

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
AUDREY BLOUIN

VALIDATION DU MODÈLE DE CONTINGENCE DES RESSOURCES
HUMAINES EN CONTEXTE DE PME

MAI 2010

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

Cette présente étude vise à valider la théorie de la contingence des ressources humaines. Selon cette perspective, l'efficacité organisationnelle ne peut être atteinte uniquement si les pratiques de ressources humaines sont alignées avec le positionnement stratégique de l'entreprise, nommé aussi stratégie d'affaires. Cette validation se déroule dans le contexte des caisses populaires Desjardins du Québec. L'échantillon se compose de 30 succursales qui appartiennent à la région de Montréal (dont Montréal-Est et Montréal-Ouest) ou à la région de Québec. Les participants sont les responsables des ressources humaines à l'interne de la succursale. Ces derniers ont rempli, sur une base volontaire et confidentielle, trois questionnaires; un portant sur l'efficacité organisationnelle, un sur les pratiques de gestion des ressources humaines et enfin un dernier sur le positionnement stratégique de la caisse. Les résultats obtenus sur l'efficacité des ressources humaines ne démontrent pas de relations significatives, mis à part pour la variable rémunération incitative. Toutefois, nous décelons une certaine tendance. Quant à l'efficacité financière, les résultats obtenus vont dans le sens contraire de ce que propose la théorie de la contingence.

Table des matières

Sommaire	2
Liste des tableaux	6
Remerciements	8
Introduction	9
1.Contexte théorique.....	16
1.1.De la gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)	21
1.2.Perspective de la contingence des ressources humaines	23
1.2.1.Bases théoriques.....	23
1.2.2.Études empiriques et synthèse	26
1.2.3.Conclusion.....	27
1.3.Cadre conceptuel.....	28
1.3.1.Modèle de recherche et hypothèse	28
1.4.Définition conceptuelle des variables.....	30
1.5.Définition conceptuelle des variables de pratiques de gestion des ressources humaines (variables indépendantes)	31
1.5.1.La rémunération incitative	31
1.5.2.La formation	32
1.5.3.La dotation.....	33
1.5.4.L'évaluation du rendement	34
1.5.5.L'organisation du travail.....	35
1.5.6.Le partage de l'information	37
1.5.7.La sécurité d'emploi.....	38
1.6.Définition conceptuelle des variables associées à l'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)	39
1.7.Définition conceptuelle des variables associées à la stratégie d'affaires (variable modératrice).....	40

1.8.Définition conceptuelle des variables contrôles	41
2.Méthode	42
2.1.Stratégie de recherche	43
2.2.Participants	44
2.3.Instruments de mesure	48
2.3.1.Questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle dans les caisses populaires Desjardins du Québec	48
2.3.2.Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les caisses populaires Desjardins du Québec.....	50
2.3.3.Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires Desjardins du Québec	53
3.Déroulement	54
3.Résultats et Discussion.....	57
3.1.Présentation des résultats et discussion.....	58
3.2.Résultats pour la variable efficacité financière.....	60
3.2.1.Rémunération incitative	60
3.2.2.Formation	61
3.2.3.Dotation	62
3.2.4.Évaluation du rendement.....	63
3.2.5.Organisation du travail.....	64
3.2.6.Communication	65
3.2.7.Sécurité d'emploi.....	66
3.3.Résultats obtenus pour la variable efficacité des ressources humaines selon les variables indépendantes.....	68
3.3.1.Rémunération incitative	68
3.3.2.Formation	69
3.3.3.Dotation	70
3.3.4.Évaluation du rendement.....	71
3.3.5.Organisation du travail.....	72
3.3.6.Communication	73

3.3.7.Sécurité d'emploi	74
3.4.Conclusion des résultats.....	75
4.Conclusion	77
Références	84
Appendice A.....	88
Questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle dans les caisses populaires Desjardins du Québec	88
Appendice B.....	93
Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les caisses populaires Desjardins du Québec.....	93
Appendice C	101
Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires Desjardins du Québec	101
Appendice D	Erreur ! Signet non défini.
Lettre du comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières....	Erreur ! Signet non défini.
Appendice E.....	Erreur ! Signet non défini.
Lettre de présentation de la recherche jointe aux questionnaires .	Erreur ! Signet non défini.
Appendice F.....	Erreur ! Signet non défini.
Lettre d'instructions de la recherche jointe aux questionnaires.....	Erreur ! Signet non défini.

Liste des tableaux

Tableau

1	Sommaire des caractéristiques méthodologiques de la recherche	39
2	Synthèse des résultats entre la rémunération incitative, le positionnement stratégique et l'efficacité financière	52
3	Synthèse des résultats entre la formation, le positionnement stratégique et l'efficacité financière.....	53
4	Synthèse des résultats entre la dotation, le positionnement stratégique et l'efficacité financière.....	54
5	Synthèse des résultats entre l'évaluation du rendement, le positionnement stratégique et l'efficacité financière	16
6	Synthèse des résultats entre l'organisation du travail, le positionnement stratégique et l'efficacité financière	56
7	Synthèse des résultats entre la communication, le positionnement stratégique et l'efficacité financière	57
8	Synthèse des résultats entre la sécurité d'emploi, le positionnement stratégique et l'efficacité financière	58
9	Synthèse des résultats entre la rémunération incitative, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines.....	60
10	Synthèse des résultats entre la formation, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	61
11	Synthèse des résultats entre la dotation, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	62

Tableau

12 Synthèse des résultats entre l'évaluation du rendement, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	63
13 Synthèse des résultats entre l'organisation du travail, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	64
14 Synthèse des résultats entre la communication, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	65
15 Synthèse des résultats entre la sécurité d'emploi, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines	77

Remerciements

L'auteure désire souligner sa profonde reconnaissance envers son directeur de recherche, Monsieur Michel Arcand, D. Sc., professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Sans son soutien, ses encouragements et ses conseils, cette présente recherche n'aurait pas connu autant de succès. Enfin, l'appui de ses parents, de son copain et de ses amies ne peut sans doute passer sous silence.

Introduction

L'administration d'une organisation passe par plusieurs éléments. Cela dit, la rentabilité, l'efficacité et le bon rendement d'une firme ne sont pas le résultat d'une pratique exemplaire, mais plutôt la somme d'un amalgame de pratiques. La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un enjeu primordial qui est dorénavant considéré de plus en plus important (Becton et Schraeder, 2009). C'est pourquoi, à ce jour, nous parlons plutôt de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (McMahan, Bell, et Virick, 1998; McMahan, et Wright, 1999). Toutefois, bien qu'il semble facile à affirmer, il devient encore plus important de démontrer scientifiquement les effets d'une telle gestion.

La gestion des ressources humaines peut être administrée de plusieurs façons. En effet, il n'existe pas de consensus ou de méthode précise qui pourrait servir de guide aux responsables de cette gestion. Le seul consentement qui semble subsister est l'objectif qui se trouve derrière. Inévitablement, tout comme l'ensemble des autres pratiques de gestion administrative, l'efficacité organisationnelle demeure l'idéal à atteindre. C'est pourquoi une question se rapporte à l'ensemble des responsables de la GRH : *de quelle façon les pratiques de gestion des ressources humaines doivent-elles être appliquées, afin de permettre l'efficacité de la firme?*

Cependant, il ne faut pas nier que l'efficacité détient différents sens, dépendamment de l'objectif et de la mission de l'entreprise. La performance organisationnelle peut être atteinte outre le succès purement financier.

Selon la littérature recensée, la gestion des ressources humaines comprend trois principales perspectives. D'abord, la théorie universaliste, la théorie de la contingence et la théorie configurationnelle (Delery et Doty, 1996). Tel que soutenu par Wright, Dyer, Boudreault, et Milkovitch en 1999 (cité dans Carrière et Barette, 2005), ces différentes perspectives théoriques essayent, avec des cadres conceptuels distincts, d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

La théorie de la contingence fait partie de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Gill et Meyer, 2008). La GSRH est un domaine de recherche relativement moderne qui remonte uniquement à un quart de siècle (Wright, Snell, et Dell, 2005). Malgré cette jeunesse, la gestion stratégique des ressources humaines a effectué d'énormes progrès, autant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique, et ce, particulièrement depuis la dernière décennie (Wright et al., 2005). Cet engouement, relativement nouveau, sert sans doute d'explication à la conscience grandissante quant à l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La théorie de la contingence se distingue particulièrement de la théorie universaliste, et ce, en suggérant une variable supplémentaire. Tel que mentionné par Delery et Doty 1996; Youndt, Snell, Dean, et Lepak 1996 (cité dans Lepak et Shaw, 2008), pour permettre l'efficacité organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en contingence avec la stratégie d'affaires (*business strategy*) de l'organisation. En d'autres termes, afin d'atteindre l'efficacité organisationnelle, le directeur de ressources humaines ou même le gestionnaire d'entreprise devrait aligner les pratiques de RH avec la stratégie d'affaires qui existe au sein de l'organisation. Ce qu'on nomme aussi « *external fit* » (Gill et Meyer, 2008).

Les entreprises se retrouvent dorénavant au cœur d'une compétition féroce, intense et internationale (Dyer et Reeves, 1995). Le temps où le capital et la technologie faisaient parties des avantages concurrentiels est maintenant révolu. Ceux-ci sont pratiquement devenus disponibles à n'importe qui et n'importe où (Dyer et Reeves, 1995). Tel qu'affirmé par Ulrich et Lake en 1990 (cité dans Dyer et Reeves, 1995), c'est donc par rapport à cette nouvelle réalité que les entreprises ont dû se tourner; vers leurs propres capacités organisationnelles (Dyer et Reeves, 1995). En effet, ces dernières doivent prioriser davantage leurs forces internes, afin de développer des stratégies appropriées qui seront durables à long terme (Khatri, 2000). Les anciennes

pratiques et les anciens modèles sont devenus inadéquats ou du moins insuffisants pour affronter l'environnement actuel, qui est maintenant caractérisé de complexe et variable (Khatri, 2000). Les ressources humaines sont donc, à ce jour, considérées comme un outil essentiel à l'atteinte d'un avantage compétitif (Werbel et Demarie, 2001). La gestion des ressources humaines a donc subi un changement majeur. Elle est essentiellement passée de traditionnelle (GRH) à stratégique (GSRH). Le temps où la GRH pouvait être appliquée, de façon similaire, d'une organisation à l'autre est aujourd'hui dépassé. La théorie de la contingence des ressources humaines propose plutôt d'entreprendre les bonnes pratiques RH qui soutiennent la stratégie d'affaires de l'organisation. Cela dit, les ressources humaines sont des composantes rares qui sont difficilement imitables des concurrents (Gill et Meyer, 2008).

