

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES
EN CONTEXTE DE GESTION DES PROJETS

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
CAROLE TAMBOURA

DÉCEMBRE 2019

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.

Avertissement

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

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. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Le présent mémoire porte sur la performance des ressources humaines en contexte de gestion de projet, il abordera les points essentiels qui ont des répercussions sur cette performance en contexte de projet. En effet, il existe différents facteurs qui ont des conséquences positives ou négatives sur la performance en contexte de gestion de projet. Ces facteurs peuvent provenir de l'environnement interne comme externe, et parmi ces facteurs se trouvent les ressources humaines. Contrairement à la machine qui ne possède pas d'émotion, l'homme en possède et ses émotions nécessitent une gestion. Certaines entreprises, pour éviter la gestion de ces émotions, ont recours à l'utilisation de la machine. La gestion des ressources humaines constitue un élément déterminant dans la réussite de la performance des entreprises. De nombreuses entreprises ont compris cela et n'hésitent pas à faire usage de tous les moyens à leurs dispositions pour se procurer un personnel hautement qualifié. De là est née la gestion stratégique des ressources humaines sur laquelle on insiste depuis lors.

À travers ce mémoire, nous proposons une analyse détaillée de la gestion de la performance et de la gestion des ressources humaines et du lien qui existe entre elles. Cette analyse sera essentiellement basée sur la recension des écrits. Toutefois, pour illustrer l'effectivité de ce lien entre performance organisationnelle et gestion des ressources humaines, nous nous intéresserons au cas pratique de la firme Macdonald. Cette entreprise de renommée mondiale qui applique les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines et possède une belle performance dans l'ensemble des pays où elle est présente, nous servira ainsi de terrain d'étude.

Table des matières

SOMMAIRE.....	2
TABLE DES ILLUSTRATIONS	5
REMERCIEMENT	6
1. INTRODUCTION.....	7
1.1. Contexte de la recherche : L'importance de la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de gestion de projets.....	7
1.2. Problématique générale : Les enjeux des ressources humaines	9
1.3. Problématique spécifique : L'influence des pratiques de gestion sur la performance	10
1.4. Localisation de la recherche.....	11
1.5. Objectifs	12
1.6. Périmètre de la recherche.....	15
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	16
2.1. Objectif 1. Identifier les bonnes pratiques GRH.....	16
2.2. Objectif 2 : Comprendre pourquoi nous devons faire appel au mode projet en entreprise.....	25
2.3. Objectif 3 : Identifier la performance à travers l'élaboration d'une échelle de performance.....	29
2.4. Objectifs 4 et 5 : analyser et comprendre la relation entre GRH et le succès des projets et identifier les facteurs de gouvernance qui impactent positivement la performance	
37	
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	41
4. ÉTUDE DE CAS PRATIQUE.....	44
4.1. Diagnostic.....	44
4.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines	46
4.3. Le mode de gestion des projets	51
4.4. Les outils d'évaluation de la performance	52
4.5. Stratégie d'affaire et succès de projet	54
4.6. Conclusion.....	59
5. DISCUSSION.....	61
5.1. Commentaires sur l'étude de cas.....	61
5.2. Retour sur les hypothèses de recherche.....	62

5.3. Recommandations	65
6. CONCLUSION	67
6.1. Synthèse des résultats	67
6.2. Apport de la recherche et limites.....	68
7. BIBLIOGRAPHIE.....	70

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Diagramme de Venn — localisation de la recherche

Figure 2 : Les dimensions de l'évaluation de la performance RH en gestion de projet

Figure 3 : Cadre conceptuel préliminaire

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche associées

REMERCIEMENT

J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue.

Je remercie en premier lieu le Bon DIEU et mes parents sans qui ce projet ne serait pas possible.

Je remercie également mon Directeur de mémoire, le professeur Darli Rodrigues Vieira, pour son encadrement ainsi que les professeurs Alencar Bravo et Christophe Bredillet.

Je ne peux m'empêcher de remercier mes collègues de l'université dont la collaboration fut d'une aide précieuse.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte de la recherche : L'importance de la gestion stratégique des ressources humaines en contexte de gestion de projets

De nombreuses entreprises ont compris l'importance et la place de la direction des ressources humaines (DRH) dans les entreprises et les organisations (Becker et Gerhart, 1996 ; Bryson, 1999 ; Lacoursière, 2001). Autrefois, cette direction était négligée et souvent inexistante dans certaines entreprises. De plus, de nos jours, la machine a tendance à menacer la place de l'homme en raison des facteurs économiques. Ces facteurs ne nécessitent pas une gestion particulière. Contrairement à la machine, l'homme a besoin d'attention particulière comme la motivation, les récompenses, la reconnaissance, etc. De plus en plus de départements de gestion des ressources humaines ont été mis en place dans le but de créer une relation de proximité entre le personnel et la haute direction.

La performance consiste à améliorer le couple valeur-coût. Elle évalue la manière dont les ressources sont utilisées et les rendements obtenus. Ainsi, la bonne performance d'une entreprise ou en gestion des projets consiste à utiliser des ressources de manière efficiente pour obtenir des résultats optimums et efficaces. Des ressources humaines performantes travaillent donc à obtenir des résultats optimums et efficaces tout en restant efficientes. Pour atteindre ces résultats, elles doivent être mises dans les conditions idoines pour donner le maximum d'elles-mêmes. Il existe également la mesure de la performance à long terme pour les entreprises qui visent la pérennité (Morin, Guindon et Boulianne, 1995). Certaines entreprises, pour assurer leur pérennité, mettent en place une gestion prévisionnelle qui aura un bon impact sur la performance de l'entreprise. Pour Gilbert (1999),

« Dans l'entreprise, le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire, quelle que soit la fonction dans laquelle il exerce son activité. L'application des méthodes de prévisions concerne a priori aussi bien les marchés, les prix, les indicateurs financiers que le personnel » (p. 2).

Le milieu entrepreneurial est marqué par une concurrence féroce et des changements rapides. Les entreprises qui désirent faire face à la concurrence font fréquemment appel au mode de gestion des projets. Le mode projet possède de nombreux avantages pratiques pour les entreprises. Il permet de faire face aux changements constants que les entreprises rencontrent, de détourner les longs délais de la bureaucratie habituelle et de saisir rapidement les opportunités qui se présentent. Cependant, le mode projet n'est pas sans conséquence. Il implique un travail en équipe ; ce qui n'est pas toujours aisé. En effet, lors de la formation des équipes, des tensions se créent du fait de la méfiance des uns envers les autres et de l'incompréhension des différents langages. C'est pour cela que les différents membres apprennent à travailler ensemble et à trouver un code commun de communication pour davantage se comprendre. Pour Garel, Giard et Midler (2001),

« De plus en plus d'entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, au mode d'organisation des projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives » (p. 1).

Les contraintes des projets tournent généralement autour de trois principales contraintes. Il y a la contrainte de temps qui est la durée prévue du déroulement du projet. Ensuite, la contrainte budgétaire ou de ressources qui représente l'ensemble des ressources prévues pour la mise en place du projet. Finalement, la contrainte de qualité ou de performance représente le degré d'impact du projet dans la vie des bénéficiaires. C'est pour cette raison que la notion de performance peut être analysée sous différents angles. Elle peut être perçue d'un point de vue de la performance de la personne, de l'organisation ou de l'équipe de projet dépendamment des objectifs.

Le rôle du management en ressources humaines consiste à mobiliser et développer les compétences des salariés (Huselid, 1995 ; Rondeau et Wagar, 1997). Il est donc attendu des ressources humaines une forte valeur ajoutée. Pour cela, il faudrait songer à garder le personnel motivé, impliqué et engagé. Il n'existe pas un style de management qui pourrait s'appliquer à toutes les entreprises sans exception, étant donné que les entreprises sont différentes les unes des autres comme le sont les employés également. Il faut à chaque

entreprise un style de management sur mesure spécifique à son cas. La tendance actuelle en management des ressources humaines est la gestion des conflits. En effet, la gestion des équipes en projet implique la gestion des conflits. Chaque employé vient avec une formation différente, une vision différente, des origines différentes, une culture différente, etc. Cela crée des divergences et face à une situation particulière chacun a une approche différente, ce qui pourrait être la source de conflits. Plusieurs facteurs doivent ainsi être pris en compte pour déterminer la performance des ressources humaines et pour l'améliorer.

1.2. Problématique générale : Les enjeux des ressources humaines

Ce mémoire tâchera ainsi d'examiner les différents besoins des salariés qui sont fondamentaux aussi bien dans le cadre de la gestion de la performance pour le gestionnaire que dans le cadre de la gestion des ressources humaines pour les employés. Cela implique une démarche pour comprendre les différents besoins du personnel ; ce qui n'est pas toujours aisés. De nombreux travaux ont montré que l'échec de la majorité des projets provient de la non-gestion des conflits, alors que les conditions des projets rendent les conflits pratiquement inévitables, voire contributifs (Chrétien et al. 2005 ; Nwahanye, 2015).

De plus, les ressources humaines, en gestion des projets, sont sujettes à beaucoup plus de pression que leurs collègues des organisations en mode régulier (Barrette et Simeus, 1997 ; Becker et Gerart, 1996). Elles sont, en effet, soumises à la contrainte de temps qui détermine la durée du projet. Par conséquent, de nombreux aléas peuvent émerger à tout moment et conduire à des conflits sur la conduite à tenir. Chaque employé doit être soutenu individuellement, se sentir à l'aise et se sentir comme faisant partie de l'équipe. Étant donné que les employés sont généralement issus d'origines diverses avec des cultures différentes et des sensibilités différentes, il est important de prendre en considération cette diversité afin de mieux comprendre et mieux gérer leurs attentes et besoins.

Pour une performance optimale, il faut veiller à s'assurer que le salarié comprend ses tâches, qu'il est d'accord et donc motivé pour cela. Ensuite, à chaque employé, un plan d'action clairement élaboré doit être attribué, lui permettant de savoir où il va. En mettant le personnel dans de bonnes conditions, l'entreprise pourra par la suite s'attendre à un retour positif en termes de retour sur l'investissement ; ce qui influera la bonne performance de l'organisation. Il appartient à l'entreprise d'établir des grilles d'évaluation de performance pour chaque équipe de travail, des départements et même des directions. Ces grilles d'évaluation doivent être bien spécifiques.

1.3. Problématique spécifique : L'influence des pratiques de gestion sur la performance

L'on peut ainsi établir un lien de cause à effet entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Patterson et al. 1998 ; Lacoursière, 2001 ; Fabi et Petterson, 1992). Il y a une forte corrélation entre les objectifs à atteindre de l'entreprise en général et les objectifs personnels des employés en particulier. Cette performance organisationnelle peut être influencée par la motivation, la compréhension des objectifs fixés, la formation et le développement des compétences et plusieurs autres facteurs directs ou indirects. À cette fin, le rendement des employés doit être évalué en tenant compte de tous ces facteurs.

En effet, il existe plusieurs modes d'évaluation de la performance : les méthodes faisant appel à des comparaisons, les méthodes utilisant des standards, les méthodes utilisant des objectifs de performances, celles utilisant des indices et beaucoup d'autres (Bartel, 2004). La performance des ressources humaines est également influencée par les pratiques de la GRH. Dans le contexte actuel de la croissance des entreprises et de la compétition qu'elles se livrent sur le plan local, national et international, la gestion des employés va influencer certainement la performance de ces organisations (Bartel, 2004). En effet, de nos jours, il est admis que le bon fonctionnement des entreprises dans l'économie sera lié en grande

partie aux actifs intangibles, voire aux personnes qui composent ces organisations (Huselid, 1995).

Le sujet de cette étude porte plus précisément sur **la performance des ressources humaines en contexte de gestion des projets**. Dans les chapitres qui suivent, nous apporterons des éclaircissements sur ces pratiques en gestion des projets qui ont une influence positive sur la performance des ressources humaines en contexte de gestion de projet.

1.4. Localisation de la recherche

Les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de projet regroupent plusieurs aspects qui touchent à la performance, les compétences et les capacités du personnel. Notre travail mettra davantage l'emphase sur l'aspect de la performance, des pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent la performance organisationnelle. D'un point de vue théorique, nous aborderons les différents modes qui existent en termes d'évaluation de la performance en contexte de projet. L'évaluation touchera ainsi à la personne, l'équipe et l'organisation. D'un point de vue empirique, le mémoire tâchera de documenter les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la performance organisationnelle dans la firme McDonald. Les pratiques de gestion des ressources humaines que nous énoncerons dans le cadre de ce mémoire concerteront le recrutement du personnel, la rémunération, les mesures disciplinaires, les dossiers du personnel, etc.

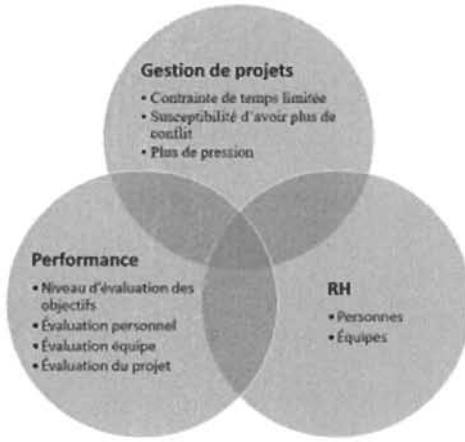


Figure 2 : Diagramme de Venn — localisation de la recherche.

La ressource humaine, constituée de personnes et d'équipe en gestion des projets, est sujette à plus de pression compte tenu de la contrainte de temps limité ; ce qui rend les conflits plus susceptibles de surgir. Les performances sont évaluées par personne et par équipe en gestion des projets. Ce diagramme de Venn illustre notre sujet qui porte sur l'impact de la performance des ressources humaines en gestion des projets.

