement Rémunération incitative Participation aux décisions	Productivité (quantité, qualité et efficience) Taux de roulement Absentéisme Accidents, etc.		↑ productivité pour les pratiques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> <li>Fixation d'objectifs</li> <li>Évaluation du rendement</li> </ul>

Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :  
Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisationnelle	Financière	
Harel & Tzafrir (1999) GE (76 ent., + de 200 és) secteurs public et privé  Israël	Plusieurs pratiques (dites stratégiques et universelles) :  Recrutement Sélection Rémunération Participation Promotions internes Formation	Perceptions : Qualité des produits Innovation Attraction et rétention (és) Satisfaction des clients Augmentation des ventes Prix des produits	Perceptions :  Rentabilité (Market performance)	Plusieurs corrélations pour pratiques individuelles mais seulement deux pratiques significatives dans l'explication de variance : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation = ↑ performance organisationnelle</li> <li>↑ performance financière</li> <li>• Sélection = ↑ performance financière</li> </ul>
Holzer & al. (1993) GE  Etats-Unis	Formation	Taux de rejet des produits Taux de réusinage		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation (lorsque doublée) = ↓ 7% du taux de rejet</li> </ul>
Kaufman (1992) GE et PME (104 ent. ayant adopté un programme Improshare)  Etats-Unis	Rémunération incitative (partage des gains de productivité)	Productivité (taux d rejet, arrêts de production, absentéisme et taux de roulement volontaire)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération incitative (partage des gains de productivité) = ↑ de la productivité de 8% à 17%</li> </ul>
Kim (1998) GE (495 ent.)  Etats-Unis	Partage des profits (profit sharing)		Valeur ajoutée (mesurée par la différence entre l'évaluation marchande de l'entreprise et le coût de remplacement ou valeur aux livres des actifs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage des profits = Effet insignifiant lorsque seule variable étudiée mais effet significatif si associé à un programme de participation des employés (employee involvement)</li> </ul>
Kleiner & Bouillon (1988) GE (106 entreprises) secteur manufacturier  États-Unis	Diffusion d'information économique et financière aux employés de production	Ventes par employé	Rendement de l'actif (ROA) Liquidités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diffusion d'information économique et financière aux employés de production a pour effet de faire augmenter leurs salaires, mais aucun effet significatif n'est observé sur la performance organisationnelle ou financière des entreprises.</li> </ul>
Liouville & Bayad (1995) PME (271 ent. manufacturières) multisectorielles  France	Stratégies GRH (mesurée par l'importance attribuée à 12 items, dont les pratiques de :  formation rémunération recrutement évaluation du rendement participation communication	Productivité  Qualité  Innovation  Roulement de personnel  Absentéisme	Rentabilité  Croissance du chiffre d'affaires  Croissance de la part de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Rémunération</li> <li>• Recrutement</li> <li>• Évaluation du rendement</li> <li>• Participation</li> <li>• Communication</li> </ul> Forte orientation GRH = ↑ performance économique (rentabilité, croissance du chiffre d'affaires et croissance de la part de marché) ↑ performance sociale (roulement de personnel et absentéisme).



Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :  
Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisationnelle	Financière	
Long (1998) GE et PME (108 ent. Manufacturières) multisectorielles  Canada	Partage des profits	Effets perçus sur 11 indicateurs	Effets perçus sur 2 indicateurs :  Valeur des actions Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des profits =</li> <li>↑ motivation des employés</li> <li>↑ capacité d'attirer et retenir des employés</li> <li>↑ performance (globale) de l'entreprise</li> </ul>
Magnan, St-Onge & Lalande (1997) 294 Caisses populaires (étude longitudinale) Canada	Partage des profits (profit sharing)	Productivité , etc.	Retour sur le capital, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des profits =</li> <li>↑ de la performance organisationnelle et financière</li> </ul>
Paterson, West, Lawthom & Nickell (1998) PME et GE (60 à 1000 és) 67 ent. manufacturières multisectorielles  Royaume-Uni	Plusieurs pratiques regroupées après avoir effectué une analyse factorielle : Groupe 1 Sélection/recrutement Accueil Formation Évaluation du rend. Groupe 2 Polyvalence Rotation de tâches Responsabilités Travail en équipe Groupe 3 Communication Cercles de qualité Rémunération incitative	Productivité (vente par employés de l'entreprise / ventes par employé dans l'industrie)	Rentabilité (profits par employé avant impôt rajusté selon inflation)	Pratiques GRH des groupes 1 et 2 permettent d'expliquer la variance dans les proportions suivantes : ↑ de rentabilité = 19% ↑ de productivité = 18%
Russel , Terborg & Powers (1985) GE (62 commerces de détail; moy. 423 és) Etats-Unis	Formation (% d'employés en recevant + fréquence intensité)	Productivité (ventes par employé)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation =</li> <li>↑ de la productivité (ventes par employé)</li> </ul>
Schuster, Morden, Baker, McKay & al. (1997) GE (étude de cas longitudinale 5 ans)  Canada	Adoption d'une gestion centrée sur les employés (employee-centered) :  Communication et information Rémunération incitative Participation aux décisions		Revenus d'opération avant dépenses non récurrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'adoption d'un style de gestion centré sur les employés =</li> <li>↑ de rentabilité : (l'implantation des pratiques de GRH expliquerait 75% de l'augmentation des revenus d'opération, lesquels ont augmenté de 66% suite à l'implantation des pratiques de GRH)</li> </ul>

Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :  
Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisationnelle	Financière	
Terpstra et Rozell (1993) GE (201 entreprises)  États-Unis	Recrutement/sélection		Rentabilité Croissance des ventes / 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un recours accru aux pratiques de sélection/recrutement a un effet marqué sur la performance financière des entreprises du secteur des services et du secteur financier, mais pas d'effet significatif sur les entreprises du secteur manufacturier</li> </ul>
Welbourne et Cyr (1999) GE et PME (107 ent. dont 50% PME)  Secteurs : manufacturier et services  États-Unis	Participation à l'actionnariat		Prix des actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participation à l'actionnariat a un impact positif sur le prix des actions lorsque le programme est accessible à tous les employés. Il a cependant un impact négatif s'il est accessible à un nombre restreint de dirigeants seulement.</li> </ul>
Wilson & Peel (1991) GE et PME (52 ent., 50 à 1500 es)  secteur des produits métalliques  Royaume-Uni	Partage des profits Participation à l'actionnariat Participation aux décisions	Taux de roulement  Absentéisme		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des profits = ↓ taux de roulement de 1 à 2 %</li> <li>Participation à l'actionnariat = ↓ taux de roulement de 2 à 2,5 %</li> <li>Combinaison des deux pratiques précédentes = ↓ de 9 à 13 % de l'absentéisme</li> <li>Participation aux décisions ↓ taux de roulement mais ↑ du taux d'absentéisme de 2 % (à un seuil de signification très faible)</li> </ul>

## Appendice B

## Détails sur la méthode utilisée pour mesurer l'étendue des pratiques

### *Formation*

#### *Étendue de la Pratique (4 indicateurs)*

Un total de quatre indicateurs ont été retenus pour mesurer l'étendue de la pratique de formation. La valeur maximale possible pouvant être atteinte pour l'ensemble des indicateurs est de 34.

*Premier indicateur : nombre d'heures de formation par catégorie de personnel.* Pour chacune des six (6) catégories de personnel, nous avons alloué un indice d'intensité de 1 à 3 suivant le nombre d'heures de formation reçues. Un indice de 1 a été alloué pour 1 à 5 heures de formation; un indice de 2 a été alloué pour 6 à 10 heures de formation et un indice de 3 à été alloué pour 10 heures et plus de formation. La valeur cumulative maximale possible pour cet indicateur est de 18 (6 catégories atteignant un indice de 3).

