

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
SCHEHERAZADE ASSEFSAF

VALIDATION DE L'APPROCHE DE CONTINGENCE DANS
LE CONTEXTE DES PME DE COMMUNICATIONS
ÉLECTRONIQUES DE MONTREAL

Avril 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

Table des matières

Remerciements	1
Dédicaces.....	2
Liste des figures.....	3
Liste des tableaux	4
Liste des abréviations	5
Sommaire.....	6
Chapitre 1 : Problématique.....	8
1.1 Base de discussion.....	8
1.2 Objectif et problématique	9
1.3 Formulation du problème général	10
1.4 Importance du problème.....	10
1.5 Question générale	12
1.6 Pertinence et apports de la recherche	12
1.7 Secteur des communications électroniques	13
1.8 Méthodologie de recherche	15
1.9 Structure de la recherche	16
Chapitre 2 Cadre théorique de la recherche.....	18
2.1 La GSRH : avantage durable et concurrentiel	18
2.2 Cadre théorique au sein de la littérature	26
2.3 Définitions de la GSRH.....	28
2.4 Modèles de GSRH.....	31
Le modèle de comptabilité des RH.....	33
Le modèle de planification stratégique des RH.....	36
Le modèle de compétitivité des RH	38
Le modèle de compétence des RH	40
2.5 Perspectives de GSRH.....	43
2.5.1 Perspective universaliste	43
2.5.2 Perspective de contingence.....	48
2.5.3 Perspective configurationnelle	56
2.6 Stratégie et performance organisationnelle	58

Chapitre 3 : Méthodologie.....	66
3.1 Stratégie de recherche.....	66
3.2 Échantillon.....	67
3.3 Instruments de mesure	68
3.4 Cadre conceptuel	70
3.4.1 Question spécifique	70
3.4.2 Hypothèse et variables.....	73
3.4.3 Considérations éthiques.....	86
3.4.4 Indicateurs et échelles de mesure	86
Chapitre 4 : Résultats et analyse.....	94
4.1 Statistiques descriptives.....	95
4.2 Analyse de la matrice de corrélations.....	96
4.3 Analyse des régressions statistiques	99
4.3 Conclusion de l'analyse des résultats	109
Chapitre 5 Difficultés et limites	111
Chapitre 6 Conclusion	114
Références	118
Annexe 1 Certificat d'éthique délivré pour la recherche.....	128
Annexe 2 Lettre de présentation de la recherche.....	129
Annexe 3 Questionnaires.....	131

*« Le meilleur
moyen d'apprendre à
apprendre, c'est
encore d'apprendre. »*

Jean-Pierre Chevènement

Remerciements

Je remercie chaleureusement mon directeur d'études, M. Michel Arcand, pour son support continual, pour la confiance infinie qu'il m'a vouée et pour le plaisir que j'ai eu à travailler en collaboration avec lui.

C'est une chance et un privilège d'avoir pu profiter de son expertise pointue. Sa bonne humeur contagieuse est une source de motivation.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mon père qui m'a inculqué la liberté d'expression et de choix

À ma mère qui a cultivé en moi la curiosité intellectuelle

À mon conjoint qui me fournit un support permanent et indéfectible.

À ma fille, qui m'a appris la valeur de la vie qui s'écoule.

Liste des figures

Figure 1 Cadre théorique de la recherche	27
Figure 2 Typologie des modèles en GSRH.....	42
Figure 3 Lien entre la GRH et la performance selon l'approche universaliste	44
Figure 4 Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de contingence.....	48
Figure 5 Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de configuration.....	57
Figure 6 Perspective de contingence en ressources humaines.....	70
Figure 7 Cadre conceptuel schématisé.....	71

Liste des tableaux

Tableau 1 Définitions GSRH.....	30
Tableau 2 Modèles GSRH.....	32
Tableau 3 Performance sociale : Les indicateurs	88
Tableau 4 Pratiques GRH : les indicateurs.....	89
Tableau 5 Stratégie d'affaires : les indicateurs	91
Tableau 6 Statistiques descriptives.....	95
Tableau 7 Matrice de corrélations	96
Tableau 8 Effets d'interaction entre la rémunération incitative et la stratégie d'innovation	100
Tableau 9 Effets d'interaction entre la formation et la stratégie d'innovation	101
Tableau 10 Effets d'interaction entre la dotation et la stratégie d'innovation.....	103
Tableau 11 Effets d'interaction entre l'évaluation du rendement et la stratégie d'innovation.....	104
Tableau 12 Effets d'interaction entre l'organisation du travail et la stratégie d'innovation	106
Tableau 13 Effets d'interaction entre la communication et la stratégie d'innovation.	107
Tableau 14 Effets d'interaction entre la sécurité d'emploi et la stratégie d'innovation.....	108

Liste des abréviations

RH	: Ressources humaines
GRH	: Gestion des ressources humaines
GSRH	: Gestion stratégique des ressources humaines
PME	: Petites et moyennes entreprises
e-Com	: Communications électroniques
e-Business	: Affaires électroniques
TIC	: Technologies de l'information et des communications.

Sommaire

La compétitivité croissante, la course vers la performance, la mondialisation et les bouleversements économiques poussent les entreprises d'aujourd'hui à décerner et exploiter rapidement des atouts compétitifs afin de demeurer concurrentielles.

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue sans nul doute l'un de ces atouts stratégiques.

Plusieurs théoriciens soutiennent le fait que la gestion stratégique des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à la performance des entreprises.

La relation entre la GSRH et la performance organisationnelle ressemble encore à une « boite noire » aux multiples facettes (Arcand, 2000; Buller et McEvoy, 2012; Dyer et Reeves, 1995; Dyer et Shafer, 1999; Shafer, Dyer, Kilty, Amos et Erickson, 2001).

Il faut dire que la place qu'occupe la gestion de l'humain en entreprise a beaucoup évolué et quoique la littérature des sciences de la gestion montre que la gestion des ressources humaines (GRH) n'est pas un sujet nouveau, il se renouvelle constamment et fournit des réponses stratégiques aux gestionnaires.

D'ailleurs, Moldovan (2011) affirme que l'humain est l'entité ultime qui permet à une institution de fonctionner, qu'il en est le cœur. Il précise que la dimension de la gestion

des ressources humaines doit être redéfinie en tenant compte d'un rôle central clair à accorder à l'humain (Moldovan, 2011).

Depuis quelques décennies, la littérature reconnaît donc que la gestion des ressources humaines est un phénomène très complexe qui s'émancipe graduellement. Il n'en reste pas moins que les théoriciens ont avancé plusieurs perspectives pour tenter d'expliquer cet univers.

Mentionnons tout d'abord qu'on parle de plus en plus de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Arcand, 2000; Ordóñez de Pablos et Lytras, 2008; Pfeffer, 1994).

Ensuite, la littérature en GSRH regroupe trois « grandes » perspectives théoriques qui tentent de couvrir le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle : la perspective universaliste, de contingence et la configurationnelle (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996).

Cette mise en contexte nous permet d'en arriver à parler du but de cette recherche. La recherche actuelle effectue une revue critique de la littérature en GSRH et tente d'offrir une validation supplémentaire à la perspective de contingence, appliquée à un nouveau secteur, celui des communications électroniques. Un concept théorique gagne en robustesse à travers la validation, ce qui rend ce type de recherche indispensable.

Chapitre 1 : Problématique

1.1 Base de discussion

Pendant les trente dernières années, des recherches empiriques ont tenté de creuser la relation entre la GSRH et la performance organisationnelle en évaluant jusqu'à quel point cette relation est significative, autant sur le plan de la théorie managériale que sur le plan pratique.

Ceci étant dit, la recherche en GSRH reste un domaine relativement nouveau par rapport à la recherche sur la performance organisationnelle et contient encore de multiples facettes à explorer (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

C'est en validant une théorie qu'on peut affirmer sa robustesse ou la critiquer. C'est pourquoi il est nécessaire de revalider les dogmes théoriques dans plusieurs secteurs et sous plusieurs angles pour mieux en saisir toutes les facettes.

Du monde de la recherche scientifique, émergent constamment des questionnements qui brouillent l'image parfois statique de concepts théoriques énoncés au point de départ d'une réflexion. C'est probablement ainsi qu'on fait « réellement » évoluer une notion et que la science parvient à grandir.

Quand on parcourt les écrits théoriques en gestion stratégique des ressources humaines, on croise quelques-uns de ces questionnements. Les suivants semblent récurrents : quelle approche théorique est la plus robuste ? Sont-elles toutes complètes ? Laquelle (lesquelles) gagne (ent) en pertinence avec le temps ? Quels nouveaux courants émergent

des approches existantes ? Est-ce que les validations empiriques à ce jour soutiennent indéniablement les préceptes avancés ? Jusqu'à quel point les concepts théoriques touchent-ils à d'autres disciplines et faut-il prendre en compte ces autres dimensions comme facteurs dans les modèles bâtis à ce jour ? Les concepts ont-ils été bien définis ? L'actuelle recherche n'a pas la prétention de répondre à tous ces questionnements. Simplement, une bonne revue de la littérature implique le recensement de ces interrogations pour décrire l'état d'esprit actuel des théoriciens en GSRH.

Ces questions ont-elles trouvé réponse ? Rien n'est moins sûr. Comme le décrira cette recherche, aucune vérité totale et indiscutable n'est encore établie sur les fondements émis en GSRH. Même que plusieurs auteurs font ressortir à l'heure actuelle, des éléments à clarifier, à compléter, des notions à unifier pour arriver à faire évoluer le domaine de la GSRH et à l'étoffer de robustesse.

La contribution fragmentaire de la présente recherche, qui tente humblement une validation additionnelle dans un secteur peu exploré, va dans le même sens que la volonté générale énoncée précédemment, qui en fait ne semble avoir qu'un seul et même but : mieux comprendre...

1.2 Objectif et problématique

Comme indiqué dans la section précédente, l'objectif de cette recherche est de valider une des perspectives émises en GSRH, soit celle de contingence, et ce, dans un contexte de PME, celles des communications électroniques (e-Com) de l'île de Montréal. Lors de l'actuelle recherche, il s'agira aussi d'effectuer en parallèle de la validation, une revue critique de la littérature existante en GSRH.

1.3 Formulation du problème général

Quoique les différentes théories et perspectives de gestion de ressources humaines semblent avoir été souvent discutées et partiellement validées, la littérature indique qu'il y'a encore beaucoup de recherche à faire au sujet de la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité (performance) organisationnelle afin de répondre aux besoins des dirigeants d'entreprises. (Arcand, 2000; Dyer et Shafer, 1999; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009; Shafer, Dyer, Kilty, Amos et Erickson, 2001).

La recherche doit être « peaufinée » pour palper tout détail susceptible de mieux expliquer les enchevêtrements existants entre la GSRH et la performance organisationnelle.

En effet, la GRH constitue un avantage stratégique peu maîtrisé et peu exploité par les entreprises. Il s'agit de creuser le sujet en effectuant de multiples recherches afin de permettre aux dirigeants de calibrer cet atout selon le contexte où il se retrouve (Arcand, 2000; Guest, 2001; Pfeffer, 1994, 2007; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

1.4 Importance du problème

De nos jours, on parle de GSRH et presque plus de GRH. La dimension stratégique des ressources humaines constitue un facteur de succès et il s'agit de ne pas le négliger.

L'adoption de pratiques de GSRH constituent désormais un avantage concurrentiel pour les entreprises, le besoin de « recettes concrètes » pour calibrer cet atout devient criant (Arcand, 2000; Bacon, 2001; Barney, 1991; Boxall et Steeneveld, 1999; Guest, 2011).

C'est le capital humain qui risque de distinguer les petites et moyennes entreprises (PME) gagnantes des perdantes(Bartlett et Ghoshal, 2002; Fabi, Garand et Petterson, 1995).

Comme indiqué au préalable, cette recherche tente de valider la perspective de contingence dans un secteur où elle l'a peu été : celui des communications (affaires) électroniques.

Les fondations de ce secteur reposent profondément sur l'innovation fulgurante des technologies de l'information sur internet. C'est un univers très concurrentiel. Les dirigeants des PME de ce secteur ont intérêt à cultiver leurs atouts stratégiques de la meilleure manière possible afin de survivre. Exploiter le levier stratégique que constitue la gestion des ressources humaines constitue une des façons importantes qui leur permettra d'y parvenir (Blount, Castleman et Swatman, 2005).

L'importance de valider l'apport de l'approche de contingence en GSRH dans un contexte de PME n'est pas dure à justifier : Ce sujet a été peu adressé et il n'a pas été établi de vérité absolue généralisable ni de validation complète des paradigmes qui supportent cette approche (Arcand, 2000; Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Boyd, Takacs, Hitt , Bergh et Ketchen, 2012).

De ce fait, le bienfondé de cette recherche qui désire procurer de la connaissance supplémentaire sur le sujet de contingence en GSRH est non seulement justifié, mais aussi tout à fait d'actualité.

1.5 Question générale

Effectuer des recherches implique le fait de générer de la nouvelle information et oser pousser plus loin les interprétations posées en date d'aujourd'hui ou du moins les présenter sous un autre angle.

Plus clairement, il s'agit de tenter de compléter moindrement la réponse entamée par la littérature sur la question suivante : *quels sont les effets des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle ?*

1.6 Pertinence et apports de la recherche

En termes de pertinence, quelques affirmations des grands auteurs en GSRH justifient le type de recherche poursuivie dans cette étude :

- La gestion des ressources humaines constitue un enjeu primordial qui est dorénavant considéré de plus en plus important (Arcand, 2000; Mahoney, 2000; Ordóñez de Pablos et Lytras, 2008; Pfeffer et Veiga, 1999).
- Ce domaine a néanmoins besoin d'un renouvellement urgent (Arcand, 2000; Dyer et Shafer, 1999; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009; Razouk et Bayad, 2010).
- La gestion des employés influence la performance des entreprises (Guest, 2011; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Liouville et Bayad, 1998; Welbourne et Andrews, 1996).

En ce qui concerne l'apport, il est aisément d'affirmer que comme la plupart des études empiriques effectuées et couvrant la corrélation entre la gestion des ressources humaines et la performance, ont été testées sur la grande entreprise et que cette recherche propose une analyse au niveau des PME et de surcroit appliquée au secteur des communications électroniques (e-Com), il en résultera forcément de l'information nouvelle donc utile autant du point de vue pratique que du point de vue théorique. En effet, la littérature requiert de l'information supplémentaire et les gestionnaires des réponses pratiques.

1.7 Secteur des communications électroniques

La recherche actuelle cible les entreprises montréalaises qui fournissent des services de communications (affaires) électroniques (e-Business) sur le marché ou des services de technologie de l'information basés sur l'internet.

Il ne semble pas exister une définition unique et unanime du domaine des communications électroniques, mais bien plusieurs car le sens du mot peut sembler vaste.

On parle de : communications virtuelles, d'affaires électroniques ou d'e-Business. L'e-Business utilise les technologies de l'information sur internet pour soutenir les affaires de l'entreprise (Devaraj, Krajewski et Wei, 2007).

Le domaine des communications électroniques (e-Com) est basé sur les technologies de l'information de la communication (TIC) et connaît une avancée fulgurante depuis l'avènement d'internet et du web (Système d'hyperliens publics et parfois privés). Les TIC sont l'ensemble des moyens et des outils techniques qui peuvent être utilisés dans le but d'un échange interpersonnel de contenu d'information (Robillard, 2004).

Le secteur des e-Com est un secteur pointu et en expansion. Pour rester à la page et demeurer concurrentielles, les entreprises sont en quête perpétuelle d'avantages non imitables afin de demeurer performantes et se distinguer de la concurrence (Hallowell, 2001).

Dans les entreprises de communications électroniques, le lieu des communications n'est pas forcément physique, mais virtuel. Le temps de la communication peut avoir lieu en continu et en tout temps, car l'échange peut avoir lieu n'importe quand et de n'importe où. Ce qui précède décrit un nouveau type d'environnement de travail.

Les rapports humains sont-ils différents dans l'univers technologique ? Les effets de la technologie sont complexes et diversifiés. Entre autres, on constate un changement dans les techniques de communication, dans le sens d'une distanciation et d'une abstraction croissante. Une culture particulière accompagne cette évolution et un changement du rapport à autrui (Jacob, 1995).

Quand on parle de relations humaines, l'image qui nous vient spontanément est celle d'un face à face. Or, depuis l'avènement des communications électroniques, on observe une part croissante de relations délocalisées, soit caractérisées par un éloignement physique des personnes qui entrent en contact au moyen d'une médiation technique quelconque.

Il existe une idée répandue qui veut qu'une personne travaillant sur ordinateur (dans les domaines de communications électroniques) lévite dans sa bulle numérique et qu'elle ait moins d'interactions avec les autres employés. Est-ce vrai ?

Si on en croit cette affirmation, quels effets le choix d'un secteur aurait-il sur la performance organisationnelle ? Est-ce que l'application de pratiques de gestion des ressources humaines dans ce secteur a le même impact sur la performance d'un secteur à l'autre ? Est-ce que la pratique de communications entre autres est moins implantée comme le laissent entendre les légendes perceptuelles ?

Autre point d'intérêt : la littérature indique que les technologies de l'information sont reconnues comme ayant une grande implication dans la création d'un avantage compétitif pour l'entreprise et une influence sur les différentes pratiques de la chaîne de valeur (Barney, 1991, 1995; Bolívar-Ramos, García-Morales et Mihi-Ramírez, 2011; Sakchutchawan, Hong, Callaway et Kunnathur, 2011).

Certains auteurs affirment même que le facteur capital humain et le facteur utilisation des technologies de l'information sont fortement corrélés lorsqu'on parle de performance organisationnelle (Kottemann et Boyer-Wright, 2009).

1.8 Méthodologie de recherche

La recherche actuelle recense la littérature existante en matière de GSRH et présente les modèles explicatifs de la relation entre les pratiques de GSRH et la performance organisationnelle.

Lors de la présente recherche, des questionnaires ont été envoyés à plus de PME de communications électroniques de l'île de Montréal. Les données récoltées ont été classées, codifiées et analysées. La démarche détaillée sera expliquée plus loin.

Pour finir, les résultats (statistiques, coefficients de corrélation et régressions) obtenus ont été analysés et discutés et les limites et difficultés abordées. Une conclusion tente de boucler le sujet avec cohérence, dans un esprit de continuité constructive.

1.9 Structure de la recherche

La première partie de la recherche est théorique et elle inclue le chapitre 1 et le chapitre 2. Dans le chapitre 1, le problème et l'objectif de la recherche, ainsi que sa pertinence sont abordés.

Dans le chapitre 2, un cadre théorique est dressé : principales notions et paradigmes de GSRH, la GSRH comme avantage durable, les modèles GSRH existants ainsi que la description des trois grandes perspectives décrivant la relation entre la GSRH et la performance organisationnelle. La recherche cite des études empiriques existantes relativement aux perspectives de gestion stratégique de ressources humaines

Le chapitre 3 concerne la partie pratique de la recherche et est consacré à l'explication de l'échantillonnage entrepris, les outils utilisés, le modèle conceptuel, l'émission de l'hypothèse et à la définition des variables.

Le chapitre 4 contient la synthèse des résultats et leur analyse.

Le chapitre 5 aborde les difficultés et les limites de la recherche.

Le chapitre 6 comprend la conclusion de la recherche entreprise.

Les références sont citées.

Une suite d'annexes présente de l'information complémentaire.

« La responsabilité de chacun implique deux choses : vouloir savoir et oser dire. »

Abbé Pierre

Chapitre 2 Cadre théorique de la recherche

2.1 La GSRH : avantage durable et concurrentiel

Comment une firme peut-elle être concurrentielle dans les temps modernes ?

Porter (1980,1985) référence incontournable en stratégie d'entreprise, énonce qu'une organisation pour être concurrentielle, doit se concentrer sur une des stratégies génériques suivantes :

- stratégie des coûts bas,
- stratégie de différenciation,
- Stratégie de spécialisation.

Michael E. Porter a porté un grand intérêt au calibrage des forces des firmes pour dégager l'avantage concurrentiel est bien étayé dans la littérature. Il propose donc aux dirigeants de maîtriser les forces qui structurent leur marché concurrentiel, et ce d'une manière plus efficace que les concurrents. La notion de maîtrise des forces relativement à la concurrence consiste en stratégies créant de la valeur selon le modèle économique de l'entreprise. Porter (1980, 1985) énonce aussi que le type de stratégie retenu par l'organisation a un impact direct sur le choix des pratiques et politiques de l'entreprise incluant celle de gestion stratégique de ressources humaines.

Les sections suivantes décrivent l'essence des stratégies du modèle de Porter ainsi que le positionnement des théoriciens sur les concepts introduits par Porter.

Stratégie des coûts bas (Cost leadership)

Selon Porter (1980,1985), cette stratégie consiste à proposer une offre équivalente en valeur à celle de la concurrence, mais à un prix plus bas que celui du marché. Pour ce faire, une entreprise qui applique cette méthode se doit de réduire les coûts de production, via la mise en place de programmes d'optimisation de son processus décomposé de production, dans le but de générer des économies d'échelle entre autres améliorations.

Stratégie de différenciation (Differentiation)

Cette stratégie largement appliquée par les entreprises offre des lignes de produits différents de celles retrouvées sur le marché. Porter cite deux sortes de manières de se différencier : ou bien vers le haut ou bien vers le bas.

Se différencier vers le haut en ayant une offre plus complète que l'offre du marché, mais à la vendre à un prix plus élevé, car augmenter le prix de vente au-dessus du prix coûtant, permet de générer un profit plus grand. Ou bien alors, une entreprise peut se différencier vers le bas avec une offre moins élaborée que le marché, et en établissant un prix moins élevé que la concurrence.