1.5. Objectifs

On peut analyser de plusieurs manières la performance en tenant compte des fonctions des ressources humaines comme l'illustre la figure à la page suivante:

PERFORMANCE

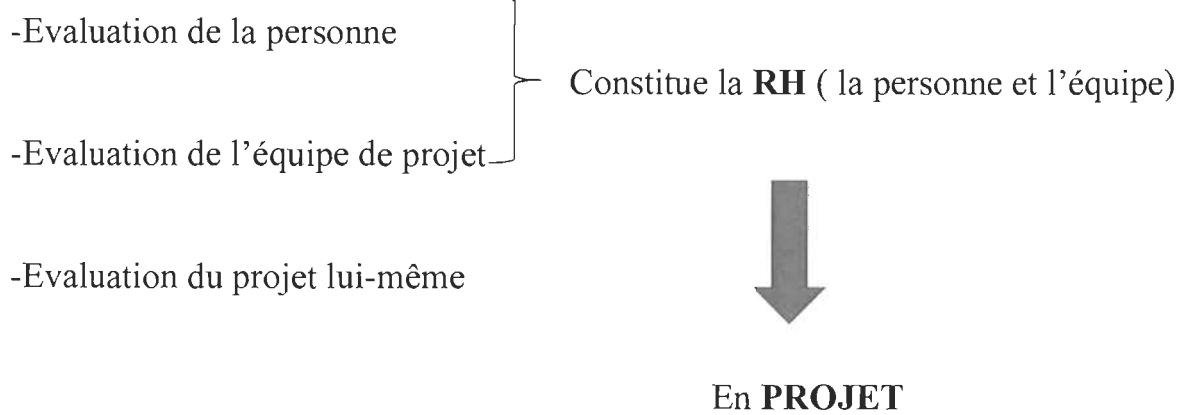
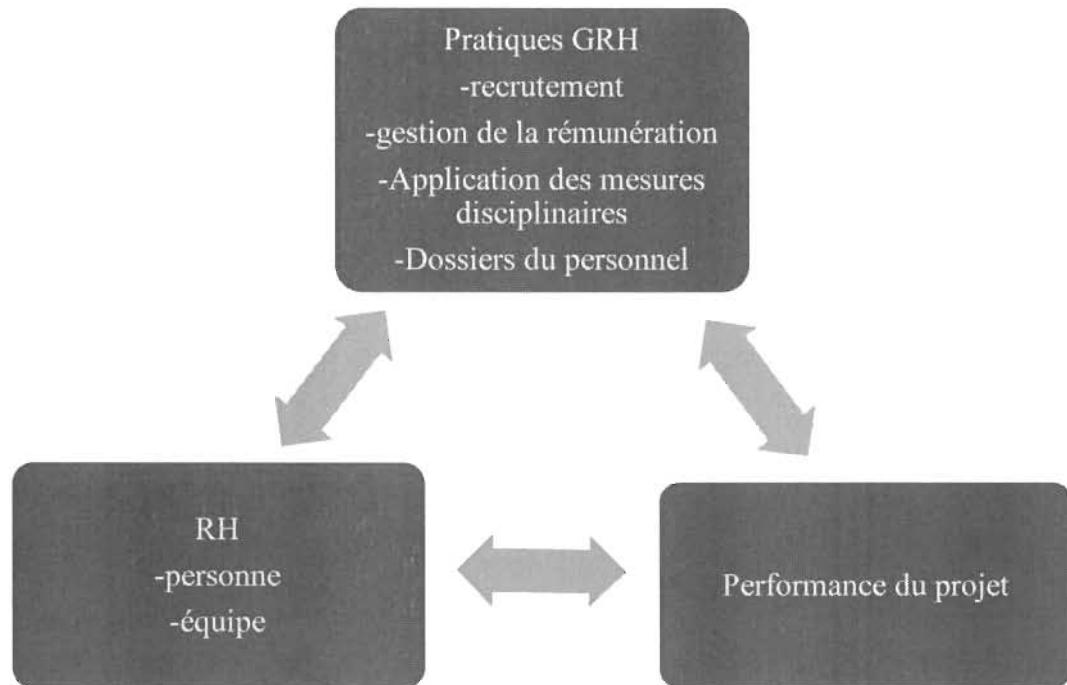


Figure 3 : Les dimensions de l'évaluation de la performance RH en gestion de projet



Cadre conceptuel préliminaire

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche associées

Objectifs (O)	Questions de recherches (QR)
O1 : Identifier les bonnes pratiques GRH sur les personnes, les équipes et l'organisation (recrutement, gestion de la rémunération, sanctions, gestion des dossiers du personnel).	QR1 : Quels sont les impacts de l'application des bonnes pratiques GRH pour la personne, l'équipe et l'organisation ?
O2 : Comprendre pourquoi nous devons faire appel au mode projet en entreprise.	QR2 : Dans quelle circonstance le mode projet est-il mieux adapté en entreprise ?
O3 : Identifier la performance des personnes et de l'organisation à travers l'élaboration d'une échelle de performance pour une évaluation de qualité.	QR3 : Comment définir les caractéristiques d'une bonne évaluation et d'une bonne échelle de performance ?
O4 : Analyser et comprendre la relation entre la GRH et le succès des projets.	QR4 : En quoi la GRH est-elle liée à la réussite des projets ?
O5 : Identifier les facteurs de gouvernance qui impactent la performance et les RH, tels que la gestion stratégique des RH et la stratégie d'affaires.	QR5 : Quel est l'impact de la gestion stratégique des RH ainsi que la stratégie d'affaire sur la performance et sur les ressources humaines ?

Nous pouvons donc reprendre nos cinq questions de recherche comme suit :

- Question 1. Qu'est-ce que la performance des ressources humaines en gestion des projets ?
- Question 2. Quels sont les outils d'évaluation de la personne, de l'équipe et de l'organisation et comment sont-ils élaborés ?
- Question 3. Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation qui existent ?
- Questions 4 et 5. Comment influencer positivement la performance de la personne, de l'équipe et de l'organisation, et quels sont les facteurs de gouvernance qui influencent cette performance ?

1.6. Périmètre de la recherche

Le sujet de notre recherche sur la performance des ressources humaines en gestion des projets portera exclusivement sur les avantages et défis liés à la gestion du personnel en projet, les tensions que l'on rencontre le plus souvent et comment cela influence les performances individuelles, collectives et aussi celle du projet.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. Objectif 1. Identifier les bonnes pratiques GRH.

2.1.1. QR.1. *Quelles sont les bonnes pratiques en GRH et leur impact sur la personne, l'équipe et l'organisation ?*

Les entreprises, de nos jours, se livrent à une concurrence féroce. Elles sont à la recherche de méthodes sophistiquées et récentes pour faire la différence avec leurs concurrents et aussi augmenter leur performance. De ce phénomène, naît la gestion des ressources humaines qui est de plus en plus utilisée et prise au sérieux par la plupart des entreprises. Il faut noter que le département de gestion des ressources humaines était autrefois négligé. La gestion des ressources humaines consiste à gérer le personnel de manière à augmenter la performance de l'organisation. Cette gestion englobe de nombreuses pratiques comme le recrutement, la gestion de la rémunération, l'application des mesures disciplinaires et sanctions, les dossiers du personnel. En effet, la gestion optimale des ressources humaines s'est montré être un avantage compétitif et une valeur ajoutée pour les entreprises et les organisations (Saint-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009).

Pour répondre à notre première question de recherche, ce chapitre s'articulera autour des quatre points essentiels qui témoignent d'une bonne pratique en GRH. Nous parlerons conséutivement du recrutement, de la gestion de la rémunération, de l'application des mesures disciplinaires et sanctions, et du maintien des dossiers du personnel.

2.1.2. *Le recrutement*

Le recrutement est une étape sensible dans le déroulement du projet (Bryson 1999 ; Fabi, Martin et Valois, 1999). Il aura des répercussions positives ou négatives sur le degré de performance globale du projet. En effet, la réussite du projet dépend en partie de son équipe. Une équipe efficace et expérimentée représente un réel atout pour la réussite du projet. Un recrutement fait avec soin permet d'économiser les ressources financières pour

éviter d'avoir à dépenser pour d'autres recrutements ou formations sans oublier qu'une équipe, qui se recompose sans cesse, est nocive pour la performance du projet. Une équipe extrêmement performante se forme avec une grande rigidité et un grand soin sur des critères bien précis et définis au préalable.

Pour une définition aisée des tâches, l'objectif du projet se doit d'être bien clair et spécifique. Plus l'objectif est clair, plus la définition des tâches est simple et les critères de recrutement simples à élaborer. À la suite de l'identification des tâches à exécuter, le gestionnaire recherche par la suite le profil qui correspond le mieux au poste à pourvoir à travers les tâches déterminées et forme ainsi son équipe. Le processus est le même lorsqu'il s'agit du remplacement d'un ancien salarié par un nouveau. Cependant, l'enjeu du recrutement ne consiste pas à supprimer tous les risques liés au recrutement, mais de les minimiser au maximum partant du fait qu'il ne s'agit pas d'une science exacte. En outre, le recrutement se trouve au centre des préoccupations des entreprises du fait de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts sur le marché, surtout dans des pays avec un faible taux de reproduction (Pépin, Guillemette et Hébert, 2012).

Le processus de recrutement représente la succession logique des phases de recrutement qui aboutit à l'intégration du nouveau salarié dans une entreprise ou une organisation. On dénombre généralement cinq étapes dans le processus de recrutement que l'on peut subdiviser en sous-étapes : la définition du poste, la définition du profil recherché, la sélection du candidat, l'accord bilatéral entre les deux parties et l'intégration du candidat (Paupier, 2019). Explicitons chacune de ces étapes du processus de recrutement :

Définition du poste : Avec son intitulé, le poste est ouvert au grand public, avec les missions rattachées au poste, les activités qui vont de pair, le temps imparti aux différentes activités, les objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Il contient également les exigences et contraintes du poste, l'horaire par exemple ou ce pour quoi le poste a été créé.

Profil nécessaire : En fonction des besoins du poste à combler, un profil très complet est établi pour la recherche du candidat qui cadre le mieux au poste. Ce profil comprend l'ensemble des critères de références. On peut citer les compétences et aptitudes attendues, l'expérience et l'expertise requise, les activités exercées, les responsabilités, le salaire, le lieu de travail, etc. L'identification du profil représente la référence du recruteur pour vérifier l'adéquation du candidat avec le poste à combler.

Sélection du candidat : La sélection du bon candidat s'avère être fondamentale pour une bonne performance du projet. Le recruteur doit avoir une idée bien claire de ce qu'il recherche chez le candidat en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être et compétences.

Accord bilatéral entre employeur et candidat : Le candidat sélectionné avec le processus de sélection est mis au courant des exigences du poste et si celui est d'accord avec ses futurs engagements, un accord bilatéral entre les deux parties prenantes nait. Cet accord est matérialisé par un contrat de travail qui relie les deux parties.

Intégration du nouvel employé : Le nouvel employé s'exercera sur ses nouvelles tâches et recherchera la connaissance et les habiletés qui lui seront nécessaires pour satisfaire les attentes de son employeur. Il devra s'adapter à son nouvel environnement de travail en prenant de plus en plus conscience des valeurs que véhicule l'entreprise et de ses obligations envers elle.

Le recrutement représente le point initial extrêmement important pour éviter par la suite les erreurs d'appréciation sur les compétences du candidat recherché qui doivent correspondre aux caractéristiques du poste à combler. Plusieurs méthodes de définition de poste existent et diffèrent dépendamment du niveau de qualification. On débute par l'intitulé précis du poste à pourvoir, ensuite on définit les tâches du poste, sa mission, son positionnement. La fiche de poste telle que décrite dans le tableau suivant illustre le profil de recrutement.

	Titre du poste
DÉFINITION DE L'EMPLOI	<ul style="list-style-type: none"> -Domaine d'emplois - Niveau hiérarchique - Direction et service - Historique des dossiers précédent avant l'employé
MISSION TÂCHES ET LES ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> Mission Activités Tâches Résultats attendus
MOYENS	Ensemble des moyens financiers, matériels, humains et techniques
COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> Ensemble des compétences en termes de -connaissances -aptitudes -attitude -Horaire
CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> -Port d'uniforme -Travail d'équipe -autre
MODE D'ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> -Critères d'évaluation de travail -mensuel, trimestriel, semestriel ou autre

La fiche de poste (Camara, 2010)

2.1.3. Gestion de la rémunération

La gestion de la rémunération a également des répercussions sur le projet à différents niveaux. Elle contribue à l'attraction, la motivation, la formation et à la fidélisation du personnel. Elle impacte le rendement de travail du personnel en influençant leurs attitudes et leurs comportements envers l'entreprise. Le recours à plusieurs stratégies pour le positionnement de l'organisation par rapport au marché est nécessaire, étant donné la concurrence féroce du marché. Le plus important par rapport à la rémunération des employés représente le sentiment d'équité et de justice envers ceux-ci et non le montant indiqué sur la paie. Selon Proulx et ses collaborateurs (2017), la rémunération est composée de facteurs directs et indirects.

Rémunération directe :

- Rémunération collective ou individuelle
- Salaires
- Allocations et primes sur le salaire
- Bonis relatifs au rendement.

Rémunération indirecte :

- Ensemble des avantages sociaux
- Vacances ou les congés annuels
- Congés et jours fériés, congés mobiles
- Autres, comme les conditions de travail, conciliation entre le travail et la vie personnelle, flexibilité de l'horaire, produits et services à des prix avantageux.

Rémunération intrinsèque :

- Sentiments de sécurité et d'estime de soi
- Opportunités de carrières et développement de compétences
- Bon climat de travail et conditions de travail attrayantes.

2.1.4. Application des mesures disciplinaires et sanctions

On peut définir la sanction comme la résultante morale d'un fait, que ce soit parlant d'un châtiment ou d'une récompense. C'est une récompense quand il s'agit d'un acte positif ou une sanction quand l'on parle d'acte négatif posé (Kalala Kalala, 2011). L'entreprise établit un règlement au préalable qui régit le fonctionnement de celle-ci, prévoyant des sanctions pour les fautes commises par ses employés allant de la faute bénigne à la plus grave. Un agent qui viole les lois de l'entreprise serait passible de subir les sanctions prévues par les lois préétablies en rapport avec la faute commise. Dans cette même optique, la sanction négative est synonyme de punition. Cependant, la sanction peut également être perçue comme positive s'il s'agit de récompenser un employé qui s'est distingué par ses efforts. Ceci se matérialise très souvent par des distinctions avec des médailles, une prime salariale, une somme d'argent, ou un certificat. En ce moment la sanction représente une récompense. La sanction pourrait par conséquent être perçue comme positive ou négative à la fois.

Le degré de tolérance de l'employeur face aux fautes commises par ses employés dépend généralement de son besoin en main-d'œuvre, les employeurs sont plus rigoureux quand l'offre sur le marché est supérieure à la demande.

Étant donné que les avantages sociaux qu'offre la loi augmentent avec les années de services, un intérêt économique pour les salariés possédant peu d'années de service en termes d'ancienneté apparaît (Kalala Kalala, 2011).

Cependant, l'établissement des sanctions disciplinaires par l'employeur et son application doit tenir compte des lois du travail qui protègent les travailleurs. On distingue deux essentielles approches : l'approche préventive et l'approche punitive (Kalala Kalala, 2011).

L'approche préventive

L'approche préventive interpelle l'employé sur les différentes règles et sanctions qui régissent l'entreprise afin qu'il prenne connaissance de celles-ci et s'autodiscipline au fur et à mesure qu'il s'intègre dans l'entreprise.

Approche punitive

L'employé doit prendre connaissance lui-même de la politique préétablie par l'entreprise et la veiller à la respecter autrement il fera l'objet de sanction. L'employeur, dans ce cas, est très rigoureux et considère que la non-sanction du comportement indiscipliné d'un travailleur incite ce dernier à continuer dans l'indiscipline et influence négativement les employés qui font preuve de discipline. Plusieurs moyens sont utilisés par l'employeur pour se séparer de l'employé en cas de récidive.