Nonobstant le lot impressionnant d'informations nouvelles, concernant la gestion stratégique des ressources humaines, peu d'études nous permettent d'affirmer l'efficacité réelle (scientifique) de telles pratiques. En effet, les recherches en GSRH doivent perpétuer leur avancement afin que ce domaine puisse continuer d'évoluer (Wright et McMahan, 1992). C'est donc dans ce contexte que la recherche de validation (réplication) devient indispensable. Tel que mentionné par certains auteurs (Berthon, Pitt, Ewing, et Carr, 2002) la recherche de validation est une des composantes importantes de la méthode scientifique qui nous permet d'accepter la connaissance. Par contre, malgré leur

portée, les recherches de duplication se voient très rares. Effectivement, la majorité des études scientifiques visent la contribution d'informations et de connaissances nouvelles. Pourquoi? La découverte paraît sans doute plus excitante. En effet, qui ne serait pas attiré à l'idée d'accomplir de nouvelles découvertes? Pourtant, le chercheur ne devrait-il pas prioriser l'avancement scientifique au détriment de sa satisfaction personnelle? Néanmoins, sans processus de vérification, nous ne pouvons différencier l'opinion de la connaissance.¹ C'est pourquoi la validation de la théorie de la contingence des ressources humaines mérite d'être validée afin de pouvoir renforcer son apport, jusqu'ici rendu.

Ce mémoire vise donc deux défis importants. Tout d'abord, mesurer l'apport de la théorie de la contingence des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle. Puis, en deuxième lieu, venir valider ce qui a été fait par le passé. La validation étant une étape indispensable à toute connaissance scientifique voulant être renforcée. Par contre, la méthodologie sera différente de la majorité des autres études dans le même sens (Akhtar, Ding, et Ge, 2008; Gill et Meyer, 2008; Khatri, 2000; Lacoursière, Fabi, et Raymond, 2008; Rose et Kumar, 2006; Smale, 2008; Takeuchi, 2009). Au lieu d'évaluer les pratiques de

¹ Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., & L. Carr, C. (2002). Potential research space in MIS: A framework for envisioning and evaluating research replication, extension, and generation. *Information Systems Research*, 13 (4), 416.

ressources humaines au sein d'une grande entreprise, l'échantillon sera puisé dans un contexte, jusqu'ici peu étudié, soit celui de la PME. De plus, la recherche se déroulera dans un contexte financier coopératif, soit les caisses populaires Desjardins du Québec, une population qui n'a pas été reprise depuis Arcand (2000).

Cette recherche hypothético-déductive se positionnera sous la forme d'une recherche scientifique traditionnelle. Le premier chapitre sera le contexte théorique. Celui-ci comprendra une brève introduction du passage de la gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), pour s'attarder plus spécifiquement à la théorie de la contingence. Suivra, au deuxième chapitre, la méthode de recherche. Celle-ci comprendra la stratégie au cœur de cette étude, l'échantillon, le matériel, les divers instruments de mesure ainsi que le déroulement de la collecte des données. Les résultats obtenus, pour faire suite aux diverses analyses statistiques ainsi que leurs interprétations, constitueront le troisième chapitre. Finalement suivra la conclusion. Celle-ci comprendra un résumé, les limites et les biais de la présente recherche ainsi que des recommandations pour les études futures.

Contexte théorique

Ce chapitre permettra d'approfondir les différences entre la gestion des ressources humaines (GRH) versus la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). De plus, un tour d'horizon d'une des théories associées à cette gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), soit la perspective de la contingence, sera effectué. Ensuite, suivra un cadre conceptuel ainsi que la présentation des différentes variables à l'étude. Cette assise théorique permettra d'établir l'hypothèse qui sera en processus de validation tout au long de cette recherche.

Tel que soutenu par Porter en 1998, la gestion des ressources humaines a été longtemps considérée comme une activité de support dans la chaîne de valeur (cité dans Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). À ce moment, la perception de la GRH était plutôt minimaliste. On ne voyait pas la valeur ajoutée que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) pouvait apporter à une organisation. Cela dit, l'importance du capital et de la technologie a longtemps été surévaluée, et ce, jusqu'à ce qu'on réalise qu'ils étaient des avantages facilement imitables. Ces derniers perdirent donc leur force stratégique (Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). Toutefois, quoiqu'insuffisants à eux seuls, ces avantages demeurent tout de même nécessaires.

Les sources traditionnelles d'avantages compétitifs ne suffisaient plus, les entreprises devaient donc se tourner vers de nouvelles possibilités stratégiques (Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). Or, surtout dans les années 1990, le monde des affaires ainsi que le milieu scientifique réalisèrent que la gestion des ressources humaines était réellement une source de plusieurs avantages concurrentiels (Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). Le rôle des ressources humaines n'était donc plus perçu comme anciennement, au contraire c'était dorénavant grâce à cette même gestion que les entreprises pourraient affronter les défis de la mondialisation (Rose et Kumar, 2006). Toutefois, afin d'être efficaces, les pratiques de ressources humaines ne nécessitent pas d'être uniquement introduites, elles doivent aussi être encouragées, motivées et soutenues par une gestion appropriée (Rose et Kumar, 2006). Cela dit, l'implantation de bonnes pratiques de ressources humaines ne suffit pas en elle-même, celles-ci doivent aussi être accompagnées d'un bon management.

La mondialisation et la recherche de nouveaux avantages sont essentiellement les deux raisons qui ont poussé les entreprises à se diriger vers leurs propres capacités organisationnelles (capacités internes), et plus vers la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Dyer et Reeves, 1995). Le monde des affaires faisait donc face à de nouvelles connaissances. Les employés n'étaient plus perçus strictement comme des outils de support,

mais plutôt comme des outils essentiels au bon fonctionnement d'une organisation (Werbel et Demarie, 2001).

Ce changement, engendrant le passage de la gestion traditionnelle à la gestion stratégique, a été soutenu par de nombreux pionniers, tels Calbraith et Nathanson en 1978, Niniger en 1980, Schuler en 1981, Davis en 1981, Lindtroh, en 1982 et Sweet en 1982 (cité dans Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, et Sanchez-Gardey, 2005). Ces derniers ont développé différents modèles de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). De plus, avec le temps les articles sur le sujet ont aussi augmenté de façon considérable, et ce, surtout après les articles de Wright et McMahan (1992), Jackson et Schuler (1995) et Kamoche (1996). Enfin, l'émergence de certaines revues spécialisées, telles *The International Journal of Human Resource Management* (1997) ainsi que *The Human Resource Management Review* (1998) ont aussi permis l'éruption de modèles plus complexes, dorénavant soutenus par une croissance scientifique (Martin-Alcazar et al., 2005).

En effet, la GSRH est un domaine qui a connu une ascendance fulgurante et remarquable depuis environ deux décennies (Becker et Huselid, 2006). Par contre, malgré qu'on entende beaucoup plus parler de gestion stratégique des ressources humaines aujourd'hui, l'idée que la gestion des employés puisse aider les entreprises à gagner un avantage sur ses

compétiteurs n'est pas nouvelle. Déjà en 1985, Porter en faisait mention (cité dans Becton et Schraeder, 2009). Les coûts associés à la sélection d'un mauvais employé ou encore ceux reliés à la perte d'un bon équivalent à d'énormes pertes pour un employeur. De plus, les ressources humaines sont une source de productivité et d'innovation (Becton et Schraeder, 2009). Elles permettent à l'entreprise d'avancer pour être constamment à l'avant-garde.

Tout compte fait, il est maintenant tenu d'affirmer que le succès d'une entreprise dépend beaucoup de la capacité de ses employés (Rose et Kumar, 2006). La gestion des ressources humaines est donc devenue une facette considérable pour le succès d'une entreprise. C'est pourquoi la perception de la GRH n'est plus ce qu'elle était.

De la gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

La gestion des ressources humaines a connu un changement majeur. Effectivement, cette gestion a dépassé le simple rôle traditionnel qu'elle détenait auparavant. Ainsi, tel que mentionné par Leonard en 2002, celle-ci est passée d'une fonction bureautique à une fonction stratégique (cité dans Becton et Schraeder, 2009). D'où est apparue l'appellation gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Mais en quoi change cette appellation? Quelles différences s'imposent entre la gestion des ressources humaines dite traditionnelle et celle nouvellement appelée stratégique?

Loin d'être d'un point de vue strictement sémantique, plusieurs différences majeures et concrètes s'imposent entre ces deux types de gestion (GRH vs GSRH). La gestion des ressources humaines traditionnelle était plutôt perçue comme une fonction administrative qui détenait une application stricte et étroite (Becton et Schraeder, 2009). Dans ce sens, un même plan de gestion des ressources humaines pouvait être utilisé conformément dans une autre entreprise, aussi différente soit-elle. Aucune adaptation, ou presque, n'était réalisée. Inversement, la GSRH est une gestion qui prend beaucoup plus une orientation de consultation (Becton et Schraeder, 2009). Cela dit, afin d'établir un plan de ressources humaines on doit évaluer les besoins, les orientations et les stratégies de l'entreprise dont il est question. De cette façon,

les pratiques de GRH pourront être alignées avec la stratégie de l'organisation. La concordance et la cohérence sont des éléments nouveaux et essentiels qui apparaissent avec le concept de gestion stratégique des ressources humaines.

D'un tel changement, au niveau des ressources humaines, émanent plusieurs implications. Celles-ci affectent particulièrement les tenants des RH, dans les entreprises, tels que les conseillers (ères) et les directeurs (trices) en ressources humaines. L'application des pratiques de GRH ne s'effectue plus du tout de la même façon. Les professionnels doivent dorénavant analyser les besoins de l'entreprise. Ils doivent mettre l'accent sur le futur et trouver des techniques flexibles qui permettront d'arriver aux objectifs fixés préalablement (Becton et Schraeder, 2009). Dans le même sens, les employeurs doivent prendre le temps de développer leur personnel. En effet, les employés doivent eux aussi être orientés dans la même direction que la stratégie d'affaires de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines (GRH) traditionnelle a connu d'énormes changements pour devenir ce qu'on appelle actuellement la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Toutefois, il reste encore beaucoup de recherches à effectuer pour valider, empiriquement, l'apport de cette nouvelle appellation (Khatri, 2000).

Perspective de la contingence des ressources humaines

Bases théoriques

La perspective universaliste, la perspective de la contingence et la perspective configurationnelle représentent, à ce jour, les trois théories dominantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Arcand, 2000; Lepak et Shaw, 2008). Pour sa part, la perspective de la contingence soutient l'alignement stratégique des pratiques de ressources humaines en fonction de l'organisation. En effet, tel que mentionné par Miles et Snow en 1984, Schuler et Jackson en 1987 et Truss et Gratton en 1994 (cité dans Khatri, 2000) les pratiques de ressources humaines qui sont en contingences ou qui supportent la stratégie de l'entreprise, seront plus efficaces versus les pratiques (RH) qui ne le sont pas. Ainsi, selon cette approche, l'existence de bonnes pratiques n'a pas lieu d'exister. C'est plutôt les pratiques en cohérence avec l'organisation qui auront une influence sur l'efficacité de l'entreprise. Ce qui s'inscrit dans le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Parmi l'ensemble des différents éléments de contingence, le facteur le plus commun demeure la stratégie d'affaires de l'entreprise. Ceci a été soutenu par Dean et Lepak en 1996, Delery et Doty en 1996, Youndt et Snell en 1996 (cité dans Lepak et Shaw, 2008) Begin en 1993, Buller en 1991, Cappelli et

Singh en 1992, Fombrun et al. en 1984, Hax en 1985, Jackofsky en 1989, Kerr en 1985, Lengnick-Hall et Lengnick-Hall en 1988, Miller en 1989, Niniger en 1980, Rhodes en 1988, Slocum et al. en 1985 et Van de Ven et Drazin en 1985 (cité dans Martin-Alcazar et al., 2005). En effet, la stratégie d'affaires détient une grande influence sur l'utilisation des différentes pratiques de ressources humaines à l'interne d'une organisation (Lepak et Shaw, 2008). C'est donc cet élément qui servira de facteur de contingence au modèle de recherche.