La différenciation vers le bas et la stratégie de coûts bas semblent similaires, mais ne le sont pas du tout. La première se traduit par une diminution de la valeur de l'offre et du prix, alors que la seconde n'entraîne qu'une diminution du prix.

Stratégie de spécialisation (Focus)

Cette stratégie également appelée stratégie de focalisation ou concentration consiste au fait de se créer une niche dans le marché, soit encore cibler un segment de marché et

essayer de fournir la meilleure offre qualité prix pour se distinguer de la concurrence et garder un avantage sur eux.

Comme l'indiquent les paragraphes précédents relatifs aux trois stratégies génériques présentées dans le modèle de Porter (1980, 1985), un point commun semblent saillant : se différencier est vital pour les entreprises qui désirent obtenir un avantage concurrentiel.

Néanmoins, la littérature contient un nombre important de critiques et avance des limites importantes aux énoncés de Porter (1980,1985).

Tout d'abord, les trois stratégies génériques ne semblent pas prendre en considération les cas particuliers et dans le monde des affaires il en existe beaucoup.

Ensuite, les théoriciens critiquent le fait de devoir choisir une seule et unique stratégie comme le recommande Porter (1980,1985) et qualifie ce mode de pensée de « rigide ». Ils avancent le fait qu'il est totalement viable de juxtaposer plusieurs stratégies en restant performants.

Finalement, certains auteurs indiquent qu'une firme pourrait très bien tirer parti de l'application d'une stratégie différente par type d'activité nécessitant son application au sein de la chaîne de valeurs et donc avoir plusieurs stratégies et non pas une seule selon l'application qui lui sied le mieux.

D'un autre côté, en plus du modèle de base explicité, Porter (1985) avance le fait que la technologie est un des plus grands moteurs de compétitivité. Comme la technologie est

imbriquée dans les différents éléments de la chaîne de valeur, sa présence ou son absence a un effet direct sur l'application de la stratégie des coûts et de la différenciation. Il décrit l'entreprise comme un ensemble de systèmes technologiques ayant un effet sur toutes ses activités (Porter, 1980, 1985; Porter et Kramer, 2011).

Pour étayer ces dires, Porter fait le rapport entre son modèle de stratégies génériques et la corrélation positive qu'il affirme exister avec la technologie.

Tout d'abord, lors de l'utilisation d'une stratégie de coûts bas, Porter (1985) justifie son affirmation en avançant le fait que la technologie optimise la logistique, aide à accentuer la célérité, facilite la manipulation et diminue la quantité de matériel requise. Toutes ces actions ayant un effet direct sur la baisse des coûts, but ultime de la stratégie.

S'il s'agit de stratégie de différenciation, la technologie peut impacter positivement la qualité de produits innovateurs et accélérer leur délai de livraison. Le processus de contrôle qualité sera plus structuré et le délai de réponse aux besoins plus court (Porter, 1985).

Pour ce qui est de la stratégie de concentration, la technologie semble offrir précision et réduction des délais pour le segment de clients desservis dans un but de différenciation (Porter, 1985).

Ce jet de phrases résume les propos de Porter (1985) face aux apports de la technologie dans la création de l'avantage compétitif (Porter, 1985). Ces propos semblent plausibles d'un point de vue rationnel et le fait que la technologie soit imbriquée dans tous les composants de la chaîne de valeurs est un fait de plus en plus réel.

Néanmoins, la littérature ne trouve pas de consensus sur les dires de Porter relatifs à la technologie et son effet durable. Plusieurs théoriciens affirment que l'utilisation de la technologie et du capital ne constituerait plus un avantage « durable » à proprement dit, du moins, mais simplement ponctuel (Pfeffer, 1994, 2007; Pfeffer et Veiga, 1999; Ulrich, 2007; Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake, 1995).

Il est un fait qu'en termes de capital, les sources et les modes de financement se sont multipliés offrant ainsi aux entreprises beaucoup plus de possibilités de veiller à un bon fonctionnement. De plus, avec l'avancée fulgurante des technologies et l'apparition de concepts tels que l'innovation ouverte et l'open-sourcing, la plupart des technologies deviennent accessibles à toutes les entreprises sans réelle possibilité de se différencier sauf cas particulier.

Dans un autre mode de pensée, d'autres théoriciens chevronnés se sont intéressés au sujet de l'avantage concurrentiel. Dans cette quête de recherche de l'avantage concurrentiel précieux, unique et difficilement imitable, la littérature renvoie en primeur vers les écrits de Barney (1991).

Dans la théorie des ressources stratégiques, Barney (1991) réitère certes l'assertion de Porter (1980) relative au fait que l'organisation doit extraire de ses ressources un avantage concurrentiel précieux, non imitable et durable pour créer de la valeur et être concurrentielle.

Ceci étant dit, Barney(1991) énonce dans la théorie des ressources, qu'une firme doit miser sur ses ressources sociales (ressources humaines) pour se différencier et arriver à être concurrentielle. En effet, selon lui, le capital humain constitue une ressource plus

précieuse que toute autre ressource dans l'organisation. Plusieurs auteurs appuient les assertions de Barney et forgent une nouvelle pensée collective qui croit au fait que l'avantage concurrentiel technologique ou via du pur capital ne suffit plus pour avoir une avance réelle, durable et non substituable sur ces concurrents (Bacon, 2001; Barney, 1991, 2001a; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Barney et Wright, 1998; Bartlett et Ghoshal, 2002; Becker et Gerhart, 1996; Blount, Castleman et Swatman, 2005; Boxall et Steeneveld, 1999; Dyer et Shafer, 1999; Pfeffer, 1994; Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake, 1995; Wright, 2003; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011; P. M. Wright et G. C. McMahan, 2011).

La gestion stratégique des ressources humaines devient un atout stratégique dans ce sens ou la compétence unique et adaptable et/ou sa faculté stratégique sont inlassablement validées (Arcand, 2000; Barney, 1991, 2001a, 2001b; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Dan-Shang et Chi-Lih, 2008; Dyer et Reeves, 1995; Guest, 2011; Hall, 1992; Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake, 1995).

Pfeffer (1994) parle d'« équation humaine » et rejette par la même occasion toutes les stratégies précédemment énoncées pour développer un avantage concurrentiel durable, non imitable et non substituable.

Selon plusieurs éminents chercheurs, les employés en tant qu'êtres humains uniques représentent une ressource rare, non imitable et difficilement substituable (Arcand, 2000; Boxall et Steeneveld, 1999; Gomez-Mejia, 1988; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987).

Pfeffer (2007) réitère l'importance de creuser plus en profondeur les théories GSRH existantes et parle de motivation organisationnelle et individuelle comme facteurs de

succès et variables à mesurer dans les études empiriques. Il suggère aux chercheurs de bâtir de nouvelles perspectives plus complexes pour enrichir le domaine de la GSRH (Pfeffer, 1994, 2007).

Les récentes études en GRH commentent l'assertion de Pfeffer(1994) relativement à l'existence d'un avantage concurrentiel unique et soutiennent que cette affirmation, quoi que vraie en ce qui a trait à l'importance stratégique de considérer l'humain au centre des préoccupations de gestion de performance, relève un tant soit peu d'une utopie théorique; ils suggèrent aux dirigeants de ne pas rejeter de quelconques stratégies susceptibles d'être concurrentielles (Bacon, 2001).

Tel que déjà mentionné, Moldovan (2011) confirme l'humain comme l'entité ultime qui permet à une firme de fonctionner. Il aimerait que la dimension de la gestion des ressources humaines soit redéfinie en y remodelant un rôle central accordé à l'humain.

Ployhart (2011) affirme qu'il ne s'agit pas seulement de mettre en place un bouquet de pratiques de GRH pour déduire à l'avantage concurrentiel des ressources humaines. Il suggère de prendre en considération les différents types de ressources humaines. Il recommande également aux futurs chercheurs de mesurer la qualité du capital humain différemment en faisant la part des choses entre la compétence acquise par formation et celle acquise par expérience (Ployhart, Van Iddekinge et Mackenzie Jr, 2011).

Autre perspective intéressante avancée par Wright et McMahan (2011) : l'importance de se recentrer dans les recherches futures en GSRH sur le « capital humain » et non sur

simplement l'analyse des pratiques de ressources humaines touchant au capital humain et ayant un effet sur la performance organisationnelle.

Par capital humain, les chercheurs désignent : la connaissance, les renseignements, les idées, les compétences et la santé relative aux individus (Becker et Huselid, 2006).

Il n'en reste pas moins qu'il existe à ce jour une robuste preuve de la relation entre les pratiques de GRH telles qu'analysées et la performance organisationnelle (Wright et McMahan, 1992).

Wright et McMahan (2011) recommandent aussi la prudence face au biais existant dans les recherches. Par exemple, lorsqu'on requiert d'un dirigeant des réponses relatives à la satisfaction des employés, ne pas omettre être en présence de « perception » des dirigeants de la réelle satisfaction des employés.

Becker et Huselid (2006) signalent également un manque crucial aux potentiels chercheurs : le peu d'importance accordée à date dans les études aux compétences du dirigeant RH. Selon eux, le facteur d'étude « managérial » est important et ferait toute la différence dans les résultats d'études.

Plus particulièrement, la prise en compte des compétences des dirigeants RH face à la compréhension et l'exécution de la stratégie organisationnelle déclinée à leur niveau (Becker et Huselid, 2006).

Ces différents propos vont probablement avoir de multiples répercussions prometteuses sur l'orientation future de la gestion stratégique des ressources humaines. Mais dans l'immédiat, un fait leur est assurément commun, un constat simple dans toute sa puissance : La GSRH offre un avantage durable, concurrentiel et évolutif...

2.2 Cadre théorique au sein de la littérature

Il existe une littérature luxuriante sur la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Il serait facile de se perdre dans les métathéories ou les paradigmes/théories connexes à celle de la recherche ciblée.

Il est donc primordial de repérer le cadre théorique au sein de la littérature existante pour bien situer le lecteur et cultiver précision, consistance et cohérence.

Comme une image vaut mille mots, la figure suivante offre une mise en contexte visuelle du cadre théorique GSRH adressé par l'actuelle recherche. Le cadre théorique de notre étude est délimité en grisé.

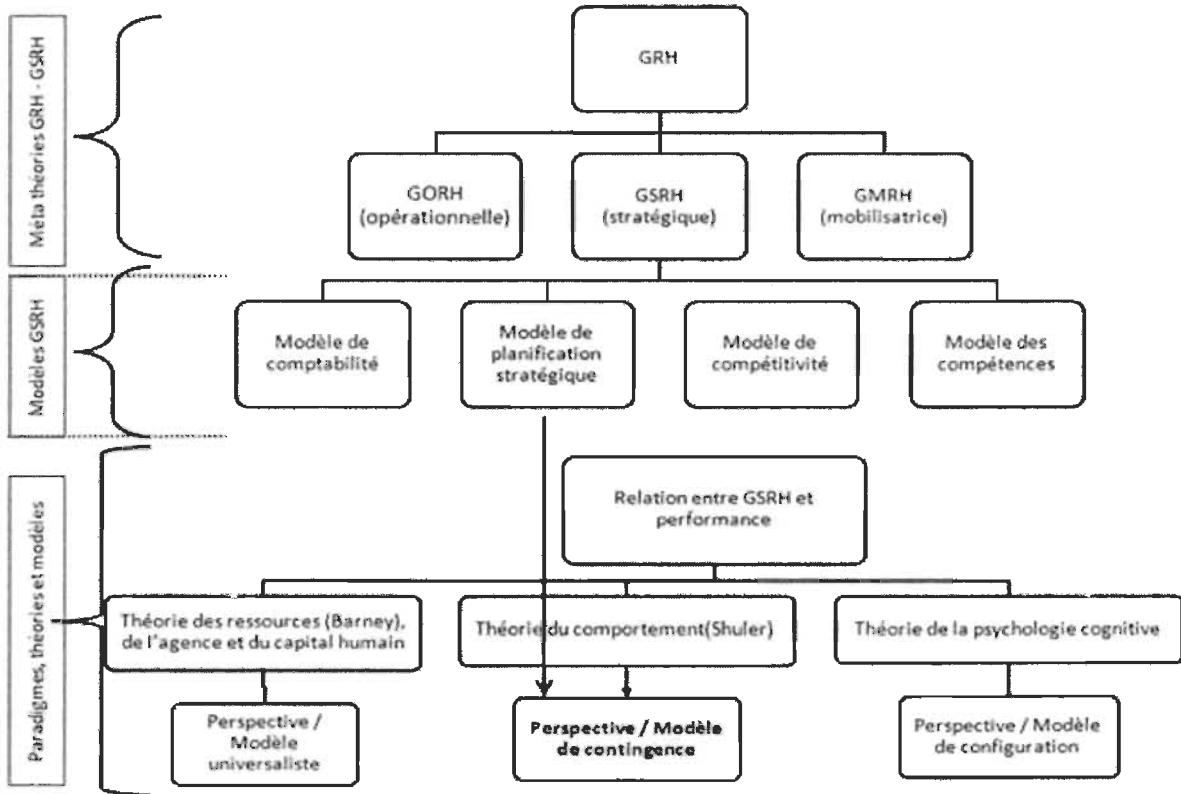


Figure 1 Cadre théorique de la recherche

La figure 1 montre les différents axes de la gestion des ressources humaines (GRH) parmi lesquels la GSRH. La GSRH (thème abordé dans cette recherche), englobe quatre courants auxquels se greffent des modèles (dits approches ou perspectives), eux-mêmes sous-jacents à des théories.

Comme le désigne également la figure 1, la relation entre la GSRH et la performance organisationnelle se dilue en plusieurs perspectives relatives à des théories précises. Ces théories elles-mêmes possédant des modèles sous-jacents.

Du point de vue multidisciplinaire, il apparaît dans ce portrait, que la gestion des ressources humaines entretient différentes relations avec des domaines connexes parmi lesquels : celui de psychologie, de planification et de stratégie.

Dans les sections suivantes, les définitions de la GSRH seront abordées, ainsi que les modèles traçant un lien entre la GSRH et la stratégie organisationnelle. Les perspectives reliant la GSRH à la performance organisationnelle seront ensuite étayées.

2.3 Définitions de la GSRH

Plusieurs théoriciens ont défini la GSRH durant les dernières décennies. Quoiqu'il y'ait une grande quantité de définitions en circulation et que les mots utilisés pour définir le concept semblent différents dans chacune d'elles, les définitions émises restent sémantiquement similaires (Arcand, 2000; Guest, 2001, 2011; Ulrich, 2007).

Mentionnons que Guest (2011), auteur aguerri en GSRH, recommande la prudence aux chercheurs : d'éviter des recherches analytiques sophistiquées tant et autant que quelques questions de base ne sont pas répondues tel que redéfinir unanimement le champ d'exploration de la GSRH (Becker et Huselid, 2006; Guest, 2001, 2011).

Les autres questions non intégralement répondues portent sur : comment « bien » mesurer des pratiques GRH et des systèmes GRH ? Quelles combinaisons de pratiques ont effectivement une influence distinctive sur la performance organisationnelle ? Sous quelles conditions des pratiques GRH constituent-elles un facteur d'influence positive ? Comment effectuer la distinction entre « l'existence » de pratiques GRH et leur

« implémentation réelle » au sein d'une entreprise ?(Buller et McEvoy, 2012; Guest, 2011).

Ce qui précède interpelle le monde de la recherche sur la nécessité de redéfinir des concepts fondamentaux en GSRH avant de continuer à raffiner la recherche dans ce domaine extrêmement important.

Le tableau suivant regroupe une liste de définitions et de caractéristiques de la GSRH, avancées par les grands théoriciens en la matière :

Auteur(s)	Définition
(Hendry et Pettigrew, 1986, 1992)	<p>La GSRH se compose de 4 <i>composants</i> principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la planification, - des politiques RH cohérentes, - une cohérence entre politiques, action et stratégie, - la considération des employés comme des ressources stratégiques.
Guest (1987,2001, 2011)	<p>La GSRH a 4 <i>priorités</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'intégration des activités RH aux stratégies organisationnelles (alignement et cohérence interne et externe) - la mise en place d'une structure organisationnelle flexible - l'implantation de pratiques de GRH de qualité. - une forte implication des employés.
Miller (1989) cité dans Arcand (2000). (Miller et Cardy, 2000)	<p>La GSRH offre un avantage concurrentiel durable et comprend les décisions et actions corrélées à la gestion des employés à tous les niveaux.</p>
Sisson (1990) cité dans Arcand (2000)	<p>La GSRH a les <i>préoccupations</i> suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la tension dans la mise en place des pratiques RH et leur intégration à la stratégie. - les responsabilités RH tendent à être gérées par des cadres non spécialistes dans le domaine. - l'importance de la transition collectivisme-individualisme : d'une relation direction, syndicat à une relation direction-employés. - l'importance de l'engagement des employés et du rôle de facilitation et responsabilisation des dirigeants.

Wright et McMahan (1992,2011)	La GSRH est un ensemble d'actions planifiées par les ressources humaines pour que la firme atteigne ses objectifs.
Schuler (1992)	La GSRH se base sur 3 <i>fondements</i> : <ul style="list-style-type: none"> - l'intégration des activités GRH au sein des objectifs stratégiques. - la cohérence entre les politiques GRH et les autres politiques internes. - l'observation d'application de pratiques de GRH au quotidien.
Boxal (1994) cité dans Arcand (2000) et Boxall et Steeneveld (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - La <i>préoccupation</i> centrale de la GSRH est d'intégrer la GRH à la gestion stratégique.
St-Onge, Audet, Hayes et Petit (1998) cité dans Arcand (2000)	La GSRH consiste à établir un lien organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques RH.

Tableau 1 Définitions GSRH.

Adapté d'Arcand (2000)

Quelques constats importants suite à la lecture de ces définitions interpellent la réflexion.

Ces définitions soulignent l'importance de *l'intégration* des pratiques GRH au contexte stratégique de l'entreprise. On y soulève également la notion de *cohérence* entre les pratiques GRH et la stratégie organisationnelle. L'importance de mettre en place une cohérence et un arrimage entre la dimension de gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle.

Les définitions du tableau soulignent bien le fait que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres reliés à la performance organisationnelle, et ce au quotidien (production et opérations).

Autre constatation, la GRH acquiert un rang stratégique de premier ordre et constitue un facteur incontournable d'influence sur la performance organisationnelle.

De plus, Boswell (2006) affirme que des employés qui saisissent comment ils peuvent contribuer à atteindre les objectifs stratégiques influencent plus la performance organisationnelle que des employés qui comprennent simplement les objectifs.

2.4 Modèles de GSRH

Une fouille intensive de la littérature en GSRH a permis à Arcand, Arcand et Bayad (2004) de faire ressortir quatre grands modèles explicatifs de la relation entre la stratégie de gestion de ressources humaines et la stratégie organisationnelle (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

Ces quatre modèles sont les suivants :

- Le modèle de comptabilité des RH.
- Le modèle de planification stratégique des RH.
- Le modèle de compétitivité des RH.
- Le modèle de compétence des RH.

Le tableau suivant résume l'énoncé de chacun de ses modèles. Chaque modèle sera ensuite disséqué.

Modèle	Années	Principe
Comptabilité des RH Brummet, et al (1968) Flamholz (1971) : Cités dans Arcand (2000).	1960-1970	Valorisation des RH. Analyse du processus d'intégration stratégique des RH selon le <i>concept de valeur des RH</i> . Influencé par les écoles de relations humaines
Planification stratégique des RH Becker (1976) et Schultz (1961) : cités dans Arcand (2000).	1960-1980	- Adaptation des RH. - Courant dominant de la GSRH, fondée sur la pensée stratégique de l'école de Harvard et du Michigan. - Importance de l'ajustement stratégique externe et interne de l'organisation : ce qui implique de la cohérence. - Courant qui analyse la contribution de la GRH à la réalisation d'objectifs stratégiques selon le <i>concept d'ajustement (fit)</i> .
Compétitivité des RH Hendry et Pettigrew (1990) Pettigrew et Whipp, 1991 Cités dans Arcand(2000)	1990	- Flexibilité des RH. - Analyse l'interaction de la relation stratégie RH-stratégie d'activités selon les <i>concepts</i> : <i>Interdépendance stratégique, changement organisationnel, et négociation collective</i> .
Compétences des RH Barney(1991)	1990	- Capacité des RH - Analyse la stratégie RH comme avantage compétitif selon le <i>concept</i> : <i>Ressources de l'organisation</i> .

Tableau 2 Modèles GSRH.

Informations adaptées d'Arcand(2000)

Les différentes macro-visions qui figurent dans le tableau 2 offrent de multiples perceptions intéressantes du monde de la gestion stratégique des ressources humaines, mais c'est indéniablement le modèle de planification stratégique qui induit l'intérêt majeur des chercheurs et des théoriciens en GSRH (Arcand, 2000).

Penchons nous un peu plus sur l'essence de chacun de ces modèles forts importants.

Le modèle de comptabilité des RH

Ce modèle a été développé dans les années 1960-1970 et a été influencé par l'école des relations humaines. Il est supporté par les théories du capital humain. Ces solides fondations habillent ce modèle d'un argumentaire solide pour appuyer ses composants (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 2006; Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968).

Le modèle de comptabilité étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur.

Par exemple, le modèle énonce que la valorisation de la fonction RH par les gestionnaires est la base maîtresse de l'atteinte des objectifs organisationnels.