2.1.5. *Dossiers du personnel*

La gestion des dossiers du personnel est également fondamentale au niveau de la gestion des ressources humaines. Selon Deslandes (2015), celle-ci doit contenir des éléments suivants :

- Une fiche avec toutes les informations sur l'employé
- Les éléments descriptifs du poste
- Le formulaire de demande d'emploi dûment rempli et/ou le curriculum vitae
- Le formulaire de consentement également dûment rempli
- L'ensemble des tests ainsi que les résultats médicaux réalisés au moment de l'embauche
- L'ensemble des documents sur la vérification des références données par le candidat
- Le contrat de travail avec la signature des différents partis ou la lettre d'entente
- Les certificats de maladies qui justifient les maladies pertinentes et les demandes de congés

- L'ensemble des formulaires qui évaluent le rendement de l'employé depuis son arrivée dans de l'entreprise
- L'ensemble des attestations des cours de perfectionnement et des formations reçus par l'employé
- Les correspondances privées avec le travailleur
- Les avis disciplinaires si l'employé en a déjà été sujet
- Pour finir, les informations sur la cessation d'emploi ou la lettre de démission de l'employé.

Le dossier d'employé comporte des informations personnelles et confidentielles. Par conséquent, il doit être gardé dans un endroit où il sera à l'abri de la connaissance du personnel à l'exception des ressources humaines. Les ressources humaines ont la responsabilité de classer les différents dossiers par ordre alphabétique et de les conserver sous clé. Cependant, les employés peuvent avoir accès à leur dossier pour confirmer des informations ou les rectifier. D'après Perreault et ses collaborateurs (2018), plusieurs exigences demeurent au sein des lois québécoises qui concernent les relations du travail et les renseignements personnels relatifs à la conservation des dossiers d'employés. Par conséquent, même si un employé quitte une entreprise, il existe des lois qui prévoient des délais minimums de conservation de ces documents comme stipulé, dans le cadre de la législation québécoise, la loi sur les normes du travail.

2.1.6. Conclusion

La mesure de la ressource humaine est effectuée en se basant sur l'idée que le décalage tire sa source du capital intellectuel. Leur principal apport consiste par conséquent à mettre en relation la valeur économique d'une entreprise avec les ressources humaines en soutenant que celles-ci possèdent des capacités fondamentales dans la création de valeur au sein de l'entreprise (Jackson et Schuler, 1995)

Nous pouvons conclure que le recrutement est une étape sensible, car elle consiste à sélectionner les différents membres de l'équipe de projet. Pour cela, elle doit être faite avec soin. Un recrutement fait avec soin permet d'économiser les ressources financières

pour ne pas avoir à en faire d'autres. En réponse à notre première question, les cinq étapes du processus de recrutement sont importantes à cet égard. Il s'agit de la définition du poste, de la description du profil recherché, de la sélection du candidat, de l'accord bilatéral entre l'employeur et le candidat sélectionné et de l'intégration de ce dernier.

Quant à la deuxième partie de notre question sur les impacts de ces facteurs de RH, la gestion de la rémunération a des répercussions à différents niveaux du projet. Elle contribue à attirer, motiver et fidéliser le personnel. Les composantes de la rémunération sont, en effet, la rémunération directe, la rémunération indirecte et la rémunération intrinsèque, qui sont source de rétention et de satisfaction. L'application des mesures disciplinaires et des sanctions permet de définir les règles qui régissent l'environnement de travail. Les deux approches proposées pour la mise en application de ces mesures que sont l'approche préventive et l'approche punitive ont également un impact majeur sur la performance organisationnelle. Enfin, la gestion des dossiers du personnel est également très importante au niveau de la gestion des ressources humaines. Ces dossiers peuvent contenir des fiches d'informations sur l'employé, les éléments descriptifs du poste, les correspondances privées avec le travailleur, etc. Ces quatre pratiques que nous avons identifiées sont importantes dans la gestion des ressources humaines.

Dans la suite de notre travail, nous expliquerons en quoi elles influencent la performance au niveau personnel et organisationnel. Notre première hypothèse de travail consistera à savoir en quoi l'application des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion de la rémunération, sanctions, dossiers du personnel) influence positivement la performance individuelle de l'employé et de l'organisation.

2.2. Objectif 2 : Comprendre pourquoi nous devons faire appel au mode projet en entreprise

2.2.1. QR2. Dans quelles circonstances le mode projet est-il mieux adapté en entreprise ?

En réponse à la deuxième question de notre mémoire, cette deuxième partie vise à comprendre pourquoi nous devons préférer la gestion de projet à une gestion de type normal. Le mode projet est mis en place par certaines entreprises pour saisir de nouvelles opportunités d'affaires et faire face aux changements fréquents rencontrés. Ce mode est cependant caractérisé par un niveau d'incertitude élevé au début du projet. Ce niveau d'incertitude décroît au fur et à mesure que le projet avance, l'avenir se dessine et est de plus en plus clair. Le mode projet est également caractérisé par un cycle de vie qui commence depuis la phase de conception. Ensuite vient la phase de planification à l'exécution pour terminer le projet. La gestion des projets consiste à gérer des ressources limitées pour atteindre un objectif fixé, dans un temps déterminé. Elle consiste également à prendre de justes décisions, malgré le haut niveau d'incertitude du projet selon Chrétien et ses collaborateurs (2005).

2.2.2. Typologie des projets

La concurrence, de plus en plus accrue ainsi que l'exigence des clients, sans oublier que le milieu entrepreneurial et organisationnel, est sujette à des changements perpétuels et rapides, les entreprises et organisations sont obligées de s'adapter ou disparaître. Parmi les avantages offerts par la gestion de projet, on peut dire que son mode de configuration permet aux entreprises et organisations de faire rapidement face aux changements constamment rencontrés et de ne pas passer à côté de nouvelles opportunités avec les procédures existantes ou des outils déjà mis en place. Le mode projet permettrait aux entreprises ou aux organisations de faire des économies en temps.

Cependant, la gestion des projets ne présente pas uniquement que des avantages. Elle comporte également de nombreuses difficultés, quant à son application. Face à une incertitude de plus en plus grandissante, la gestion devient de plus en plus complexe. Ces difficultés résident au niveau des ressources imparties et de la satisfaction optimale du besoin à combler. Les contraintes de respect des coûts, des délais et de la qualité augmentent le niveau de stress des travailleurs en mode projet. La gestion des projets nécessite une collaboration avec les différentes parties prenantes, elle sera indispensable à la réalisation du projet, car l'exécution d'un projet nécessite des connaissances dans divers domaines complémentaires (Larose, 2007).

Dans la suite de notre travail, nous décrirons cette typologie des projets qui s'articule en trois points : le mode de coordination, le mode de l'intégration, le mode de coopération. En effet, plusieurs types de projets existent. Ils varient en fonction des compétences qu'on mobilise pour leur mise en exécution, leur durée dans le temps (parlant de projet à court, moyen ou long terme). Les différents intervenants dans un projet travaillent ensemble par coordination ou coopération. Partant de là nous dénombrons trois modes concernant la gestion des projets : le mode de coopération, le mode de coordination et finalement le mode d'intégration (Soparnot, 2005).

2.2.3. Le mode de coordination

Dans le modèle de coordination, les différentes parties prenantes du projet agissent de manière isolée et sont presque indépendantes les unes des autres. Le modèle de coordination se distingue des autres modes par son mode de fonctionnement séquentiel. Ce type de mode est essentiellement caractérisé par son taux d'interdépendance quasi inexistant des autres contributions et requiert un parfait ajustement avec les autres départements. Par ailleurs, il permet à chaque élément de la chaîne de développer son expertise. Les projets qui nécessitent diverses compétences et qui sont facilement divisibles font généralement appel à ce mode de fonctionnement de projet. Les projets

automobiles, par exemple, étaient par conséquent développés autour des années 80 par différents métiers qui donnaient leurs interventions de manière successive (Midler, 1993).

2.2.4. Le modèle de l'intégration

Ce modèle, contrairement au modèle de coordination, nécessite une coopération à un niveau supérieur. Les différents départements respectifs concernant le projet sont intégrés au projet et l'ensemble des parties prenantes sont impliquées au cours du projet. Ce mode de fonctionnement est contraire au mode de coordination. Dans celui-ci, une dépendance importante existe entre les différents départements du projet et la réussite du projet est grandement fonction de la réussite de collaboration des différents intervenants. Le chef de projet coiffe cette collaboration en se chargeant de la coordination de l'ensemble des expertises mises à sa disposition. Par exemple, la réalisation des grands chantiers est sous la responsabilité du maître d'œuvre qui se charge de coordonner les actions des différents intervenants parfois simultanément. Le succès des projets en respectant les critères coûts-qualité-délai dépend grandement de la coordination entre les différents intervenants. Le modèle d'intégration nécessite donc des compétences assez pointues avec une interdépendance des acteurs limités. Cependant, même si l'atteinte des objectifs dépend grandement de la coordination des expertises, la contribution de chacun des experts demeure très distincte. Nous pouvons retenir le caractère du niveau supérieur de coordination du mode de l'intégration, qui s'assimile davantage à une coordination parfaite.

2.2.5. Le mode de coopération

Les différents intervenants du modèle de coopération sont obligés de collaborer sur chaque aspect du projet. Au cours de l'avancée du projet, les différents acteurs « codéfinissent » le projet et « coconstruisent », selon Soparnot (2005). Dans ce mode de

fonctionnement, chacun des intervenants représente des domaines d'expertise très précis qui seront amenés à confronter leurs différentes réflexions et représentations dans l'optique de la réussite du projet et l'amélioration de sa gestion suivant les critères qualité-coûts-délai. La réussite de ce modèle dépend de la coopération des différentes parties prenantes.

Chacune des parties prenantes se doit de ne pas se contenter de son unique perception du projet, en travaillant sur les potentiels problèmes, possibles solutions et les objectifs à atteindre, etc. Elles se doivent de considérer les autres parties prenantes autres qu'elles. Le défi se trouve au niveau de la capacité à coopérer des différents intervenants du projet. Des trois modes identifiés plus haut, la coopération attire plus les entreprises qui fonctionnent en mode projet. Par ce mode l'ensemble des intervenants œuvrent en ayant tous le même objectif commun. La principale force de ce mode réside dans la divergence des différents acteurs.

2.2.6. Conclusion

Dans le modèle de coordination, les différentes parties prenantes du projet agissent de manière isolée et sont presque indépendantes les unes des autres. Ce modèle se distingue des autres par son mode de fonctionnement séquentiel. Contrairement à ce modèle de coordination, le modèle de l'intégration nécessite une coopération à un niveau supérieur. Au niveau du mode de coopération, les différents intervenants sont obligés de collaborer sur chaque aspect du projet. En bref, le mode projet, sous toutes ses formes, est mis en place pour répondre à un besoin précis et saisir rapidement de nouvelles opportunités qui se présentent à l'entreprise.

Dans la suite de notre travail, nous verrons comment évaluer la pertinence des projets mis en place. À ce sujet, notre deuxième hypothèse de travail consistera à savoir si le mode projet répond à un besoin précis, avec des caractéristiques comme l'innovation, la durée limitée, des contraintes budgétaires, ainsi que des contraintes de performances et de qualités.

2.3. Objectif 3 : Identifier la performance à travers l'élaboration d'une échelle de performance

2.3.1. QR3 : Comment définir les caractéristiques d'une bonne évaluation et une bonne échelle de performance ?

Pour répondre à la question des caractéristiques de la performance en lien avec notre troisième objectif qui porte sur l'évaluation du projet, cette partie de notre recension des écrits se penchera sur les spécificités de la gestion des projets et de leur évaluation. Dans un premier temps, nous définirons en quoi consiste une bonne évaluation des projets. Ensuite, nous en préciserons les caractéristiques pour terminer avec les échelles de performances.

2.3.2. L'évaluation des projets

Nous dénombrons plusieurs définitions concernant l'évaluation. Cela explique la diversité du terme et des démarches qu'il pourrait englober. Le sens de l'évaluation ne se résume pas uniquement à une définition. Parmi les modes d'évaluation, nous pouvons citer l'évaluation à mi-parcours, lorsque la direction ou son équipe utilise des examens périodiques, des évaluations effectuées à des dates bien définies par appellation des sujets, l'évaluation de manière rétrospective ou terminale (Casley et Kumar, 1987). Pour la Banque Mondiale (2008), l'évaluation est définie comme :

« *Une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficience de sa mise en œuvre, son efficacité, son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.* »

Pour Neu (2001), « évaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision ».

Prise de manière individuelle et abstraite, chacune de ces deux définitions demeure incomplète ; mais réunies, elles se complètent parfaitement pour mieux décrire la réalité du terme de l'évaluation dans la pratique et la finalité du terme. Autrefois, l'évaluation

servait à modifier la stratégie d'une entreprise. Elle servait également à donner des orientations à un partenariat, un programme ou à un projet. L'objectif de l'évaluation est d'apprécier la qualité du projet à un moment spécifique de son processus pour en influencer les orientations qui sont plus longues et plus vastes (Verrière, 2002). Il existe également l'évaluation « évènement », selon Neu (2001), qui s'appuie au besoin sur des informations recueillies durant l'exécution du projet. L'évaluation « évènement » intervient dans le processus avec des rythmes différents et à des moments bien spécifiques. Ces moments d'apparition sont avant, pendant, juste après ou longtemps après le déroulement du projet. Ainsi, selon Neu (2001), on peut dénombrer quatre différentes démarches évaluatives qui se différencient par leur rythme et leur fréquence.

- **L'évaluation ex ante.** Elle représente les études préalablement faites au lancement du projet ainsi qu'au moment de sa conception ;
- **L'évaluation à mi-parcours.** Elle permet l'ajustement des stratégies d'exécution pour assurer un déroulement correct du projet et atteindre les objectifs fixés ;
- **L'évaluation finale.** Cette évaluation est réalisée immédiatement après que le projet ait été clôturé pour l'élaboration du bilan et observer la possibilité de le reconduire ;
- **L'évaluation ex post.** Elle est élaborée des mois ou même des années après la fin du projet pour en évaluer l'impact sur les bénéficiaires.

Dans toutes ces formes d'évaluation, les différents intervenants sont les maîtres d'œuvre qui représentent l'organisation pour laquelle le travail est fait, les maîtres d'ouvrage qui sont l'organisation qui effectuera l'évaluation, les bénéficiaires ainsi que d'autres partenaires par exemple l'État et les bailleurs de fonds.

Le type de démarche de l'évaluation est fonction de l'objet qui doit être évalué. Par conséquent, chaque catégorie d'objet se réfère à des ensembles de méthodes et également d'outils modelés par des démarches souvent extrêmement normées (Neu, 2001).

L'évaluation éclaire ainsi le gestionnaire lorsqu'il doit prendre des décisions. Il tire des leçons de ses insuffisances et oriente les actions futures par des suggestions pertinentes (Chrétien et al. 2005). D'après Chrétien et ses collaborateurs (2005), on peut distinguer deux types d'évaluation en relation avec la finalité, soit une évaluation sommative et une évaluation formative.