La perspective de la contingence ajoute donc un élément crucial comparativement à la perspective universaliste. Ce critère additionnel est une variable externe (Martin-Alcazar et al., 2005), soit la concordance stratégique communément appelée « *strategic fit* » (fiche 3). Ainsi, le système RH, à l'interne d'une entreprise, doit être intégré avec la stratégie d'affaires de l'organisation (Wood, 1999). Les pratiques de ressources humaines détiennent un rôle central dans une organisation et celles-ci doivent concorder aux autres éléments de l'entreprise. Il ne suffit donc pas d'implanter des pratiques de ressources humaines sans tenir compte de la stratégie qui règne au sein de l'organisation.

C'est pourquoi chaque entreprise doit s'assurer de choisir les bonnes pratiques de ressources humaines en fonction de sa culture et de sa stratégie d'affaires (Khatri, 2000). Un lot de bonnes pratiques RH prêt à implanter, peu

importe l'entreprise, est loin d'être ce qui est soutenu par les tenants de la contingence. Inversement, les entreprises doivent plutôt prendre le temps de choisir stratégiquement les pratiques RH compatibles à leur organisation (Khatri, 2000).

Selon la théorie « *resource-based view* » (*RBV*), les entreprises doivent discerner les avantages qui résident à l'intérieur de leur organisation (Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). C'est de cette façon qu'elles seront aptes à survivre dans un environnement compétitif et changeant. Ainsi, la perspective de la contingence s'aligne dans le même sens que les tenants du *RBV*. Les ressources humaines demeurent une source d'avantages compétitifs se logeant à l'intérieur de chaque organisation (Kamoche, 1996; Ordonez de Pablos et Lytras, 2008). En effet, une gestion des ressources humaines efficace va générer des critères de performance organisationnelle positifs (Pablos et Lytras, 2008).

Études empiriques et synthèse

Malgré que la perspective de la contingence fasse partie des trois grandes théories dominantes en gestion des ressources humaines, son apport empirique reste toujours à justifier (Khatri, 2000; Martin-Alcazar et al., 2005). De plus, la majorité des études scientifiques récemment accomplies ont été réalisées dans un contexte de grandes entreprises, telles que des industries et des manufactures (Akhtar et al., 2008; Gill et Meyer, 2008; Khatri, 2000; Lacoursière et al., 2008; Rose et Kumar, 2006; Smale, 2008; Takeuchi, 2009). Cela dit, il est très rare d'apercevoir des études empiriques effectuées dans une situation de petites et moyennes entreprises (PME).

Malgré une carence statistique, certaines études supportent les propos soutenus par la perspective de la contingence. C'est pourquoi, malgré les lacunes, cette théorie mérite d'être validée. Cela dit, selon les conclusions obtenues par Khatri (2000), la stratégie d'affaires d'une organisation ainsi que la performance désirée doivent déterminer le lot de pratiques RH appropriées pour l'entreprise. Ce qui rejoint directement les propos adoptés par les tenants de la contingence. Enfin, Smale (2008) semble aussi confirmer la valeur d'adopter une approche de contingence en ressources humaines.

Conclusion

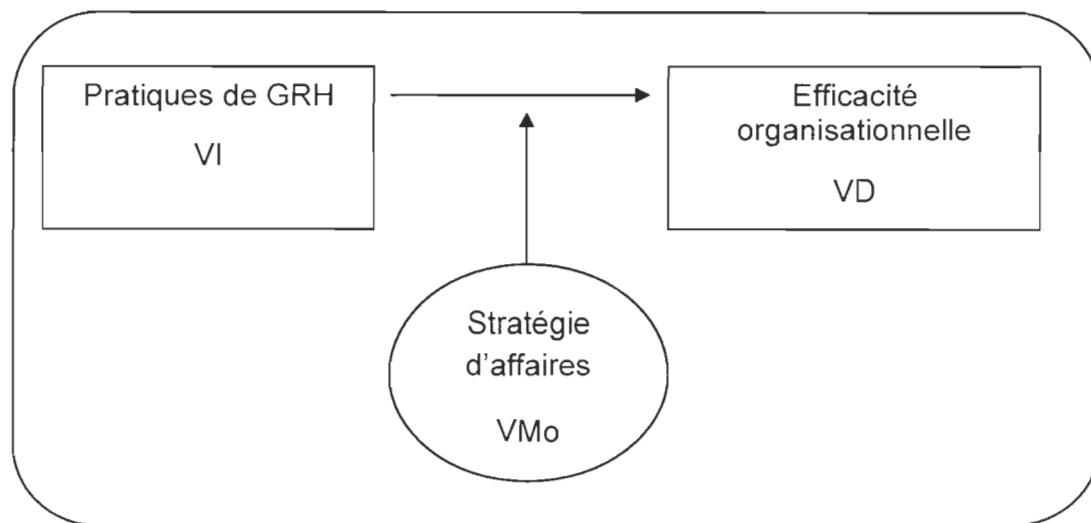
Malgré un fort support pour la perspective de la contingence (Takeuchi, 2009), peu d'études nous permettent de conclure à l'apport réel de cette théorie. De plus, la majorité, pour ne pas dire la totalité, des études se déroulent dans un contexte de grande entreprise (Akhtar et al., 2008; Gill et Meyer, 2008; Khatri, 2000; Lacoursière et al., 2008; Rose et Kumar, 2006; Smale, 2008; Takeuchi, 2009). Il serait donc intéressant de vérifier l'apport de la perspective de la contingence dans un contexte tout autre, soit celui de la PME

Cadre conceptuel

Modèle de recherche et hypothèse

Le cadre conceptuel adopté pour représenter la théorie de la contingence des ressources humaines est tiré de la thèse d'Arcand (2000).

Figure 1. Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence des ressources humaines



Source : Adaptée de McMahan, Virick et Wright (1999 :104). Tirée d' Arcand (2000).

Ce modèle théorique représente le cadre conceptuel, avec les variables pertinentes, ainsi que leurs relations. Ce modèle, déjà existant, constitue la pierre d'assise de la théorie de la contingence des ressources humaines. Évidemment, ces variables ne s'observent pas directement. Elles doivent être inférées à travers des manifestations concrètes. De ce fait, la définition conceptuelle de chacune des variables demeure essentielle.

L'hypothèse de travail est donc basée sur le modèle de la théorie de la contingence des ressources humaines. S'appuyant sur ce qui a été suggéré par Arcand (2000), l'hypothèse au cœur de la présente recherche sera celle-ci :

Hypothèse : *La relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.*

La variable modératrice (VMo) est essentiellement celle qui diverge de la théorie universaliste des ressources humaines. Cela dit, on propose que cette autre variable ait un effet d'interaction sur la relation entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD). La relation entre les pratiques de ressources humaines et l'efficacité de l'entreprise sera donc modérée grâce à cette variable.

Définition conceptuelle des variables

Choisir certaines variables au détriment d'autres, peut sembler une décision restrictive. Par contre, il serait démesuré, voire même impossible, de travailler avec une panoplie de variables différentes, sans jamais effectuer aucune sélection. Cela dit, un choix s'impose. Les variables sélectionnées, tant au niveau des variables indépendantes (VI), dépendantes (VD) et modératrices (VMo) doivent toutefois être justifiées. Néanmoins, les justifications ne garantiront pas l'absence de critique de part et d'autre.

Étant donné l'objectif de validation de la présente recherche, chaque définition conceptuelle se base sur celles qui ont été préalablement élaborées par Arcand, lors de la rédaction de sa thèse doctorale qui portait sur *l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, déposée en 2000.

Définition conceptuelle des variables de pratiques de gestion des ressources humaines (variables indépendantes)

Les pratiques de ressources humaines se conceptualisent en sept dimensions RH innovatrices : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi.

La rémunération incitative

Tel que proposé par Blinder en 1990, Fossum et McCall en 1997, Ledford en 1995, Mitchell, Lewin, et Lawler en 1990, Weber en 1994 et Weitzman & Kruse en 1990 (cité dans Arcand, 2000), on entend, par rémunération incitative, tout élément en mesure d'augmenter le niveau d'efficacité de l'organisation. Bien sûr, plusieurs éléments se rapportent à une telle définition. Toutefois, selon Jones, Kato, et Pliskin en 1997 (cité dans Arcand, 2000), le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle sont les trois façons les plus fréquemment recensées lorsqu'une entreprise décide d'appliquer une forme de rémunération incitative.

Lorsqu'une organisation opère des profits, elle peut décider d'en redistribuer une part à ses employés, c'est ce qu'on entend par le partage des

profits, selon Kanungo et Mendonca en 1997 (cité dans Arcand, 2000). Pour ce qui est du partage des gains, tel que soutenu par St-Onge, Audet, Haines, et Petit en 1998 (cité dans Arcand, 2000), il est question de la redistribution d'une part des gains reliés à la productivité, toujours de l'entreprise envers leur personnel. Enfin, selon les auteurs Kanungo et Mendonca en 1997 (cité dans Arcand, 2000) la redistribution du bonus de performance équivaut à la répartition d'un certain pourcentage du salaire annuel en fonction de la performance obtenu par l'employé en question. Tout comme il a déjà été mentionné, ces trois types de rémunération incitative peuvent être traduits de plusieurs façons. Par contre, tout au long de cette recherche, on se rapportera à ces définitions.

La formation

La formation, au sens où elle sera entendue dans cette recherche, comprend exclusivement les activités formelles dont le but est d'accroître les aptitudes des employés au sein de l'organisation (Arcand, 2000). Ces activités peuvent être de type spécifique ou général au travail. Par type spécifique, on sous-entend des activités qui sont directement reliées à la tâche que l'employé doit accomplir quotidiennement. Inversement, par activités de formation générale, il est plutôt question d'une perspective à long terme. Cela dit, Pfeffer et Veiga en 1999 (cité dans Arcand, 2000) croient que ces activités générales

permettront aux organisations de combler leurs nouveaux besoins suite aux diverses modifications qu'elles auront à affronter. De plus, ces formations, d'ordre plus général, consentiront aussi à rendre les employés plus polyvalents pour l'organisation (Arcand, 2000).