Plusieurs auteurs ont relevé cette affirmation et en ont fait ressortir les multiples aspects concrets. Effectivement, la prise en considération de l'humain dans les organisations en comme une source de valeur et un avantage concurrentiel permettra plusieurs changements et actions concrètes au sein des firmes (Arcand, 2000; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

Parmi les actions pouvant découler du nouveau mode de pensée introduit par le modèle de comptabilité, mentionnons les suivantes :

- Faciliter le processus de gestion opérationnelle des ressources dans la firme,
- mieux cibler les formations nécessaires et adéquates,
- mieux planifier les besoins en ressources humaines,
- mieux calibrer les politiques de recrutement et de rétention en place,
- mieux connaître les individus qui lévitent dans l'entreprise,
- favoriser le travail coopératif.

Toutes ces actions ont potentiellement le même objectif ultime : bonifier la performance organisationnelle et atteindre sinon surpasser les objectifs d'affaires.

Une revue de la littérature sur les écoles de pensées en GRH nous informe sur ce qui a pu stimuler l'apparition d'un tel modèle. Quatre (4) axes principaux semblent constituer les plus grands facteurs d'influence :

- Une pensée collective répandue qui a vu le jour dans les années 1960 qui commençait à énoncer que les ressources humaines constituaient un capital ayant un effet de levier constructif sur la performance organisationnelle.
- Une conviction répandue qui affirmait que les dirigeants restaient peu sensibles à l'importance stratégique des ressources humaines de par l'absence de systèmes d'informations mesurant cet axe et permettant une évaluation objective de la plus-value potentielle de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.
- Un besoin criant en cohérence à répondre. L'apparition d'une vague de volonté d'obtenir des systèmes d'informations relatifs aux décisions prises en GRH

(acquisition, formation, etc.) pour pouvoir apprécier la réelle valeur des ressources humaines et un statut clair et complet de leur suivi.

- Un autre besoin croissant à combler qui est apparu et qui concernait le fait de trouver une manière de mesurer la « valeur » de l'humain dans l'organisation.

Considérer l'humain comme valeur tel que le suggère le modèle de comptabilité est primordial certes et les effets concrets qui en découlent sont effectivement multiples.

Le modèle de comptabilité des RH semble intéressant et crée une corrélation intéressante entre le concept de l'humain et celui de valeur d'entreprise. Néanmoins, dans la littérature, nous avons décelé quelques limites importantes soulevées par les auteurs en GSRH.

Tour d'abord, dans la mesure de la relation des différents axes de ce modèle, les théoriciens suggèrent d'être prudents dans la définition qu'on donne au potentiel humain et à ses composants (Bacon, 2001; Baron et Kreps, 1999; Blount, Castleman et Swatman, 2005).

Ensuite, et pas la moindre des limites concerne le concept même de « comptabiliser » les humains en entreprise. Vouloir mesurer les ressources humaines par l'entremise d'un cadre conceptuel comptable ne relève-t-il pas d'un illogisme qui n'aboutirait en fait qu'à mesurer seulement certains aspects très terre à terre du potentiel humain et non de capturer sa valeur en totalité (Baron et Kreps, 1999; Bartlett et Ghoshal, 2002; Mahsud, Yukl et Prussia, 2011).

La question que les théoriciens se posent au sujet du modèle de comptabilité est en fait assez simple : est-il adéquat de mesurer le capital humain et son potentiel par un modèle initialement conçu pour mesurer le capital monétaire ?

Questionnement fort pertinent effectivement et auquel le monde de la recherche en GSRH semble vouloir répondre.

Le modèle de planification stratégique des RH

Point très important à mentionner : ce modèle a forte valeur ajoutée en GSRH constitue le courant dominant du domaine et est parfois référencé comme étant le modèle « classique » de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1986, 1992).

Il a été développé en parallèle de celui de comptabilité des RH et le modèle de comptabilité des RH a évolué en appui quasi permanent des concepts émis par le modèle de planification (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968).

Le modèle de planification stratégique a vu le jour dans les années 1950 et est fortement influencé par l'école de pensée de Harvard et de l'école du Michigan. Il repose sur le concept d'ajustement « fit ».

Le modèle de planification stratégique a d'abord émergé pour pallier un besoin de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cette approche de planification pure avait comme objectif premier d'arrimer l'offre et la demande de travail dans le but d'atteindre l'équilibre. Le modèle de planification des RH a été influencé en route par la pensée de Harvard dans les années 1980, ce qui a teinté sa destinée d'un axe stratégique. C'est donc en deux mouvements qu'est né le modèle de planification stratégique.

Une plus-value apportée par le modèle de planification stratégique concerne la gestion efficace des RH dans des milieux instables, complexes ou changeants. Ce modèle stratégique a également permis d'introduire la notion de gestion participative permettant ainsi aux employés d'échanger sur leur plan de carrière, leur formation, etc. Ceci conduisant à une meilleure performance.

La principale limite que la littérature semble associer à ce modèle concerne la dimension « réactive » qui le décrit. Certains auteurs en GSRH prétendent que cet attribut rend le modèle fragile et subordonné aux autres fonctions organisationnelles.

D'autres limites dont souffre le modèle de planification stratégique :

- le modèle s'attèle au prévisionnel plus qu'à la mise en œuvre et aux aspects de gestion externe plus qu'aux aspects de gestion interne,
- le processus d'alignement des RH aux besoins de l'entreprise, processus sous-jacent au modèle de planification, pourrait dans certains cas ne pas être productif.
- La gestion des ressources humaines continue à occuper une place secondaire relativement aux autres fonctions de l'organisation.

Face aux multiples débats concernant les limites du modèle de planification, certains théoriciens ont proposé de donner une nouvelle orientation au modèle existant en y incorporant de nouveaux paramètres. Plusieurs suggèrent de prendre en considération de nouveaux facteurs tels que l'expertise stratégique des gestionnaires en GSRH et de tenir compte des facteurs contraignants existants dans l'organisation. C'est ainsi que le courant de planification « réellement » stratégique des ressources humaines a été conçu de manière à ce que la fonction de GSRH constitue une fonction organisationnelle de premier rang (Guest, 2001, 2011; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Le modèle de compétitivité des RH

Les adeptes de ce modèle affirment que l'arrimage externe et interne qui s'inscrit dans le modèle de planification stratégique n'a pas beaucoup de sens vu la complexité des organisations et leur diversité. Ils considèrent que l'aspect linéaire et rationnel que revêt le modèle de planification s'adapte mal au quotidien contraignant des entreprises.

Le modèle de compétitivité des ressources humaines se veut plus flexible et plus global afin de répondre aux besoins réels de l'entreprise.

De ce fait, les adeptes de cette école s'appuient sur les prémisses suivantes :

- La stratégie RH ne devrait pas être réactive, mais plutôt constructive. Elle se doit d'être part entière de la stratégie globale de l'organisation.
- La stratégie RH ne s'ajuste pas à un moule prédéfini (la stratégie globale), mais se conçoit en même temps.
- Prendre en considération les facteurs de culture et de changement de structure lors de l'adoption de la stratégie.
- La GSRH peut s'avérer purement rationnelle et limitée dans un contexte de guerre de pouvoir et de conflits d'intérêts.

Il est important de mentionner les trois perspectives qui semblent dominantes et qui découlent du modèle de la compétitivité des RH pour mieux s'imprégner des différents courants de réflexion qui ont germé tour à tour dans le monde de la GSRH.

Ces approches parlent : d'interdépendance stratégique, de changement stratégique et de négociation collective (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009).

L'approche d'interdépendance stratégique avancée par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall dans les années 1980 prône une logique d'interactivité entre toute éventuelle opportunité et la capacité de la cellule des ressources humaines à y répondre.

Whipp, Rosenfeld et Pettigrew (1989) défendent quant à eux l'approche dite du changement organisationnel qui soutient mordicus qu'aucun modèle stratégique « prédefini » ne peut répondre aux besoins issus des multiples changements organisationnels non prévisibles. Ils soutiennent que le fait de compter sur un concept défini d'avance écarte toute dimension de stratégie réelle de gestion de ressources humaines (Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1989).

Les tenants de la perspective de la négociation collective abordent le sujet sous un œil nouveau et s'intéressent particulièrement au rôle qui doit être donné aux acteurs lévitant autour des processus décisionnels. Selon eux, le facteur clé de toute stratégie RH résiderait dans l'obtention de consensus relativement à des solutions optimales à appliquer (Katz, Kochan et Weber, 1985).

Comme décrites ci-dessus, les trois perspectives sous-jacentes au modèle de compétitivité des RH étaient tour à tour des arguments pour soutenir les logiques qu'ils espèrent voir entériner.

Qu'on parle d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel ou de négociation collective, tous trois des axes névralgiques soutenant la notion de stratégie, ne semble-t-il pas utile de se questionner sur le point suivant : est-ce que l'amalgame de ces trois perspectives pourrait découler en une perspective optimisée incluant trois facteurs primordiaux : la gestion du changement, les interrelations stratégiques

organisationnelles et le fait d'en parler collectivement pour mieux y faire adhérer les ressources humaines ?

Le modèle de compétence des RH

Barney (1991) introduit le concept de compétence des RH. Il affirme que sous certaines conditions, la gestion des ressources humaines constitue un atout stratégique primordial et incontournable dans la perspective d'être compétitif (Barney, 1995, 2001a, 2001b; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Barney et Wright, 1998).

Cette vision suggère que la GRH est une source « réelle » de création de valeur et de surcroit que cette valeur est rare, difficilement imitable et non substituable.

La logique soutenant la théorie des compétences présente un argument puissant et un justificatif de taille pour pousser à valoriser la gestion des ressources humaines et le capital humain sous-jacent.

Ordonez de Pablos et Lytras (2008) affirment que certains systèmes de gestion de ressources humaines peuvent aussi bien favoriser que défavoriser le développement des compétences des employés ou du moins limiter leur bonne évolution. Ces auteurs suggèrent la prudence aux dirigeants dans le choix des pratiques à implanter et leur effet sur la préservation des compétences de leurs ressources. Ils confirment néanmoins la vision de Barney(1991) selon laquelle les compétences des employés constituent une valeur rare, non imitable, non substituable et durable. Selon eux, de plus amples recherches sur le sujet de la configuration des systèmes de GSRH pour calibrer et maintenir le parc des compétences sont à prévoir (Ordóñez de Pablos et Lytras, 2008).

Dans cette section, on a parcouru tour à tour les 4 modèles dominants en GSRH qui sont résumés par ailleurs dans la figure 2.

Comme synthèse sujette à réflexion, il ne serait pas inutile de relever que le passage en revue de ces modèles montre bien que chaque école citée s'est accaparé un angle différent et spécifique de la GSRH tout en restant néanmoins unie sur un concept de base : La GSRH « doit » jouer un rôle stratégique. Mais ne serait-il pas intéressant d'arriver ultimement à établir, définir clairement et évaluer cet axe stratégique pour faire en sorte que les différents courants de pensée ainsi que les perspectives qui en découlent puissent être « unifiés » dans une certaine mesure et répondre avec cohérence aux multiples besoins organisationnels sous-jacents à une gestion réellement stratégique des ressources humaines ? Un questionnement auquel il faudra répondre par la recherche.

En d'autres mots, même si tous les chemins mènent à Rome, comment peut-on s'y rendre en répondant logiquement et facilement à toutes les contraintes organisationnelles et aux besoins potentiels des gestionnaires ainsi qu'à ceux des employés ?

Plusieurs auteurs s'intéressent à ce questionnement et la recherche scientifique s'attèle encore à y répondre (Buller et McEvoy, 2012; Porter et Kramer, 2011; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

Quoique les quatre (4) modèles de GSRH présentent des points de vue forts intéressants, rappelons dans un but de maintenir la fluidité de la recherche actuelle, que l'objet de cette recherche concerne la perspective de contingence en GSRH qui elle est sous-jacente au modèle de planification stratégique des RH.

La figure suivante résume merveilleusement bien tout ce qui vient d'être énoncé. En peu de mots fort porteurs de significations, les prémisses à retenir sont les suivantes : la

stratégie RH doit être dictée par la primauté des buts, se munir de prudence versus les pressions externes, maintenir la flexibilité dans la structure et se recentrer sur l'organisation en priorisant les moyens.

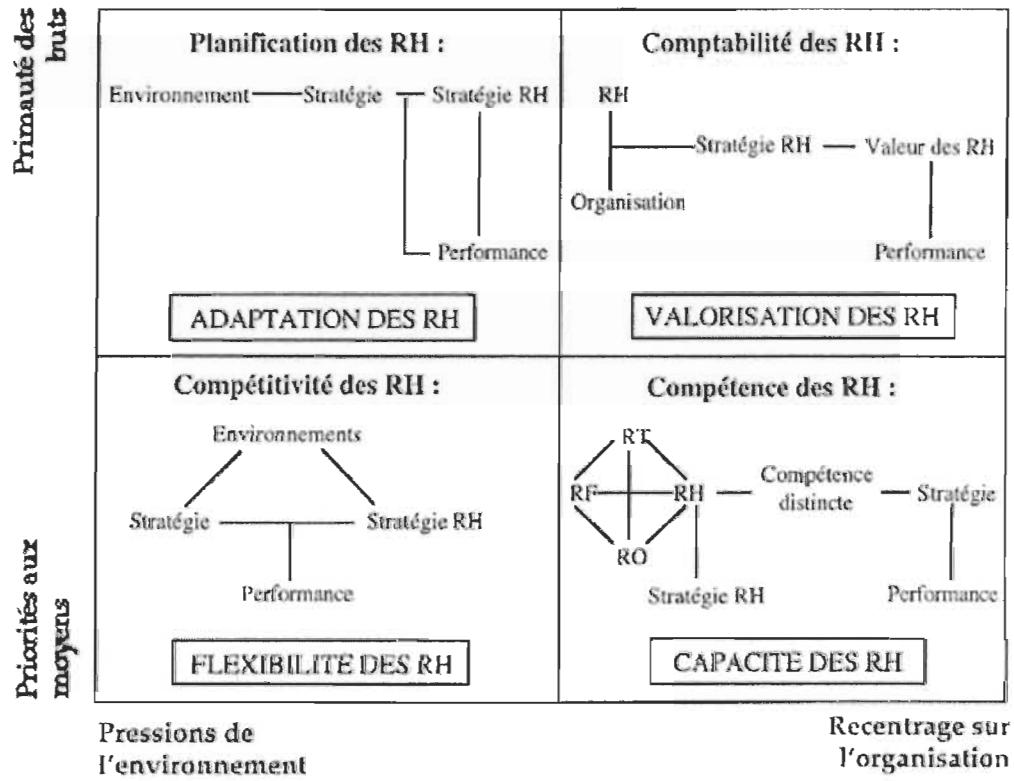


Figure 2 Typologie des modèles en GSRH

Source : Arcand (2000), (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

Les prochaines sections s'intéressent particulièrement aux perspectives découlant du modèle de planification stratégique et se concentrent spécifiquement sur la perspective de contingence en GSRH, sujet précis concerné par cette recherche.

2.5 Perspectives de GSRH

La littérature scientifique relative au modèle de planification stratégique propose plusieurs approches ou perspectives en matière de gestion stratégique des ressources humaines. Les plus populaires sont citées ci-après (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

- La perspective universaliste.
- La perspective de contingence.
- La perspective de configuration.

Dans les sections suivantes, l'explication de chacune de ses approches sera abordée tour à tour.

2.5.1 Perspective universaliste

L'approche universaliste affirme que la GRH est génératrice de valeur et constitue un avantage compétitif de par la rareté des ressources et la difficulté de les imiter ou de les substituer (Bacon, 2001; Barney, 1991, 1995, 2001b; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Barney et Wright, 1998; Pfeffer, 1994; Wright, 2003; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. C. McMahan, 2011).

Selon Delery et Doty (1996), la perspective universaliste soutient le fait qu'il existe certaines pratiques de GRH pouvant aider une entreprise à être efficace, indépendamment du contexte d'affaires (Pfeffer, 1994, 2007).

Selon eux, les pratiques qui semblent être les plus significatives seraient : la formation, la rémunération incitative et la communication (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996).

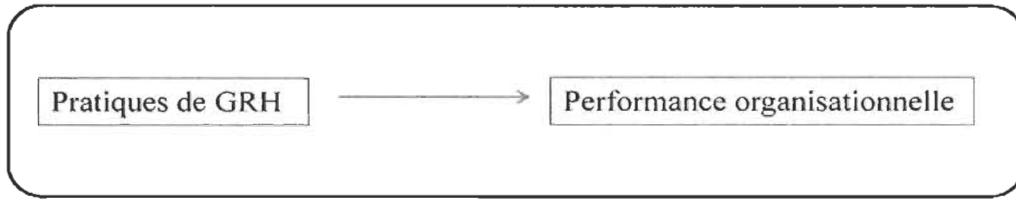


Figure 3 Lien entre la GRH et la performance selon l'approche universaliste

Source : adapté de McMahan, Virick et Wright (1999 :104).

Il serait difficile de douter de la pertinence théorique de la perspective universaliste au nombre de grands théoriciens qui l'appuient : (Becker et Gerhart, 1996; Wright, 2003; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. C. McMahan, 2011).

C'est la théorie des ressources stratégiques et la théorie du capital humain qui offrent un support à la perspective universaliste (Barney, 1991, 1995, 2001a, 2001b; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Barney et Wright, 1998; Jackson et Schuler, 1995).

Théorie des ressources stratégiques (RBV – Resource- based view)

La théorie des ressources qu'on retrouve dans la littérature économique et stratégique avance avec certitude que l'implantation de certaines pratiques de GSRH a un effet sur la performance organisationnelle sans pour autant avoir besoin de prendre en considération d'autres éléments dans la relation cause à effet entre les deux.

Les théoriciens et auteurs en GSRH semblent avoir adhéré majoritairement au fait que la gestion de ressources humaines est génératrice de valeur compétitive (Huselid, Jackson et Schuler, 1997; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Ulrich, 2007; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

Les partisans de la théorie des ressources affirment que les ressources pour générer de la valeur doivent posséder certaines propriétés. Les auteurs en GSRH insistent encore pour définir et évaluer « unanimement » ces propriétés (Barney, 1991, 2001a, 2001b; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

Wright et McMahan (1992) ont souligné quelques points importants relatifs à la génération d'un avantage compétitif.

Tout d'abord, ils avancent le fait que les ressources humaines « extrêmement » compétentes constituent un faible pourcentage des ressources et que seules les entreprises détenant de telles ressources seraient en mesure de développer un avantage compétitif via les ressources humaines, ces actifs étant également rares et non substituables (Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

D'un autre côté, certains théoriciens dont Wright et McMahan (1992) parlent d'impossibilité de répliquer des activités de GRH. Ils introduisent comme argumentaires deux concepts : celui de complexité sociale et celui d'ambigüité causale. La notion de complexité sociale relative aux pratiques de GRH dit que les pratiques se forgent « contextuellement » selon la culture et l'historique en place et que ce facteur rend ces pratiques logiquement inimitables. Le concept d'ambigüité causale se recoupe avec les affirmations initialement émises par Dyer et Shaffer (1999), également reprises dans la littérature récente en GSRH, qui décrivent la GSRH comme une boîte noire extrêmement

complexe et de ce fait que tous les aspects sous-jacents seraient difficiles sinon impossibles à saisir (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 2006; Dyer et Shafer, 1999; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011).

Théorie du capital humain

La théorie du capital humain suit le courant de pensée de l'école de Chicago et a été émise par Schultz et Becker dans les années 1960. Elle avance que le niveau d'habiletés et de compétences des ressources humaines fournit une source de valeur pour les entreprises (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 2006; Jackson et Schuler, 1995).

Plusieurs théoriciens soutiennent les propos des défenseurs de l'approche universaliste affirmant que certaines activités reliées aux pratiques GRH peuvent potentiellement accroître la valeur du capital humain (Baron et Kreps, 1999).

D'un point de vue empirique, les études les plus citées en GSRH relativement à la perspective universaliste sont probablement celles de Huselid (1995), de Batt et Applebaum (1995) et d'Arcand(2000).

Dans son analyse, Huselid (1995) soutient la perspective universaliste, en démontrant que les entreprises qui consacrent un budget conséquent à l'implantation de pratiques de GRH (bien au-dessus de la moyenne sur une échelle qu'il a lui-même établie) sont plus performantes que les autres firmes (Arcand, 2000; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Les résultats de l'analyse de Batt et Applebaum (1995) rejoignent les résultats de l'étude de Huselid (1995). Quelques autres études empiriques ont également confirmé l'essence

constituante de l'approche universaliste et soutiennent les fondements théoriques qui la constituent : Welbourne et Andrews (1996), Huselid, Jackson et Schuler (1997), Berg (1999).

Critique des études empiriques

Quoique ce ne soit pas cette approche GSRH qui concerne précisément l'actuelle recherche, elle introduit des préceptes de base en GSRH qu'il serait difficile même inadmissible de vouloir contourner dans une revue de la littérature lorsqu'il s'agit de comprendre le cheminement qui a mené à la perspective concernée par l'étude. Voici donc une petite conclusion qui interpelle la réflexion en ce qui concerne la perspective universaliste.

La validité de la perspective universaliste repose sur un concept fluide et simple qui consolide l'interaction entre deux dimensions : la GRH et la performance organisationnelle.

La littérature montre bien que la perspective est certes soutenue par plusieurs analyses robustes, mais celles-ci restent néanmoins moins solides et unanimes que les théories (Becker et Gerhart, 1996; Gerhart, 2008; Guest, 1987, 2001, 2011).

La question qui se pose au final de cette critique serait donc : est-ce que le fait de simplement investir dans l'adoption et l'implantation de pratiques GRH suffit « à lui seul » à influencer la performance organisationnelle ? Nous ne prétendrons pas répondre à ce questionnement dans l'actuelle recherche, mais il est utile de soulever la réflexion.