L'évaluation formative améliore l'exécution d'un projet, d'un programme ou d'une politique déjà existante. Elle est par conséquent mise en place pendant l'exécution du projet. Elle pourrait être assimilée à l'évaluation en cours ou l'évaluation à mi-parcours.

Par ailleurs, cette évaluation peut être exécutée par un comité de suivi à l'interne ou par un comité d'évaluation externe. En outre, les conclusions de l'étude pourraient ne pas avoir un point de vue totalement neutre ou être sous l'influence de la direction du projet, si l'évaluation est exécutée par le comité de suivi à l'interne. Cela pourrait conduire à de mauvaises prises de décisions.

L'évaluation sommative complète les insuffisances décelées au niveau de l'évaluation formative. On y recourt pour évaluer les résultats des projets et des programmes ou les effets générés par ces derniers. Par conséquent, sa réalisation se fait juste à la fin du projet ou à sa clôture. Pour effectuer une excellente conduite des projets de développement, les évaluations sommatives et formatives demeurent complémentaires (Noubissi, 2009).

Dans la suite de notre travail, nous parlerons des caractéristiques et des domaines de qualité d'une bonne évaluation, de l'échelle de performance et du lien qui existe entre la performance et les ressources humaines en projet.

2.3.3. Caractéristiques et domaines de qualité d'une bonne évaluation

De nombreuses caractéristiques concernant la démarche évaluative pourraient être mentionnées. Elles se rapportent à l'objectif de l'évaluation, les objets sujets à cette

évaluation et les différentes parties prenantes. L'évaluation a deux grands objectifs qui impliquent les particularités de l'objet qui sera sujet d'évaluation et les besoins en matière d'information des différentes parties prenantes (Rapport Banque Mondiale, 2008).

Ces objectifs sont de deux ordres : décider et gérer. Dans le premier ordre, l'évaluation apporte les éléments qui guident et éclairent le responsable ou chef de projet dans le processus de prise de décision. Et quant au second ordre, l'évaluation permet aux gestionnaires de projet ainsi qu'aux opérateurs une bonne orientation de la gestion et une bonne maîtrise des opérations sur le terrain en leur apportant l'ensemble des informations dont ils ont besoin. Informatiser l'évaluation permet ainsi de mettre au courant les contributeurs sur les résultats engrangés, informer les bénéficiaires sur le niveau d'avancement du projet, en correspondance avec les objectifs fixés au départ.

Le chercheur, en effectuant une comparaison entre les observations établies tout au long de l'évaluation du projet avec les constats effectués dans d'autres projets, est en mesure de connaître les raisons des variations observées. Il peut ainsi justifier les écarts observés, les comprendre pour finalement tirer des enseignements pour la mise en application future d'autres projets.

L'on peut dénombrer sept critères, selon la Banque Mondiale (2008), au sujet de l'évaluation d'un projet. Ces critères touchent à la réalisabilité, l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité, l'impact et la cohérence. Chaque critère guide les questions sur l'évaluation en rapport aux différentes étapes de la structure logique du projet. Les critères d'évaluation jouent un important rôle qui se situe à différents niveaux. Primo, du point de vue déontologique, l'évaluation permet de vérifier le respect des normes. Il s'agit là du « politiquement correct ». Secundo, l'évaluation permet de ne rien omettre de la feuille de route et de discuter des différentes préoccupations au sujet des problématiques rencontrées. Tertio, l'évaluation permet de consolider la solidité des résultats et ainsi de vérifier et de confirmer la finalité du projet.

La Banque Mondiale (2008) note également que sous les deux angles que sont celui du bénéficiaire et celui de l'organisation commanditaire, il existe plusieurs phases de mises en œuvre de la démarche évaluative.

Du point de vue du commanditaire, nous pouvons citer l'étape des préalables, l'étape de préparation et l'étape de valorisation. L'étape des préalables dépend de la nature du projet, de son organisation ainsi que de ses procédures. Le moment idéal pour réaliser l'évaluation est choisi en consultant les différents partenaires et responsables du projet. Cela se fait en réalisant un avant-projet qui représente une ébauche du travail à réaliser. Par la suite, un budget est à élaborer, la nomination du responsable et d'un comité de pilotage.

Quant à l'étape de la préparation, elle requiert l'implication de l'organisation commanditaire, et également de celui qui est en charge de réaliser ladite évaluation. Elle englobe les éléments suivants : l'identification de l'objet à évaluer, la détermination de manière précise des questions et critères d'évaluation, le recueillement de l'information disponible, l'élaboration d'une démarche évaluative et finalement la définition d'un système d'évaluation, d'un budget, d'un programme de travail et d'un calendrier (Rapport Banque Mondiale, 2008). Pour finir, il est nécessaire de rédiger les termes de références qui encadrent le mandat du chargé d'évaluation.

Finalement, à l'étape de la valorisation, les enseignements et les recommandations sur l'évaluation sont considérés dans le but d'améliorer le management du projet. Elle permet également la diffusion des informations générées par l'évaluation au niveau des différents intervenants du projet.

Du point de vue de l'évaluateur, deux étapes sont primordiales pour couvrir son mandat. Ce sont les étapes de préparations et de réalisation. L'étape de la préparation se subdivise en six phases qui consistent à prendre d'abord connaissance des termes ainsi que des références du projet, de préciser des questions évaluatives avec le commanditaire, de recueillir l'information disponible, d'établir une démarche évaluative, de définir un

dispositif de travail suivi d'un programme, ainsi que d'un calendrier et d'un budget et finalement de donner une réponse à l'offre et signer le contrat.

L'étape de la réalisation, quant à elle, se matérialise par une exploitation des données disponibles et si besoin est, consiste à collecter et exploiter des informations complémentaires. Ensuite l'analyse, l'interprétation, l'argumentaire et les conclusions enfin la restitution des travaux qui suscitent des confrontations au niveau des points de vue et des discussions et finalement la rédaction du rapport définitif.

2.3.4. Échelle de performance

L'établissement d'une échelle de performance est d'une importance capitale pour les entreprises ou les organisations. Elle garantit un système de mesure efficace dans une entreprise et est un critère de gestion saine au sein de cette entreprise (Renaud et Berland, 2010). Il n'est pas cependant aisément de choisir une mesure de performance. De nombreux dirigeants des entreprises s'interrogent, en effet, sur quelles mesures de performance choisir.

Le système de mesure de la performance a pour objectif de guider les dirigeants avec des indicateurs justes liés à la stratégie de l'organisation. Ces indicateurs de performance aident à l'évaluation de l'état actuel ainsi que des degrés des objectifs à atteindre au niveau de l'entreprise. Ces indicateurs partagent partout dans l'entreprise un message sur l'essentiel à savoir : partager du haut au niveau hiérarchique au plus bas la stratégie élaborée par la direction, ramener aux dirigeants le niveau de performance de la base, divulguer les résultats des améliorations ainsi que des contrôles au niveau d'un processus, traduire quantitativement les résultats des activités d'un processus ou du processus en question dépendamment d'un objectif préalablement fixé.

Les indicateurs de performance ont ainsi une importance fondamentale sur le plan stratégique et opérationnel, ainsi qu'une efficacité cognitive. L'indicateur n'est utile que par rapport à une action qui nécessite un pilotage. Par conséquent, il existe un lien étroit entre cet indicateur et un processus d'action précis. Des auteurs comme Georgopoulos et Tannenbaum (1957) préconisent que les organisations qui sont performantes possèdent

toutes des critères similaires de flexibilité, une absence de tensions, un sens de l'identification, une adaptabilité et une recherche basée sur la performance qui doit impliquer les indicateurs appropriés universels. Chaque entreprise ou organisation possède ses propres objectifs ainsi que ses propres caractéristiques. Par conséquent, chaque organisation requiert obligatoirement des critères uniques de performance propres à elle-même et qu'elle définit.

2.3.5. Lien entre performance et ressource humaines en gestion de projet

Comme précédemment énoncé, notre travail porte sur la performance des ressources humaines en contexte de gestion de projet. Il s'agit de déterminer le lien qui existe entre les ressources humaines et le rendement de ces dernières dans un contexte précis de gestion de projet. Les caractéristiques du contexte de projet le rendent atypique et assez particulier ; ce qui implique un style de management qui en est fonction, étant donné son environnement. Le projet répond à un besoin ponctuel et précis avec un budget limité pour ses activités. Le niveau d'incertitude est élevé en contexte de projet avec des variables limitées dans le temps et difficilement mesurables.

La direction des ressources humaines doit ainsi mettre en place des pratiques qui sont fonction des contextes pour optimiser la performance. L'approche universaliste ou « best practices model » ou encore « one best way » (Delery et Doty, 1996), sans égard à la particularité des contextes, insiste sur les pratiques gagnantes en GRH tels que le recrutement, la gestion du rendement, la santé et sécurité au niveau du travail, la rémunération, le perfectionnement, la gestion des carrières et la formation. Contrairement à l'approche, contextualise, l'approche universaliste établit un lien sous forme linéaire entre la performance organisationnelle et les (bonnes) pratiques de gestion des ressources humaines individuelles. Toutefois, comme nous l'illustrerons plus tard dans notre étude de cas, ces bonnes pratiques ne peuvent avoir des conséquences positives sur la performance que si elles tiennent compte du contexte précis et particulier de leur application dans l'organisation.

2.3.6. Conclusion

Les caractéristiques d'une bonne évaluation comprennent les objectifs d'évaluation, les différents critères d'évaluation et leur utilité, et les niveaux de la démarche évaluative. L'échelle de performance est importante pour les entreprises, car elle représente un système de mesure efficace à l'intérieur de celle-ci et est un critère qui montre un système de gestion saine. Mais contrairement à l'approche universaliste fonctionnaliste qui définit les bonnes pratiques gagnantes en GRH, nous nous baserons dans notre étude de cas sur une approche contextualisée pour identifier les critères de performance à travers l'élaboration d'une échelle de performance appropriée à l'entreprise. À cet égard, notre troisième hypothèse, dans le but de déterminer l'impact du projet en relation aux besoins identifiés dès le départ, consistera à connaître la corrélation entre une bonne évaluation de projet et de pertinents critères.

2.4. Objectifs 4 et 5 : analyser et comprendre la relation entre GRH et le succès des projets et identifier les facteurs de gouvernance qui impactent positivement la performance

2.4.1. QR 4 et 5. Quelle relation existe-t-il entre la GRH et le succès des projets et quels sont les facteurs de gouvernance qui influencent la performance des RH ?

Une fois l'importance du contexte particulier de l'organisation soulignée, nous tacherons dans cette partie, en réponse à la question sur la relation entre la GRH et la réussite du projet, de préciser en quoi une gestion stratégique des ressources humaines consiste à mettre en œuvre des pratiques gagnantes. De plus en plus d'entreprises recourent de nos jours à la gestion stratégique des RH pour avoir un avantage compétitif durable. Dans cette recherche de différenciation, elles ont aussi recours à la stratégie d'affaires. Elle leur permet ainsi de clarifier les objectifs à long terme à atteindre ainsi que les étapes à différents niveaux.

Pour répondre à notre question de recherche, ce chapitre s'articulera autour de trois points essentiels. Nous parlerons d'abord de la gestion stratégique des ressources humaines, ensuite de la relation entre la gestion des ressources humaines et le succès des projets, et enfin de la stratégie d'affaire comme moyens de distinction.

2.4.2. Gestion stratégique des ressources humaines

La place des ressources humaines est de plus en plus grandissante dans les entreprises et même des organisations. Cela est dû à la prise de conscience des entreprises. La capacité que possèdent les ressources humaines, en ce qui concerne le développement et la capacité d'adaptation de l'entreprise par rapport aux différentes mutations qui touchent son environnement, constitue la raison principale qui justifie l'importance des ressources humaines dans la performance organisationnelle. Les ressources humaines ont la capacité de permettre à l'organisation ou à l'entreprise de posséder les avantages compétitifs voulus, et cela, en plus de la technologie et du capital. La productivité est fondée sur les procédures et les machines, mais également et en majeur parti sur les

ressources humaines, à partir du moment où elles s'engagent à mettre au service de l'entreprise leurs efforts (Saba et Dolan, 2013).

Les gestionnaires ont, pendant des années, mis l'accent sur une augmentation de capital physique, notamment économique. L'augmentation du capital physique est plus aisée et peut sembler être une solution préférable. Elle nécessite par conséquent un capital financier et une technologie quelconque. Toffler (1994) pense, cependant, que les entreprises de nos jours ont la possibilité d'entrer facilement en possession de ces avantages traditionnels. L'entreprise qui aura la volonté de se départir des autres se concentrera sur son capital humain pour posséder un réel avantage compétitif. Le capital humain regorge d'innombrables caractéristiques et peut offrir un avantage compétitif à l'entreprise. En mettant la personne qu'il faut à la place qu'il faut, au moment qu'il faut, formée comme il le faut et bien motivée, la fonction ressource humaine assure son rôle.

La fonction des ressources humaines est plus considérée de nos jours du fait de l'alignement stratégique qu'elle requiert sur les autres fonctions organisationnelles. La modélisation des marchés a conduit à une concurrence encore plus féroce et accrue dans le milieu entrepreneurial. Les entreprises sont à la recherche de solution innovante pour assurer leur survie et faire face à la concurrence. Rechercher un avantage compétitif devient une priorité pour les entreprises désirant améliorer leur performance.

Plusieurs problématiques organisationnelles entourent la gestion des ressources humaines. Les pressions liées à l'environnement ont poussé les entreprises à faire des recherches portant sur la nature des avantages compétitifs qu'ils possèdent sur la concurrence. Étant pris en compte comme étant un ensemble de ressources ou de capacités, l'avantage concurrentiel procure à une organisation la capacité de se distinguer des autres concurrents (Porter, 1980).

2.4.3. Relation entre la gestion des ressources humaines et le succès des projets

Le projet peut être défini comme un effort exécuté de manière progressive et temporaire effectuée pour créer un produit, un service ou un résultat unique. Il possède un aspect temporaire. Le projet arrive à sa fin au moment de l'atteinte de son objectif ou quand l'objectif est par la suite déclaré comme non réalisable. Son élaboration comprend de nombreuses étapes. Bien des projets échouent, non pas à cause de problèmes techniques, mais plutôt à cause de problèmes d'ordre sociologique. La gestion des ressources humaines paraît dès lors fondamentale pour mener à bien le projet.

Blanchard (2005) affirme que la gestion des ressources humaines est souvent étroitement liée à la performance organisationnelle. Il souligne que l'excellence, en matière de ressources humaines, est souvent décrite comme étant corrélée au succès et à la performance économique. Toutefois, il n'est pas facile d'établir une relation de cause à effet entre ces deux variables. En fait, les entreprises qui réussissent sont aussi celles qui ont les politiques RH les mieux adaptées à leur contexte. L'enjeu consiste plutôt à arrimer les ressources humaines de façon stratégique à la performance organisationnelle. Ce n'est qu'à ce prix que la gestion des ressources peut fortement contribuer à la réussite du projet ainsi qu'à l'augmentation de manière significative de la performance.