Catégories de bénéficiaires	Nombre d'heures de formation reçues		
	(1-5)	(6-10)	(10 et +)
Dirigeant	oui =1	oui =2	oui =3
Cadres	oui =1	oui =2	oui =3
Employés de bureaux	oui =1	oui =2	oui =3
Représentants	oui =1	oui =2	oui =3
Employés de production	oui =1	oui =2	oui =3
Contremaîtres	oui =1	oui =2	oui =3

*Deuxième indicateur : montant investi par employé.* Le montant investi par employé a été calculé en divisant le budget global consacré à la formation par le nombre d'employés total de l'entreprise. Un indice de 1 à 5 a été alloué en fonction de l'importance du montant investi par employé.

Montant (\$) de formation par employé	Indice d'effort
De 0 à 200 \$	1
De 200 à 320 \$	2
De 320 à 500 \$	3
De 500 à 730 \$	4
Plus de 730 \$	5

*Troisième indicateur : Pourcentage de la masse salariale investi en formation.* Un indice de 1 à 5 a été alloué en fonction de l'importance du pourcentage de la masse salariale investi en formation.

Pourcentage de la masse salariale	Indice d'effort budgétaire
De 0 à 1 %	1
De 1 %	2
De 1 % à 1,5 %	3
De 1,5 % à 2,5 %	4
Plus de 2,5 %	5

*Quatrième indicateur : bénéficiaires de la formation sur mesure.* Un indice a été établi en fonction du nombre de catégories d'employés bénéficiant d'activités de formation sur mesure. Une cote de 1 était attribuée chaque fois qu'une catégorie recevait de la formation sur mesure, pour un indice maximal possible de 6.

Catégories d'employés	Indice de formation sur mesure
Dirigeant	1
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Évaluation du rendement*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique d'évaluation du rendement, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Descriptions de tâches*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de descriptions de tâches, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Politique de recrutement*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de politique de recrutement, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

*Programme d'accès à la propriété*

*Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de programme d'accès à la propriété, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

*Participation aux profits*

*Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de participation aux profits, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1



### *Rémunération individuelle primes/bonis*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de rémunération avec primes et bonis, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Diffusion d'information stratégique et économique*

#### *Étendue de la pratique*

Une valeur de 2 ou 3 a d'abord été attribuée à chacun des sujets d'information selon leur niveau d'importance (valeur informationnelle). Cette valeur est indiquée entre parenthèses devant chacun des sujets énumérés. Un multiplicateur de 0 à 3 (indiqué entre parenthèses sous chacun des niveaux de diffusion) a ensuite été attribué à chacune des catégories de personnel faisant l'objet de diffusion d'informations. Le principe retenu pour l'attribution du multiplicateur a été le suivant : Plus l'information était diffusée en profondeur dans l'organisation (c'est-à-dire plus elle descendait de la direction vers les employés de production), plus grande était la valeur du multiplicateur. Par

exemple, les objectifs stratégiques de l'entreprise (valeur informationnelle de 3), lorsqu'ils sont diffusés aux employés de production (multiplicateur de 3), se voient attribuer un indice de 9 ( $3 \times 3$ ) tandis que ces mêmes objectifs stratégiques (valeur de 3), lorsqu'ils sont diffusés aux contremaîtres et chefs d'équipe seulement (multiplicateur de 2), se voient plutôt attribuer un indice de 6 ( $3 \times 2$ ). La valeur cumulative maximale possible pour la diffusion d'informations à caractère stratégique/économique était de 48.