2.5.2 Perspective de contingence

La perspective de contingence (concernée par cette recherche) n'endosse pas le concept de base de l'approche universaliste qui veut qu'un simple investissement dans des pratiques suffise à influencer la performance organisationnelle (Arcand, 2000; Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Barney, Ketchen et Wright, 2011).

La perspective de la contingence, énoncée par Lawrence & Lorsch en 1967: cité dans Arcand(2000), stipule qu'il n'existe pas de pratiques applicables à tous les contextes (Arcand, 2000; Fabi, Garand et Petterson, 1995).

Les adeptes de la perspective de contingence prônent le fait que les pratiques GRH n'ont d'effet sur la performance organisationnelle d'une firme que si elles sont en lignées sur les objectifs stratégiques (Becker et Huselid, 2006; Jackson et Schuler, 1995; Katou et Budhwar, 2008; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009; Mahoney, 2000; Schuler, 1992; Wright, 2003; P. M. Wright et G. C. McMahan, 2011).

La figure suivante schématisé l'idée transportée par la perspective de contingence.

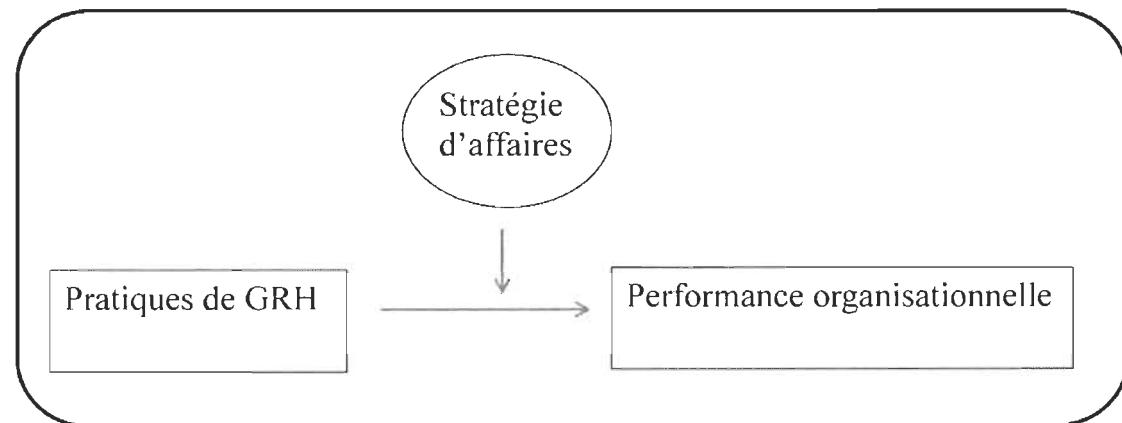


Figure 4 Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de contingence

Source : Adapté de Mc Mahan, Virick et Wright (1999 :104).

Dans un autre axe, c'est la théorie comportementale des ressources humaines de Schuler qui supporte la perspective de contingence (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Tarique, 2007; Wright, 2003; Wright et McMahan, 1992; P. M. Wright et G. McMahan, 2011; P. M. Wright et G. C. McMahan, 2011).

La théorie comportementale avance le fait que le comportement des ressources humaines d'une organisation influence la performance organisationnelle, si ces comportements sont alignés sur les objectifs stratégiques ou stratégies organisationnelles; d'où la grande importance de cultiver les comportementaux optimaux à cette fin (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Tarique, 2007; Shafer, Dyer, Kilty, Amos et Erickson, 2001).

Mahsud, Yukl et Prussia (2011) ont effectué une analyse sur l'effet du capital humain (ressources humaines) et de l'innovation sur la performance organisationnelle. Les résultats de l'analyse ont montré l'existence d'une relation significative entre les différents éléments.

Gomez-Mejia (1992) a effectué l'une de ses études, combinant les pratiques de rémunération, la performance organisationnelle et la stratégie d'entreprise.

Parmi les quelques recherches effectuées, Delery et Doty (1996) ont apporté une validation de l'existence d'un lien entre l'enlignement des pratiques GRH sur la stratégie organisationnelle et la performance organisationnelle (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996). L'étude a eu lieu auprès de 192 succursales de banques américaines.

Quelques pratiques de GRH sont identifiées dans l'analyse empirique de Delery et Doty (1996) comme étant des facteurs générant un effet positif sur la performance des entreprises : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières (Arcand, 2000). L'étude fait également ressortir le fait que certaines pratiques GRH sont influencées par la stratégie d'affaires en place.

Arcand (2000) dans son étude doctorale a discuté les limites des études existantes et il est arrivé à la conclusion qu'il serait difficile d'affirmer la robustesse sans faille de la perspective de contingence en se basant sur quelques études empiriques effectuées.

Certaines tentatives empiriques disparates que la littérature a connues présentent la faille de ne pas valider l'ensemble des pratiques GRH dans le modèle, mais simplement certaines d'entre elles.

Arcand, Arcand, Bayad et Fabi (2004) ont offert une nouvelle validation de la perspective de contingence dans une étude auprès de 46 coopératives financières. Leur étude conclut à la relative robustesse de l'approche de contingence en GSRH (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

Parmi les quelques autres études empiriques récentes effectuées, Takeuchi, Chen et Lan (2009) ont effectué une étude sur l'enlignement stratégique des pratiques de ressources humaines, et qui sont arrivées à la conclusion de la nécessité de combiner dans les futures recherches une approche qualitative en plus de l'approche quantitative.

Boswell (2006) affirme que les recherches effectuées sur le lien entre les pratiques GRH, la stratégie et la performance organisationnelle différentes dans les niveaux de profondeur des analyses, les mesures de performance et la définition des pratiques GRH mesurées et qu'il faut y prêter une attention particulière.

Thompson (2007) a effectué une étude longitudinale sur le lien entre les pratiques GRH, la stratégie et la performance organisationnelle. L'étude a eu lieu sur 5 ans en Angleterre au niveau de 7 firmes d'aéronautique. Thompson a utilisé des sondages, a effectué des entrevues avec les gestionnaires et les employés et a également analysé les documents corporatifs. Il est arrivé à la conclusion que plusieurs facteurs ont un effet important sur la relation étudiée : le contexte (secteur), les processus de meilleures pratiques d'affaires en place et le pouvoir délégué aux gestionnaires. Thompson suggère que les futures recherches de contingence soient longitudinales et intègrent les nouveaux facteurs ci-dessus cités (Buller et McEvoy, 2012; Thompson, 2007).

Le besoin d'effectuer plus de recherches empiriques en GSRH entre autres sur le lien (pratiques GRH, stratégie et performance) est plus que jamais d'actualité.

La nécessité de refaire écho aux propos des grands théoriciens en mettant à jour le lien entre l'humain et sa compréhension des objectifs stratégiques et pas juste en se concentrant sur l'analyse de l'implantation des pratiques GRH en lien avec la stratégie.

Il s'agit de passer des recherches effectuées au niveau organisationnel à des études montrant comment le capital humain (social) est créé à travers des pratiques GRH servant ainsi à influencer la performance organisationnelle (Buller et McEvoy, 2012).

Dans le chapitre 2, à la section 1 relatant de l'avantage concurrentiel, nous avons décrit la théorie de Porter (1980,1985) relativement au positionnement stratégique d'une entreprise. Dans le cadre de la validation de la perspective de contingence, nous ferons écho à de multiples recherches robustes en GSRH en nous appuyant sur la théorie de Porter (1980,1985) pour identifier le type de stratégie existant dans une entreprise.

La littérature en GSRH qualifie le modèle de Porter (1980,1985) de référence solide et incontournable, au même degré que celui de Miles et Snow (1978, 1984,2007) (décris dans le chapitre 2.6 relatif à la stratégie d'affaires). Le modèle de Porter fournit un apport théorique et un point de vue pratique lorsqu'on observe les entreprises qui pour beaucoup d'entre elles répondent au modèle décrit par Porter (Arcand, 2000; Gomez-Mejia, 1988; R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

Mentionnons de surcroit que Delery et Doty (1996) prescrivent que dans le cadre d'une analyse de contingence, l'utilisation d'un modèle tel que celui de Porter (1980, 1985) décrit au chapitre 2, le chercheur a intérêt à se concentrer sur une seule variable afin de pouvoir différencier les stratégies adoptées (Delery et Doty, 1996; Porter, 1980, 1985; Porter et Kramer, 2011).

Dans les faits, que devons-nous décoder dans la prescription des grands théoriciens? Qu'il est important de retenir que le type et le degré d'innovation existant dans une entreprise semblent avoir un effet considérable sur les choix stratégiques des dirigeants et de ce fait même du choix des pratiques implantées parmi lesquelles celles de GSRH.

La littérature nous aiguille sur cette variable prépondérante dans les recherches. En effet, le niveau d'innovation apparaît à la plupart des auteurs comme la variable de contingence la plus appropriée pour pouvoir différencier les stratégies (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996). Plusieurs chercheurs ont utilisé l'innovation comme facteur (variable) de contingence associé à la stratégie d'affaires (Arcand, 2000; R. Miles, Miles et Snow, 2006; R. Miles et Snow, 1984).

En parlant d'innovation versus stratégie, qu'on adopte le modèle de Porter ou celui de Miles et Snow, l'important semble être la détection du degré d'innovation pour qualifier le type d'entreprise. En effet : voici le parallèle ressortant dans la littérature : l'adoption de stratégies organisationnelles de différenciation semble associée aux firmes fortement innovatrices. Les stratégies de concentration ou intermédiaires peuvent être associées à des firmes moyennement innovatrices et les firmes peu innovatrices ont tendance à entreprendre une stratégie de minimisation des couts. Il s'agit de différencier les entreprises et de détecter leur degré d'innovation et à quel type de stratégie ils se sont associés pour ensuite mesurer l'impact de ce facteur contingent sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Une analyse de la littérature montre aussi que l'innovation basée sur les technologies de l'information dans les milieux e-Com, a changé la coordination des pratiques de la chaîne de valeurs et le mode d'implantation des pratiques au sein des entreprises (Kauffman, Ting et Van Heck, 2010; Kauffman et Walden, 2001; Kaufman et Miller, 2011).

Critique des études empiriques

La perspective de contingence introduit le concept primordial de contingence et d'arrimage. C'est cette perspective qui nous concerne dans cette recherche, raison pour laquelle la section référant à la contingence est particulièrement détaillée.

Le balayage de la littérature discuté montre bien que les quelques études effectuées sur l'approche ne sont pas exhaustives et n'ont pas concerné tous les domaines d'affaires. Il apparaît également une critique unifiée relativement aux multiples définitions données à la stratégie d'affaires et aux manières de la mesurer dans les différentes recherches.

De plus, la stratégie étant différente selon les modèles d'affaires et les secteurs et la nécessité de tester empiriquement l'approche de contingence dans différents domaines semble constituer un besoin vital (Cooke et Saini, 2010; Dan-Shang et Chi-Lih, 2008).

D'où le possible questionnement suivant : Est-ce que l'approche de contingence a été assez souvent validée pour en arriver à généraliser ses résultats et affirmer sa robustesse et sa pertinence sans l'ombre d'un doute ? Rien n'est moins sûr d'après plusieurs auteurs.

Appuyons ce dire par ceci : Becker et Huselid (2006) affirment que la « boîte noire » entre les pratiques GRH en contingence avec la stratégie organisationnelle et la performance organisationnelle est encore entière et qu'il s'agit de mettre une emphase particulière sur ce qui transforme une pratique en atout « stratégique », ce qui constitue selon les auteurs un agenda de recherche particulièrement chargé dans les perspectives à venir.

Certains auteurs affirment que les dirigeants d'entreprises ont « saisi » le message en ce qui concerne l'importance de la GSRH et ils deviennent très proactifs. Les dirigeants posent des questions telles que : « Quelles sont mes pratiques clés et comment doivent-elles être gérées? » La recherche scientifique devra s'atteler à leur fournir des réponses.

Selon Becker et Huselid, ces questions obligent la GSRH à explorer d'autres horizons et à rentrer dans une nouvelle aire de recherche palpitante qui inclurait les besoins des dirigeants dans les facteurs de recherches empiriques à effectuer dans les prochaines années (Becker et Huselid, 2006). Ceci démontre bien l'importance de continuer à creuser les sujets de GSRH.

Autre énoncé incontournable : Barney, Ketchen et Wright (2011) quant à eux affirment que les différentes perspectives de GSRH sont inter-reliées et que cet aspect fondamental doit être finement exploré et qu'au même titre que les entreprises qui doivent « innover ou sombrer », les théories et approches GSRH doivent faire pareil, sous peine de sombrer dans l'oubli ou la stagnation (Barney, Ketchen et Wright, 2011).

C'est pour ces multiples et fascinantes raisons qu'il est indispensable de continuer à valider entre autres l'approche de contingence qui nous concerne dans cette étude pour éprouver la robustesse de ce qu'elle avance et en saisir les multiples nuances, qui semblent encore infinies.

2.5.3 Perspective configurationnelle

Allant un degré plus loin que la perspective de contingence, la logique de la perspective de configuration veut que des pratiques GSRH ne puissent s'avérer efficaces qui si elles s'arriment harmonieusement aux principales caractéristiques de l'organisation.

Cette approche est de loin la plus complexe et la plus complète en gestion stratégique des ressources humaines (Arcand, 2000; Barney, 1995, 2001a; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996).

Cette perspective est abordée même si elle n'est pas validée dans cette recherche, car elle fait partie d'un tout cohérent dans une revue de la littérature sur la GSRH.

Les adeptes de cette perspective avancent justement le concept de cohérence dans le regroupement des pratiques en GRH. Selon eux, les pratiques qui offrent le plus de consistance interne, ont tendance dans leur éventuel regroupement en un système GRH d'impacter la performance organisationnelle (Becker et Huselid, 2006; Burack, Burack, Miller et Morgan, 1994).

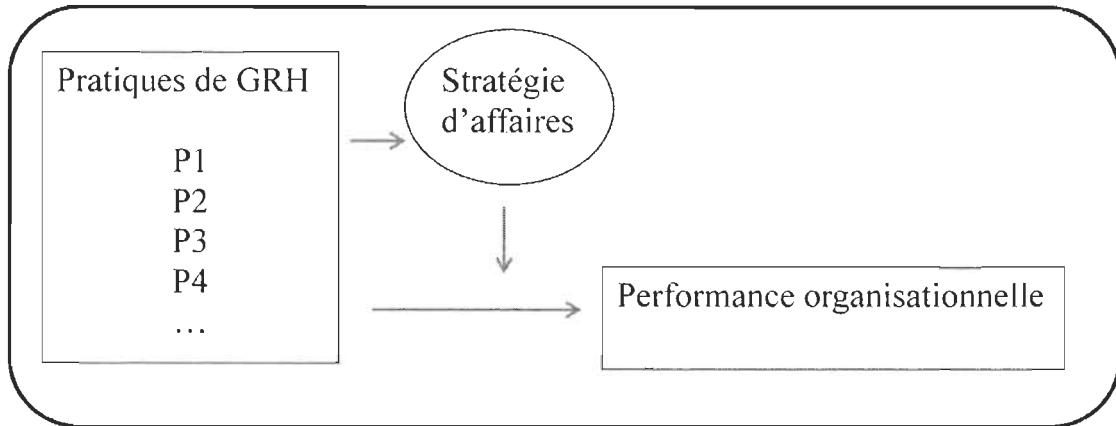


Figure 5 Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de configuration

Source : Adapté de McMahan, Virick et Wright (1999 :104)

La figure ci-dessus vulgarise graphiquement le concept soutenu par l'approche configurationnelle.

Il existe quelques validations et tentatives de validations empiriques de la perspective configurationnelle dont les plus citées dans la littérature sont celles de : Arthur (1992), Bird et Beechler (1995) et Lepack et Snell (2002).

Critique des études empiriques

Les critiques les plus relevées relativement à ces études empiriques sont les suivantes : la non-unanimité de la définition de la notion : stratégie d'affaires, l'inexistence d'une entente adoptée par tous sur une notion unique de système GRH (la manière de configurer les pratiques) et finalement, au-delà du bienfondé des études menées, peu

d'entre elles mesurent réellement les effets de regroupements de pratiques GRH sur la performance.

Arcand (2000) dit que ces éléments ouvrent une brèche d'inconsistance et entachent la logique et la validité des résultats de ces études.

Ces assertions relèvent encore une fois l'importance de valider incessamment les concepts pour mieux les comprendre et les faire évoluer.

2.6 Stratégie et performance organisationnelle

Dans cette section, deux notions sont abordées : la stratégie d'affaires et la performance organisationnelle. L'objectif étant de définir tous les termes utilisés dans les diverses parties de l'étude afin d'offrir au lecteur de cet ouvrage fluidité et facilité de compréhension.

La stratégie d'affaires

Quoi de plus primordial que de commencer par définir la stratégie organisationnelle, aussi appelée stratégie d'affaires ou parfois positionnement stratégique ?

En 1990, Mintzberg définit la stratégie comme un ensemble de décisions relatives au positionnement de la firme. Chaque firme choisissant sa stratégie selon sa compétence distinctive et en rapport au marché dans laquelle elle lévite. Implémenter la stratégie

nécessite l'implantation d'un ensemble de composants de la chaîne de valeurs et la création d'un chainon entre la stratégie de la firme et les différentes stratégies fonctionnelles qui en sont déclinées (Bird et Beechler, 1995).

Miles et Snow (1978) identifient trois types de firmes aux stratégies distinctes : les prospecteurs, les défenseurs et les analystes. Ces trois types de stratégies sont définis dans les prochains paragraphes faisant également ressortir le comportement des dirigeants en matière de gestion de ressources humaines selon le cas (R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

Comme déjà mentionné au préalable, Delery et Doty (1996) proposent d'opter pour une seule variable pour être en mesure de distinguer les diverses stratégies employées par l'entreprise lorsqu'un modèle comme celui de Miles et Snow (1978) est utilisé. *L'innovation* semblant sous de multiples égards représenter la variable stratégique la plus susceptible de permettre une telle distinction (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996; R. Miles, Miles et Snow, 2006; R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

La théorie de Miles et Snow (1978) a établi sa robustesse relativement à la performance organisationnelle (Glick, Huber, Miller, Doty et Sutcliffe, 1990). Depuis cette assertion, plusieurs études ont utilisé le facteur d'innovation comme paramètre de recherche (Arcand, 2000).

La définition retenue pour l'innovation est celle du dictionnaire Larousse : l'action d'innover consiste à introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque (Larousse, 2010).

Rappelons de surcroit que certains auteurs affirment que les technologies de l'information semblent constituer un facteur influent sur l'innovation impactant ainsi la performance organisationnelle (Bolívar-Ramos, García-Morales et Mihi-Ramírez, 2011).

Stratégie « des prospectrices » : Firmes fortement innovatrices

Les firmes fortement innovatrices (ou les prospectrices) utilisent une stratégie de différenciation. Ces entreprises connaissent une croissance rapide et ciblent beaucoup le déploiement continu de ressources humaines. Pour se différencier et cultiver leur avantage concurrentiel d'un point de vue de GRH, les dirigeants des firmes innovatrices s'attèlent à détecter constamment les éléments clés parmi leurs employés et à trouver des personnes talentueuses autant à l'interne qu'à l'externe, idéalement des « talents clés en main » pour s'en servir comme levier de performance. Ces firmes tentent également de trouver le « fit-parfait » entre les employés et la liste de tâches auxquelles les affecter (Bird et Beechler, 1995).

Stratégie des « défenseurs » : Firmes peu innovatrices

Les firmes peu innovatrices (ou les défenseurs) semblent employer une stratégie de minimisation des couts de production et tentent de s'octroyer des parts de marché sûres et ne recherchent pas beaucoup de croissance.

En matière de ressources humaines, ils optent pour « une stratégie d'accumulation » qui s'agit en fait de bâtir sur ses acquis existants. Ces dirigeants ciblent la consolidation interne (formation long terme, rétention, le plan de carrière et la bonne sélection des employés).

Ce style de stratégie connaît une critique littéraire importante, car elle cible tellement la gestion de la relation interne et l'esprit de « sénierité » qu'elle génère un biais important sur la perception des dirigeants lorsqu'ils sont en recrutement de personnes externes (Bird et Beechler, 1995; R. Miles, Miles et Snow, 2006; R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

Stratégie « des analystes » : Firmes moyennement innovatrices

Les firmes moyennement innovatrices (ou les analystes) semblent adopter une stratégie intermédiaire. D'un point de vue de la gestion des ressources humaines, ils optent pour « une stratégie de facilitation » basée sur la création de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de gérer la connaissance. Pour ce fait, ils ciblent la formation et la consolidation des ressources humaines par l'encouragement, l'embauche de personnes aptes à s'auto motiver et la création d'équipes aux structures flexibles et évolutives (Bird et Beechler, 1995).

Performance organisationnelle

La performance ou efficacité organisationnelle quant à elle est une notion employée à différents égards et dans de multiples domaines ou disciplines : économie, gestion, sciences du comportement, finances, comptabilité, etc.

C'est probablement aussi la variable dépendante la plus utilisée dans les recherches de gestion. Malgré cette utilisation intensive, les théoriciens de la littérature GRH continuent encore à discuter la manière de la mesurer optimalement (Arcand, 2000; Rogers et Wright, 1998).

Selon le contexte, la performance peut référer à la rentabilité, l'efficience, la productivité ou autre mesure. Il est donc primordial de définir la performance organisationnelle telle que retenue dans l'actuelle étude avant toute chose. Salancik et Pfeffer (1978) définissent l'efficacité ou la performance comme la capacité de l'entreprise à engendrer des résultats satisfaisants pour toutes ses parties prenantes (Salancik et Pfeffer, 1978).

La performance organisationnelle regroupe trois dimensions mesurables: la sociale, l'économique et la financière (Rogers et Wright, 1998).