2.4.4. La stratégie d'affaires comme moyen de distinction

Les entreprises ont recours à plusieurs stratégies pour se distinguer de la concurrence et se démarquer les unes des autres. Le développement des stratégies organisationnelles est, de ce point de vue, nécessaire et fonction des niveaux de performance recherchés. Des résultats différents peuvent être obtenus de la part de deux entreprises qui offrent des produits similaires sur le marché. L'harmonie entre la stratégie d'affaires, la compréhension interne et externe de l'environnement et l'application des stratégies en gestion des ressources humaines entraîne une possible configuration stratégiquement parlant. La stratégie d'affaire d'une entreprise ou d'une organisation

représente le déclic qui entraînera par la suite les orientations sur le plan stratégique de l'organisation. Pour cela, elle est très importante pour l'organisation (Porter, 1985).

Porter (1985) distingue, à cet égard, trois stratégies : la différenciation, la focalisation et la domination par les coûts. Ce qui diverge entre ces différentes stratégies est leur cible et le genre davantage concurrentiel obtenu. Miles et Snow (1978) ont mis en place un modèle de quatre typologies qui permettent à l'organisation d'établir différentes caractéristiques de sa stratégie d'affaires. Ce sont les stratégies de défense, de réaction, de prospection et d'analyse pouvant donc constituer l'entreprise. Ces typologies ont pour avantage de pouvoir apporter des explications sur le comportement de l'organisation et d'assurer son accompagnement avec les pratiques de gestion adéquates par rapport aux besoins de l'organisation. Dans le domaine des classifications stratégiques, la classification de Miles et Snow est la plus présente.

2.4.5. Conclusion

L'entreprise, qui aura la volonté de se départir des autres, se concentrera sur son capital humain pour posséder un réel avantage compétitif. Le capital humain regorge d'innombrables caractéristiques et peut offrir un avantage compétitif à l'entreprise. Une ressource humaine de qualité est très souvent liée au succès et à une bonne performance économique. En effet, les entreprises qui réussissent à se distinguer sont celles qui ont les politiques RH les plus complètes et les mieux adaptées à leur contexte. L'harmonie entre la stratégie d'affaires, la compréhension interne et externe de l'environnement et l'application des stratégies des ressources humaines entraîne une possible configuration stratégiquement parlant. À cet égard, notre dernière hypothèse consistera à savoir si la gestion stratégique des ressources humaines ainsi que la stratégie d'affaires influencent fortement le succès des projets et augmentent la performance individuelle des employés et celle de l'organisation.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

En lien avec nos quatre objectifs de recherche, quatre hypothèses ont été établies pour vérifier la corrélation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Rappelons d'abord, à toutes fins utiles, le cadre théorique de notre recherche établi autour des deux variables que sont la gestion des ressources et la performance. Avant de préciser le cadre méthodologique de notre travail, nous établirons nos quatre hypothèses en lien avec nos quatre objectifs de recherche. Dans la suite de notre travail, nous vérifierons chacune des hypothèses avancées à l'aide d'une étude de cas.

À la question 1 (QR.1) au sujet des impacts de l'application des bonnes pratiques GRH pour la personne, l'équipe et l'organisation, l'objectif de travail consistait à identifier les bonnes pratiques GRH en la matière. D'où notre première hypothèse de travail qui s'énonce comme suit :

Hypothèse 1. *L'application des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion de la rémunération, sanctions, dossiers du personnel) influe positivement sur la performance individuelle de l'employé et de l'organisation.*

À la deuxième question (QR.2) sur la pertinence du mode gestion de projet, l'objectif de notre travail consistait à comprendre pourquoi nous devrions recourir à ce mode en entreprise. À cet égard, notre deuxième hypothèse de travail s'énonce comme suit :

Hypothèse 2. *Le mode projet répond à un besoin précis, avec comme caractéristiques l'innovation, une durée limitée, des contraintes budgétaires, ainsi que des contraintes de performances et de qualités. Cette configuration permet aux entreprises de saisir rapidement de nouvelles opportunités.*

Quant à notre troisième question sur les caractéristiques d'une bonne évaluation et d'une bonne échelle de performance en réponse à l'objectif de l'identification de la

performance à travers l'élaboration d'une échelle, notre troisième hypothèse se lit comme suit :

Hypothèse 3. *Une bonne évaluation de projet se fait sur la base de critères d'évaluations pertinents. Elle a pour but de déterminer l'impact du projet afin de vérifier que le projet couvre les besoins pour lesquels il a été mis en place.*

Enfin, la quatrième question explorait la relation entre la GRH stratégique et le succès des projets en réponse à l'objectif sur la compréhension de cette relation et l'identification des facteurs de gouvernance qui impactent positivement la performance. Notre dernière hypothèse s'énonce ainsi :

Hypothèse 4. *La gestion stratégique des ressources humaines ainsi que la stratégie d'affaires influencent fortement le succès des projets et augmentent la performance individuelle des employés et celle de l'organisation.*

Pour vérifier ces différentes hypothèses, notre travail évaluera la performance des ressources humaines des chaînes de restauration rapides américaines présentes partout dans le monde. Cette étude contribuera à vérifier les hypothèses préalablement émises plus haut. Elle est basée sur des témoignages recueillis de travailleurs du restaurant McDonald au Canada précisément dans la ville de Trois-Rivières sur le boulevard Gene-H Kruger. En effet, nous nous sommes intéressés à cette firme multinationale en raison du succès qu'elle rencontre, et cela depuis des années.

Ces chaînes de restaurations ont été fondées par l'homme d'affaires Ray Kroc en 1952 après l'achat des droits à une petite chaîne de hamburger exploitée à partir de 1937 par les frères Richard et Maurice McDonald, McDonald's corporation. Ses pratiques de ressources humaines constituent également un défi à analyser. Ainsi, la formation qu'elle offre à ses employés constitue une référence sur le marché du travail. Il nous arrivera, tout au long du prochain chapitre de présentation des résultats de nous référer également à des

sources documentaires au sujet de la présence de cette entreprise ailleurs au Canada, en France et au Maroc.

En lien avec nos quatre différentes hypothèses sur fond de nos quatre questions de recherche, notre travail consistera, dans une étude de cas, à interroger en quoi sur les pratiques GRH de cette firme multinationale sont porteuses et garante de sa performance. Le travail se basera fondamentalement sur les sources documentaires que nous avons consultées et sur notre propre observation directe et engagée à titre d'employée dans une succursale trifluvienne de cette firme pendant presque deux ans d'emploi.

4. ÉTUDE DE CAS PRATIQUE

Dans cette étude de cas, en illustration avec nos quatre objectifs de recherche, nous chercherons à savoir dans quelle mesure la firme McDonald's confirme ou non chacune de nos hypothèses de recherche sur (1) les pratiques de gestion des ressources humaines ; (2) le mode gestion de projets ; (3) les outils d'évaluation de la performance et (4) le lien entre la stratégie d'affaires et le succès de projet. Mais nous allons d'abord présenter l'entreprise sous le diagnostic de ses forces et faiblesses avant de revenir à ces quatre hypothèses de recherche.

Mais avant de vérifier ces hypothèses dans le cadre de notre étude de cas, nous allons d'abord présenter un diagnostic de la firme McDonald's. Ce diagnostic nous aidera à percevoir les forces et les limites de l'application des hypothèses avancées.

4.1. Diagnostic

La firme McDonald's rencontre un succès depuis des décennies. Comme nous allons le voir par la suite, ce succès est attribuable à sa gestion stratégique des ressources humaines, sa stratégie d'entreprise, sa capacité à cerner les besoins de sa clientèle et saisir les opportunités qui s'offrent à elle. Pour comprendre cela, nous allons énumérer les forces et les faiblesses de l'entreprise, ses opportunités et les menaces auxquelles elle fait face dans un marché concurrentiel de la restauration rapide.

Comme force majeure, McDonald's a réussi à se faire une place sur le marché et à s'imposer avec une image de marque. De plus, son image est facilement reconnaissable par son logo. Sa politique se concentrant sur comment satisfaire la clientèle lui a permis de la fidéliser. Il est leader du marché de la restauration rapide avec plus de 33 500 restaurants dans le monde et plus de 68 millions de plats servis dans le monde par jour. Son principe innovateur de service au volant avec le drive a révolutionné le monde de la restauration. De plus, on note une bonne croissance de l'activité avec une adaptation locale des menus servis en fonction de la région d'installation de la firme. La firme s'arrange pour que ses restaurants soient placés dans des endroits stratégiques ; ce qui représente un

véritable atout pour l'accessibilité des clients et la visibilité de l'entreprise. La rapidité des services offerts distingue la firme de ses véritables concurrents (Ferre, 2014).

La firme n'a pas besoin de main-d'œuvre qualifiée. Elle recrute son personnel qu'elle forme elle-même, ce qui élargit son marché d'emploi en limitant les contraintes. Sa couverture géographique importante fait d'elle une référence incontournable sur le marché de la restauration rapide et lui fait une notoriété importante. Son concept de franchise lui permet de s'étendre davantage et d'étendre encore plus sa puissance.

Toutefois, elle présente des faiblesses. L'image de McDonald's est associée aux hamburgers et la nourriture malsaine. La très forte économie d'échelle de McDonald's ne constitue pas uniquement une force pour elle. Elle représente également une faiblesse dans la mesure où son économie d'échelle est un obstacle à l'introduction de nouveauté au sein de la firme. L'énorme pression au niveau des employés se répercute bien quelquefois sur leur service et dans l'accueil des clients si bien que plusieurs altercations entre employés et clients ont été notées à maintes reprises. Essentiellement implantée dans les grandes villes, elle délaisse un marché non négligeable dans les petites villes.

En termes d'opportunité, la firme a su saisir la demande de la clientèle en ce qui concerne une alimentation saine et équilibrée en réponse à la critique de la malbouffe. C'est ainsi qu'elle a pris conscience de la nécessité d'une alimentation saine. Les habitudes alimentaires sont en perpétuelle évolution, très liée au style de vie des populations. Le pouvoir d'achat des populations en baisse McDonald's apparaît comme la chaîne de restauration pouvant offrir des repas au moins aisés. La firme a su saisir cette opportunité pour accroître son chiffre d'affaires. La mobilité grandissante des populations représente également un plus pour la firme qui pourrait être incontournable dans les habitudes alimentaires des populations pour répondre à leur besoin alimentaire.

McDonald's, par conséquent, intègre des plats « healthy » et des breuvages healthy à son menu pour répondre à ce besoin de la clientèle et agrandir la clientèle ciblée. Le marché mondial des boissons chaudes à emporter est faible et cela représente un réel avantage pour la firme multinationale. Ensuite, la forte croissance du marché international

représente plein d'énormes opportunités pour la multinationale à saisir. Étant donné la puissance de la firme avec une présence à l'international et une couverture géographique impressionnante, la barrière à l'entrée du marché est élevée. L'émergence des pays pourrait permettre à la firme d'accroître sa clientèle, car cela représente de nouveaux marchés potentiels (Lizouille, 2007).

Finalement, quelques menaces pèsent contre elle également. La prise de conscience d'une meilleure alimentation par les populations et les campagnes de luttes contre l'obésité menacent la firme parce que son image est très souvent associée à la malbouffe et toutes les maladies, notamment cardiovasculaires, et l'obésité que cela entraîne. Une autre menace relève de la hausse du prix des matières premières qui entraîne une flambée des prix des produits offerts. En conséquence de cela, la firme aura du mal à maintenir le prix de ses produits bas. La saturation du marché de fast food, hamburger et plats à emporter aux États-Unis notamment constitue une réelle menace pour la croissance de la firme dans ce secteur. Finalement, l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre et des prix des matières premières menace la réputation de la firme. À cela s'ajoute la concurrence accrue dans la restauration rapide qui menace également la survie de cette firme presque séculaire (Coquillat, 2017). Heureusement que ses pratiques de gestion des ressources humaines vont lui permettre de garantir sa performance et se différencier de ses concurrents.

4.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Dans le but de confirmer ou non l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines, nous allons en vérifier deux importants aspects, soit le processus de recrutement et la gestion du personnel, dans certaines succursales McDonald's.

En France par exemple, McDonald's compte à son actif 69 000 collaborateurs, 1260 restaurants répartis sur plus de 930 communes, 169 McCafé, 307 franchisés, 6 500 salariés formés par an par le Centre de formation McDonald's (McDonald's Corporate). Il apparaît ainsi comme le premier employeur de jeunes actifs en France. McDonald's axe

sa politique de ressources humaines sur un recrutement diversifié, une formation interne et un suivi de chaque nouveau salarié avec des évaluations aux six mois et annuellement. Le recrutement avec des horaires sur mesures, la promotion interne, la possibilité de transfert d'un restaurant à un autre et le développement de compétences et capacités font ainsi partie des pratiques GRH d'une grande importance dans cette entreprise.

Les zones d'implantations des restaurants sont des zones culturelles, économiques, variées et également les zones sensibles. Avec une politique de diversité culturelle, sociale ethnique, le client a la possibilité de se retrouver dans les salariés de la firme. McDonald's est un important employeur avec, à peu près, 50 % d'étudiants salariés, 62 % d'équipiers de moins de 25 ans. La majorité des contrats dont 80 % sont à durée indéterminée (CDI) et pour les besoins saisonniers 20 % à durée déterminée (CDD).

McDonald's, avec cette grande influence sur le marché de l'emploi, est conscient de sa responsabilité à la fois sociale, environnementale et économique. Selon un gérant de McDonald rencontré dans l'une de ses succursales à Trois-Rivières, la firme préfère fonder sa politique RH sur l'évolution professionnelle des jeunes actifs. Cette dernière est basée sur les trois piliers fondamentaux que sont la formation, la promotion ainsi que la mobilité interne.

Le recrutement repose sur des critères bien définis, qui sont entre autres, le sens de l'organisation, la solidarité, le travail d'équipe, la rigueur, le respect des consignes et la fiabilité. La capacité d'adaptation des candidats est également mise à l'épreuve et la simulation est un moyen par lequel McDonald's a recours pour tester ses candidats.

Un espace d'accueil, de recrutement et d'intégration dans l'entreprise est offert aux jeunes à la recherche d'emploi par des centres de formation comme le centre de formation McDonald's en France dont nous parlions plus haut. Les jeunes des quartiers sensibles ont souvent l'opportunité de se soustraire, un tant soit peu de leur environnement en fréquentant un environnement différent de leur environnement habituel.