Sujets d'information \ Niveau de diffusion	PDG/CA (0)	Directeurs et responsables (1)	Contremaîtres et chefs d'équipes (2)	Employés de production (3)
(3) <i>Objectifs stratégiques</i>	oui = 0	oui = 3	oui = 6	oui = 9
(3) <i>Résultats financiers de l'entreprise</i>	oui = 0	oui = 3	oui = 6	oui = 9
(3) <i>Évolution de la clientèle</i>	oui = 0	oui = 3	oui = 6	oui = 9
(3) <i>Évolution de la concurrence</i>	oui = 0	oui = 3	oui = 6	oui = 9
(2) <i>Situation du marché et impact sur l'entreprise</i>	oui = 0	oui = 2	oui = 4	oui = 6
(2) <i>Objectifs et résultats des unités de travail</i>	oui = 0	oui = 2	oui = 4	oui = 6
Maximum possible par catégorie d'employés	0	16	32	48

### *Participation aux décisions*

#### *Étendue de la pratique*

Pour cette pratique, un indice de 0, 2, 3, 4 ou 5 a été attribué selon le degré de consultation ou de participation aux décisions consenti par la direction à l'égard des employés de production.

Nature de la participation	Indice
Informés après les faits	0
Informés avant les faits	2
Consultés avant la prise de décision	3
Co-partenaires des décisions	4
Mandatés pour prendre eux-mêmes des décisions	5

### *Indice global de GRH*

Le calcul de l'indice global de GRH de chaque entreprise a été effectué en additionnant les indices obtenus pour chacune des pratiques analysées, après avoir eu soin de pondérer certains de ces indices pour les ramener à une valeur maximale de 5. Dans le cas d'une entreprise appliquant les neuf pratiques et où chacune des pratiques aurait atteint le maximum possible d'étendue (soit une étendue de 5), on aurait atteint un indice global de 45, soit le maximum possible.

#### *Pondérations appliquées*

Pour la pratique de formation, l'étendue globale de 1 à 5 a été établie à partir de la pondération suivante :

- Un indice de 1 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 0 et 6;
- Un indice de 2 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 7 et 13;
- Un indice de 3 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 14 et 20;
- Un indice de 4 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 21 et 27;
- Un indice de 5 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 28 et 34.

Pour la pratique de diffusion d'information stratégique/économique, l'étendue globale de 1 à 5 a été établie à partir de la pondération suivante :

- Un indice de 1 a été attribué lorsque le total des indicateurs se situait entre 0 et 10;
- Un indice de 2 a été attribué lorsque le total des indicateurs se situait entre 11 et 20;
- Un indice de 3 a été attribué lorsque le total des indicateurs se situait entre 21 et 30;
- Un indice de 4 a été attribué lorsque le total des indicateurs se situait entre 31 et 40;
- Un indice de 5 a été attribué lorsque le total des indicateurs se situait entre 41 et 48

## Composition de l'indice global de GRH

Pratiques de GRH	Étendue possible
Formation	0 à 5
Évaluation du rendement	0 à 5
Descriptions de tâches	0 à 5
Politique de recrutement	0 à 5
Programme d'accès à la propriété	0 à 5
Participation aux profits	0 à 5
Rémunération primes/bonis	0 à 5
Diffusion d'information stratégique/économique	0 à 5
Participation aux décisions	0 à 5
Étendue maximale possible	45

## Appendice C

### Détails sur la méthode utilisée pour mesurer le type de stratégie adoptée par les PME

On trouvera dans les pages qui suivent la description des quatre indicateurs ayant servi à constituer l'indice d'innovation produits/marchés auquel nous avons recouru pour déterminer le type de stratégie poursuivie par les PME. On notera qu'un indice maximal de 20 points a été attribué au premier indicateur (attitude de l'entreprise) tandis qu'un indice maximal 10 points a été attribué à chacun des 3 autres indicateurs. L'attitude de l'entreprise (reflétée dans un énoncé) ayant souvent été le seul indicateur utilisé pour établir le profil stratégique, nous avons cru bon lui réserver une plus forte contribution à l'indice global. Quant au fait de prendre en considération 3 autres indicateurs, nous croyons qu'il s'agit d'une façon de valider la stratégie des entreprises étudiées : celle-ci ne se mesure plus seulement en termes d'attitude (ou d'intention stratégique), mais aussi en termes de comportements réels.