Dyer et Reeves (1995) suggèrent de considérer quatre ensembles de critères ou dimensions : l'efficacité des ressources humaines, l'efficacité économique, l'efficacité financière et l'efficacité des marchés (Dyer et Reeves, 1995; Dyer et Shafer, 1999).

Pour une question de temps et de moyens, les volets relatifs à la performance qui sont retenus et mesurés dans l'actuelle étude sont : l'efficacité des ressources humaines (performance sociale) et l'efficacité financière (performance financière).

La performance sociale sera définie par un inventaire de critères évaluant la satisfaction des employés au travail.

La performance financière sera évaluée grâce au ratio de rentabilité de l'actif total (ROA). Ce ratio financier décrit la capacité de chaque dollar investi par l'entreprise de générer des ventes.

Pour faire un point spécifique au secteur des e-Com en relation avec la performance organisationnelle, mentionnons que le fait de capturer et partager l'information en temps réel est un facteur essentiel pour l'amélioration de la performance organisationnelle (Cachon et Fisher, 2000; Devaraj, Krajewski et Wei, 2007).

Ceci implique que des effets du secteur ont un effet probable sur la variation de la performance, même si on y applique les mêmes pratiques GRH que dans un autre secteur, d'où l'importance de valider des modèles dans différents secteurs ou domaines.

La littérature des technologies de l'information ne trouve pas d'unanimité relativement aux effets des technologies e-Business ou e-Com sur la performance organisationnelle. Plusieurs théoriciens s'entendent pour dire que l'impact de l'axe technologique sur les pratiques de la chaîne de valeur est un domaine quasiment inexploré (Devaraj, Krajewski et Wei, 2007).

La littérature existante sur l'e-Business repose sur de simples études de cas et il existe peu d'études empiriques sur la validation de l'effet des initiatives basées sur internet sur la performance organisationnelle (Kauffman, Ting et Van Heck, 2010; Kauffman et Walden, 2001).

La littérature regorge d'auteurs qui soutiennent que la croissance vertigineuse de certains secteurs de pointe soulève définitivement le besoin de diversifier les stratégies de compétition pour améliorer la performance organisationnelle (Blount, Castleman et Swatman, 2005; Mata, Fuerst et Barney, 1995; Porter, 1980, 1985; Porter et Kramer, 2011; Ray, Barney et Muhanna, 2004; Zhuang et Lederer, 2006).

Les dirigeants « stratèges » doivent considérer l’humain comme un facteur de calibre dans leur équation de performance optimale (Mahsud, Yukl et Prussia, 2011).

Comme l’indique le contenu de cette section, un lien étroit unit la performance organisationnelle et la stratégie d’affaires employée et il est important de considérer de multiples facteurs lors de l’analyse de cette relation complexe.

*« La science n'a pas
de patrie. »*

Louis Pasteur

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche employée est hypothéticodéductive. Il est également pertinent d'affirmer que la recherche effectuée est corrélationnelle explicative, car elle analyse le lien entre plusieurs facteurs afin de mieux les comprendre.

Il s'agit d'un échantillonnage typique. L'échantillon est non probabiliste volontaire (de convenance).

Population : Les PME choisies sont les firmes d'e-Com de l'île de Montréal. Ces entreprises forment un bassin considérable et en constante ébullition. Les technologies de l'information évoluent rapidement, le monde du web également et autant d'opportunités d'affaires voient le jour dans ce vaste contexte propice aux nouvelles idées et à l'innovation. Bien peu d'études de GSRH sinon aucune ne s'est intéressée à ce domaine en expansion constante. Pour toutes ces raisons, il apparaît clairement constructif de choisir ce bassin pour l'étude.

Des entreprises dont le nombre d'employés est supérieur à 25 ont été sélectionnées, augmentant ainsi la probabilité de l'existence de pratiques formelles au sein des entreprises qui collaborent à la recherche. Sur une population de 149 entreprises, 58 répondaient à ce critère (Base de données ICRIQ).

N= 58

3.2 Échantillon

Sur les 58 entreprises recensées, et sollicitées, 14 dirigeants ont accepté de participer à la recherche. Ce qui donne un taux de participation de 24.13%.

n = 14

Il est utile de mentionner que les dirigeants d'entreprise du secteur sont souvent à la course dans un quotidien très prenant. Ils sont également très mobiles. Nous avons constaté que certains dirigeants contactés déléguait leurs tâches RH à un responsable en place alors que d'autres tenaient absolument à le faire eux-mêmes, indiquant que leur vision globale de leur firme les mettait en position optimale pour répondre à un questionnaire de recherche de ce type.

Autre fait remarquable, plusieurs dirigeants étaient curieux de comprendre le but de la recherche et fiers d'y participer malgré le peu de temps disponible qu'ils avaient.

Plusieurs gestionnaires ont mentionné qu'à un niveau macro, ils étaient « très » conscients que les ressources humaines constituaient le levier concurrentiel du futur et qu'ils vivaient depuis quelques années un problème de rétention de certains experts qui se voyaient offrir de multiples opportunités sur le marché.

Les discussions entreprises avec les gestionnaires ont permis de constater que le type de recherche entreprise dans notre étude pouvait avoir une potentielle utilité pratique auprès des gestionnaires du secteur e-com qui se posent beaucoup de questions sur la gestion de leurs ressources humaines.

Le niveau de conscience général dénoté chez les dirigeants des firmes de l'étude et leur volonté à améliorer leurs modes de gestion et à concilier leurs objectifs avec leurs stratégies a probablement fortement aidé au bon déroulement de la collecte de données.

3.3 Instruments de mesure

Trois questionnaires ont été bâtis lors de l'actuelle recherche. Les questionnaires sont bâtis conformément à ceux utilisés et validés par Arcand (2000).

Le premier questionnaire porte sur la performance organisationnelle, le second sur les pratiques de GRH et le dernier sur le positionnement stratégique de l'entreprise.

Le premier questionnaire relatif à la performance organisationnelle (Annexe 3-A) est composé de questions relatives à l'identification, des questions sur la satisfaction des ressources humaines et une question relative à la performance financière.

Les dirigeants ont eu à juger du niveau de satisfaction de leurs employés relativement à celui des employés du secteur. Une échelle du style Lickert en cinq points a été utilisée.

Ainsi, cette recherche utilise dans un autre domaine d'affaires des mesures éprouvées par Arcand (2000), constituant une solide référence.

Le second questionnaire concerne les pratiques de GRH (Annexe 3-B). Il contient une vingtaine de questions relatives aux pratiques (rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, communication et sécurité d'emploi).

Le troisième questionnaire portant sur le positionnement stratégique des entreprises (annexe 3-C), comporte des questions relatives à : l'innovation technologique, de produits, de services, la qualité, le prix, le processus stratégique, le risque et la proactivité du style de gestion.

Un pré-test de compréhension des questionnaires auprès de deux PME tirées au hasard a servi à tester la formulation des questions et la compréhension des directives. Un texte explicatif a été joint aux questionnaires sollicitant la participation volontaire des dirigeants.

Les questionnaires ont été envoyés aux dirigeants des PME par courriel.

La recherche a été vulgarisée auprès de plusieurs dirigeants qui demandaient des détails. Des relances courriels et téléphoniques ont eu lieu pour s'assurer de recevoir le maximum de réponses. Des dirigeants ont été également rencontrés.

Les questionnaires remplis nous ont été directement retournés par courriel.

Le contrôle visuel des réponses reçues a eu lieu. Les anomalies et les réponses manquantes ont été corrigées et complétées.

La codification des données a eu lieu et une base de données SPSS a été créée.

Le décompte des fréquences pour chaque variable a été vérifié.

La génération de statistiques descriptives (moyennes, etc.) a été effectuée.

Une matrice de corrélation et des régressions Anova ont été générées, synthétisées et analysées.

3.4 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de la recherche actuelle s'inspire de la littérature en GSRH et a été également utilisé par Arcand (2000) :

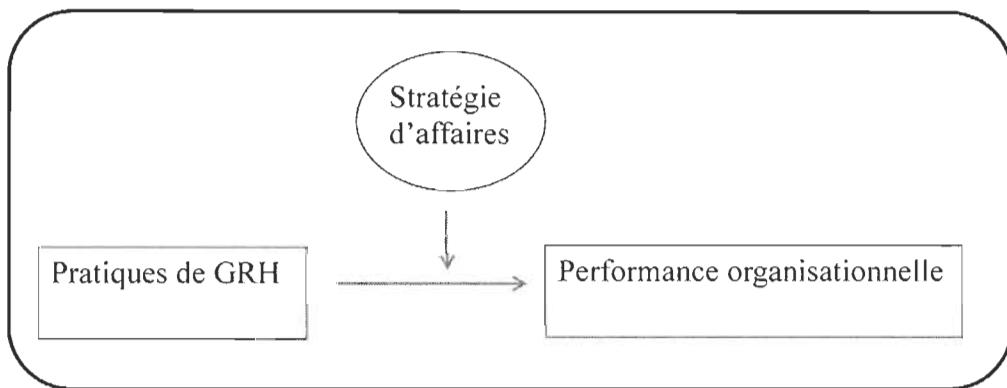


Figure 6 Perspective de contingence en ressources humaines

Source : Adapté de McMahan, Virick et Wright (1999 :104)

3.4.1 Question spécifique

Dans le cadre de la validation de la perspective de contingence, la question de recherche spécifique abordée par cette recherche est:

« *La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est-elle contingente à la stratégie d'affaires ?* »

La figure 6 présente le détail du cadre conceptuel de la recherche dans son contexte, en listant les différents acteurs, facteurs et résultats existants dans l'environnement englobant la recherche et en spécifiant lesquels de ces facteurs et de ses acteurs sont impliqués.

Les principaux acteurs qui influencent notablement l'équation étudiée de notre recherche et qui apparaissent dans le modèle, citons:

- le dirigeant de la PME : personne qui émet les objectifs et la stratégie d'affaires.
 - le directeur RH : le cas échéant, Personne qui délègue, recrute, évalue le personnel et applique les pratiques GRH.
 - les employés : personnes qui exécutent les tâches, communiquent leurs attentes et répondent aux besoins et aux règles, pour satisfaire aux objectifs.
 - le syndicat : s'il existe, constitue une entité qui arbitre les conventions entre les employés et la direction des RH et de l'entreprise.

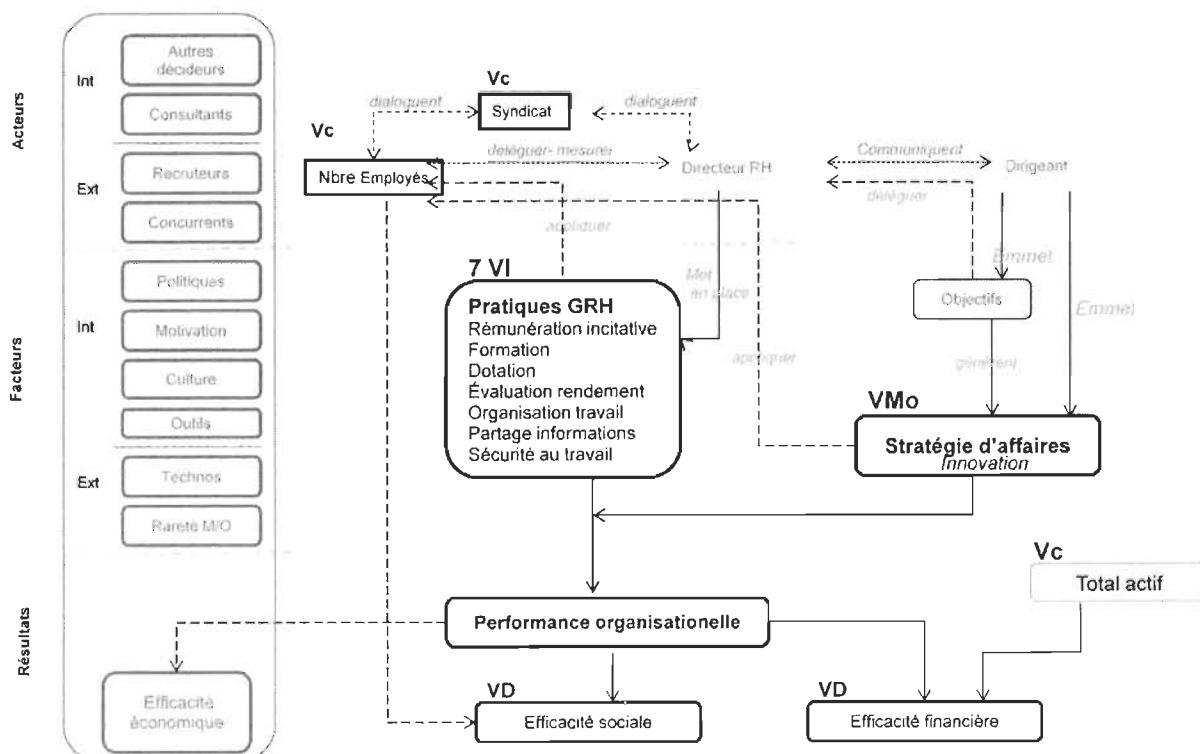


Figure 7 Cadre conceptuel schématisé

Le cadre conceptuel de la recherche est visible en gras et en noir : sept (7) variables indépendantes (VI), une (1) variable modératrice (VMo), deux (2) variables dépendantes (VD) et trois (3) variables de contrôle (Vc).

En grisé à gauche sur la figure, apparaissent les acteurs potentiels, autant internes à l'organisation que ceux qui lui sont externes et qui lévitent dans l'environnement.

Comme précédemment mentionné, les acteurs touchés par la portée de l'actuelle recherche sont le dirigeant d'entreprise (point de contact lors de la collecte de données), le gestionnaire RH, les employés et éventuellement le syndicat. Cette figure montre ce qui lévite autour de la recherche.

La figure précédente permet de situer la recherche dans l'environnement interne et externe et d'identifier les éléments qui entrent dans sa portée et ceux qui en sont écartés.

Autrement, chaque recherche possède une perspective. La même thématique peut être abordée sous le point de vue de l'employé, du dirigeant ou encore du syndicat. Il nous semble important de spécifier que l'actuelle recherche est élaborée sous la perspective du dirigeant d'entreprise.

Si on prend tout d'abord dans l'axe des acteurs, dont les dirigeants et les gestionnaires RH. Chaque personne étant unique, un gestionnaire choisira les pratiques à implanter selon les directives et sa propre rationalité selon plusieurs facteurs très personnels. Parmi les facteurs reliés au dirigeant, mentionnons son niveau de compétence, sa formation, sa vision, son profil sociodémographique, son style de gestion et de leadership, son mode de

travail et bien entendu sa personnalité. Autant d'éléments qui influencent la manière dont un dirigeant agit et gère les pratiques qu'il décide d'implanter et par ricochet une influence certaine sur la performance organisationnelle.

Les acteurs « employés » sont également des acteurs névralgiques, car ils peuvent constituer aussi bien un levier positif que négatif dans une entreprise. Leur satisfaction, motivation, adhésion à la culture et aux objectifs, leur disponibilité et leurs compétences sont autant de facteurs qui insufflent à chaque ressource humaine une valeur unique, non imitable et non substituable. Le sujet fascinant que constitue l'humain en entreprise est au cœur des recherches actuelles en GSRH.

Dans les sections qui suivent, on présente la liste des variables, des instruments de mesure et des indicateurs utilisés.

3.4.2 Hypothèse et variables

Hypothèse de recherche

Préservant la cohérence dans cet écrit et faisant suite à la question spécifique émise dans le début de ce chapitre, voici l'hypothèse proposée pour cette recherche :

« La relation entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle des PME e-Com de l'île de Montréal est contingente à la stratégie d'affaires adoptée. »

Présentation des variables indépendantes (variables reliées aux pratiques RH)

La littérature recense un très grand nombre de pratiques de GRH. Les pratiques retenues dans cette recherche sont utilisées dans plusieurs recherches empiriques et reprises dans l'étude d'Arcand (2000).

Les pratiques de GRH retenues dans cette recherche touchent à sept (7) dimensions du domaine de la GRH :

- la rémunération incitative,
- la formation,
- la dotation,
- l'évaluation du rendement,
- l'organisation du travail,
- le partage d'information,
- la sécurité d'emploi.

Les prochaines sections servent à définir et expliciter les variables associées aux dimensions citées ci-dessus ainsi que les variables de contrôle et les variables dépendantes de l'étude.

La rémunération incitative

La littérature en GSRH identifie clairement la rémunération incitative comme un facteur clé dans le processus d'accroître la performance organisationnelle.

Weber (1991) identifie la rémunération incitative comme un facteur d'accroissement de la performance organisationnelle. La dimension relative à la rémunération incitative apparaît dans tous les modèles de GSRH (Arcand, 2000; Dyer et Shafer, 1999; Pfeffer, 1994, 2007; Weber, 1991).

La littérature définit le plus souvent la rémunération incitative en faisant référence au partage de profits, au partage de gains, ainsi qu'au bonus faisant suite à une évaluation de rendement (Arcand, 2000).

La preuve la plus frappante de l'importance de cette variable est le fait qu'elle apparaît dans la description de plusieurs modèles GRH et dans la plupart sinon toutes les analyses empiriques en GSRH (Pfeffer, 1994, 2007; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les éléments mesurés qui concernent l'axe de rémunération incitative et qui sont retenus le plus généralement sont le partage de profits et le partage de bonus et ce sont ces axes qui sont mesurés dans l'actuelle recherche. En effet, que l'on parle de profits ou de bonus, l'effet sous-jacent mesuré rejette le degré de motivation des employés et évalue à quel point il existe dans l'entreprise un mécanisme de contrôle autour de cela.

Quoiqu'il semble largement être énoncé dans la littérature parcourue que le partage de profit accentue l'effort effectué par les ressources humaines et augmente leur productivité, plusieurs chercheurs continuent à suggérer d'effectuer des études mesurant l'influence «réelle» de ce lien entre bonification individuelle et profitabilité organisationnelle (Guest, 2011).

La formation

Théoriquement, le processus de formation vise à offrir des connaissances supplémentaires, répandre et aider à l'acquisition des nouvelles notions et techniques par les employés pour leur permettre de mettre leur expertise à jour et également d'avoir un plan de relève. De surcroit, une formation bien planifiée et dispensée peut aider à atteindre un objectif plus subtil qui consiste en l'adhérence des employés aux objectifs organisationnels (Barrette et Carrière, 2003).

La formation peut être définie comme un ensemble d'activités ayant pour but de développer les compétences, les connaissances, les habiletés et aptitudes des employés pour influencer positivement la performance organisationnelle et l'atteinte des objectifs (Ordóñez de Pablos et Lytras, 2008).

Fait important à souligner, dans le contexte concurrentiel et la mondialisation que vit le monde des affaires, la pratique de formation devient un axe indiscutable qui peut même être qualifié d'obligation pour les organisations s'ils veulent suivre la constante évolution des environnements socio-économiques. De surcroit, les employés deviennent de plus en plus conscients de leurs besoins et proactifs dans le but d'améliorer leur expertise et de mieux répondre au besoin. Il serait donc difficile de tenter d'occulter la dimension de formation dans toute firme qui se veut concurrentielle.

Et cette affirmation est encore plus vraie dans un contexte de haute technologie comme celui du commerce électronique où l'évolution des techniques et l'apparition de nouveaux concepts sont fulgurantes et constantes (Mata, Fuerst et Barney, 1995).

Delery et Doty(1996) avancent le fait que l'investissement des entreprises dans la dimension de formation et de perfectionnement a un effet positif sur la performance

organisationnelle. Arcand (2000) valide ce lien dans son étude. Dans la recherche actuelle, la formation est considérée comme étant l'ensemble des actes formels ayant pour objectif de perfectionner l'expertise d'un employé (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996).

La dotation

Cette variable reconnue dans la littérature GRH comme étant stratégique, est défini dans le cadre de cette recherche comme une pratique de ressources humaines servant à sélectionner la meilleure personne dont la compétence répond à un besoin d'affaires à combler. Des procédures formelles de sélection (mises en contexte réelles, entrevues de sélection) et des tests structurés sont utilisés (Pfeffer, 1994, 2007; Pfeffer et Veiga, 1999).

Boxal et Steeneveld décrivent la dotation comme une manière efficace pour une entreprise d'aboutir à l'avantage stratégique en « mettant la main » sur une certaine quantité de ressources humaines aux talents extraordinaires (Boxall et Steeneveld, 1999).

La notion de dotation n'est certes pas nouvelle; par contre, les procédures modernes évoluées permettent une sélection plus optimale des meilleures ressources possibles. Les mises en situation et les entrevues détaillées et structurées permettent d'avoir une idée assez bonne de la manière dont un candidat potentiel agit et pense et donne des indications sur son savoir-faire et son savoir-être.

Parmi les dimensions de la pratique de dotation qui sont reconnues par les théoriciens comme étant « innovatrices », mentionnons le recrutement externe ou hors entreprise (Arcand, 2000; Pfeffer et Veiga, 1999).

L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement peut être défini comme un processus structuré qui a comme objectif de porter un « juste jugement » sur les activités des ressources humaines dans une entreprise pendant une durée précise et établi sur des critères explicites et cohérents de façon à porter un jugement équitable et objectif (Fabi, Garand et Petterson, 1995).

Quel est le but premier de cette pratique? Simplement de guider les employés vers une performance optimale et les enligner périodiquement sur les objectifs organisationnels.

Cette variable également relevée comme stratégique dans la littérature des ressources humaines, réfère globalement à l'évaluation individuelle dont la somme des composantes est constituée de résultats observables et de résultats quantifiables (Delery et Doty, 1996).