Finalement, trois phases principales constituent le processus de recrutement chez McDonald's : le tri des CV, la présélection et deux entretiens de recrutement dans le

Centre. Le tri des CV constitue la première phase du processus de recrutement. Avec 7 millions de connexions annuelles en France, et un nombre total de CV déposés variant entre 350 000 et 400 000 par an, le site internet McDonald's constitue le premier véhicule de recrutement.

La présélection constitue la deuxième phase du processus. Un entretien de cinq à six minutes est organisé entre les candidats et les conseillers de recrutement du centre. Un questionnaire type est utilisé pour connaître la valeur et les potentialités des candidats afin de les distinguer. Cette première méthode par présélection téléphonique évite les déplacements inutiles aux candidats non retenus. Par la suite, deux entretiens sont organisés, un premier avec un conseiller de recrutement dans le centre qui dure environ quinze à vingt minutes et le second qui est définitif avec le directeur de restaurant. Le processus se déroule pendant soixante-douze heures entre la réception du candidat et la délibération des résultats au candidat.

Après le processus de recrutement, les candidats sélectionnés prennent ainsi part à un module d'intégration qui dure quatre heures au sein des centres. Ce module est meublé par la présentation de l'entreprise aux candidats et de ses activités. Les candidats prennent connaissance de leur future mission, des informations sur le contrat de travail et le système de cotisations sociales (taux de la part salariale et patronale, etc.), remise des uniformes et essayage, signature des contrats, etc.

Les nouveaux membres de l'équipe sont formés dans les restaurants par une petite équipe de deux ou trois formateurs ayant reçu au préalable une formation pédagogique. Chaque nouveau salarié est suivi et accompagné par un supérieur les quatre premières semaines de son intégration. Ce supérieur est aidé par toute l'équipe du restaurant (d'après notre expérience personnelle de travail).

La gestion du personnel constitue la seconde pratique GRH qui mérite notre attention. Tout comme dans la pratique antérieure de dotation, McDonald's s'engage à respecter, féliciter et encourager ses employés dans leur travail et également dans la poursuite de leur étude pour ceux et celles qui cherchent à concilier activité

professionnelle et activités scolaire et universitaire. À cet effet, la compagnie met à la disposition de ses employés des programmes de bourses.

En retour des avantages dont ils bénéficient de la compagnie, les employés sont poussés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à développer un esprit de leadership et de travail d'équipe. À chaque fin de mois, l'employé s'étant le plus démarqué de l'équipe est désigné comme étant l'employé du mois. À la fin de l'année, un employé de l'année est choisi parmi les douze employés du mois sélectionnés auparavant. Un management de proximité est établi avec une politique de porte ouverte qui permet, à ceux qui le souhaitent, de rencontrer le gestionnaire pour échanger au sujet des préoccupations relatives aux horaires, congés, et proposer des suggestions dans le cadre de la résolution des conflits. Une politique d'égalité des chances est également préconisée dans l'emploi pour les employés actuels et potentiels concernant l'embauche ou les promotions au sein des restaurants de la chaîne. La chaîne de restauration embauche des personnes de toutes les origines et venant de tous les continents ; ce qui lui permet d'afficher un personnel diversifié et riche de différents horizons culturels.

Trois mois après l'embauche, une évaluation est faite. Ensuite, une autre évaluation est faite aux six mois, et une annuellement dans le cadre d'un suivi de proximité du candidat. Cela lui permet de parler de certaines préoccupations et de recevoir des commentaires par rapport à son évolution au sein de l'entreprise et son travail. McDonald's investit annuellement des millions de dollars dans la formation des équipiers, des membres de gestion et des employés de bureau. Cette formation les aide pour leur carrière au sein de l'entreprise et même en dehors. Dans ce sens, par exemple, McDonald's Canada stipule que leur programme de formation est reconnu auprès de nombreux collèges et universités au Canada. En plus, la majorité des jeunes qui travaillent au McDonald's avouent qu'ils auraient choisi la firme en raison de l'importance que met celle-ci sur le travail d'équipe, la rigueur et la discipline. Ces qualités leur ouvrent des portes à la fin de leur étude pour d'autres emplois qui demandent à peu près les mêmes capacités.

Les employés du restaurant bénéficient d'un rabais de 50 % sur leur consommation en restaurant, d'un repas gratuit pour leur fête et bien d'autres avantages. Les chefs de quart, les gérants et autres responsables bénéficient, quant à eux, de toute consommation gratuite en restaurant. Des desserts ou repas gratuits sont souvent offerts à l'ensemble du personnel lorsqu'un objectif est atteint ou à l'occasion d'évènements spéciaux. Des activités hors du cadre du travail sont planifiées pour rapprocher les employés et solidifier les liens entre eux.

Cependant, la firme est très souvent critiquée pour ses salaires modestes et qui sont très faibles par rapport au travail accompli par ces derniers. Ces employés sont confrontés à une certaine pression étant donné qu'il leur est demandé un service impeccable, rapide, toujours à l'écoute du client, malgré l'affluence des clients aux heures de pointe.

La forte pression crée un environnement de travail avec un niveau de stress élevé qui se répercute souvent sur les employés et impacte négativement l'environnement de travail. Cela se répercute sur la fidélisation des employés et beaucoup ont du mal à suivre le rythme et démissionnent. La performance de l'équipe, par conséquent, prend un coup. Étant donné les multiples reconstitutions des équipes de travail, les employés doivent réapprendre à travailler ensemble et retournent à la case de départ.

Autre point critique observé touche à l'horaire des employés-étudiants. 80 % des employés sont des jeunes toujours aux études. Ils ne sont pas totalement maîtres de leur horaire. Autant que faire se peut, McDonald leur donnent des horaires flexibles sur mesure adaptés à leur besoin et leur disponibilité aléatoire. Toutefois, des sanctions sont prévues pour les cas de retard et tous les contrevenants aux règles établies allant de la signature d'avertissement jusqu'à la suspension et le renvoi.

Pour revenir à notre première hypothèse, au sujet des pratiques de gestion des ressources humaines, on peut confirmer que les deux pratiques documentées dans notre travail à savoir le processus de dotation et la gestion du personnel sont essentielles à McDonald's. Pour rappel, notre hypothèse s'énonçait comme suit :

« *L'application des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion de la rémunération, sanctions, dossiers du personnel) influe positivement sur la performance individuelle de l'employé, sur celle de l'équipe de projet et sur celle de l'organisation* ».

L'environnement de travail que McDonald crée, avec un long processus de recrutement et un haut niveau de stress, pousse les employés à être plus rigoureux dans leur travail augmentant ainsi leur niveau de performance ainsi que celle de l'organisation. Travailler au Macdonald constitue une référence pour les jeunes en quête d'expérience, car la firme est bien réputée pour la formation de qualité qu'elle offre à ses travailleurs. De ce fait, notre hypothèse se trouve ainsi confirmée. Le processus de dotation et la gestion du personnel ont une influence positive sur la performance individuelle des employés et la profitabilité de l'entreprise.

4.3. Le mode de gestion des projets

Selon notre deuxième hypothèse, le mode de gestion des projets répond à un besoin précis avec des caractéristiques comme l'innovation, la durabilité, les contraintes budgétaires et de performances. Pour répondre à ces besoins permettant aux entreprises de saisir de nouvelles opportunités, nous allons, dans un premier temps, insister sur les performances de la croissance du marché dont dépend le mode de gestion des projets.

Le marché de la restauration rapide est en plein essor partout dans le monde. Plus de 52,05 % des repas sont consommés hors domicile et les clients disposent de moins en moins de temps pour s'arrêter et prendre un copieux repas. La France, par exemple, compte plus de 35 000 restaurants rapides, et cela sans prendre en compte les endroits de sandwicherie et autre repas à emporter dans les grandes surfaces qui ne cessent de prendre de l'ampleur, on veut citer les cafétérias, les pâtisseries, etc. (Jaillet, Hoen et Ruetsch, 2013). Alors que les chaînes de sandwicherie et de fast food ont largement détrôné les restaurants traditionnels, McDonald profite de ce segment de marché qu'il domine pour imposer son rythme de croissance.

Cependant, malgré la propagation rapide des chaînes de restaurants, le marché a dû se moderniser pour évoluer et s'adapter au marché en perpétuelle fluctuation. C'est ainsi que la chaîne de restauration McDonald's a pu diversifier son menu pour le rendre plus santé (healthy) en ajoutant à son menu des plats comme la salade, des jus de pomme, d'orange, des smoothies aux fruits. Des campagnes de sensibilisation à cet effet sont multipliées de la part de McDonald's pour rehausser son image longtemps associée à la malbouffe. La firme s'arrange pour parler de ses fournisseurs locaux et de son investissement dans des campagnes pour des produits biologiques. Elle s'arrange à redistribuer une partie de ses avoirs en œuvrant dans l'humanitaire avec la création de la fondation Ronald McDonald.

Ainsi donc, McDonald a su implanter un mode gestion de projet qui répond aux besoins précis de la restauration rapide. Sa capacité à l'innovation s'est par exemple illustrée par la proposition de produits biologiques en réponse aux critiques sur la malbouffe. La firme a su adapter ses services aux moyens limités de la majorité de la population et du peu de temps dont dispose chacun, occupé dans ses différentes activités quotidiennes. Par exemple, la firme a réussi en introduisant un concept nouveau avec le service au « drive » qui consiste à être servi sans quitter son automobile. Notre deuxième hypothèse se trouve ainsi aussi confirmer. Les contraintes budgétaires et de performance ont permis à la firme d'ajuster son mode de gestion dans un souci de contrôle du segment du marché de la restauration rapide. Macdonald a su saisir rapidement les opportunités qui s'offraient à elle, en mettant en place de plus en plus de restaurants dans des endroits stratégiques, pour répondre aux besoins alimentaires de la population.

4.4. Les outils d'évaluation de la performance

Notre troisième hypothèse concerne les outils d'évaluation de la performance qui permettent de déterminer l'impact du projet afin de vérifier qu'il couvre les besoins pour lesquels il a été mis en place. À cet effet, une bonne évaluation doit se baser sur des critères pertinents.

Dans la plupart des pays industrialisés et fortement développés où McDonald est présente, la population est de plus en plus active et dispose de moins en moins de temps. Cela diminue le temps accordé à la préparation de repas chaud. Un nouveau besoin naît peu à peu, celui de pouvoir manger rapidement et continuer ses activités sans perdre de temps. Pour combler ce besoin McDonald a mis sur pied un menu fait en un temps record, avec à l'appui, la création d'un concept qui va révolutionner le monde de la restauration. Il s'agit du « service à l'auto » (drive) qui consiste à être servi sans quitter son automobile et dont nous avons référé la pratique RH à l'hypothèse précédente. Cette pratique répond au besoin de la performance de McDonald's d'une part et au besoin de rapidité des clients d'autre part.

Chaque restaurant rapide McDonald's est exploité par un réseau commercial, un affilié ou la société elle-même. Les avoirs de la société sont tirés des redevances et des honoraires versés par les réseaux sociaux commerciaux, les locations ainsi que des ventes dans les restaurants exploités par la compagnie. La multinationale possède plus de 30 000 franchises de restaurants rapides sous la marque de McDonald's dans 121 pays. Elle a le contrôle également sur d'autres marques de restaurants comme Aroma Café, Boston Market, Chipotle Mexican Grill, Donatos pizza, prête à manger. La chaîne McDonald's vend principalement des hamburgers au bœuf, au poisson et au poulet, ainsi que des menus pour le petit déjeuner, des frites, des sodas, des milkshakes, des desserts, salades, wraps, etc. Cette façon de faire répond également au besoin de McDonald's dans sa vision stratégique et partenariale avec ses collaborateurs.

Selon les gestionnaires de la firme, Mac Donald a pour principal objectif la satisfaction des parties prenantes. L'évaluation de cette satisfaction répond à trois critères sous la forme d'un tabouret à trois pieds (*three legged stool*) que sont les clients, les franchisés et les fournisseurs (Armstrong, 2017). Premièrement, la satisfaction du client. La stratégie de l'entreprise tourne principalement autour du client et de sa satisfaction. Satisfaire le client est l'enjeu focalisant toutes les politiques ainsi que les actions menées par l'entreprise. Il en résulte que cela constitue le premier critère d'évaluation de la performance. Ensuite vient la satisfaction des franchisés. Ceux-ci représentent 68 % du

parc de restaurants McDonald's. Ils ont comme principale mission de contribuer au rapprochement et d'améliorer la relation entre la clientèle et le management en optimisant l'esprit d'équipe. Le troisième pied concerne la satisfaction des fournisseurs. Ils constituent les gages de qualité des matières premières et des produits fournis. En effet, le rôle des fournisseurs a pris de l'ampleur à partir du moment où McDonald's a subi une vague de critique et a été plusieurs fois pointé du doigt avec des commentaires de malbouffe et de produits alimentaires malsains menaçant la santé et la qualité de vie. Dans la mesure où l'entreprise est régulièrement pointée du doigt au sujet de la qualité diététique de ses aliments servis, ses pratiques environnementales, ce troisième critère d'évaluation de sa performance lui permet de mieux répondre aux critiques négatives sur la malbouffe.

Ainsi donc, ces trois critères d'évaluation de la performance en lien avec la satisfaction de ses trois principales parties prenantes permettent à l'entreprise de garantir sa pérennité sur le marché de la restauration rapide, d'assurer sa place de choix aux yeux des consommateurs sur ce marché et de maintenir ainsi un fort degré de satisfaction de la population ciblée. Ainsi, le besoin pour lequel le restaurant a été mis en place a été largement comblé d'autant plus que la chaîne de restauration ne cesse de s'étendre un peu partout dans le monde, tant le besoin est présent. De plus, depuis les cinquante années de l'existence de cette firme, elle conserve le peloton de tête du segment de la restauration rapide malgré la concurrence féroce qui sévit dans le domaine. Notre troisième hypothèse au sujet des critères d'évaluation de la performance chez McDonald's se trouve également confirmée.

4.5. Stratégie d'affaire et succès de projet

Notre dernière hypothèse de travail établissait un lien entre la stratégie d'affaires et le succès du projet. La gestion stratégique des ressources humaines ainsi que la stratégie d'affaires influencent fortement le succès des projets et augmentent la performance individuelle des employés, avons-nous prédit. Pour vérifier cela chez McDonald's, nous allons, dans un premier temps décrire la stratégie d'affaire de la firme en trois temps, à savoir sa stratégie de distribution, sa stratégie de prix et enfin sa stratégie de

communication. Dans un deuxième temps, nous établirons un lien, s'il y en a, entre cette stratégie d'affaires et le succès présumé des projets de l'entreprise.

L'analyse stratégique permet le repérage des facteurs qui pourraient avoir des conséquences directes ou indirectes sur le secteur d'activité et sur l'évaluation des capacités de l'entreprise à affronter les défis et saisir les opportunités d'affaires qui s'offrent à elle (Lecoq et Yami, 2004). Depuis 1954, à sa création, la croissance de McDonald's ne s'est pas arrêtée. En 1980, elle atteignait déjà plus de 5 200 unités de restaurations aux États-Unis seulement (Fournier, 2019). Depuis lors, ces statistiques ont beaucoup augmenté (Fournier, 2019). Ce foudroyant résultat est la conséquence de l'association de plusieurs idées dans une stratégie d'affaires qui ont permis à McDonald's de se démarquer de ses concurrents.