La dotation

Cette pratique RH innovatrice se renvoie à toute pratique qui vise à choisir la personne détenant les meilleurs attributs (KSA : *Knowledge, Skills, Abilities*) (Arcand, 2000). Selon Pfeffer et Veiga en 1999 (cité dans Arcand, 2000), le recrutement à l'extérieur de l'entreprise même, constitue une de ces pratiques reliées à la dotation

De plus, l'emploi de procédures formelles, afin de sélectionner le meilleur employé, est aussi une technique de dotation qui vise à sélectionner le meilleur candidat. Par procédures formelles, il est question de tests. Ces derniers permettent à une entreprise d'être apte à choisir convenablement quel aspirant sera retenu. Ces tests se ramènent exclusivement à des épreuves de connaissances et d'habiletés (Arcand, 2000).

Enfin, l'entrevue de sélection demeure aussi un bon moyen pour sélectionner le bon candidat. Avec ce type de pratique « innovatrice », on évalue essentiellement le comportement de l'individu, contrairement aux tests.

Les employeurs questionnent le postulant par rapport à ses expériences professionnelles passées, afin de pouvoir simuler quel genre d'employé il serait au sein de la firme (Arcand, 2000).

L'évaluation du rendement

Tel mentionnée par Baird, Beatty, et Schneier en 1982, Beatty en 1989, Denison en 1990, Guzzo, Jette, et Katzell en 1985, Heneman et Von Hippel en 1997 et Latham et Wexley en 1982 (cité dans Arcand, 2000), l'évaluation du rendement individuel demeure une pratique utile. On peut décortiquer l'évaluation du rendement individuel sous deux catégories différentes. D'abord, l'évaluation des comportements observables et ensuite l'évaluation des résultats quantifiables (Arcand, 2000).

L'évaluation des comportements observables se base sur les comportements, des employés, qui sont nécessaires afin d'effectuer la tâche efficacement (Arcand, 2000). Sans quoi cette évaluation deviendrait très subjective. Inversement, l'évaluation des résultats quantifiables est plutôt le résultat de ces comportements observables (Arcand, 2000). Ces deux types d'évaluation constituent une des sept pratiques de gestion des ressources humaines, soit celle de l'évaluation du rendement.

L'organisation du travail

L'organisation du travail représente une des sept pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines. En effet, selon Applebaum et Berg en 1997 (cité dans Arcand, 2000), cette dimension possède une influence sur l'efficacité de l'entreprise. Plusieurs éléments peuvent faire partis de ce qu'on entend par concept d'organisation du travail. Toutefois, dans le cadre de cette recherche on se référera à la présence d'équipe de travail (équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation, équipes non intégrées à la structure formelle de l'entreprise ou équipe de projets) et à la restructuration des postes de travail (Arcand, 2000).

Plus précisément, par équipe intégrée à la structure formelle de l'entreprise, on entend des entités intégrées, sur une base continue, à la structure de l'organisation (Arcand, 2000). De plus, d'autres appellations, telles que groupes de travail autonomes ou groupes semi-autonomes, signifient la même chose (Arcand, 2000).

Les auteurs Banker, Field, Schroeder, et Sinha en 1996, Cable et Fitzroy en 1980, Cooke en 1994, Cotton en 1993, Cutcher-Gershenfeld en 1991, Eaton, Voos, et Kim en 1997 et Levine et Tyson en 1990 (cité dans Arcand, 2000) mentionnent qu'une organisation qui regroupe ses employés en équipes de travail, permettrait d'augmenter la performance organisationnelle. Cela dit,

Conger et Kanungo en 1988, Cotton en 1993, Leana en 1987 et Schuler en 1980 (cité dans Arcand, 2000) soutiennent qu'un tel type d'organisation du travail augmenterait la motivation intrinsèque des individus, ce qui affecterait la qualité de leur boulot. De plus, selon Aoki en 1988, Conger et Kanungo en 1988 et Coriat en 1991 (cité dans Arcand, 2000), de ce groupement par équipe de travail, émanerait aussi un meilleur échange entre les employés.

La présence d'équipes de travail non intégrées à la structure de l'entreprise se différencie essentiellement par la ponctualité et le volontariat que ce type d'organisation implique. Dans l'optique de réaliser une démarche collective de résolution de problèmes et de suggérer certaines recommandations, ce genre d'équipe de travail effectue l'analyse de processus, le contrôle statistique des procédés, participe au processus de prise de décisions, de créativité ou du travail en équipe (Arcand, 2000). Les rencontres se font habituellement sur les quarts de travail (Arcand, 2000).

Locke et Schweiger en 1979, Lowin en 1968, Sashkin en 1976 et Tjosvold en 1987 (cité dans Arcand, 2000) mentionnent que ce genre d'organisation du travail influence autant certains éléments psychologiques (ex. motivation, etc.) que structuraux (ex. qualité de l'information).

Enfin, comme dernier élément faisant partie de la présence d'équipe de travail, on retrouve l'utilisation d'équipes de projets. Ce genre d'organisation de travail est plus récent et plus innovateur comparativement aux deux autres types d'équipes de travail mentionnés précédemment (Arcand, 2000). Les équipes de projets rassemblent des experts qui participent tous à l'achèvement d'un projet particulier (Arcand, 2000).

Outre la présence d'équipe de travail, on retrouve la restructuration des postes de travail comme faisant partie de la variable RH « organisation du travail ». Par restructuration des postes de travail, il est question de toutes modifications qui serviront à enrichir et à diversifier une tâche reliée à un poste particulier (Arcand, 2000). Ainsi, tel mentionné par Arthur en 1994, Lawler, Mohrman, et Ledford en 1992, MacDuffie en 1995, Osterman en 1994 et Pfeffer en 1994 (cité dans Arcand, 2000), ces restructurations agiront sur l'efficacité organisationnelle.

Le partage de l'information

Par partage de l'information, on retiendra uniquement ce qui est de nature stratégique. Autrement dit, il sera considéré exclusivement l'information transmise aux employés qui est reliée à la concurrence, aux marchés, aux nouveaux produits et enfin aux données financières et stratégiques de l'organisation (Arcand, 2000). De cette façon, le personnel se sentira concerné

et donc plus important quant à l'entreprise pour laquelle il œuvre. L'efficacité organisationnelle sera donc influencée positivement (Kleiner et Han en 1987 cité dans Arcand, 2000).

La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi sera conceptualisée par la présence d'une politique formelle de maintien de l'emploi. Cela dit, toute activité détenant comme objectif de diminuer les pertes d'emploi reliées à une transformation économique ou technologique (Arcand, 2000). En effet, les employés qui ressentiront un sentiment d'insécurité, par rapport à leur travail, auront tendance à mettre les bouchées doubles, et ce, en début de situation. Tout cela afin de pouvoir conserver leur emploi et surtout afin de pallier cette insécurité. Par contre, à partir d'un certain niveau, le sentiment d'insécurité procurera un décrochement des employés relativement à leur boulot (Arcand, 2000). Ce qui aura l'effet contraire, soit de diminuer l'efficacité organisationnelle.

Définition conceptuelle des variables associées à l'efficacité organisationnelle
(variables dépendantes)

La définition conceptuelle, pour chacune des variables liées à l'efficacité organisationnelle, est aussi basée sur ce qui a été élaboré par Arcand (2000). Par contre, les variables divergeront quant à leur évaluation. Plus précisément, les variables permettant d'évaluer le niveau d'efficacité organisationnelle ont été regroupées en deux sous-éléments. Soit, la satisfaction des ressources humaines et la profitabilité financière.

La satisfaction des ressources humaines sera divisée en quatre sous-éléments, afin de spécifier davantage cette variable. Cela dit, le responsable des ressources humaines devra juger de la satisfaction de son personnel en regard des conditions de travail, des possibilités d'avancement, de l'organisation du travail ainsi que du climat en milieu de travail.

Concernant la profitabilité financière, une seule question sera élaborée. Celle-ci portera sur les trop-perçus de la caisse comparativement aux autres caisses populaires Desjardins similaires.

Définition conceptuelle des variables associées à la stratégie d'affaires
(variable modératrice)

La définition conceptuelle liée à la stratégie d'affaires, tout comme les autres variables, suivra ce qui a été utilisé par Arcand (2000). Cela dit, la théorie de Porter (1980, 1985) sera celle employée afin de qualifier la stratégie d'affaires adoptée par l'organisation en question. Dans la présente recherche, le terme positionnement stratégique sera aussi utilisé.

Tout d'abord, la perspective de Porter (1980, 1985) soutient que la stratégie d'affaires aura une influence sur la détermination des pratiques de gestion des ressources humaines qui seront adoptées au sein de l'entreprise (Arcand, 2000). De plus, selon cette perspective, une seule variable de contingence doit être choisie. Cela dit, tel que soutenu par Delery et Doty en 1996 (cité dans Arcand, 2000), l'innovation apparaît comme la variable de contingence la plus appropriée, et ce, dans l'optique de différencier la théorie de la contingence des ressources humaines des autres théories adjacentes. Outre le modèle élaboré par Porter, d'autres auteurs ont également utilisé la variable de l'innovation comme facteur de contingence associé à la « stratégie d'affaires » (Miles et Snow en 1978 et 1984 cités dans Arcand, 2000).

Avec cette variable, l'innovation, il devient possible d'arrimer le niveau d'innovation avec une stratégie d'affaires correspondante. Subséquemment, la stratégie d'affaires de « différenciation » est associée avec les organisations considérées fortement innovatrices, celles ayant une stratégie nommée « intermédiaire ou focus » correspondent à des organisations moyennement innovatrices et enfin celles adoptant une stratégie de « minimisation des coûts de production » coïncident avec les entreprises peu innovatrices (Arcand, 2000).

Définition conceptuelle des variables contrôles

Le nombre d'employés réguliers, l'actif de l'entreprise (en millions de dollars) et la présence syndicale constitueront les variables contrôles. Ces trois variables permettront de contrôler les valeurs de la variable indépendante (VI).

Méthode

Cette partie permettra de présenter les différents éléments méthodologiques que constitue la présente recherche. Ainsi, la stratégie au cœur de cette recherche, les participants, les différents instruments de mesure ainsi que le déroulement de l'étude seront les principaux éléments méthodologiques présentés.

Stratégie de recherche

Tel que mentionné précédemment, les recherches de validation demeurent essentielles pour accepter la connaissance (Berthon et al., 2002). Cela dit, la validation de la perspective de contingence des ressources humaines reste un sujet pertinent et actuel, compte tenu de l'impact des ressources humaines sur les organisations. C'est pourquoi la recherche présente servira de validation à cette question de recherche : « *La relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle est-elle contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme?* »

Malgré que ce soit dans une perspective de validation, la question de recherche demeure une recherche d'ordre corrélationnelle/explicative. En d'autres termes, la recherche vise à observer quels seront les impacts obtenus sur l'efficacité organisationnelle si les pratiques de ressources humaines sont reliées à la stratégie d'affaires de l'entreprise.

Outre ce caractère corrélationnel/explicatif, la recherche s'appuiera sur un cheminement hypothético-déductif. Cela dit, partant d'une théorie déjà existante on cherche à valider ce qui a été effectué auparavant, soit à renchérir les apports scientifiques déjà établis. Ce qui, en effet, se rapporte à l'essence même de cette recherche; la validation.