Dans le milieu des communications électroniques, la littérature parcourue semble insinuer que la pratique d'évaluation du rendement n'est pas toujours prioritairement implantée dans les firmes technologiques (Bolívar-Ramos, García-Morales et Mihi-Ramírez, 2011; Zhuang et Lederer, 2006).

L'organisation du travail

Cette variable vitale pour la recherche est utilisée dans presque toutes les études de GSRH. Elle est décrite par les théoriciens comme une façon précieuse d'influencer la performance organisationnelle (Arcand, 2000; Dyer et Reeves, 1995; Dyer et Shafer, 1999; Pfeffer, 1994, 2007).

Dans cette étude, la dimension relative à l'organisation du travail est mesurée grâce aux concepts d'existence d'équipes intégrées à la structure formelle de l'entreprise, de gestion participative, de flexibilité de pouvoir restructurer les fonctions de l'entreprise (possibilité d'accéder à des fonctions latérales et de s'occuper de tâches de différentes complexités), de la résolution de problèmes par des projets pilotes.

Équipes de travail versus structure formelle

Une équipe, parfois appelée groupe de travail, peut être définie comme une entité constituée de plusieurs employés et souvent incrustée dans la structure organisationnelle.

Le fait même de l'existence d'équipes de travail au sein d'une organisation indique un certain degré de formalisation et de structure et peut représenter un facteur positif influant sur la performance organisationnelle (Cooke et Saini, 2010; Cotton, 1993; Levine, 1990).

Ce qui fait de la dimension « équipes de travail », un élément important à vérifier lors de l'analyse de l'organisation du travail dans une entreprise.

Gestion participative

Le fait que cet axe existe dans une entreprise donne une bonne indication du style de leadership en place et peut influer stratégiquement sur la motivation des employés et de ce fait sur leur performance individuelle affectant au global la performance organisationnelle.

Résolution de problèmes par projets pilotes

Une entreprise qui adopte ce procédé fait preuve d'innovation selon la littérature. En

effet, adopter ce mode créatif et collaboratif pour résoudre certaines problématiques, donne une bonne indication du style de gestion en place et de l'ouverture d'esprit face à la collaboration des employés et leur responsabilisation. Les équipes de projets regroupent plusieurs employés et donc forcément des individus ayant des expertises différentes, complémentaires et utiles. Ce mode de travail ponctuel permet des interactions matricielles dans l'organisation et induit un plus grand niveau de communication.

Le partage d'information

Le partage d'information est un axe névralgique découlant d'une bonne communication dans l'organisation. Elle représente une variable stratégique importante en GSRH et une manière importante de soutenir l'efficacité (Pfeffer, 1994, 2007).

Selon Arcand (2000), le partage d'information facilite l'adhésion des employés, leur mobilisation et leur coopération.

En effet, une entreprise motivée à faire adhérer ses employés a tout intérêt à veiller à une bonne diffusion de l'information en toute transparence afin de favoriser l'implication et le niveau d'innovation des ressources humaines de l'organisation.

Afin de mesurer cet axe, des questions relatives au partage de l'information stratégique ont été posées. L'information questionnée est de la nature suivante : informations financières, relatives aux décisions stratégiques, relatives à la concurrence et aussi aux nouveaux produits.

La sécurité de l'emploi

L'axe relatif à la sécurité d'emploi semble selon la littérature avoir une certaine influence sur la performance organisationnelle, et ce selon le contexte, le domaine et le milieu d'affaires. En effet, un niveau considérable d'insécurité ressenti relativement à l'éventuelle perte d'un emploi peut avoir une influence négative sur la productivité des employés et le contraire est aussi vrai.

Dans un contexte de mondialisation et de changement rapides comme celui des nouvelles technologies (e-Commerce compris), dans quelle mesure peut-on gérer l'axe de l'insécurité des ressources humaines? Et jusqu'à quel point les employés sont «insécurisés» par la mobilité qui devient de plus en plus partie entière des mœurs des temps modernes? D'autre part, est-ce que les employeurs préoccupés par la rareté de la main-d'œuvre et la rétention des employés ayant une expertise pointue ciblent simplement la transparence dans la communication et le partage d'information?

Autant de questions nouvelles qui risquent de voir éclore une nouvelle perspective de dans la dimension sécurité au travail. Certains auteurs suggèrent de se pencher davantage sur ce type de perspectives dans les futures recherches (Kottemann et Boyer-Wright, 2009).

Il n'en reste pas moins que cette pratique est donc également stratégique et désigne les activités ayant comme objectif de limiter la perte d'emplois relatifs à tout changement auquel l'organisation fait face, qu'il soit organisationnel, économique ou technologique (Arcand, 2000).

Présentation des variables dépendantes (liées à la performance organisationnelle)

Tel qu'indiqué dans le cadre conceptuel, cette recherche comprend deux (2) variables dépendantes pour mesurer la performance (efficacité) organisationnelle : une variable pour mesurer la dimension « efficacité ou performance sociale » et une variable servant à mesurer l'aspect « efficacité ou performance financière ».

Performance sociale

L'efficacité ou performance sociale fait référence dans le cadre de cette étude à la satisfaction des employés, au taux de roulement et au taux de plaintes déposées à l'endroit des dirigeants.

Satisfaction des employés

La satisfaction des employés sera mesurée dans la présente recherche, par le degré indiquant à quel point l'expérience du travail est évaluée positivement par un employé (Boudrias, Brunet, Morin, Savoie et Plunier, 2010).

La satisfaction des employés est perçue dans la littérature comme un bon indicateur du climat de travail ambiant dans l'entreprise. Un bon climat peut le cas échéant aussi signifier de bonnes conditions de travail et/ou de bons avantages sociaux.

Taux de roulement

Le taux de roulement des employés est défini par plusieurs auteurs comme les mouvements d'entrées et de sorties définitives des employés durant un intervalle précis (Arthur, 1992; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Liouville et Bayad, 1998).

Sur le plan pratique, cette variable est souvent un pourcentage servant à évaluer l'aspect relatif à l'efficacité des ressources humaines.

L'axe relatif au roulement des employés est fort important et pour mieux le mesurer, il est utile de mentionner que plusieurs chercheurs en GRH recommandent que cet indicateur soit décomposé ou plutôt ventilé selon l'âge, le sexe, la catégorie d'emploi, le nombre d'années d'expérience, etc. (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Pour une question de temps et de budget, il sera évalué d'une manière globale dans le cadre de l'actuelle recherche.

Dans cette étude, l'intervalle de mesure de taux de roulement pris en considération est une (1) année.

Taux de plaintes

Le taux de plaintes (nombre annuel de plaintes reçues) servira à mesurer l'expression du mécontentement des employés.

En effet, l'expression de mécontentement des employés est un facteur important à mesurer et son influence sur la performance individuelle et organisationnelle découle de la logique.

Performance financière

L'efficacité ou performance financière sera mesurée dans cette étude grâce à l'indicateur de rentabilité de l'actif total (ROA). La rentabilité de l'actif total est un indicateur du bénéfice net réalisé par l'entreprise pour chaque dollar investi. Cet indicateur financier appartient à la catégorie des ratios de rentabilité (Morissette, 2008).

La notion de rentabilité nous décrit un rapport entre un revenu obtenu et les ressources employées pour l'obtenir. Pour obtenir une image réelle de la rentabilité financière de l'entreprise, il s'agirait de comparer plusieurs années de ROA et d'analyser plusieurs autres ratios et concepts financiers. Malheureusement, pour une question de temps, la

recherche actuelle se limitera à l'évaluation d'un ratio annuel unique que le répondant est tenu de qualifier.

Variables de contrôle

En conformité avec plusieurs études effectuées et les recommandations des auteurs en GSRH, nous retenons les trois (3) variables suivantes :

- la taille de l'entreprise (nombre d'employés permanents),
- l'actif (en milliers de dollars),
- et la présence syndicale.

La taille de l'entreprise est une variable importante qui constitue un indicateur du niveau de formalisation des pratiques dans une organisation. Cette variable ayant une influence sur les résultats des études menées en GSRH, il est recommandé de l'intégrer aux analyses, car elle donne une bonne indication (Arcand, 2000; Fabi, Garand et Petterson, 1995; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

L'actif de l'entreprise réfère quant à lui à la richesse de l'organisation. En effet, ce paramètre donne une indication sur la marge de manœuvre des dirigeants et a donc une influence sur les pratiques GRH. Cette variable est usuellement rencontrée dans la littérature de GSRH et en relations industrielles également.

La présence syndicale peut avoir une immense incidence sur le choix des pratiques implantées et la manière dont elles sont gérées. En effet, le syndicat constitue un acteur externe pouvant influencer sur les décisions des gestionnaires et le comportement des employés face à l'expression de leur besoin.

Variable modératrice

La recherche actuelle contient une (1) variable modératrice représentant la variable de contingence : la stratégie d'affaires. Il s'agit comme mentionné précédemment plus précisément du niveau d'*innovation*.

Dans la section 2.1 relatant de l'avantage concurrentiel, le modèle de Porter (1980,1985) et son courant de pensée a été décrit et discuté.

Dans la section 2.6 relative à la définition de la stratégie d'affaires, nous avons expliqué la teneur du modèle de Miles et Snow (1978).

Comme synthèse de ces deux sections, rappelons donc que selon Delery et Doty (1996), lorsqu'un modèle comme celui de Miles et Snow (1978) ou Porter (1980,1985) est utilisé, il est souhaitable de ne retenir qu'une seule variable pour être en mesure de distinguer les diverses stratégies employées par l'entreprise. Le niveau d'innovation semble représenter la variable stratégique la plus susceptible de permettre la distinction désirée (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996; R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

En effet, tel que détaillé dans les sections ci-haut mentionné, les firmes fortement innovatrices (prospectrices) semblent utiliser une stratégie de différenciation. Les firmes moyennement innovatrices (analyste) semblent adopter une stratégie intermédiaire. Les firmes peu innovatrices (défenseur) semblent employer une stratégie de minimisation des couts de production (R. Miles et Snow, 1984; R. Miles et Snow, 2007; R. Miles, Snow et Meyer, 1978).

Depuis cette assertion, plusieurs études ont utilisé le facteur d'innovation comme paramètre de recherche de contingence et comme variable modératrice (Arcand, 2000).

C'est pour ces raisons et aussi pour faire écho à la plupart des recherches en GSRH que l'innovation est retenue dans notre recherche comme paramètre de contingence.

3.4.3 Considérations éthiques

Un certificat d'éthique a été demandé au comité d'éthique de l'UQTR et obtenu suite à leur étude des questionnaires et des documents complémentaires. Ce certificat porte le CER-11-175-06.08 émis le 16-12-2011 et se retrouve en Annexe1.

3.4.4 Indicateurs et échelles de mesure

Rappelons que des questionnaires ont été utilisés dans cette recherche. Pour chaque affirmation présentée dans les différentes sections des questionnaires, les répondants ont eu à situer leurs réponses selon des échelles de type Likert.

Il est utile de rappeler qu'une échelle de type Likert, conçue par le psychologue américain Rensis Lickert, est une échelle de mesure très souvent utilisée dans les questionnaires en sciences sociales. La personne qui remplit le questionnaire exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation. L'échelle contient souvent de cinq (5) à sept (7) choix de réponses qui offrent une nuance dans le degré d'accord possible (Russell et Bobko, 1992).

Mesure des variables dépendantes (reliées à la performance)

Rappelons que le modèle de l'actuelle recherche contient (2) deux variables dépendantes : Performance sociale soit la satisfaction des employés et performance financière via la rentabilité de l'actif total de l'entreprise.

Les paragraphes suivants présentent les indicateurs ont été utilisés. Les répondants ont situé leurs réponses sur des échelles. Ce « modus operandi » de mesure des variables dépendantes rejoint la façon de fonctionner de plusieurs recherches en GSRH (Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Rogers et Wright, 1998).

Pour mesurer la satisfaction des employés (variable explicitée dans la section précédente), les indicateurs utilisés sont :

- la satisfaction des employés relativement aux conditions de travail, aux possibilités d'avancement, à l'organisation du travail, du climat et du taux d'absentéisme,
- le taux de roulement annuel,
- le nombre de plaintes reçues.

Le tableau suivant reprend la liste des indicateurs utilisés. Tous les indicateurs sont mesurables sur des échelles ordinale.

Dimension	Indicateur
Satisfaction sociale	Satisfaction relative aux conditions de travail.
	Satisfaction relative aux possibilités d'avancement.
	Satisfaction relative à l'organisation du travail.
	Satisfaction relative au climat
	Taux d'absentéisme annuel.
	Taux de roulement annuel
	Nombre de plaintes déposées (par an)

Tableau 3 Performance sociale : Les indicateurs

Le répondant aura à indiquer sur une échelle de 5 points une évaluation de chacun de ses points selon sa meilleure connaissance de la réalité organisationnelle de son entreprise.

Pour mesurer l'efficacité financière, les répondants positionnent leurs réponses en évaluant leur efficacité selon leur ROA relativement à celui de la concurrence sur une échelle de Likert à 5 grades allant de « 1. Inefficace » à « 5. Très efficace ».

Mesure des variables indépendantes (reliées aux pratiques GRH)

Relativement à la mesure des pratiques de ressources humaines implantées, l'indicateur utilisé sera relatif au niveau d'implantation de chaque pratique GRH dans l'entreprise.

Tel que mentionné dans la section de la définition des variables, en tout, sept (7) dimensions (pratiques GRH) sont mesurées en tant que variables indépendantes et les indicateurs associés à chacune de ces variables sont résumés dans le tableau suivant :

Dimension (GRH)	Indicateur (s) de mesure
Rémunération incitative	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des gains - Partage des profits - Prime de performance
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation générale - Formation multidisciplinaire
Dotation	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement externe - Évaluation via tests structurés - Évaluation via entrevues structurées
Évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - Sur objectifs mesurables - Sur comportements observables
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Implication dans des équipes - Consultation des employés - Résolution de problèmes par équipes de projets - Travail dans des fonctions latérales - Encouragement de l'avancement
Partage de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Relative aux objectifs stratégiques - Relative aux nouveaux services - En rapport à la concurrence
Sécurité d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Préservation des emplois

Tableau 4 Pratiques GRH : les indicateurs

Chaque variable (dimension) ci-dessus décrit le degré d'implantation de la pratique GRH associée sur une échelle de type Likert en 5 points, allant de « 1. Pas du tout implanté » à « 5. Fortement implanté ».

Il est important de mentionner qu'une seule valeur est associée à chacune des pratiques. La moyenne des indicateurs par pratique est utilisée pour obtenir cette valeur.

Mesure de la variable modératrice (Stratégie d'innovation)

Nous avons longuement parlé de stratégie dans la section destinée à cet effet. Les explications apportées ont permis de réaliser que les entreprises se situent dans des catégories selon le niveau d'innovation relatif à leur positionnement stratégique. Elles peuvent être qualifiées de très innovatrices, moyennement innovatrices ou peu innovatrices selon le cas.

Le positionnement stratégique de chaque entreprise sera mesuré dans le cadre de cette recherche par le degré d'innovation dont l'entreprise fait preuve entre autres à l'égard du développement de nouveaux produits et services.

À cette fin, et faisant écho à la plupart des recherches incluant la variable de contingence stratégie d'innovation, la dimension d'innovation est évaluée selon dix (10) indicateurs.

Ces indicateurs touchent de multiples volets qui vont du type et de la qualité des produits, au prix en passant par l'originalité, la publicité et enfin l'avant-gardisme du style de leadership du dirigeant. Ces éléments de mesure se mesurent dans le tableau suivant :

Dimension	Indicateur(s) de mesure
Stratégie d'innovation	- Innovation technologique
	- Offre de produits ou services avant-gardistes
	- Innovation dans les produits

- Qualité offerte relativement au marché
- Prix offert relativement au marché
- Allocations Marketing
- Prévision de ressources (humaines, technologiques)
- Processus stratégique
- Investissement dans des projets risqués
- Proactivité du style de gestion

Tableau 5 Stratégie d'affaires : les indicateurs

Le répondant aura à spécifier sur une échelle en 5 points allant où se situe son organisation relativement à la dimension stratégique mentionnée. L'échelle en 5 point va de (1=Préoccupation minimale à 5= Préoccupation maximale).

Mesure des variables de contrôle

Rappelons que (3) variables de contrôle sont citées dans le modèle de cette étude. Leur objectif premier est de contrôler l'influence de certains facteurs organisationnels sur les résultats de la recherche menée. En effet, certains facteurs sont intimement reliés aux choix éventuels des pratiques de GRH à l'efficacité de leur implantation.

Le choix de ses variables répercute leur utilisation éprouvée par le monde de la recherche en GSRH et la cohérence de ne pas omettre de les intégrer aux modèles conceptuels (Arthur, 1992; Gomez-Mejia, 1988).

Nous avons tout d'abord la variable présence syndicale, également présente dans la plupart des recherches en GSRH et décrite dans la section précédente. Les réponses relatives à la présence syndicale sont : oui ou non. Ces réponses sont respectivement codifiées dichotomiquement par 1 ou 0 dans la base de données.

Le chiffre d'affaires est mesuré en millions de dollars.

La taille de l'entreprise est équivalente au nombre total d'employés permanents travaillant dans l'entreprise.

« Toute science a pour but la prévoyance. »

Auguste Compte

Chapitre 4 : Résultats et analyse

Alors que les chapitres précédents étaient destinés au processus de l'étude, sa méthodologie, son contenu, son cadre théorique et son modèle conceptuel, celui-ci est exclusivement consacré à la présentation des résultats de l'analyse statistique et leur interprétation.

Pour tenter de trouver une validation à l'hypothèse de recherche : « La relation entre le niveau d'implantation des pratiques GRH et la performance organisationnelle des PME e-Com de l'ile de Montréal, est contingente à la stratégie d'affaires adoptée. », nous avons généré un ensemble d'analyses sur SPSS après avoir créé une base de données et codifier les réponses obtenues dans la collecte de données.

Pour entreprendre une analyse cohérente, nous avons tout d'abord générée des statistiques descriptives et une matrice de corrélation entre toutes les variables de l'étude. Celle-ci a livré des résultats intéressants qui seront présentés dans la prochaine section.

Ensuite, le calcul de l'effet d'interaction entre les différentes pratiques de GRH et le niveau d'innovation stratégique de l'entreprise en rapport avec la performance organisationnelle a été effectué afin de jauger l'existence de relations significatives entre les pratiques en contingence avec la stratégie et la performance de la firme (Satisfaction des employés et efficacité financière). Il s'agit de test d'interactions (analyse ANOVA et régressions multiples).

Une analyse des régressions a été effectuée et elles sont présentées dans les sections qui suivront.

4.1 Statistiques descriptives

Dimension	Moyenne (sur 5)	Écart type	N
Rémunération incitative	1,73	,63	14
Formation	4,20	,55	14
Dotation	3,50	,89	14
Évaluation du rendement	2,57	,64	14
Organisation du travail	3,95	,49	14
Communication	3,87	,29	14
Sécurité du travail	2,27	1,28	14
Satisfaction des employés	4,14	,53	14
Performance financière	3,71	,73	14
Stratégie d'innovation	3,60	,39	14

Tableau 6 Statistiques descriptives

N : Taille de l'échantillon

Comme nous l'indique le tableau des statistiques descriptives, les degrés d'implantation des pratiques de GRH sont différents selon les firmes dans l'échantillon sélectionné.

La moyenne des pratiques (formation, dotation, organisation du travail et communication) est supérieure à 3, ce qui indique que ces pratiques sont largement utilisées dans les entreprises de l'échantillon étudié.

Les pratiques : rémunération incitative, sécurité au travail et évaluation du rendement sont des dimensions dont les moyennes sont inférieures à 3 et donc semblent moins utilisées.

Les firmes de l'échantillon semblent aussi être très orientées vers l'innovation (moyenne supérieure à 3.5) donc ce sont des PME prospectrices.

Dimension	N	Moyenne	Écart type
Indice global de GRH (sur 35)	14	19,507	2,9733

Observation intéressante : l'indice GRH global obtenu par cumul des moyennes des pratiques est légèrement supérieur à 17.5 ce qui indique une certaine implication dans l'implantation de pratiques GRH de la part des entreprises échantillonnées.

4.2 Analyse de la matrice de corrélations

		Remun	Format	Dotation	EvalRnd	OrgaW	Comm	SecuW	Satisf	PerfoFin	StratInnov
Remun	P_Value	1									
	Sig.										
	N	14									
Format	P_Value	,020	1								
	Sig.	,947									
	N	14	14								
Dotation	P_Value	-,035	,067	1							
	Sig.	,906	,821								
	N	14	14	14							
EvalRnd	P_Value	,063	,358	,387	1						
	Sig.	,830	,208	,172							
	N	14	14	14	14						
OrgaW	P_Value	,077	,496	-,007	,486	1					
	Sig.	,793	,071	,982	,078						
	N	14	14	14	14	14					
Comm	P_Value	-,086	,395	,684**	,441	,067	1				
	Sig.	,771	,163	,007	,114	,821					
	N	14	14	14	14	14	14				
SecuW	P_Value	-,246	-,384	,241	,101	,017	-,052	1			
	Sig.	,397	,175	,407	,732	,953	,861				
	N	14	14	14	14	14	14	14			
Satisf	P_Value	,197	,791**	,348	,595*	,662**	,620*	- ,128	1		
	Sig.	,499	,001	,223	,025	,010	,018	,663			
	N	14	14	14	14	14	14	14	14		
PerfoFin	P_Value	-,291	-,485	-,073	-,296	-,463	-,548	,271	-,679**	1	
	Sig.	,314	,079	,803	,304	,096	,043	,349	,008		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
StratInnov	P_Value	-,350	,081	,572	,231	-,043	,088	,331	,030	,533*	1
	Sig.	,220	,782	,032	,427	,884	,764	,247	,918	,050	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14

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

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

Tableau 7 Matrice de corrélations

Le tableau ci-dessus présente les résultats de la matrice des corrélations entre les différentes variables décrites dans le cadre conceptuel de la recherche.