L'addition des pointages obtenus pour chacun des indicateurs pouvait donner une somme maximale de 50. Les pointages ainsi obtenus ont permis de classer les entreprises sur un continuum d'innovation allant de nullement innovatrices à fortement innovatrices.

*Indicateurs d'innovation produits et marchés.*

*Attitude de l'entreprise face au développement de nouveaux produits et marchés*

L'attitude de l'entreprise en termes de développement de nouveaux marchés et d'introduction de nouveaux produits a été établie à partir du choix de réponses qui était offert dans le questionnaire. Les répondants ne devaient cocher qu'un seul énoncé. À partir des réponses fournies par les entreprises, nous leur avons ensuite alloué le pointage conformément à l'échelle présentée ci-dessous. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Attitude de l'entreprise	Points
J'innove continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits/services.	20
Je désire d'abord maintenir ma part de marché avec les produits / services existants en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité	10
Je désire atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits / services existants, tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits/services qui ont fait leur preuve sur le marché	15
Je suis satisfait de la situation actuelle, je ne chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits/services ou éventuellement introduire un nouveau produit/service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeure mettant en cause sa survie	5



### *Collaboration avec des partenaires externes*

Le degré de collaboration avec des partenaires externes a été établi à partir des réponses fournies par les répondants. Parmi un choix de 7 partenaires potentiels, les répondants devaient cocher ceux avec lesquels ils collaboraient pour leurs activités de recherche et développement, de même que pour leurs activités de marketing et ventes. Nous avons alloué un point chaque fois que l'entreprise disait collaborer avec l'un ou l'autre des partenaires identifiés, pour un maximum possible de 14 points. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Domaine de collaboration Partenaires	Activités de recherche et développement	Activités de vente et marketing
Donneurs d'ordres	Oui = 1	Oui = 1
Centres de recherche	Oui = 1	Oui = 1
Maisons d'enseignement	Oui = 1	Oui = 1
Autres PME	Oui = 1	Oui = 1
Concurrents	Oui = 1	Oui = 1
Fournisseurs	Oui = 1	Oui = 1
Clients	Oui = 1	Oui = 1

*Pratiques de veille commerciale*

Les pratiques de veille commerciale ont été établies à partir du nombre de sources d'information auxquelles recourent les entreprises pour leurs activités de développement de produits/marchés. Parmi un choix de 15 sources d'information potentielles, les répondants devaient cocher celles auxquelles ils recouraient habituellement. Nous avons ensuite alloué un point chaque fois qu'une entreprise disait recourir à l'une ou l'autre des sources d'information, pour un maximum possible de 15 points. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Sources d'information pour les activités de développement de produits/marchés	Points
Cadres	1
Personnel de production	1
Personnel de vente	1
Conseil d'administration ou comité consultatif	1
Clients/fournisseurs	1
Donneurs d'ordres	1
Sous-traitants	1
Consultants	1
Banquiers	1
Associations sectorielles ou gens d'affaires	1
Foires et expositions	1
Journaux, revues d'affaires, revues spécialisées	1
Universités, Cegeps, centres de recherche	1
Gouvernements	1
Internet	1

*Pourcentage de ventes attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés*

Le pourcentage des ventes des deux dernières années attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés (à partir des activités de recherche et développement, des exigences des clients ou de l'achat d'une nouvelle technologie ou licence) a été établi à partir des données fournies par les entreprises en réponse à cette question. Une valeur de 10 a été attribuée au plus haut pourcentage atteint et tous les pourcentages ont ensuite été ramenés sur 10.

	Deux dernières années (%)
Ventes attribuables à de nouveaux produits	
Ventes attribuables à des produits modifiés à partir de R & D	
Ventes attribuables à des produits modifiés selon exigences clients	
Ventes attribuables à des produits modifiés suite à l'achat d'une nouvelle technologie ou licence	
Ventes attribuables à des produits non modifiés	
Total	100%