Participants

La stratégie de validation utilisée sera le questionnaire. Plus précisément, trois questionnaires seront distribués, et ce, à 189 succursales appartenant aux caisses populaires Desjardins du Québec. Malgré qu'elles appartiennent à même institution la financière, les succursales jouissent d'une certaine autonomie. C'est pourquoi, aux termes de cette recherche, chacune des succursales a été perçue comme une entité distincte, bref comme une entreprise différente.

Nous avons recensé l'ensemble des caisses populaires Desjardins du Québec. Toutefois, étant donné le nombre élevé de caisses populaires Desjardins au Québec, le choix s'est restreint aux succursales de la région de Montréal (incluant Montréal-Est et Montréal-Nord) et celles de la région de Québec. Ce qui correspond aux 189 succursales sélectionnées. La seule variable pertinente qui importait pour catégoriser l'ensemble des participants, était d'être responsable des ressources humaines à l'interne de la caisse populaire Desjardins. Cela dit, les questionnaires ont tous été envoyés à l'attention du responsable des ressources humaines. Aucune autre variable n'a été considérée pour la sélection des participants. Ces derniers devaient répondre, et ce, sur une base strictement volontaire et confidentielle, aux trois questionnaires. Nous avons reçu 28 questionnaires. Par contre, notre échantillon compte 30 questionnaires ($n=30$). En effet, nous avons conservé uniquement ceux qui avaient été dûment remplis, et ce, pour les trois questionnaires. Trois des questionnaires reçus ont donc été mis de côté étant donné l'absence de certaines réponses.

En effet, cette recherche se base uniquement sur un seul type d'entreprise; soit des entreprises faisant parties du secteur financier. Conscients des limites que cela peut causer, nous y retrouvons également certains avantages. D'abord, comme déjà mentionné, l'objectif d'une recherche de validation sert essentiellement à répliquer ce qui a été entrepris dans le passé.

C'est assurément le seul moyen nous permettant d'accepter la connaissance (Berthon et al., 2002). Ainsi, ayant comme objectif de valider la théorie de la contingence des ressources humaines, le choix des caisses populaires Desjardins du Québec devient justifié pour deux raisons particulières. Premièrement, Arcand (2000) avait aussi entrepris sa thèse avec les caisses populaires Desjardins du Québec comme population. Deuxièmement, la majorité des études récentes, portant sur la théorie de la contingence des ressources humaines, ont été accomplies dans de grandes entreprises (Akhtar, Ding, et Ge, 2008; Gill et Meyer, 2008; Khatri, 2000; Lacoursière, Fabi, et Raymond, 2008; Rose et Kumar, 2006; Smale, 2008; Takeuchi, 2009). Il devient donc encore plus pertinent de valider cette perspective dans un contexte tout autre et trop peu étudié, soit celui de la petite et moyenne entreprise (PME).

Cette recherche, tout comme beaucoup d'autres de même type, a toutefois dû être restreinte. Principalement pour des raisons de financement et de temps, la collecte des données s'est effectuée sur une courte période de temps. Cela dit, soit sur environ un mois. De plus, ce n'est pas l'ensemble des caisses qui ont été sélectionnées, mais uniquement celles de la région de Montréal et de Québec. Effectivement, recenser la totalité des caisses populaires Desjardins entrevoyait des coûts au-dessus de notre capacité.

Voici un tableau sommaire qui résume l'ensemble des caractéristiques méthodologiques de la présente recherche :

Tableau 1

Sommaire des caractéristiques méthodologiques de la recherche

Type de recherche	Corrélationnelle/explicative
Population	Les caisses populaires Desjardins de la région de Montréal et de Québec N=189
Échantillon	n=30
Mode de sélection	Échantillon volontaire (de convenance)

Instruments de mesure

Trois questionnaires distincts ont servi d'instruments de mesure pour le déroulement de cette recherche. Ceux-ci ont été basés, en quasi-conformité, sur les mesures et les questionnaires antérieurement élaborés, utilisés et validés par Arcand (2000). L'un d'entre eux porte sur l'efficacité organisationnelle, un sur les pratiques de gestion des ressources humaines et enfin un sur le positionnement stratégique.

Questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle dans les caisses populaires Desjardins du Québec

Le questionnaire traitant de l'efficacité organisationnelle (voir Appendice A) détient quelques questions d'identification générale. En effet, le nom de la caisse populaire, le numéro du transit, le nombre d'employés réguliers au sein de la caisse, l'actif de l'entreprise et la présence syndicale (ou non) servent de variables contrôles.

Ce questionnaire a été élaboré à partir de ce qui a été antérieurement mesuré par Arcand (2000). Il devient toutefois impossible d'utiliser intégralement les mêmes mesures. Cela dit, Arcand (2000) détenait l'appui de la haute

direction de la FCPE (Fédération des caisses populaires de l'Estrie) lors de sa thèse. Ce qui lui avait donc permis d'obtenir la mesure de l'efficacité des ressources humaines, la mesure des trop-perçus ainsi que la mesure des RSI pour l'ensemble des caisses sélectionnées. Ces données avaient toutes été fournies par la FCPE, mis à part la mesure de la satisfaction. Celle-ci avait plutôt été mesurée par un questionnaire, comportant vingt dimensions, qui avait été distribué aux employés des succursales choisies. Toutefois, des restrictions de temps et de financement nous empêchent de procéder de façon semblable. Effectivement, il devient difficile, voire même impossible, de recueillir le même type d'informations. C'est pourquoi les questions sont uniquement basées, à défaut d'être intégralement reprises, par ce qui a été élaboré par Arcand (2000).

Nous avons bâti quatre questions sur la satisfaction des ressources humaines. La première en regard des conditions de travail, la deuxième en regard des possibilités d'avancement, la troisième en regard de l'organisation du travail et la quatrième en regard du climat de travail.

Concernant la rentabilité financière, une seule question en regard des TPO (trop-perçus d'opérations), sert d'indicateur. De la sorte, nous recenserons sensiblement les mêmes informations qu'Arcand (2000), mais de façon différente.

Ces cinq questions s'adressent uniquement aux responsables des ressources humaines des 189 caisses sélectionnées. Ces derniers doivent juger du niveau de satisfaction, au travail, de leurs employés versus le niveau de satisfaction des employés des autres caisses similaires. Cette évaluation s'effectue sur une échelle allant de « pas du tout efficace », « peu efficace », « efficace », « très efficace » à « extrêmement efficace ».

Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines
dans les caisses populaires Desjardins du Québec

Le questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines (voir Appendice B) reprend exactement ce qui a été conçu et utilisé par Arcand (2000). Celui-ci comprend vingt questions distribuées en sept catégories; rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, communication et sécurité d'emploi.

Trois questions servent à mesurer la rémunération incitative. Une d'entre elles porte sur le partage des gains de performance, une sur le partage des trop-perçus et une sur l'octroi de primes aux employés performants.

La catégorie formation comporte deux énoncés. Un concerne l'utilisation de programmes spécifiques et l'autre l'utilisation de programmes généraux. Les programmes spécifiques concernent les formations reliées aux exigences du poste. Inversement, les programmes généraux permettent plutôt de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Quant à la catégorie dotation, trois questions servent de mesures. La première se réfère au recrutement externe, la deuxième à l'usage de tests structurés et la troisième concerne l'usage d'entrevues structurées. Ces trois mesures visent à évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité).

Quant à l'évaluation du rendement, c'est l'évaluation périodique du rendement des employés qui sert de question. Une se base sur des objectifs mesurables et l'autre sur des objectifs observables.

L'organisation du travail demeure la catégorie comportant le plus grand nombre de questions. En effet, cinq mesures servent à évaluer ce concept : l'implication des employés dans des équipes de travail, la consultation régulière des employés par le biais de différents comités, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projets pilotées par des employés, l'appel des employés à

œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires et sur d'autres postes de niveaux supérieurs.

La catégorie communication comporte quatre questions distinctes. La première renvoie aux décisions stratégiques, la deuxième aux informations financières, la troisième aux informations concernant les nouveaux produits et services offerts et la quatrième aux informations relatives à la concurrence. Les participants doivent se positionner; quelles informations sont-elles partagées aux employés de la caisse?

Finalement, une seule question sert à évaluer la catégorie sécurité d'emploi. Celle-ci porte sur la protection des emplois des travailleurs indépendamment de tous les changements prévisibles.

Pour les vingt questions, chaque participant doit se positionner selon ce qui décrit le mieux la situation dans leur caisse. Pour ce faire, ils doivent encercler un chiffre sur une échelle d'un à sept où un équivaut à « pas du tout implantée » et sept à « fortement implantée ».

Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires
Desjardins du Québec

Finalement, le questionnaire portant sur le positionnement stratégique (voir Appendice C) a lui aussi été essentiellement repris d'Arcand (2000). Ce dernier comporte treize questions divisées en dix catégories; innovation technologique, offre de produits et des services, innovation de produits, qualité, prix, marketing, ressources, processus stratégique, risque et proactivité dans le style de gestion.

Chacune des dix catégories comporte une seule question, mis à part la catégorie ressources et processus stratégique qui en comporte plus d'une. L'unique mesure portant sur la catégorie innovation technologique renvoie aux services automatisés. La question portant sur l'offre de produits et de services renvoie à la gamme de produits et de services que la caisse propose à ses groupes de membres. Concernant l'innovation de produits, la question concerne les produits ou services bancaires non traditionnels que la caisse offre à ses membres. La division ressources comporte trois questions. Une d'entre elles porte sur le soutien d'investissement à long terme, l'autre sur les ressources humaines et matérielles et une dernière sur l'équipement technologique. Concernant la sous-catégorie processus technologique, deux questions servent de mesure. La première porte sur les acquis de la caisse et l'autre sur les

opportunités offertes par le marché. Finalement, quant aux catégories qualité, prix, marketing, risque et proactivité dans le style de gestion les questions se rapportent fondamentalement au titre.

Pour les treize questions, qualifiant le positionnement stratégique de la caisse en question, chaque participant (responsable des ressources humaines) doit situer la préoccupation de leur caisse sur une échelle divisée en sept points où la « préoccupation minimale » équivaut à un point et la « préoccupation maximale » à sept points. Les participants doivent donc se positionner selon ce qui décrit le mieux le positionnement stratégique existant au sein de leur caisse, et ce, en encerclant un chiffre d'un à sept.

Déroulement

La première étape du déroulement de l'étude a été la sélection de l'ensemble des caisses populaires Desjardins de Montréal (incluant Montréal-Est et Montréal-Nord) ainsi que celles de la région de Québec. Pour ce faire, nous avons utilisé le site internet officiel des caisses populaires Desjardins du Québec. Un moteur de recherche nous a permis de choisir la région désirée, suite à quoi nous avons obtenu les renseignements recherchés (adresses postales, numéros de téléphone, adresses courriel, etc.), et ce, pour les 189 succursales.