On observe des corrélations entre les variables suivantes :

- la pratique de communication et la pratique de dotation,
- la pratique de communication et la performance financière,
- la performance sociale (satisfaction des employés) et les pratiques : communication, organisation du travail, évaluation du rendement et formation,
- la performance sociale et la performance financière,
- la stratégie d'innovation et la performance financière.

Donc, les résultats obtenus dans la matrice montrent l'existence d'une relation significative entre certaines pratiques GRH et dès lors déjà entre un axe de la performance organisationnelle (performance sociale) et certaines pratiques de GRH.

La matrice permet également de constater que ce ne sont pas toutes les pratiques GRH qui ont une relation significative entre elles ou sur la performance organisationnelle.

Les résultats de la matrice de corrélation montrent aussi ce qui suit :

Il ne semble exister aucune relation significative entre la rémunération et la satisfaction sociale ($p\text{-value} > 0,1$). Ce résultat rejoint celui de l'analyse de Wager (1998) et de Berg (1999) et ne va pas dans le même sens que le résultat de l'étude d'Arcand (2000).

- Il ne semble pas exister de relation significative entre la dotation et la satisfaction sociale ($p\text{-value} > 0,1$). Ceci rejoint les résultats d'analyse d'Arcand (2000).

L'existence d'une cohérence relationnelle intra-pratiques est un facteur que les recherches en performance organisationnelle se doivent d'analyser plus en profondeur (Barrette et Carrière, 2003).

L'analyse de la matrice des corrélations est intéressante, mais reste insuffisante pour tirer des conclusions sur les effets des pratiques GRH. C'est pourquoi nous avons procédé à de multiples régressions ANOVA afin de mieux comprendre les différentes interactions.

La section suivante étaye les régressions obtenues et leur analyse.

4.3 Analyse des régressions statistiques

Relativement aux variables de contrôles, la présence syndicale s'est avérée inexisteante dans l'échantillon adressé et sa valeur est donc constante. Elle a donc été supprimée des analyses de régression, car non influente.

Les deux variables de contrôles restantes ont été prises en considération: le nombre d'employés permanents et le total actif de l'entreprise.

Les régressions ont été effectuées selon les étapes suivantes :

1. Régressions des variables de contrôle seules versus chacune des deux variables dépendantes (Performance sociale et financière).
2. Régressions des variables de contrôles et de chaque pratique GRH (variables indépendantes) individuellement versus chacune des deux variables dépendantes (Performance sociale et financière).
3. Régressions telles que décrites dans l'étape précédente en y ajoutant la stratégie d'innovation (variable modératrice) pour analyser si l'effet d'interaction entre pratique et stratégie influe sur les variables dépendantes (de performance).

Selon les résultats obtenus, relativement à la première étape, les variables de contrôle seules ne génèrent aucun effet significatif sur la performance sociale ou financière ($p\text{-value}>0,1$).

Les tableaux suivants synthétisent les résultats obtenus dans les analyses statistiques. Chaque tableau concerne une pratique GRH identifiée.

Résultats relatifs à la pratique : rémunération incitative

	Performance sociale		Performance financière	
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova
Variables de contrôle (A)	0,390	0,957		-0,222
(A) + Rémunération incitative = (B)	-0,19	0,961		-0,3
(B) + Stratégie innovation	0,049	0,886		0,571
ΔR^2	0,002		0,263	
	*	: p-value < 0,1		
	**	: p-value < 0,05		
	***	: p-value < 0,01		

Tableau 8 Effets d'interaction entre la rémunération incitative et la stratégie d'innovation

L'effet d'interaction entre la rémunération incitative et la stratégie d'innovation ne semble pas en mesure d'influencer positivement la satisfaction sociale ($\Delta R^2=0,002$; p-value>0,1) ; par contre, l'effet d'interaction semble influencer la performance financière ($\Delta R^2=0,571$; p-value<0,1).

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Porter (1980,1985) et Gomez et Mejia (1988) qui soutiennent que l'implantation de la pratique de rémunération incitative a une incidence importante sur la performance financière quand la pratique est mise en interaction avec la stratégie d'affaires.

Ces résultats s'opposent à ceux obtenus par les recherches de Dolery et Doty (1996) et d'Arcand (2000) qui concluent à l'inexistence d'une interaction entre la rémunération incitative, la stratégie d'affaires et la performance financière.

Résultats relatifs à la pratique : formation

	Performance sociale		Performance financière	
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova
Variables de contrôle (A)	0,390	0,957		
(A) + Formation = (B)	0,785	0,050	**	-0,222 0,620 0,691
(B) + Stratégie innovation	-0,087	0,676		0,018 0,008
Δ R ²	0,007			0,417

* : p-value < 0,1

** : p-value < 0,05

*** : p-value < 0,01

Tableau 9 Effets d'interaction entre la formation et la stratégie d'innovation

Quoique les analyses de régressions statistiques permettent de voir que l'effet d'interaction entre la stratégie d'innovation et la pratique de formation n'ont pas d'effet significatif sur la performance sociale, il apparait que la formation à elle seule en ait une ($\Delta R^2=0,007$; p-value<0,1).

Par contre, la pratique de formation semble constituer une variable clé relativement à la perspective de contingence, car elle influe sur la performance financière. À elle seule, la formation influe sur la performance financière ($\Delta R^2=0,417$; p-value<0,05).

Lorsqu'elle est mise en interaction avec la stratégie, la pratique de formation semble avoir un effet encore plus important sur la performance financière (p-value<0,01).

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de l'analyse d'Arcand (2000) et s'opposent aux résultats d'Arthur (1992), Delery et Doty (1996) et Walton (1995) qui

soutiennent que la formation, lorsqu'arrimée avec la stratégie n'a pas d'effet sur la performance organisationnelle.

Fait à relever dans le sens des résultats de cette recherche, l'apparition rapide de nouvelles technologies en évolution constante entraîne les entreprises axées sur l'innovation à investir dans la formation pour offrir aux employés l'expertise à jour qui permettra à la firme d'être concurrentielle. Le secteur e-Com est un bon exemple pour ce cas de figure.

Betcherman, McMullen et Leckie (1994) soutiennent qu'il existe un lien solide entre l'introduction d'innovation technologique et l'investissement dans la pratique de formation pour solidifier l'expertise de l'employé (Betcherman, Leckie et McMullen, 1994).

Résultats relatifs à la pratique : dotation

	Performance sociale		Performance financière		**
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova	
Variables de contrôle (A)	0,390	0,957		-0,222	0,719
(A) + Dotation = (B)	0,348	0,391		-0,514	0,137
(B)+ Stratégie innovation	-0,134	0,723		0,858	0,018
ΔR^2	0.011			-0.091	

* : p-value < 0.1

** : p-value < 0.05

*** : p-value < 0.01

Tableau 10 Effets d'interaction entre la dotation et la stratégie d'innovation

Les résultats semblent montrer qu'il n'existe aucune relation significative entre la pratique de dotation en interaction avec la stratégie et la performance sociale ou satisfaction ($\Delta R^2=0.011$; p-value>0,1).

Ce résultat rejoint celui obtenu par Arcand(2000) ainsi que les dogmes théoriques en la matière, soutenus par Arthur (1994), Walton (1995) et Porter (1980,1985).

L'interaction semble par contre influencer positivement sur la performance financière ($\Delta R^2=-0.858$; p-value<0,05). Ce résultat soutient la notion de contingence, mais s'oppose à celui obtenu par Arcand(2000).

Résultats relatifs à la pratique : évaluation du rendement

	Performance sociale		Performance financière		*
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova	
Variables de contrôle (A)	0,390	0,957		-0,222	0,719
(A) + Evaluation du rendement =(B)	0,578	0,043	**	-0,404	0,131
(B) + Stratégie innovation	-0,063	0,810		0,661	0,026
ΔR^2	0,004			0,381	

* : p-value < 0,1

** : p-value < 0,05

*** : p-value < 0,01

Tableau 11 Effets d'interaction entre l'évaluation du rendement et la stratégie d'innovation

Les résultats statistiques montrent l'existence d'une relation significative entre la pratique d'évaluation de rendement et la performance sociale (satisfaction) : ($\Delta R^2=0,004$; p-value<0,05). Par contre, l'effet d'interaction de la stratégie d'innovation dans cette relation semble rendre la relation non significative (p-value>0,1).

On observe une tendance de relation significative entre la pratique d'évaluation du rendement et la performance financière et cette tendance devient réellement significative lorsque la stratégie d'innovation rentre en interaction et on observe un effet significatif dans la relation avec la performance financière ($\Delta R^2=0,381$; p-value<0,1).

Ces résultats rejoignent les propos de Delery et Doty (1996) sur le fait que la relation entre l'évaluation du rendement et la performance financière est contingente à la stratégie d'innovation et que l'évaluation du rendement constitue un facteur de performance de premier plan.

Les résultats de la recherche sont parfois différents de ceux obtenus par Arcand (2000) et d'autres chercheurs. Ceci peut entre autres s'expliquer par le fait que les domaines d'affaires adressées par les études sont totalement différents en termes de culture.

Rappelons que Jackson et Schuler (1995) classent les entreprises en deux catégories, soit les organisations manufacturières et les organisations de services. Les auteurs affirment que vu la différence des activités de ces deux types d'organisations, il existe un effet certain sur le choix des pratiques de GRH et l'influence de celles-ci sur la performance organisationnelle (Jackson et Schuler, 1995).

Résultats relatifs à la pratique : organisation du travail

	Performance sociale		Performance financière		*
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova	
Variables de contrôle (A)	0,390	0,957		-0,222	0,719
(A)+ Organisation du travail = (B)	0,675	0,027	**	-0,397	0,179
(B)+ Stratégie innovation	0,147	0,553		0,525	0,069
ΔR^2		0,019		0,244	

* : p-value < 0,1
 ** : p-value < 0,05
 *** : p-value < 0,01

Tableau 12 Effets d'interaction entre l'organisation du travail et la stratégie d'innovation

Les résultats montrent l'existence d'une relation significative entre la pratique organisation du travail corrélée à la stratégie d'affaires et la satisfaction sociale ($\Delta R^2=0,019$; p-value<0,05), et financière ($\Delta R^2=0,244$; p-value<0,1).

Ces résultats appuient les préceptes déclinés par Cotton (1993) et Levine (1990) qui affirme l'existence d'une relation significative entre l'organisation du travail et la performance organisationnelle (Cotton, 1993; Levine, 1990).

Ces résultats diffèrent de ceux obtenus par l'étude d'Arcand(2000) et ceci peut encore partiellement s'expliquer par le fait que le secteur bancaire adressé par l'analyse doctorale d'Arcand(2000) et le secteur des communications électroniques diffère beaucoup au niveau de la culture et donc de l'implantation des pratiques.

Résultats relatifs à la pratique : communication

	Performance sociale		Performance financière		**
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova	
Variables de contrôle (A)					
(A) + Communication = (B)	0.548	0.068	*	-0,575	0.023
(B)+ Stratégie innovation	0.021	0.937		0.615	0.016
ΔR^2		0.001		0,341	

* : p-value < 0.1

** : p-value < 0.05

*** : p-value < 0.01

Tableau 13 Effets d'interaction entre la communication et la stratégie d'innovation.

Les résultats montrent l'existence d'une relation significative entre l'implantation de la pratique de communication et la performance sociale ($\Delta R^2=0.001$; p-value<0,1) et financière ($\Delta R^2=0.341$; p-value<0,05).

Les résultats relatifs à l'interaction entre la pratique de communication et la stratégie semblent différents, du moins relativement à la satisfaction sociale. On constate que le lien significatif avec la performance sociale semble se dissoudre et la relation passe de significative à non significative quand la stratégie d'innovation entre en interaction. (p-value > 0.1).

Par contre, le rapport de contingence entre la communication et la stratégie soutient l'aspect significatif obtenu sur la performance financière ($\Delta R^2=0.341$; p-value<0,05).

Ces derniers résultats rejoignent ceux de l'analyse d'Arcand (2000).

Autre conclusion intéressante, la pratique de communication semble jouer un rôle prépondérant au sein des firmes e-Com et vient défendre l'idée transportée qui avance que dans ce milieu de travail, chaque personne lévite dans sa bulle (voir Chapitre 1).

Résultats relatifs à la pratique : sécurité d'emploi

	Performance sociale		Performance financière	
	β standard.	Sig. Anova	β standard.	Sig. Anova
Variables de contrôle (A)				
(A) + Sécurité d'emploi = (B)	0.026	0.941	0.140	0.966
(B)+ Stratégie innovation	0.046	0.894	0.575	0.084
ΔR^2	0.001		0.266	

* : p-value < 0.1

** : p-value < 0.05

*** : p-value < 0.01

Tableau 14 Effets d'interaction entre la sécurité d'emploi et la stratégie d'innovation

Les résultats n'indiquent aucune relation statistiquement significative entre l'implantation de la sécurité d'emploi seule ou en interaction avec la stratégie d'affaires et la performance qu'elle soit sociale ou financière. (p-value >0.1).

Ces résultats rejoignent ceux de l'analyse de Dolery et Doty (1996) qui font ressortir l'absence de relation significative entre la pratique sécurité d'emploi en interaction avec la stratégie et la performance organisationnelle (dans le milieu bancaire).

4.3 Conclusion de l'analyse des résultats

Est-ce que toutes les analyses effectuées permettent d'avancer que cette recherche a réussi à valider l'hypothèse de contingence soumise au départ ?

Les différentes analyses statistiques (relatives à chaque pratique GRH) ont effectivement révélé que l'adoption de certaines d'entre elles, en contingence avec la stratégie d'innovation, peut constituer pour les entreprises (du secteur e-Com du moins), un facteur d'influence sur la performance organisationnelle.

Ces pratiques influentes en contexte de contingence avec la stratégie d'affaires seraient : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail et la communication.

Les résultats montrent que la perspective de contingence apparaît encore une fois comme étant potentiellement pertinente. En effet, nous pouvons observer que certaines pratiques semblent n'avoir aucune influence sur la performance à elles seules, mais elles génèrent des relations significatives lorsqu'elles sont alignées sur le contexte stratégique de l'entreprise.

Ses résultats statistiques (donc purement mathématiques) révèlent l'existence « statistiquement indéniable » de liens significatifs entre certaines pratiques GRH et la performance organisationnelle lorsque ces pratiques sont contingentes à une stratégie d'innovation. Il n'en reste pas moins que ce ne sont pas toutes les pratiques GRH qui semblent influer sur la performance lorsqu'elles sont alignées sur la stratégie.

Au-delà des chiffres obtenus et analysés, il apparaît que le secteur d'affaires ou industrie influe sur les résultats de validations obtenus. En effet, plusieurs résultats diffèrent de ceux obtenus par des recherches de validations similaires dans d'autres secteurs tels que le secteur financier.

Serait-il prématué d'affirmer que le fait que milieu des e-Com soit connu comme étant un domaine très innovateur, peut constituer un effet de levier supplémentaire et d'accentuation de la relation de contingence entre les pratiques GRH et l'innovation et leur effet combiné sur la performance ou du moins certaines de ces composantes ?

De plus amples recherches pourraient justifier cette affirmation d'une manière plus tranchée.

En conclusion, il apparaît que les résultats valident une « contingence limitée » à certaines pratiques GRH, vu que ce ne sont pas toutes les pratiques mises en continence qui génèrent des relations significatives avec la performance organisationnelle.

Ceci étant dit, il ne faut pas négliger le fait qu'une diversité de facteurs connexes à la recherche peut influencer les résultats obtenus. Ces facteurs pouvant aller de la simple perception du dirigeant à son état d'esprit au moment de la collecte de données, son degré de connaissance réel du milieu humain sous sa gestion et aussi d'autres facteurs organisationnels et environnementaux.

C'est une des raisons pour lesquelles de plus amples recherches sur des échantillons plus représentatifs pourraient être nécessaires pour appuyer une validation globale du modèle de contingence.

Chapitre 5 Difficultés et limites

Cette recherche subit tout d'abord une limite existante dans presque toutes les études du même type, soit le fait qu'elle ne concerne que les données d'une seule année, soit l'année courante (Arcand, 2000; Gerhart, 2008).

Une autre difficulté perceptible dans plusieurs recherches incluant celle-ci concerne l'échantillon de la recherche. Les limites de temps et de budget réduisent la taille et le type d'échantillon à adresser. Entreprendre un échantillon plus grand et/ou plus pertinent selon les critères pourrait, le cas échéant augmenter la validité de l'étude. Ceci implique que les résultats de la recherche seraient difficilement généralisables (Validité externe).

Autrement, certains auteurs avancent le fait que la non-prise en considération du facteur « domaine ou type d'industrie » comme facteur est une limite importante dans plusieurs interprétations d'études GRH (Barrette et Carrière, 2003).

Par ailleurs, la mesure de « satisfaction » via la perception du dirigeant peut générer un biais au niveau des résultats. Par contre, le fait que ce soit le dirigeant qui effectue le compte rendu relatif à la satisfaction offre une vue globale de la satisfaction générale, ce qui constitue une plus-value.

Autre limite : Mahsud, Yukl et Prussia (2011) soulèvent le fait que les différents ensembles de critères relatifs à la performance organisationnelle et mesurés dans les études sont corrélés entre elles. Dans ce sens, il affirme qu'il est urgent de s'entendre à trouver « la » mesure optimale de performance qui pourrait être standardisée dans les futures recherches (Mahsud, Yukl et Prussia, 2011).

Ces chercheurs pointent également du doigt la nécessité d'unifier les mesures utilisées pour évaluer les ressources humaines afin de mieux interpréter les résultats et de pouvoir les comparer.

Les auteurs avancent le fait qu'il existe plusieurs définitions du capital humain (ressources humaines) et quoi que les compétences en soient un composant important, les autres constituants sont encore flous. D'où la difficulté de les mesurer.

Il s'avère urgent de définir des mesures plus « globales » que seulement la mesure des compétences (Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Mahsud, Yukl et Prussia, 2011).

Rappelons néanmoins que comme cette recherche a pour but de produire des informations supplémentaires et à explorer les dessous d'une perspective GSRH en rapport avec la performance organisationnelle dans un secteur nouveau, l'objectif de fournir de l'information supplémentaire à discuter est atteint.

*« Nous ne sommes savants que de la
science présente. »*

Montaigne

Chapitre 6 Conclusion

D'un point de vue pratique, les résultats de cette recherche procurent de l'information sur l'inter-corrélation probable des pratiques et leur effet sur la performance en contingence avec la stratégie d'innovation. Tout ceci a une utilité pour les dirigeants d'entreprises, car l'information obtenue est susceptible de les éclairer.

Les résultats obtenus sont intéressants et montrent à quel point différents facteurs tels que le secteur peuvent influer sur la variance des résultats. D'où l'importance de continuer à explorer les finesse de domaine pointu de la GSRH.

D'un point de vue théorique, tel qu'énoncé précédemment, les différentes perspectives GSRH existantes demeurent peu validées empiriquement auprès des PME. Cependant, la tâche est immense et les futures recherches se doivent de tenter d'intégrer les conseils des grands théoriciens afin de tente de contribuer à la validation d'un des axes qui en découle.

La présente recherche offre sans conteste de l'information supplémentaire en terme de validation de la perspective de contingence en GSRH et les résultats qui en découlent soulèvent le besoin de faire de plus amples recherches pour compléter la réponse à la question posée sur le lien entre les pratiques de GRH, la stratégie et la performance organisationnelle.

Certains peuvent penser que la revalidation d'une théorie ou d'un modèle n'est pas très enrichissante. Toutefois, comme le montre cette recherche, le but de la démarche de validation est également de vérifier l'apport empirique existant à ce jour relativement à un sujet pour comparer la consistance des concepts et valider la cohérence d'un tout.

Relativement aux recherches futures, cette étude se conclut sur un ensemble de conseils pointus qui parviennent de la littérature récente en GSRH. Cet ensemble de conseils démontre à quel point la GSRH est à l'affût de réponses complémentaires fascinantes et d'un apport certain :

Arcand(2000) énonce le besoin urgent de pousser la GSRH au-delà d'« une certaine vérité ». Ce propos si concis a une grande portée. La GSRH semble avoir connu une aire de validations successives des multiples perspectives existantes. Il serait désormais pertinent de donner un élan supplémentaire à l'étendue de complexité qui habille la GSRH en lui autorisant l'ajout de nouveaux filaments explicatifs tel que le proposent les différents auteurs cités tout au long de cet ouvrage.

Boswell (2006) affirme que les gestionnaires de ressources humaines ont un rôle extrêmement important à jouer sur l'échiquier de la performance organisationnelle. Il ne suffit pas d'avoir des pratiques GRH contingentes à la stratégie au sein de la firme. Il s'agit de les enligner d'une manière cohérente et de les implanter en tenant compte du facteur d'implication et de motivation de l'humain (employé) afin de créer une valeur et d'être en mesure d'avoir une influence positive et distinctive sur la performance organisationnelle (Boswell, 2006; Buller et McEvoy, 2012).

Becker et Huselid (2006) affirment qu'il serait d'un grand intérêt de pousser les recherches GSRH en tenant compte des « besoins des dirigeants » qui sont désormais conscients de la nécessité de manier l'atout stratégique que constituent les RH, mais qui requièrent des recettes concrètes (Becker et Huselid, 2006).