L'établissement d'une stratégie d'affaires répond, comme nous l'avons déjà signifié à l'hypothèse précédente sur l'évaluation des critères de performance, sur la satisfaction des parties prenantes au premier rang desquels la clientèle. McDonald's offre un menu type, préparer en un temps record à l'aide des méthodes industrielles de travail à la chaîne. L'entreprise a mis sur pied des politiques de travail visant à accélérer la rotation de la clientèle en contraignant les clients au volant de leur voiture, à quitter les lieux aussitôt servis, pour aller manger leurs commandes ailleurs (drive-in). C'est dans ce sens que le premier fast-food a pris l'initiative de s'adresser à une clientèle bien ciblée, beaucoup plus bénéfique qu'une clientèle uniquement jeune. La montée puissante du libéralisme aux États-Unis a par ailleurs entraîné l'ascension de McDonald's, allant au-delà des attentes les plus folles de son fondateur Ray Kroc (Fournier, 2019) McDonald's a ainsi mis en place une stratégie de fast food pour 25 000 habitants ; ce qui représente plus de 240 000 restaurants pour les 7 milliards d'habitants de la planète qui sont les clients potentiels. La société de nos jours dispose de plus de 30 000 restaurants répartis dans 121 pays et sert, par jour, plus de 50 millions de repas.

Cette stratégie a permis l'internationalisation de McDonald's dès les années 70. La firme s'est alors implantée dans plusieurs continents comme l'Amérique du Sud,

l'Europe, l'Océanie et l'Asie. La stratégie de développement a par la suite progressé et d'autres restaurants ont vu le jour dans des pays émergents tels que la Russie, la Chine, le Brésil, etc. La chaîne de restaurant opte pour une cuisine personnalisée dans chaque pays et diversifie les services offerts dans le but de stimuler sa croissance. En France par exemple, la cuisine est essentiellement fromagère avec des espaces wifi pour les restaurants récents. La couverture géographique de la firme est assez impressionnante et cela a pour avantage de lui procurer une clientèle très importante étouffant ainsi ses concurrents directs tout en fortifiant sa notoriété dans le secteur.

La stratégie d'affaire de la firme consiste aussi à cibler les jeunes et les enfants. Concernant les enfants, le *happy meal* est conçu spécialement pour eux et représente 20 % des repas vendus par l'ensemble des restaurants McDonald's. Pour attirer les jeunes de 15-25ans, McDonald's a pensé organiser ses restaurants de manière qu'ils soient plus faciles pour eux de se retrouver entre amis et partager un repas. La chaîne de restauration rapide a choisi comme principale orientation l'attraction des enfants avec un espace de jeux spécialement dédié aux enfants, le menu happy meal sur mesure pour eux. En effet, la plupart des restaurants McDonald's disposent d'une aire de jeux. De plus il est possible pour les parents de célébrer les fêtes d'anniversaire de leurs enfants dans les restaurants de la chaîne. La chaîne de restauration s'est aussi intéressée aux adultes, notamment avec la mise en plat du McCafé qui comporte les breuvages à base de café comme l'américano, le latte, moka, etc. Elle s'intéresse ainsi aux salariés qui oublient d'apporter leur lunch à leur lieu de travail. La recherche de restauration rapide en fait une cible privilégiée pour la firme.

En termes de croissance, le marché est intéressant. Il progresse avec le développement du mode de consommation pour se rapprocher de la consommation nomade. La firme a saturé avec succès son domaine d'activités et règne en maître sur le marché de la restauration rapide, surtout dans les grandes villes des pays industrialisés. Le marché de la restauration rapide semble très florissant, mais présente cependant des dangers quant aux conséquences négatives qu'elle entraîne dans la vie des consommateurs comme l'obésité, les carences nutritionnelles, les maladies cardiaques, le diabète, etc.

(Prial, 2013). La firme est pointée du doigt et son image est très souvent associée à des problèmes de santé et est donc considérée comme nocive pour la santé. Malgré les nombreux efforts de la firme pour rassurer sa clientèle par rapport à la qualité de ses produits, elle reste perçue comme une chaîne mettant sur le marché des produits de mauvaise qualité pour la santé alimentaire. Nous pouvons illustrer les grandes lignes de cette stratégie d'affaire en trois points.

D'abord la stratégie de distribution. L'exemple sera pris sur le McDonald's d'Agadir, au Maroc (Atamer et Calorie, 2009). Son approvisionnement se fait au niveau de la centrale d'achat Foodipex pour ce qui est des matières premières et qui en constitue le fournisseur exclusif. Ce dernier est en contact direct avec le franchisé et le franchiseur qui le soumettent à contrôle concernant les normes et procédures de McDonald's. À son tour, Foodipex a des fournisseurs sur le plan national agréé par le franchiseur. Ils fournissent quelques matières premières comme le pain, le lait sundae, café, emballage pour frite et sandwich. Il a aussi des fournisseurs internationaux par l'intermédiaire du franchiseur qui fournit de la viande sauce pour les sandwiches, etc. (Atamer et Calori, 2009).

En ce qui concerne la stratégie prix, l'objectif principal de McDonald's consiste à couvrir la totalité du marché et rendre leur produit accessible à toutes les classes socio-économiques. Cet objectif l'emmène à réduire au maximum ses coûts et à bien contrôler ses marges et fixer les prix le plus bas possible. McDonald's utilise la promotion temporaire de certains produits également pour optimiser ses ventes et fidéliser sa clientèle avec pour exemple à l'achat de sept breuvages McCafé, le huitième est offert dans ses succursales partout au Canada. Cette méthode est très efficace pour augmenter les ventes temporairement et fidéliser la clientèle et ainsi gagner des parts de marché.

Enfin, en ce qui concerne la stratégie de communication, McDonald's a pris conscience de l'importance de la communication en y consacrant 5 % de son chiffre d'affaires (Atamer et Calori, 2009). D'ailleurs la firme doit sa notoriété à une excellente communication depuis le début et veille à maintenir un niveau de communication élevé.

Les modes de communication utilisés sont les panneaux publicitaires, les grandes affiches en centre-ville, la publicité à la télévision, et surtout la Publicité sur le Lieu de Vente (PLV). Elle fait de la publicité dans les magazines de santé en donnant des informations nutritives sur les produits destinés aux clients. Sa notoriété est unique partout dans le monde et représente la marque la plus connue dans le monde entier devant Coca Cola, selon le *Financial Times*. Le signe du groupe apparaît dans les plus grands évènements mondiaux et le groupe ne manque pas de saisir toutes les opportunités qui s'offrent à elle en nouant sans cesse des partenariats avec d'autres grandes marques comme Walt Disney, Nestlé, Coca Cola, etc. Ce prestige peut être considéré comme élément central de la stratégie de communication du géant de la restauration rapide.

Pour mettre en place les différentes facettes de cette stratégie d'affaires, la firme identifie d'abord sa clientèle cible de laquelle dépend son succès. Les principales consommatrices des produits de la chaîne de restauration rapide sont les hommes et les femmes de toutes les catégories sociales, actives ou étudiantes qui vivent en milieu urbain. Plus de 50 % de la clientèle du McDonald's est jeune et a moins de 30 ans. Les travailleurs viennent de bonne heure pour les cafés matinaux et breuvages du petit déjeuner, ils viennent également pendant les pauses ou à la descente. Les heures de pointe dans les restaurants sont généralement entre 11 h et 14 h pour le matin, et dans la soirée entre 17 h et 21 h.

Le restaurant sert plus de 80 % de sa clientèle à ces heures de pointe et est très souvent bousculé par le nombre de clients qui y affluent. Malgré la pression, les employés se doivent de maintenir un service impeccable, offrir le meilleur des services et des produits aux clients. Les enfants également occupent une place très importante dans le pourcentage de la clientèle ciblée, étant donné que les parents viennent dans les restaurants en compagnie de leurs enfants, neveux et nièces. C'est également le cas des grands-parents qui viennent en compagnie de leurs petits enfants ou qui viennent expressément pour offrir des friandises aux tout petits. À cet effet, la politique du restaurant a également orienté des actions dans l'attraction des tout petits et à la contribution de leur bien-être au sein du restaurant avec l'aménagement d'espace de jeux pour eux, des menus sur mesure adaptée

à leur besoin avec des jouets et livres surprises dans le joyeux festin (*happy meal*), spécialement conçu pour eux. Les enfants de 7 à 10 ans proposent l'achat de leur repas ou snacking à leurs parents. Les restaurants disposent de table pour bébé pour les familles en compagnie des nouveaux nés ainsi que des tables à langer dans les toilettes pour ceux et celles qui ont besoin de changer les couches de leur nourrisson.

Le sexe du client n'influe pas sur les choix des produits. Le client est surtout soucieux de la rapidité de la prestation de service et également de la qualité d'hygiène des produits qu'il consomme. À cet effet, le drive est une innovation qui a contribué fortement à l'expansion du McDonald's avec un système innovateur et rapide qui consistait à rester au volant de son véhicule depuis la passation de la commande jusqu'à l'obtention du produit. Ce système fait économiser le temps et la gestion de parking est optimisée. Le changement des habitudes alimentaires de notre société constitue un facteur assez important qui justifie la prise des repas hors foyer. Les lieux de travail qui sont très souvent éloignés des domiciles ne permettant pas des allers-retours pendant les pauses.

Comme l'anticipait notre dernière hypothèse qui établit un lien entre la stratégie d'affaire de la firme et son succès, on peut dire qu'une gestion rigoureuse du personnel mentionnée plus haut, jumelée à cette stratégie d'affaire de pointe, a fait de la firme un nom incontournable dans le domaine de la restauration rapide. Cela tend à améliorer la performance du personnel en particulier et de l'entreprise en général. Notre hypothèse principale des incidences des pratiques de gestion en lien avec la stratégie d'affaire de la firme sur son succès se trouve ainsi confirmée.

4.6. Conclusion

Pour rapidement conclure notre étude de cas, nous pouvons dire que nos quatre hypothèses, en lien avec l'objectif principal de notre recherche qui tient à établir un lien de cause à effet entre les bonnes pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle, se trouvent toutes les quatre confirmées. Les pratiques des ressources humaines, le recrutement et la gestion du personnel dans notre

étude de cas contribuent à l'augmentation de la performance individuelle et celle de l'entreprise (Hypothèse 1). Lorsque l'entreprise opte pour le mode projet de gestion, elle sait saisir les opportunités d'affaires s'offrant à elle (Hypothèse 2). La pertinence du projet en rapport aux besoins qui en a suscité la mise en place de ce mode projet est également un atout de réussite (Hypothèse 3). Et finalement, la gestion stratégique des ressources humaines jumelée à la stratégie d'affaire de la firme est d'une importance capitale dans le succès des projets (Hypothèse 4).

5. DISCUSSION

5.1. Commentaires sur l'étude de cas

Avec la présence sur le marché des chaînes de restaurations rapides comme Subway, Burger King, etc., la chaîne de restaurant McDonald's fait constamment face à une concurrence féroce. Le projet de vendre le plus de repas possible à moindres coûts avec son concept du « drive » s'est internationalisé et est rependu un peu partout dans le monde. La chaîne de restauration doit son succès à ce concept novateur et son organisation remarquable à la base de ses pratiques de gestion des ressources humaines, son mode de gestion projet et ses modalités d'évaluation de la performance.

Comme on a pu le voir au travers de la vérification de certaines de nos hypothèses, chaque restaurant ouvert par la firme est placé à des endroits bien stratégiques avec des objectifs clairs et des critères d'évaluation spécifiques. On ferme le restaurant s'il n'arrive pas à atteindre les objectifs fixés par la firme multinationale. La firme utilise une main-d'œuvre à moindre coût pour maximiser son bénéfice et augmenter son rendement. L'omniprésence de la firme a réussi à chambouler les habitudes alimentaires des populations dans lesquelles elle se trouve ; quitte à se rendre quasi indispensable auprès d'elle. Elle offre ses services pour les tout-petits, les jeunes, les adultes et les personnes âgées. De plus, sa grande capacité d'adaptation avec l'accommmodation de ses menus aux plats locaux des pays qu'elle cherche à conquérir lui permet rapidement de séduire de nouveaux clients donc des nouveaux marchés. La formation, donner au personnel leur permet d'être efficace et de répondre aux exigences des services demandés. Elle est également une référence pour les employeurs qui trouvent qu'avoir travaillé pour la firme est un atout en raison des exigences de la formation qu'elle offre.

Cependant, les salaires qu'offre la firme sont insuffisants par rapport au travail accompli par les employés ; ce qui ne fidélise pas les employés, mais déstabilise plutôt constamment les équipes de travail dans les restaurants qui sont obligés tout le temps de se reconstruire. Cela réduit de manière considérable le niveau de performance des équipes et du restaurant lui-même. De plus, le salaire apparaît parmi les sources de motivation les

plus importantes de l'employé. Le manque d'employés dans certaines régions qui oblige un employé à travailler pour deux contribue à l'augmentation du niveau de stress au sein de l'environnement de travail.

Malgré ces points négatifs, nos quatre hypothèses de recherche ont été vérifiées du point de vue de la perspective des gestionnaires de la firme. En lien avec l'hypothèse 1, la gestion des ressources humaines contribue à augmenter la performance individuelle et celle de l'entreprise effectivement. Cependant, certaines de ces pratiques de gestions des ressources humaines, comme la rémunération des employés et certaines conditions de travail, ont besoin d'être réajustées avec le temps et en fonction des besoins présents des employés. Quant à l'hypothèse 2, la firme sait saisir rapidement les opportunités qui s'offrent à elle. Les gestionnaires savent identifier clairement les besoins avant la mise en place du projet ; ce qui permet de rendre celui-ci plus pertinent. L'hypothèse 3 a souligné la pertinence du projet par rapport au besoin. L'évaluation de la performance chez McDonald's permet de déterminer cette pertinence. Enfin, l'hypothèse 4 démontre l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines et de la stratégie d'affaire dans le succès des projets. Ici aussi, l'alignement des pratiques de gestion sur la stratégie d'affaire telle que cela en ressort des pratiques stratégiques des ressources humaines permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance. Reprenons, à des fins de discussions, chacune de ces hypothèses.