Tout d'abord, avant de passer à l'envoi des questionnaires, un certificat d'éthique a dû être obtenu. Nous avons rempli le document à cet effet et le tout a été acheminé au comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Nous avons dû effectuer quelques modifications, sur les lettres de présentation de la recherche, et puis le tout a été finalement accepté. Nous avons obtenu le certificat CER-09-151-06.15 en date du 26 octobre 2009 jusqu'au 31 décembre 2009 (voir Appendice D).

Les questionnaires ont donc pu être acheminés. En plus des trois questionnaires, les participants ont aussi reçu une lettre de présentation du directeur de recherche et une lettre d'instructions (voir Appendices E et F). La lettre de présentation avait pour but d'augmenter la confiance et la motivation des participants par rapport à la recherche. Quant à la lettre d'instructions, elle permettait d'énoncer l'objectif derrière la recherche et les consignes précises pour bien répondre aux trois questionnaires. Suite à quoi, les participants devaient nous renvoyer leurs questionnaires dûment remplis. Les enveloppes de retour ont été préalablement affranchies et correctement identifiées. Les participants n'ont donc eu aucuns frais à déboursier pour l'envoi des questionnaires.

Afin d'obtenir un taux de réponse favorable, une relance téléphonique a été entreprise, et ce, environ un mois après l'envoi des questionnaires. Nous

avons communiqué avec l'ensemble des succursales afin de leur rappeler l'envoi de nos questionnaires. Pour donner suite à cette relance, un délai, d'environ deux semaines, a été attribué pour finalement s'arrêter sur ce que nous avons reçu depuis le début. La collecte des données s'est donc étalée sur une période d'environ un mois et demi. Enfin, une fois les questionnaires recensés, une base de données SPSS a été créée afin de pouvoir effectuer les analyses statistiques nécessaires.

Résultats et Discussion

Ce chapitre présentera les différents résultats obtenus, ainsi que leur interprétation. Rappelons que l'objectif derrière cette recherche était de vérifier l'apport de l'hypothèse de contingence en gestion des ressources humaines. Les résultats obtenus, pour chacune des sept pratiques de ressources humaines, seront présentés et discutés.

Présentation des résultats et discussion

Rappelons ce que soutient l'hypothèse de contingence des ressources humaines. En effet, selon cette théorie, les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise doivent être en contingence avec le positionnement stratégique afin de permettre l'efficacité organisationnelle (Lepak et Shaw, 2008). L'hypothèse à valider était donc la suivante (Arcand, 2000) :

Hypothèse : *La relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.*

Les analyses statistiques permettent de distinguer les résultats obtenus pour deux types d'efficacité, l'efficacité des ressources humaines et l'efficacité financière. En effet, rappelons que ces deux types de variables dépendantes ont été mesurés par l'entremise du responsable des ressources humaines, à l'interne de la caisse populaire Desjardins répondante. Ce dernier devait évaluer le niveau d'efficacité de sa caisse, comparativement aux autres caisses, pour la variable RH et la variable financière. Voici donc les résultats obtenus pour chacun des deux niveaux d'efficacité.

Résultats pour la variable efficacité financière

Rémunération incitative

Tableau 2

Synthèse des résultats entre la rémunération incitative, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Rémunération incitative	0,654
Variables contrôles + Rémunération incitative + Positionnement stratégique	0,786

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

La variable indépendante rémunération incitative n'a aucun effet statistiquement significatif sur l'efficacité financière. Lorsqu'on ajoute au modèle uniquement les variables de contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise), aucune signification n'a lieu. Toutefois, l'introduction de la variable, rémunération incitative, ne permet pas non plus la

signification statistique, tout comme lorsqu'on ajoute le positionnement stratégique. L'interaction entre la variable indépendante et la variable de contingence ne donne pas de résultats significatifs.

Formation

Tableau 3

Synthèse des résultats entre la formation, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Formation	0,909
Variables contrôles + Formation + Positionnement stratégique	0,921

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Tout comme la rémunération incitative, la variable formation n'obtient pas de résultats significatifs. Que ce soit uniquement avec l'introduction de la variable indépendante ou avec l'interaction de celle-ci et de la variable de contingence, aucun résultat n'est obtenu.

Dotation

Tableau 4

Synthèse des résultats entre la dotation, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Dotation	0,957
Variables contrôles + Dotation + Positionnement stratégique	0,963

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

La dotation n'obtient pas de résultats significatifs sur l'efficacité financière, même dans la situation où cette pratique de gestion des ressources humaines est en contingence avec le positionnement stratégique de l'entreprise.

Évaluation du rendement

Tableau 5

Synthèse des résultats entre l'évaluation du rendement, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Évaluation du rendement	0,748
Variables contrôles + Évaluation du rendement + Positionnement stratégique	0,842

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

La variable indépendante évaluation du rendement n'obtient pas de signification statistique sur l'efficacité financière, même lorsqu'elle est en interaction avec la variable de contingence.

Organisation du travail

Tableau 6

Synthèse des résultats entre l'organisation du travail, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Organisation du travail	0,949
Variables contrôles + Organisation du travail + Positionnement stratégique	0,976

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

L'organisation du travail n'apporte pas de résultats significatifs sur l'efficacité financière des caisses populaires Desjardins répondantes, tout comme les autres variables indépendantes précédentes.

Communication

Tableau 7

Synthèse des résultats entre la communication, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Organisation du travail	0,949
Variables contrôles + Organisation du travail + Positionnement stratégique	0,976

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: $p\text{-value} \leq 0,01$

**: $p\text{-value} \leq 0,05$

***: $p\text{-value} \leq 0,10$

La variable communication n'a pas obtenu de relations significatives. Au contraire, les résultats s'inscrivent même dans le sens contraire de la théorie de la contingence des ressources humaines.

Sécurité d'emploi

Tableau 8

Synthèse des résultats entre la sécurité d'emploi, le positionnement stratégique et l'efficacité financière

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,894
Variables contrôles + Sécurité d'emploi	0,782
Variables contrôles + Sécurité d'emploi + Positionnement stratégique	0,886

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

La variable sécurité d'emploi donne les mêmes résultats que ceux obtenus précédemment. Que ce soit seul, soit dans une perspective universaliste, ou en contingence avec le positionnement stratégique de l'entreprise, les niveaux de signification obtenus ne sont pas statistiquement significatifs.

Suite aux résultats obtenus, nous pouvons conclure que les diverses pratiques de ressources humaines ne semblent aucunement avoir d'effet sur

l'efficacité financière des caisses. De plus, les mêmes résultats sont obtenus lorsque les pratiques de ressources humaines sont en interaction avec le positionnement stratégique de l'organisation. Bref, l'hypothèse universaliste et l'hypothèse de contingence n'ont pas d'effet sur la satisfaction financière des caisses populaires Desjardins.

Résultats obtenus pour la variable efficacité des ressources humaines selon les variables indépendantes

Rémunération incitative

Tableau 9

Synthèse des résultats entre la rémunération incitative, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Rémunération incitative	0,148
Variables contrôles + Rémunération incitative + Positionnement stratégique	0,048**

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Les résultats obtenus nous démontrent que l'ajout de la variable rémunération incitative augmente le niveau de signification comparativement à ce qui est obtenu uniquement avec l'ajout des variables contrôle. Par contre, la relation n'est pas pour autant statistiquement significative. Cependant, la relation devient significative à 0,048 lorsque les pratiques de rémunération

incitative sont en interaction avec le positionnement de la firme. Ce résultat supporte l'hypothèse de départ. L'efficacité des ressources humaines n'a d'effet que dans la mesure où la rémunération incitative est alignée avec la stratégie d'affaires de l'organisation.

Formation

Tableau 10

Synthèse des résultats entre la formation, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Formation	0,683
Variables contrôles + Formation + Positionnement stratégique	0,263

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Les résultats sont non-significatifs. Toutefois, nous observons une tendance vers la signification statistique. Cela dit, bien que la formation en interaction avec le positionnement stratégique n'obtienne pas de résultats

supportant l'hypothèse de contingence, nous remarquons que le NS semble tendre vers une relation plus significative.

Dotation

Tableau 11

Synthèse des résultats entre la dotation, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Dotation	0,724
Variables contrôles + Dotation + Positionnement stratégique	0,295

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Les pratiques de dotation obtiennent pratiquement les mêmes résultats que ceux obtenus au niveau de la formation. En effet, aucune relation n'est statistiquement significative. Toutefois, lorsque la dotation est en contingence avec le positionnement stratégique une tendance semble exister.

Évaluation du rendement

Tableau 12

Synthèse des résultats entre l'évaluation du rendement, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Évaluation du rendement	0,830
Variables contrôles + Évaluation du rendement + Positionnement stratégique	0,257

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Comme le tableau 12 l'indique, aucune relation statistique n'est observée. Par contre, nous remarquons que l'évaluation du rendement tend vers un niveau de signification lorsqu'elle est en interaction avec le positionnement stratégique. Ce qui s'inscrit dans le même sens que les résultats obtenus précédemment.

Organisation du travail

Tableau 13

Synthèse des résultats entre l'organisation du travail, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Organisation du travail	0,531
Variables contrôles + Organisation du travail + Positionnement stratégique	0,265

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Les niveaux de signification obtenus avec la variable organisation du travail ne démontrent pas de relations statistiques. Toutefois, comme tous les autres résultats obtenus jusqu'à maintenant, la relation semble tendre vers un niveau plus significatif lorsque l'organisation du travail est en contingence avec le positionnement stratégique.

Communication

Tableau 14

Synthèse des résultats entre la communication, le positionnement stratégique et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Communication	0,606
Variables contrôles + Communication + Positionnement stratégique	0,255

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

Les pratiques de communication, à elles seules ou en interaction avec le positionnement stratégique, ne donnent pas de résultats statistiquement significatifs. Cependant, encore une fois, le niveau de signification semble plus significatif lorsque la communication s'inscrit dans l'hypothèse de contingence.

Sécurité d'emploi

Tableau 15

Synthèse des résultats entre la sécurité d'emploi, le positionnement stratégique
et l'efficacité des ressources humaines

Variables introduites dans le modèle	NS
Variables contrôles (présence de syndicat, nombre d'employés et actif de l'entreprise)	0,811
Variables contrôles + Sécurité d'emploi	0,659
Variables contrôles + Sécurité d'emploi + Positionnement stratégique	0,267

Légende :

NS : Niveau de signification statistique

*: p-value $\leq 0,01$

**: p-value $\leq 0,05$

***: p-value $\leq 0,10$

La variable sécurité d'emploi n'obtient pas de résultats significatifs. Par contre, tel que démontré dans le tableau 14, lorsque la variable de contingence est introduite, le niveau de signification tend vers un niveau de signification plus significatif.

Conclusion des résultats

Suite aux analyses statistiques obtenues, la variable rémunération incitative est la seule obtenant un seuil de signification considérable (voir Tableau 9). Toutefois, nous pouvons observer, lorsque les pratiques de ressources humaines se trouvent en contingence avec le positionnement stratégique de l'organisation, que cela a tendance à amplifier le niveau de signification statistique, et ce, pour l'indicateur d'efficacité des ressources humaines. En effet, dans le cas de l'efficacité financière, aucun résultat ni tendance quelconque ne permet d'appuyer la théorie de la contingence des ressources humaines. Ces résultats s'inscrivent dans la même direction que ceux obtenus par Arcand (2000).