Ordonez et Lytras (2008) conseillent d'introduire le facteur « agilité et flexibilité des RH » dans les prochaines recherches de validations empiriques en GSRH. Selon eux, il est important de prendre en compte la capacité des employés à s'adapter rapidement aux changements d'environnement afin de rester concurrentiel (Ordóñez de Pablos et Lytras, 2008).

Razouk et Bayad (2010) parlent de la nécessité de faire la différence entre « les propos » et les « actes réellement posés » par les gestionnaires en matière de GSRH. Ils conseillent aux chercheurs de porter une attention particulière sur ce point.

Ils suggèrent aussi aux chercheurs de s'atteler à offrir une définition claire du rôle de la GSRH dans l'implantation de la stratégie organisationnelle (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009; Razouk et Bayad, 2010)

Kaufman (2011) parle de grand potentiel futur pour les recherches en GSRH et de l'importance d'inclure le facteur « modèles d'affaires économiques » dans les recherches en GRH (Kaufman et Miller, 2011).

Buller (2012) affirme que la stratégie organisationnelle est « le » moteur d'inférence agissant sur « toutes » les pratiques d'une firme incluant celles de GRH et qu'il est désormais vital d'établir une conception « unifiée » de la cohérence entre tous les éléments de ce système (Buller et McEvoy, 2012).

Cet éventail de puissants commentaires montre bien l'intensité de la réflexion qui a actuellement lieu dans monde de la recherche en GSRH. Une bonne combinaison de toutes les recommandations en alignant avec cohérence l'ancienne manière de « penser » et la future perspective qui crie le besoin d'intégrer de multiples nouveaux facteurs (secteur, perception, motivation, unification des définitions, implication des dirigeants, etc.), ouvrira très probablement les portes de la fameuse « Boite noire » de la GSRH.

Il s'agit de coordonner les multiples volontés présentes au sein du bassin de chercheurs en GSRH pour voir les concepts GSRH à travers d'autres prismes et unifier ces visions.

La science de la GSRH semble encore à l'aube d'une aire nouvelle. Que ce soit appliqué au domaine e-Com ou un autre, de fascinantes recherches semblent encore attendre preneur...

Références

- 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, Metz, France.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., et Fabi, B. (2004). Systèmes de GRH et performance organisationnelle. . *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(3), 497-524.
- Arthur, J. B. (1992). The link between Business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Bacon, N. (2001). Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies? *Human Relations*, 54(3), 361-372.
- Balkin, D. B., et Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26(1), 41.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., et Wright, P. M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? . *Journal of Management* 37(5), 1299-1315.
- Barney, J. B., et Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner : The role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31-31.
- Baron, J. N., et Kreps, D. M. (1999). Consistent Human Resource Practices. [Article]. *California Management Review*, 41(3), 29-53.

- Barrette, J., et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. (French). *Organizational Performance and Complementarity in Human Resources Management Practices (English)*, 58(3), 427-453.
- Bartlett, C. A., et Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- Batt, R., et Applebaum, E. (1995). *Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits?* Paper presented at the the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, May 31-June 4, 1995, Washington, D.C.
- Becker, B., et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., et Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles-industrial relations*, 54(1), 111-135
- Betcherman, G., Leckie, N., et McMullen, K. (1994). Workplace training in Canada: new evidence on incidence and impacts. *Canadian Business Economics*, 5(1), 33-50.
- Bird, A., et Beechler, S. (1995). LINKS BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN U.S.-BASED JAPANESE SUBSIDIARIES: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Blount, Y., Castleman, T., et Swatman, P. (2005). E-Commerce, Human Resource Strategies, and Competitive Advantage: Two Australian Banking Case Studies. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 73-89.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., et Mihi-Ramírez, A. (2011). Influence of technological competencies on organizational innovation to improve organizational performance. *Economics & Management*, 16, 670-675.

- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511.
- Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, A., Savoie, A., et Plunier, P. (2010). Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42(4), 201-211.
- Boxall, P., et Steeneveld, M. (1999). HUMAN RESOURCE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A LONGITUDINAL STUDY OF ENGINEERING CONSULTANCIES. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Boyd, B. K., Takacs, H., Hitt , M., Bergh, D., et Ketchen, D. (2012). Contingency Hypotheses in Strategic Management Research: Use, Disuse, or Misuse? *Journal of Management*, 38(1), 278-313.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G., et Pyle, W. C. (1968). Human Resource Measurement- A Challenge for Accountants. [Article]. *Accounting Review*, 43(2), 217-224.
- Buller, P. F., et McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. [Article]. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Burack, E. H., Burack, M. D., Miller, D. M., et Morgan, K. (1994). New paradigm approaches in strategic human resource management. *Group & Organization Management*, 19(2), 141-141.
- Cachon, G. P., et Fisher, M. (2000). Supply chain inventory management and the value of shared information *Management Science*, 46(8), 1032-1048.
- Cooke, F. L., et Saini, D. S. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49(3), 377-400.
- Cotton, J. L. (1993). Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Wagner. *The Academy of Management Review*, 20(2), 276-278.

- Dan-Shang, W., et Chi-Lih, S. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92.
- 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.
- Devaraj, S., Krajewski, L., et Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1199-1216.
- 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.
- Dyer, L., et Shafer, R. A. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*, 4, 145-174.
- Fabi, B., Garand, D. J., et Petterson, N. (1995). Développement des pratiques de GRH dans les PME : un modèle de contingence. *La recherche en gestion au service des PME*, May, 152.
- Gerhart, B. (2008). Review EssayThe growth of international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1989-1994.
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., et Sutcliffe, K. M. (1990). STUDYING CHANGES IN ORGANIZATIONAL DESIGN AND EFFECTIVENESS: RETROSPECTIVE EVENT HISTORIES AND PERIODIC ASSESSMENTS. *Organization Science*, 1(3), 293-312.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). THE ROLE OF HUMAN RESOURCES STRATEGY IN EXPORT PERFORMANCE: A LONGITUDINAL STUDY. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Guest, D. E. (1987). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., et Peccei, R. (1994). The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135.
- Hallowell, R. (2001). "Scalability": the paradox of human resources in e-commerce. *Journal of Service Management*, 12(1), 34-43.
- Hendry, C., et Pettigrew, A. (1986). THE PRACTICE OF STRATEGIC HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT. *PERSONNEL REVIEW* 15(5), 3-8.
- Hendry, C., et Pettigrew, A. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3(3), 137.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237.
- Jacob, R., Ducharme, J. (Ed.). (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines Fondements et pratiques*: Gaetan morin éditeur.
- Katou, A., et Budhwar, P. S. (2008). The effect of business strategies and HRM policies on organizational performance: The Greek experience. *Global Business & Organizational Excellence*, 27(6), 40-57.
- Katz, H., Kochan, T., et Weber, M. (1985). ASSESSING THE EFFECTS OF INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS AND EFFORTS TO IMPROVE THE QUALITY OF WORKING LIFE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. [Article]. *Academy of Management Journal*, 28(3), 509-526.

- Kauffman, R. J., Ting, L., et Van Heck, E. (2010). Business Network-Based Value Creation in Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 113-144.
- Kauffman, R. J., et Walden, E. (2001). Economics and electronic ecommerce: survey and directions for research. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (4), 5-116.
- Kaufman, B. E., et Miller, B. (2011). The firm choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(3), 526-557.
- Kottemann, J. E., et Boyer-Wright, K. M. (2009). Human resource development, domains of information technology use, and levels of economic prosperity. *Information Technology for Development*, 15(1), 32-42.
- Larousse. (Ed.) (2010) Dictionnaire le petit Larousse en couleurs. Paris: Larousse.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., et Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Levine, D. I. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. *California Management Review*, 32(4), 86-100.
- Liouville, J., et Bayad, M. (1998). Human resource management and performance: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17(3), 183.
- Mahoney, J. T. (2000). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. *Academy of Management Review*, 25(4), 883-885.
- Mahsud, R., Yukl, G., et Prussia, G. E. (2011). Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 229-246.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., et Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.

- McMahan, G. C., Virick, M., et Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*, 4(supplement), 99-122.
- Miles, R., Miles, G., et Snow, C. (2006). Collaborative Entrepreneurship:: A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-11.
- Miles, R., et Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R., et Snow, C. (2007). Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of Operations Management*, 25(2), 459-463.
- Miles, R., Snow, C., et Meyer, A. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, J., et Cardy, R. (2000). Technology and managing people : Keeping the "Human" in Human Resources. *Journal of Labor Research*, 21(3), 447-461.
- Moldovan, O. (2011). Modern concepts in HRM. *Review of Management & Economic Engineering*, 10(2), 109-114.
- Morissette, D. (Ed.). (2008). *Analyse financière et gestion du fonds de roulement*. Trois-Rivières, Québec Éditions SMG
- Ordóñez de Pablo, P., et Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People (Vol. 36, pp. 9-28): California Management Review.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pfeffer, J., et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., et Mackenzie Jr, W. I. (2011). ACQUIRING AND DEVELOPING HUMAN CAPITAL IN SERVICE CONTEXTS: THE

- INTERCONNECTEDNESS OF HUMAN CAPITAL RESOURCES. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press*, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ray, G., Barney, J. B., et Muhanna, W. A. (2004). CAPABILITIES, BUSINESS PROCESSES, AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CHOOSING THE DEPENDENT VARIABLE IN EMPIRICAL TESTS OF THE RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Razouk, A., et Bayad, M. (2010). Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: rhetoric or reality? *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1207-1227.
- Robillard, j. (Ed.). (2004). *Communications électroniques et dynamique organisationnelle*. Quebec: Télé-université
- Rogers, E. W., et Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. [Article]. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311.
- Russell, C. J., et Bobko, P. (1992). Moderated regression analysis and Likert scales: Too coarse for comfort. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 336-342.
- Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., et Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10-21.
- Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18.

- Schuler, R. S., et Tarique, I. (2007). International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., et Erickson, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.
- Takeuchi, N., Chen, Z., et Lam, W. (2009). Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: case study evidence from five leading Japanese manufacturers. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2454-2470.
- Thompson, M. (2007). Innovation in work practices: a practice perspective. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1298-1317.
- Ulrich, D. (2007). Dreams: Where human resource development is headed to deliver value, Editorial, *Human Resource Development Quarterly*, pp. 1-8.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., et Lake, D. C. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Wager, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic. [Article]. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Weber, C. L. (1991). Human Resource Strategies for Organizations in Transition. [Book Review]. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(1), 211-211.
- Welbourne, T. M., et Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-891.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., et Pettigrew, A. (1989). Managing strategic change in a mature business. *Long Range Planning*, 22(6), 92-99.
- Wright, P. M. (2003). Strategy and Human Resource Management (Book). [Book Review]. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1), 145-146.

- Wright, P. M., et McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Wright, P. M., et McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P. M., et McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104..
- Zhuang, Y., et Lederer, A. L. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management*, 43(2), 251-261.

Annexe 1 Certificat d'éthique délivré pour la recherche

 Université du Québec à Trois-Rivières
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

RAPPORT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE :

Le comité d'éthique de la recherche, mandaté à cette fin par l'Université, certifie avoir étudié le protocole de recherche :

Titre du projet : Validation de l'approche de contingence en gestion de ressources humaines dans les PME de communications électroniques (e-com) de Montréal

Chercheurs : Sheherazade Assefsaf
Département des sciences de la gestion

Organismes : Aucun

et a convenu que la proposition de cette recherche avec des êtres humains est conforme aux normes éthiques.

PÉRIODE DE VALIDITÉ DU PRÉSENT CERTIFICAT :

Date de début : 16 décembre 2011

Date de fin : 23 décembre 2012

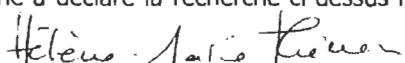
COMPOSITION DU COMITÉ :

Le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières est composé des catégories de personnes suivantes, nommées par le conseil d'administration :

- six professeurs actifs ou ayant été actifs en recherche, dont le président et le vice-président;
- le doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche (membre d'office);
- une personne membre ou non de la communauté universitaire, possédant une expertise dans le domaine de l'éthique
- un(e) étudiant(e) de deuxième ou de troisième cycle;
- un technicien de laboratoire;
- une personne ayant une formation en droit et appelée à siéger lorsque les dossiers le requièrent;
- une personne extérieure à l'Université;
- un secrétaire provenant du Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche ou un substitut suggéré par le doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche.

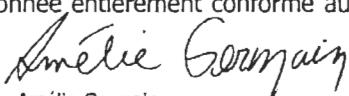
SIGNATURES :

L'Université du Québec à Trois-Rivières confirme, par la présente, que le comité d'éthique de la recherche a déclaré la recherche ci-dessus mentionnée entièrement conforme aux normes éthiques.



Hélène-Marie Thérien

Présidente du comité



Amélie Germain

Secrétaire du comité

Date d'émission : 16 décembre 2011

N° du certificat : CER-11-175-06.08

Annexe 2 Lettre de présentation de la recherche



LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche

**Validation de l'approche de contingence en Gestion de ressources humaines
auprès de PME de communications électroniques de Montréal**

Chercheure : Mme Scheherazade Assefsaf.

Directeur de recherche : M. Michel Arcand.

Département des sciences de la gestion

Programme de Maîtrise en administration des affaires

Je suis étudiante au MBA à l'Université du Québec à Trois-Rivières et j'effectue une recherche qui explore la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle dans les PME de communication électroniques de Montréal.

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la corrélation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) contingentes à la stratégie d'affaires et la performance organisationnelle, serait grandement appréciée.

Objectifs

L'objectif de ce projet de recherche est de permettre d'identifier dans quelle mesure les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) implantées dans l'organisation pourraient améliorer la performance organisationnelle, et ce en tenant compte de la stratégie d'innovation existante dans votre entreprise.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

Nous demandons la collaboration de plusieurs organisations montréalaises dans le secteur des communications électroniques et nous serions ravis si vous acceptiez de contribuer à cette recherche. Nous assumons le fait que le gestionnaire que vous êtes possède une excellente connaissance des pratiques implantées et des processus opérationnels de votre entreprise.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir les questionnaires suivants et à nous les retourner svp :

- questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle : financière et sociale (satisfaction des employés).
- Questionnaire portant sur les pratiques de GRH au sein de votre firme.
- Questionnaire portant sur le positionnement stratégique de votre firme.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ un quart d'heure de votre temps demeure le seul inconvénient.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la relation entre les pratiques de GRH contingentes à la stratégie d'affaires et la performance organisationnelle est le seul bénéfice direct prévu à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par une codification numérique servant de référence à votre entreprise dans le cadre de l'étude. Les résultats de la recherche, qui pourraient éventuellement être diffusés sous forme d'*articles*, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé sur un disque dur protégé par mot de passe et les seules personnes qui y auront accès seront moi-même et le directeur d'études. Elles seront détruites après la fin de la recherche et toute publication d'articles éventuels et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec moi par courriel : assefsaf@uqtr.ca

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-11-175-06.08 a été émis le : 16.12.2011

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

Annexe 3 Questionnaires

A- Questionnaire portant sur l'efficacité organisationnelle

Questionnaire destiné au : Gestionnaire PME ou Directeur RH

Informations générales sur l'entreprise :

Identification :

1. Nom de l'entreprise :
2. Nombre d'employés permanents :
3. Actif de l'entreprise :
5. Présence syndicale ou non :

Objectif du questionnaire

Nous allons vous présenter une liste de caractéristiques qualifiant l'efficacité organisationnelle de votre firme. Demandez-vous spontanément jusqu'à quel point votre entreprise est efficace, comparativement aux autres. Toutes les réponses sont bonnes.

Directives : Cocher le chiffre qui, selon vous, représente le mieux la situation dans votre firme.

Exemple: Est-ce que je suis satisfait du virage vert que mon entreprise a adopté ?

1	2	3	4	x	5
Satisfaction minimale	satisfaction maximale				

Questionnaire :

Questions portant sur l'efficacité sociale : satisfaction des ressources humaines

1. En comparant le niveau de satisfaction au travail des employés par rapport au niveau de satisfaction des employés d'entreprises similaires:

- 1.1. Les employés semblent satisfaits de leurs conditions de travail (c.-à-d. salaire; horaires; etc.)

1	2	3	4	5
Satisfaction minimale	satisfaction maximale			

- 1.2. Les employés semblent satisfaits des possibilités d'avancement qui s'offrent à eux (c.-à-d. plan de carrière; etc.)

1	2	3	4	5
Satisfaction minimale	satisfaction maximale			

1.3. Les employés semblent satisfaits de l'organisation du travail (c.-à-d. autonomie; participation aux décisions; tâches; etc.) :

1	2	3	4	5
Satisfaction minimale				satisfaction maximale

1.4. Les employés semblent satisfaits du climat de travail (c.-à-d. ambiance; relations avec la direction; etc.) :

1	2	3	4	5
Satisfaction minimale				satisfaction maximale

1.5. Quel est le taux d'absentéisme annuel moyen des employés ?

1	2	3	4	5
Minimal		Modéré (3%)		élevé

1.6. Comment qualifiez-vous le volume annuel de dossiers de plaintes reçus ?

1	2	3	4	5
Bas		Modéré		élevé

Questions portant sur l'efficacité financière

1. En comparant la rentabilité des actifs (ROA) de notre entreprise par rapport à celle des entreprises de la concurrence, nous affirmons que notre entreprise est :

1 Inefficace	2	3 similaire	4	5 Très efficace
-----------------	---	----------------	---	--------------------

B - Questionnaire portant sur les pratiques de GRH

Objectif : Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Pour chacune des pratiques, veuillez situer votre entreprise en choisissant une affirmation par celles proposées. Une échelle en 5 points est utilisée.

-Pratique non implantée=1

-Pratique fortement implantée=5

Directives : Cochez le chiffre qui, selon vous, décrit le mieux la situation dans votre entreprise.

Exemple : Dans mon entreprise, la possibilité de travailler à distance, est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

Début du questionnaire sur les pratiques :

1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE : Dans mon entreprise,

1.1 Le partage des gains de performance avec les employés est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

1.2 Le partage d'une partie des trop-perçus avec les employés, est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

1.3 Le système de bonus de performance (selon rendement évalué), est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

2. FORMATION :

2.1 La mise à disposition de programmes de formation pour employés afin d'augmenter leur efficacité dans leurs tâches est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

2.2 La mise à disposition de programmes de formation multidisciplinaires afin de prévoir des besoins futurs, est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

3. DOTATION

3.1 Le recrutement externe est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

3.2 L'utilisation de tests structurés et mises en situation a des fins d'évaluation (expertises, compétences, personnalité), est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

3.3 Le mode : « entrevue structurée » est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

4.1 L'évaluation périodique du rendement des employés (sur des objectifs mesurables), est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

4.2 L'évaluation périodique du rendement des employés par observation des comportements est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

5. ORGANISATION DU TRAVAIL

5.1 Le mode de travail en équipe est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

5.2 La consultation régulière des employés est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

5.3 La résolution de problèmes via des projets pilotés par des employés, est une pratique:

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

5.4 Demander aux employés de travailler sur des postes de niveaux latéraux est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

5.5 Encourager les employés vers des postes de niveaux supérieurs est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

6. COMMUNICATION

6.1 Informer les employés des décisions stratégiques adoptées est une pratique:

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

6.2 Partager les informations financières avec les employés est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

6.3 Partager les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

6.4 Parler avec les employés de la concurrence est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

7. SÉCURITÉ D'EMPLOI

7.1 S'engager à protéger les emplois, en dépit de changements économiques, est une pratique :

1 Pas du tout implantée	2	3	4	5 Fortement implantée
----------------------------	---	---	---	--------------------------

C - Questionnaire portant sur le positionnement stratégique

Questionnaire sur le positionnement stratégique de votre entreprise

Objectif : Ci-dessous une liste de caractéristiques qualifiant le positionnement stratégique de votre entreprise. Pour chacune de ces caractéristiques, svp situez votre firme sur une échelle de 5 points par rapport à chaque prémissse posée.

-Préoccupation minimale=1

-Préoccupation maximale=5

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

Exemple : Les campagnes publicitaires VanHoute valorisent le développement durable?

1	2 X	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

Début du questionnaire

1. INNOVATION TECHNOLOGIQUE

L'entreprise utilise des technologies avant-gardistes (c.-à-d. langages, logiciels, etc.)

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

2. OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES

2.1 L'entreprise propose aux clients une gamme étendue d'outils de communications automatisés (c.-à-d. intranets, extranets, campagnes Marketing, sites web sécurisés, etc.)

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

3. INNOVATION DE PRODUITS

Les produits offerts à nos clients sont diversifiés et innovateurs (c.-à-d. : plateformes ergonomiques et portables, Designs et mode de communications avant-gardistes).

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

4. QUALITÉ

Nous offres à nos clients des services de qualité supérieure à ce que propose la concurrence.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

5. PRIX

Les prix que fixe l'entreprise sont très concurrentiels.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

6. MARKETING

Dans l'entreprise, d'importantes ressources sont allouées aux activités Marketing (ex. publicité, foires, etc.).

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

7. RESSOURCES

7.1 L'entreprise prévoit les ressources nécessaires aux investissements à long terme.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

7.2 L'entreprise s'assure d'avoir d'importantes ressources humaines et matérielles.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

7.3 L'entreprise investit fortement dans ses équipements technologiques (exemple : logiciels, serveurs, etc.).

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

8. PROCESSUS STRATÉGIQUE

8.1 Dans sa planification stratégique, l'entreprise se centre sur ses acquis.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

8.2 Dans sa planification stratégique, l'entreprise se centre sur les opportunités offertes par la demande du marché.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

9. RISQUE

L'entreprise est prête à investir dans des projets qui peuvent comporter un risque potentiel.

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	

10. PROACTIVITÉ DANS LE STYLE DE GESTION

L'entreprise adopte une position stratégique proactive dans son marché (action versus réaction)

1	2	3	4	5
Préoccupation minimale			Préoccupation maximale	