La perspective de la contingence en ressources humaines nous paraît intéressante, au niveau de l'efficacité des RH, étant donné la congruence des résultats. Cela dit, malgré qu'une seule pratique RH a atteint un p-value significatif, toutes les autres obtiennent la même tendance. Cela dit, quoique non significatifs, les p-value semblent toutefois tendent vers un seuil de signification plus considérable lorsqu'on ajoute la variable du positionnement stratégique. Nous notons donc une continuité des résultats.

Concernant l'efficacité financière, les analyses démontrent des résultats allant dans le sens contraire de ce que propose la perspective de contingence des ressources humaines. Cela dit, bien qu'aucune pratique n'obtienne de résultats statistiquement significatifs on peut aussi observer, lorsque la variable de contingence est ajoutée, que niveau de signification tend à diminuer encore plus.

L'ensemble des analyses statistiques permet d'observer des résultats en cohérence avec ce que nous voulions valider dans cette présente recherche. En effet, l'ajout de la variable de contingence sur l'efficacité financière n'a eu aucun effet significatif, tout au contraire. Ces résultats soutiennent ceux recueillis par Arcand (2000). En ce qui a trait à l'efficacité des ressources humaines, une seule des pratiques nous amène à un résultat s'inscrivant dans l'hypothèse de départ. Cela dit, la rémunération incitative obtient un p-value significatif à 0,05 lorsque la variable de contingence est ajoutée (voir Tableau 9). Pour les pratiques RH restantes, nous pouvons noter une tendance vers un seuil de signification. Ainsi, bien que les résultats ne soient pas significatifs, une tendance est observée, et ce, pour l'ensemble des pratiques RH. Dans cette perspective, nous ne pouvons donc pas valider, de façon solide, la portée de ces résultats. Toutefois, ces derniers nous poussent vers un avenir tout de même très intéressant.

Conclusion

Bien qu'elle semble très actuelle, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) demeure encore une perspective peu étudiée scientifiquement. Les résultats sur l'efficacité de l'organisation semblent donc difficilement démontrables. Pourtant, les entreprises auraient avantage à obtenir une certaine certitude par rapport à des résultats considérables.

La gestion stratégique des ressources humaines est un domaine complexe qui comprend plus d'une perspective théorique. Tel que mentionné précédemment, trois théories semblent dominer ce champ d'expertise (Delery et Doty, 1996). Cependant, étant donné l'ampleur de la tâche, l'objectif de cette présente recherche était de valider uniquement une de ces théories, soit celle de la perspective de la contingence des ressources humaines. Nous voulions valider l'apport empirique de cette théorie sur l'efficacité organisationnelle. Nous avons donc repris le cas des caisses populaires Desjardins du Québec, pour nous rapprocher le plus possible de ce qui a été entrepris par Arcand (2000). Ainsi, nous avons dans l'intérêt la validation d'une théorie, et ce, dans un contexte particulier.

Certains diront que valider une théorie dans le même contexte n'est pas très enrichissant. Toutefois, l'objectif derrière une recherche de validation n'est pas justement de reprendre ce qui a été déjà réalisé afin d'en vérifier l'apport empirique? Pour notre part, nous avons jugé pertinent d'essayer, dans la mesure du possible, de refaire ce qui avait été effectué par Arcand (2000), et ce, en se limitant à la théorie de la contingence des ressources humaines.

Les résultats obtenus s'inscrivent dans le sens de l'hypothèse de départ, et ce, pour l'efficacité des ressources humaines. Malgré qu'une seule pratique obtienne un seuil significatif (voir Tableau 9), l'ensemble des autres acquiert la même tendance (voir Tableaux 10 à 14). Cela dit, lorsque la variable de contingence s'ajoute au modèle, le p-value tend à devenir plus significatif. Bien qu'une telle tendance soit dénotée, cela ne demeure pas assez puissant pour accepter l'hypothèse. Enfin, pour ce qui est de l'efficacité financière, aucun résultat significatif n'a été observé (voir Tableaux 2 à 8). Au contraire, l'ajout de la variable de contingence, soit le positionnement stratégique, a eu l'effet inverse à ce qui est proposé par la théorie de la contingence.

Comment explique-t-on de tels résultats? Pourquoi la majorité des p-value sont-ils non significatifs? Les biais et les limites de la présente recherche peuvent certainement servir d'explication. Du moins, ils doivent absolument être soulevés.

Il est bien évident que les restrictions de temps et d'argent ont limité l'aspect méthodologique de la recherche. En effet, étant donné le budget restreint, nous n'étions pas en mesure de recenser l'ensemble des caisses populaires Desjardins du Québec. Nous avons dû sélectionner un échantillon beaucoup plus petit, soit la région de Montréal et celle de Québec, qui par le fait même comporte une limite en soi.

Les participants (responsables des ressources humaines de la caisse) décidaient volontairement de répondre aux questionnaires et de nous les faire parvenir. Néanmoins, ces derniers ne représentent sans doute pas l'ensemble des responsables RH des caisses populaires Desjardins du Québec. De plus, aucune triangulation de l'information n'a été effectuée. Uniquement les responsables des ressources humaines, à l'interne des caisses, ont été sollicités pour répondre aux trois questionnaires. Les résultats de la présente recherche sont donc exclusivement confinés à la perception de ces responsables. Ce qui représente aussi un biais méthodologique considérable.

Les indicateurs de mesure, les questionnaires, ont été repris essentiellement de ce qui avait été conçu par Arcand (2000). Par contre, toujours par manque d'appui, de temps et d'argent certaines questions, d'ordre financier, ont dû être éliminées. En effet, sans l'appui de la Fédération des caisses populaires Desjardins, nous n'étions pas en mesure de demander des

renseignements confidentiels. C'est pourquoi plusieurs questions ont été réajustées de façon à ce que les participants puissent y répondre, et ce, sans compromettre la confidentialité des renseignements. Ils devaient répondre en comparant leur caisse aux autres caisses similaires, et ce, pour l'ensemble des questions. Quoique ce moyen nous ait permis d'obtenir des résultats, il demeure important de se questionner sur la valeur de ceux-ci. En effet, les réponses sont confinées à la perception des responsables RH qui ont volontairement décidé de participer à la recherche. Ainsi, empreints de subjectivité, les résultats doivent être interprétés selon ce qu'ils sont réellement. Cela dit, avec un tel échantillon non probabiliste, nous obtenons uniquement les réponses des gens qui voulaient bien participer à la recherche. En conséquence, notre échantillon volontaire n'était pas représentatif de la population. La validité externe a donc été affectée.

À cela s'ajoute, l'aspect de la désirabilité sociale. Les participants sont portés à répondre ce qui est socialement acceptable. En ce sens, nous devons prendre pour acquis que certains ont probablement répondu ce qui leur aurait été la meilleure réponse, et non selon la situation réelle de la succursale. Dans le même sens, et faute de vouloir se positionner, les gens auront donc tendance à se positionner au milieu de l'échelle de réponses qui leur est proposée.

Malgré les biais et les limites qui s'imposent, la présente recherche comporte certains points positifs. Les questionnaires qui ont été choisis étaient essentiellement basés sur ceux qui ont été utilisés et validés par Arcand (2000), nous pouvons donc penser que nos indicateurs de mesure servaient à mesurer les bonnes choses. De plus, la collecte des données s'est déroulée sous la conformité d'un certificat d'éthique. Les participants devaient répondre sur une base complètement volontaire et les réponses sont demeurées strictement confidentielles, et ce, tout au long de la recherche. Enfin, les résultats obtenus, quoique majoritairement non significatifs, s'alignent sur ce que nous voulions valider. Ainsi, tout comme dans l'étude d'Arcand (2000), les conclusions démontrent une relation nulle entre la théorie de la contingence et l'efficacité financière. Inversement, concernant les résultats obtenus sur l'efficacité des ressources humaines, une tendance est observée.

La présente recherche comporte effectivement plusieurs biais et limites. Toutefois, nous sommes capables de les reconnaître et d'en évaluer l'impact. N'est-ce pas l'élément essentiel? Cela dit, il est évident que cette validation gagnerait à être reprise, et ce, avec l'appui de la direction des caisses, avec un échantillon beaucoup plus grand, avec une triangulation des données, avec des entrevues semi-dirigées et avec des données financières exactes. De cette façon, nous osons croire que les tendances obtenues, pour l'efficacité RH, pourraient sans doute devenir statistiquement significatives. Enfin, la

perspective de la contingence des ressources humaines est une théorie très intéressante qui gagnerait d'être empiriquement validée. Le cycle de la recherche doit être répété, c'est ce qui crée la force d'une théorie.

Références

- Akhtar, S., Ding, D. Z., et Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47 (1), 15-32.
- Arcand, M. (2000). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. Dr., Université de Metz (France).
- Becker, B. E., et Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Becton, B. J., et Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management. *Journal for Quality & Participation*, 31 (4), 11-18.
- Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., et Carr, C. L. (2002). Potential research space in MIS: A framework for envisioning and evaluating research replication, extension, and generation. *Information Systems Research*, 13 (4), 416.
- Carrière, J., et Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. (French). *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (4), 302-315.
- Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONS. PERFORMANCE PREDICTIONS. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Dyer, L., et Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.

- Gill, C., et Meyer, D. (2008). HIGH AND LOW ROAD APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES: AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS STRATEGY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES. *International Journal of Employment Studies*, 16 (2), 67-112.
- Kamoche, K. (1996). STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN A RESOURCE-CAPABILITY VIEW OF THE FIRM. *Journal of Management Studies*, 33 (2), 213-233.
- Kazlauskaite, R., et Buciuniene, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 60 (5), 78-84.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 336-365.
- Lacoursière, R., Fabi, B., et Raymond, L. (2008). Configuring and Contextualising HR Systems: An Empirical Study of Manufacturing SMEs**. *Management Revue*, 19 (1/2), 106.
- Lepak, D. P., et Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1486-1499.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., et Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., et Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 193.
- McMahan, G. C., Virick, M., et Wright, P. M. (1999). "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects". p.99-122.
- Ordóñez de Pablos, P. et Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12 (6), 48-55.

- Rose, R. C., et Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45 (4), 18-24.
- Smale, A. (2008). Foreign subsidiary perspectives on the mechanisms of global HRM integration. *Human Resource Management Journal*, 18 (2), 135-153.
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (1), 34-56.
- Werbel, J., et Demarie, S. M. (2001). *ALIGNING STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERSON-ENVIRONMENT FIT: A STRATEGIC CONTINGENCY PERSPECTIVE*. Communications présentées au Academy of Management Proceedings.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367.
- Wright, P.M., Snell, S.A. et Dyer, L. (2005). New models of strategic HMR in a global context. *The International Journal of Resource Management*, 16 (6), 875-881.
- Wright, P. M., et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295.

Appendice A

Questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle dans les caisses
populaires Desjardins du Québec

Informations générales

Identification

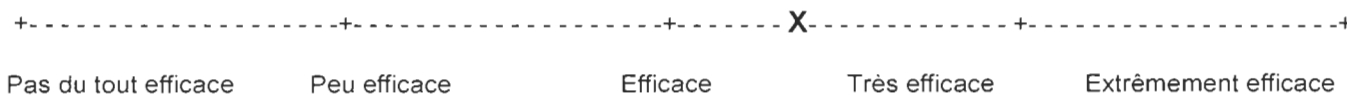
1. Nom de la caisse populaire : _____
2. Numéro du transit : _____
3. Le nombre d'employés réguliers au sein de la Caisse : _____
4. L'actif de l'entreprise : _____
5. Présence syndicale ou non dans l'entreprise : _____

Questionnaire sur l'efficacité organisationnelle de votre caisse

Objectif : Nous allons vous présenter une liste de caractéristiques qualifiant l'efficacité organisationnelle de votre caisse. Demandez-vous jusqu'à quel point votre caisse est efficace, comparativement aux autres caisses. Répondez le plus spontanément possible. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

Directives : Placez un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, représente le mieux votre niveau d'efficacité.

Exemple: Ma caisse est-elle efficace écologiquement?



Début du questionnaire

Questions portant sur la satisfaction des ressources humaines

1. Lorsque l'on compare le niveau de satisfaction au travail de nos employés par rapport au niveau de satisfaction des employés des autres caisses similaires, pouvons-nous dire que nos employés sont :

- 1.1. Satisfaction en regard des conditions de travail (i.e. salaire; horaires; etc.)

+-----+-----+-----+-----+				
Pas du tout satisfaits	Peu satisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Extrêmement satisfaits

- 1.2. Satisfaction en regard des possibilités d'avancement (i.e. plan de carrière; etc.)

+-----+-----+-----+-----+				
Pas du tout satisfaits	Peu satisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Extrêmement satisfaits

- 1.3. Satisfaction en regard de l'organisation du travail (i.e. autonomie; participation aux décisions; variété dans les tâches; etc.) :

+-----+-----+-----+-----+				
Pas du tout satisfaits	Peu satisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Extrêmement satisfaits

- 1.4. Satisfaction en regard du climat de travail (i.e. ambiance entre collègues; relations entre les employés et la direction; etc.) :

+-----+-----+-----+-----+				
Pas du tout satisfaits	Peu satisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Extrêmement satisfaits

Questions portant sur la rentabilité financière

1. Lorsque l'on compare les TPO (trop-perçu d'opérations) de notre caisse par rapport aux TPO des caisses similaires, nous affirmons que notre caisse est :

+-----+-----+-----+-----+				
Pas du tout efficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace	Extrêmement efficace

Appendice B

Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines
dans les caisses populaires Desjardins du Québec

Questionnaire sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Objectif : Une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) vous sera présentée. Pour chacune des pratiques, une affirmation vous sera proposée, et nous vous demandons de vous situer par rapport à celle-ci sur une échelle en 7 points.

-Pas du tout implantée=1

-Fortement implantée=7

Directives : Encerclez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux la situation dans votre organisation.

Exemple : Dans ma caisse, la pause café du matin, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout implantée

Fortement implantée

Début du questionnaire

1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

1.1 Dans ma caisse, le partage des gains de performance avec les employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

1.2 Dans ma caisse, le partage d'une partie des trop-perçus avec les employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

1.3 Dans ma caisse, l'octroi des primes aux employés performants (selon l'évaluation annuelle du rendement), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

2. FORMATION

2.1 Dans ma caisse, l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours de traitement de texte), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

2.2 Dans ma caisse, l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

3. DOTATION

3.1 Dans ma caisse, le recours au recrutement externe, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

3.2 Dans ma caisse, l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

3.3 Dans ma caisse, l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

4.1 Dans ma caisse, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base d'objectifs mesurables, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

4.2 Dans ma caisse, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base de comportements observables, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

5. ORGANISATION DU TRAVAIL

5.1 Dans ma caisse, l'implication des employés dans des équipes de travail, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

5.2 Dans ma caisse, la consultation régulière des employés par le biais de différents comités, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

5.3 Dans ma caisse, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

5.4 Dans ma caisse, appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implanté

Fortement
implanté

5.5 Dans ma caisse, appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux supérieurs est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

6. COMMUNICATION

6.1 Dans ma caisse, informer les employés de toutes les décisions stratégiques concernant la caisse est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

6.2 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations financières concernant la caisse est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

6.3 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par la caisse ou les filiales est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

6.4 Dans ma caisse, partager avec les employés les informations concernant la concurrence est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

7. SÉCURITÉ D'EMPLOI

7.1 Dans ma caisse, s'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité :

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Pas du tout
implantée

Fortement
implantée

Appendice C

Questionnaire portant sur le positionnement stratégique des caisses populaires

Desjardins du Québec

Questionnaire sur le positionnement stratégique de votre caisse

Objectif : Nous allons vous présenter une liste de caractéristiques qualifiant le positionnement stratégique de votre caisse. Pour chacune de ces caractéristiques, une affirmation vous sera proposée, et nous vous demandons de vous situer par rapport à celle-ci sur une échelle de 7 points.

-Préoccupation minimale=1

-Préoccupation maximale=7

Directives : Encerclez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux le positionnement stratégique existant dans votre organisation.

Exemple : La chaîne de *fast food* « Mc Donald's » valorise les repas faibles en cholestérol.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

Début du questionnaire

1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE

1.1 Ma caisse propose à ses membres une gamme étendue de services automatisés (ex. : accès D, transactions téléphoniques, etc.).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

2. OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES

2.1 Ma caisse offre à divers groupes de membres (ex. investisseurs, épargnants, professionnels, travailleurs autonomes, etc.) une gamme étendue de produits et de services (ex. : AVDL, fiducie Desjardins, VMD, etc.).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

3. INNOVATION DE PRODUITS

3.1 Ma caisse offre à ses membres de nombreux produits ou services bancaires non conventionnels (ex. : offre de produits autre que ceux de Desjardins, prestation de services en dehors de normes habituelles, etc.).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

4. QUALITÉ

4.1 Ma caisse offre à ses membres des services de qualité supérieure à ce que propose la concurrence.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

5. PRIX

5.1 Par rapport à la concurrence, le prix de revient des services offerts par ma caisse est moins élevé.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

6. MARKETING

6.1 Ma caisse alloue d'importantes ressources aux activités marketing (ex. : publicité, démarchage, etc.).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

7. RESSOURCES

7.1 Ma caisse alloue d'importantes ressources au soutien d'investissements à long terme.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

7.2 Ma caisse s'assure d'avoir d'importantes ressources humaines et matérielles.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

7.3 Ma caisse investit fortement dans ses équipements technologiques (ex. : DAB, OMA, etc.).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

8. PROCESSUS STRATÉGIQUE

8.1 Dans sa planification stratégique, ma caisse se centre sur ses acquis.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

8.2 Dans sa planification stratégique, ma caisse se centre sur les opportunités offertes par le marché.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

9. RISQUE

9.1 Ma caisse est prête à investir dans des projets qui peuvent sembler risqués.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

10. PROACTIVITÉ DANS LE STYLE DE GESTION

10.1 Ma caisse adopte une position proactive dans son marché, elle ne réagit pas, elle agit.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Préoccupation
minimale

Préoccupation
maximale

Appendice D

Lettre du comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières

26 octobre 2009

Madame Audrey Blouin
Étudiante
à la maîtrise
Département des sciences de la gestion

Objet: Certificat d'éthique

J'accuse réception des documents corrigés nécessaires à la réalisation de votre protocole de recherche intitulé **Validation de la théorie de la contingence en ressources humaines dans les caisses populaires Desjardins du Québec** en date du 23 octobre 2009.

Les documents reçus correspondent aux attentes du comité d'éthique de la recherche. En conséquence, une photocopie de votre certificat portant le numéro CER-09-151-06.15 émis le 26 octobre 2009 vous est acheminée.

La période de validité de votre certificat est établie du 26 octobre 2009 au 31 décembre 2009. Nous vous invitons à prendre connaissance de l'annexe à votre certificat qui présente vos obligations à titre de responsable d'un projet de recherche.

Veuillez recevoir, Madame, mes salutations distinguées.

LA SECRÉTAIRE DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Martine Y. Tremblay
Agente de recherche
Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche

MYT/lbl

p.j.

c.c. Monsieur Michel Arcand, Professeur au Département des sciences de la gestion

Appendice E

Lettre de présentation de la recherche jointe aux questionnaires



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5080
Télécopieur: (819) 376-5079

Département des sciences de la gestion

Le 25 septembre 2009

Madame, Monsieur,

Votre institution a été sélectionnée par Madame Audrey Blouin, étudiante au MBA de l'université du Québec à Trois-Rivières, dans le cadre de son mémoire de maîtrise intitulé : *Validation du modèle de la contingence des ressources humaines : le cas des Caisses Populaires Desjardins du Québec.*

À titre de directeur de recherche de la candidate, j'encourage votre institution à participer à cette étude qui permettra d'améliorer considérablement les connaissances reliées à ce modèle de contingence. Tel que mentionné par la candidate dans sa demande, cette collaboration est entièrement anonyme et aucune recherche subséquente ne pourra identifier votre institution ni aucune autre institution composant cet échantillon.

Vous pouvez communiquer avec moi pour toute information additionnelle. D'ici là, veuillez Madame, Monsieur, recevoir mes salutations distinguées.

Michel Arcand Docteur ès Sciences
Professeur
Département des sciences de la gestion
819-376-5011 poste 3116

Appendice F

Lettre d'instructions de la recherche jointe aux questionnaires

Chers participants,

Votre succursale ainsi que toutes les succursales des caisses populaires Desjardins de la région de Montréal et de Québec, ont été sélectionnées pour participer à la rédaction du mémoire : *Validation du modèle de la contingence des ressources humaines : Le cas des Caisses Populaires Desjardins du Québec*. L'objectif étant de valider l'apport de cette théorie déjà existante, supportant l'idée selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être contingentes à la stratégie d'affaires, afin d'atteindre l'efficacité organisationnelle.

Trois courts questionnaires vous seront présentés afin de recueillir des informations concernant l'efficacité organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que le positionnement stratégique de votre caisse. Les informations recueillies, par les présents questionnaires, représentent une importante phase dans la réalisation de cette étude. Cela dit, plus la participation sera grande, plus nos résultats seront valides. Pour ce, nous vous demandons de répondre aux questions avec le plus de transparence possible. Il n'y a donc ni bonne ni mauvaise réponse.

Encore une fois, nous vous assurons que ces informations seront traitées de façon strictement confidentielle. Ces informations ne seront, en aucun cas, transmises à la Fédération des Caisses populaires ou à tout autre organisme d'ailleurs, sans autorisation écrite de votre part. Nous vous remercions vivement pour votre participation à cette étude.

Veuillez recevoir mes meilleures salutations.

Audrey Blouin
Département des Sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
Tél : 450-841-0560
Courriel : Audrey.Blouin@uqtr.ca