5.2. Retour sur les hypothèses de recherche

Selon notre première hypothèse de travail, une bonne application de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comme le recrutement, la gestion de la rémunération, les sanctions, la gestion des dossiers des employés, influent positivement sur la performance individuelle de ces employés et sur la profitabilité de l'organisation. Dans notre étude de cas, nous nous sommes limités à deux pratiques exemplaires de ressources humaines que sont le recrutement de la main-d'œuvre et la gestion du personnel. Mais ce n'est pas sûr que toutes les pratiques de gestion des ressources humaines soient favorables

aux employés. L'environnement de travail que McDonald crée, avec un long processus de recrutement, une gestion de la rémunération que dénoncent les employés, des sanctions mensuelles pour les travailleurs qui se distinguent dans le bon ou mauvais sens et un haut niveau de stress notamment dû aux conditions de travail, pousse les employés à être plus rigoureux dans leur travail. Mais ce même environnement augmente aussi le niveau de stress des employés. On peut donc atténuer la portée de la confirmation de notre première hypothèse. Dans certaines conditions notamment critiquées par les employés, ce n'est pas sûr que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance des employés même si elles peuvent garantir la profitabilité de l'entreprise.

Notre deuxième hypothèse concerne le mode projet de gestion qui doit répondre à un besoin précis, avec des caractéristiques comme l'innovation, et la maîtrise de certaines contraintes dans le but de saisir rapidement les nouvelles opportunités du marché. Effectivement, Macdonald a su saisir et profiter des opportunités qui s'offraient à elle en mettant en place de plus en plus de restaurants dans des endroits stratégiques, pour répondre aux besoins alimentaires de la population. La firme a su adapter ses services aux moyens limités de la majorité de la population et du peu de temps dont dispose sa clientèle, occupée à vaquer à différentes activités quotidiennes. La firme a réussi en introduisant un concept nouveau avec le service au « drive » qui consiste à être servi sans quitter son automobile. Mais cette mode gestion qui consiste à saisir les opportunités a aussi des limites. Nous avons montré les critiques sur la malbouffe et les questions de santé publique que suscite cette réponse planétaire de la firme aux besoins alimentaires de la population des grandes villes des pays industrialisés. On peut conclure au sujet de cette hypothèse qu'elle pourrait être infirmée si on tenait aussi compte des effets sanitaires du mode de gestion de la firme en introduisant notamment des variables non économiques comme la santé des consommateurs et le bien-être des employés.

Quant à la troisième hypothèse, notre étude de cas a confirmé qu'une bonne évaluation de projet se fait sur la base de critères d'évaluations pertinents. L'évaluation a pour but de déterminer l'impact du projet afin de vérifier s'il couvre et satisfait les besoins pour lesquels il a été mis en place. Dans notre étude de cas, les critères d'évaluation de la

performance de la firme, sa pérennité, sa place sur le marché de la restauration rapide et le degré de satisfaction de la population ciblée ont été confirmés. Le besoin pour lequel le restaurant a été mis en place a été largement comblé d'autant plus que la chaîne de restauration ne cesse de s'étendre un peu partout dans le monde tant le besoin est présent. Son internationalisation et sa réussite malgré la féroce concurrence dans le secteur de la restauration rapide sont une confirmation de cette hypothèse, entre autres éléments. Toutefois, les critères d'évaluation de la performance cités plus haut sont essentiellement orientés vers la profitabilité économique de l'entreprise. Ils ne tiennent pas du tout compte de la « profitabilité » sociale, c'est-à-dire le coût social de la satisfaction des besoins de la population. Ici également, bien que la clientèle cible de la firme McDonald's soit satisfaite, la population en général est très critique des critères d'évaluation de la restauration rapide, comme en témoignent les faiblesses de la firme que nous avons énumérées au début du chapitre précédent.

Enfin, notre dernière hypothèse articulait les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et la stratégie d'affaire pour influencer le succès des projets et augmenter la performance individuelle des employés. Dans le cas du succès organisationnel, il n'y a pas de doute que la gestion rigoureuse du personnel mentionnée plus haut jumelée à sa stratégie d'affaire de pointe ait pu aider à faire de cette firme un incontournable dans son segment de marché qu'il domine. Cela tend à améliorer la performance du personnel en particulier et de l'entreprise en général. Toutefois, ce succès n'a pas toujours entraîné la performance individuelle de tous les employés. Les employés qui sont critiques des conditions de travail et insatisfaits de leur rémunération ne sont pas toujours d'accord avec la stratégie d'affaires et dénoncent « the American way » de la firme. Nous allons terminer cette section avec quelques recommandations dans le but de tenir compte des limites de nos hypothèses.

5.3. Recommandations

En raison des insuffisances identifiées au niveau de la portée générale de nos quatre hypothèses, nous proposons des solutions spécifiques. La première hypothèse sur la portée des pratiques de gestion des ressources humaines a signalé le problème de la rémunération.

Le salaire est la principale source de motivation et démotivation auprès des employés et McDonald's est reconnu pour les salaires extrêmement faibles qu'il offre à ses employés. La firme gagnerait à revoir sa grille salariale afin de l'adapter à l'effort fourni par les employés. Cela permettra de mieux fidéliser ces derniers et de réduire au maximum le taux de démission due aux faibles revenus. La performance des restaurants est fortement réduite à cause des équipes défaites et reformées. En effet, les employés sont obligés de travailler en équipe, les uns avec les autres et le fait que les démissions sont courantes du fait des faibles salaires, de la forte pression et d'autres conditions de travail difficiles, les équipes par restaurant sont refaites constamment. Le processus de formation des équipes comprend une phase de conflits au début avant une phase de stabilité vers la fin où les membres de l'équipe se découvrent et sortent de leur zone de méfiance. Ce changement constant des équipes fait que les employés passent constamment par des phases de conflits pour réapprendre à travailler ensemble (les nouveaux avec les anciens employés). La performance de l'entreprise et dans le long terme, sa durabilité sur le marché de la restauration rapide, dépendra de la prise en compte des conditions de travail des employés, notamment d'un ajustement à la hausse de leur salaire.

Une autre recommandation, en lien avec les pratiques de gestion, touche au recrutement du personnel. McDonald's a vu sa clientèle s'agrandir de manière impressionnante ces dernières années et les employés se retrouvent très souvent débordés ce qui crée une pression de stress énorme qui se répercute sur leur travail, entre les employés et parfois affecte le service à la clientèle. Les restaurants souffrent de plus en plus de manque d'employés et de main-d'œuvre insuffisante, la firme devrait recruter plus de personnel afin de réduire la pression de travail et le niveau de stress.

Notre troisième recommandation est une recherche de solution aux critiques sur la santé publique. Le principal handicap de McDonald's est sa réputation de nourriture grasse et "unhealthy". De plus en plus de personnes souffrent de nos jours de problème d'obésité lié à la malbouffe. De plus, les populations sont de moins en moins actives et ont du mal à dépenser les calories entassées par leurs mauvaises habitudes alimentaires. Le principe de restauration rapide de McDonald's, ainsi que les prix bas de ses produits accessibles à tout le monde, en sont les causes principales. La marque est ainsi souvent pointée du doigt du fait de la qualité des produits servis. Les menus gagneront à être revisités et assainis afin de mieux s'adapter aux besoins des populations qui se soucient de plus en plus de leur santé.

Enfin, notre quatrième proposition relève de la cohésion collective des employés du fait de la diversité des niveaux de formation des employés qui crée des conflits entre employés. Le travail au McDonald's nécessite une implication des uns et des autres. Un environnement favorable au travail d'équipe est nécessaire de ce point de vue. Des activités pour la cohésion des équipes comme des sorties à l'extérieur du cadre de travail sont nécessaires pour souder tous ces employés de provenances diverses.

6. CONCLUSION

6.1. Synthèse des résultats

Ce mémoire a porté sur l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance des projets. Notre objectif principal, qui était repris par quatre sous-objectifs visait à corrélérer les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, dans une perspective d'alignement sur la stratégie d'affaires, avec les outils d'évaluation de la performance de l'organisation. Au terme de notre recherche, reprenons chacun des quatre objectifs poursuivis dans le cadre de notre recherche.

Notre première question de recherche consistait à répondre à notre premier objectif. À la question de savoir quelles sont les conséquences de l'application des bonnes pratiques pour la personne, l'équipe, l'organisation. L'objectif de recherche était d'identifier les bonnes pratiques en ressources humaines aussi bien au niveau individuel de l'employé que collectives de l'organisation. Au terme de notre étude de cas, nous avons identifié les pratiques de recrutement et de la gestion du personnel comme étant des bonnes pratiques observées dans la firme McDonald's qui ont des conséquences positives sur les employés recrutés et permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de profits.

La deuxième question de recherche avait pour objectif de comprendre pourquoi faire appel au mode projet. On se demandait dans quelle circonstance le mode projet est adapté. Chez McDonald's, nous pouvons conclure que le mode projet répond à un besoin précis notamment de la clientèle en matière de restauration rapide et caractérisée par l'innovation. Par son mode de « drive », McDonald's a pu saisir rapidement cette nouvelle opportunité et imprimer sa marque de leadership sur le marché de la restauration rapide.

Notre troisième question sur la définition des caractéristiques d'une bonne évaluation répondait à notre objectif sur l'identification de cette performance à travers l'élaboration d'une échelle. À la question de savoir comment définir une bonne échelle de performance, notre étude de cas chez McDonald's a pu identifier les critères de cette performance qui sont fonction de sa pérennité dans le temps et son internationalisation dans l'espace. Nous

pouvons conclure de ce point de vue qu'une bonne évaluation de projet se fait sur la base de critères d'évaluations pertinents. Elle a pour but de déterminer l'impact du projet afin de vérifier que le projet couvre les besoins pour lesquels il a été effectivement mis en place.

Enfin, notre dernière question qui cherchait à savoir en quoi la gestion des ressources humaines est liée à la réussite des projets répondait à l'objectif de l'analyse et de la compréhension de la relation de cause à effet entre la gestion stratégique des ressources humaines et le succès des projets. Chez McDonald's nous avons pu observer que la gestion stratégique des ressources humaines ainsi que la stratégie d'affaires influencent fortement le succès des projets et augmentent la performance individuelle des employés.

6.2. Apport de la recherche et limites

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'application des bonnes pratiques comme le recrutement et la gestion du personnel ont une influence positive sur les employés de manière individuelle et sur l'organisation en général. La firme mondiale Macdonald fait partie des nombreuses entreprises qui en ont fait l'expérience et qui continuent d'en faire. De ce point de vue, notre recherche empirique, quoique parcellaire, est une confirmation de notre recension des écrits sur la gestion stratégique des ressources humaines (Lecoq et Yami, 2004). Il en est de même en ce qui concerne les caractéristiques d'une bonne évaluation et qui sont fonction des objectifs poursuivis par cette évaluation et ses critères d'appréciation.

Telle que l'illustre l'échelle de performance chez McDonald's et qui est élaborée en fonction des objectifs, notre recherche, quoi que basée sur la documentation disponible, prouve également la pertinence des écrits qui soutiennent que la gestion stratégique des ressources humaines ainsi que la stratégie d'affaires influencent fortement le succès des projets et augmentent la performance individuelle des employés (Lecoq et Yami, 2004). Pour conclure, les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines ont des conséquences positives sur la performance des ressources humaines elles-mêmes ainsi que

sur celle de l'entreprise. Le premier apport de cette recherche est cette vérification empirique de la théorie.

Notre second apport relève des limites de notre recherche comme en témoigne la portée limitée de chacune de nos hypothèses vérifiées. La concurrence de plus en plus féroce et les changements environnementaux rapides poussent les entreprises à faire appel au mode projet pour leur survie. Toutefois, la transposition de ce mode de gestion est limitée par des contraintes sociales et environnementales comme il en ressort de nos critiques formulées à la précédente session de discussion des résultats.

Même si la gestion en mode projet permet aux entreprises, et dans notre étude de cas à la firme McDonald's de saisir de nouvelles opportunités d'affaires, cette transposition a des limites structurelles majeures. Le mode projet présente quelques contraintes. Il est limité dans le temps, avec un objectif unique à atteindre en ayant à sa disposition des ressources matérielles, financières et humaines limitées. Parmi les ressources, les ressources humaines paraissent les plus complexes à gérer, car elles ont des émotions que l'on doit prendre en considération. De nos jours, force est de constater qu'il y a de plus en plus d'échecs dans la gestion des projets. Ces échecs ne sont pas uniquement dus à des problèmes techniques, mais surtout à des problèmes structurels de gestion des ressources humaines.

Tout cela dit, notre recherche montre que la firme Macdonald fait usage des pratiques de gestion des ressources humaines qui participent à sa réussite organisationnelle et garantissent sa performance. Elle rencontre, toutefois, des difficultés liées à sa performance et peut se voir un jour rattraper et même dépasser par ses concurrents de la restauration rapide si certaines de nos recommandations ne sont pas prises en compte. C'est dans ce sens que nous pouvons relancer notre question de recherche en ces nouveaux termes : les pratiques de gestion des ressources humaines dans une perspective unique des gestionnaires qui se soucient uniquement de la stratégie d'affaires à l'encontre des employés dont les conditions de travail sont négligées, sont-elles suffisantes pour assurer une performance optimale dans le long terme ?

7. BIBLIOGRAPHIE

- Armstrong, H. (2017). *Three-legged system keeps McDonald's supply chain strong*. Consulté le 4 septembre 2019, tiré de <https://www.supplychainmovement.com/three-legged-system-keeps-mcdonalds-supply-chain-strong/>.
- Atamer, T. et Calori, R. (2009). Diagnostic et décisions stratégiques. *McDonald's Annual Report*, DUNOD.
- Banque Mondiale (2008). *Séminaire de formation en suivi évaluation*. Niamey, Niger.
- Barrette, J. et M. Simeus (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*, vol. 18, no 9, p. 23-33.
- Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relation Review*, Vol.57, n2, p.181-203.
- Becker, B. et B. Gerhart (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 779-801.
- Blanchard, S. (2005). Quand les ressources humaines construisent la croissance. *Éditions d'Organisation*, Paris.
- Bryson, A. (1999). The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance. *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95.
- Camara. K. (2010). La gestion du recrutement. *Mémoire présenté à l'école supérieure des études juridiques et économiques de Mohammedia* - Master en gestion des ressources humaine.
- Casley, D., Kumar, K. (1987). Project monitoring and evaluation in agriculture. *The John Hopkins University Press*, Baltimore and London, World Bank.
- Chrétien, L. Arcand, G. Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3,1
- Coquillat, D. (2017). Les principaux défis des dirigeants de l'industrie de la restauration. Consulté le 12 Octobre 2019, tiré de <https://www.diegocoquillat.com/fr/principales-desafios-de-los-lideres-de-la-industria-de-los-restaurantes/>
- Delery, J., et Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Scholar article of academy of management*, p. 802-835.
- Fabi, B. et N. Pettersen (1992). Human Resource Management Practices in Project Management. *International Journal of Project Management*, vol. X, no 2, p. 81-88.

- Fabi, B., Y. Martin et P. Valois (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation. *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 102-113.
- Ferre, C. (2014). *MCDONALD'S by Clementine Ferre*. Consulté le 10 octobre 2019, tiré de : <https://prezi.com/o7laqywbije9/mcdonalds/>
- Fournier, E. (2019). McDonald's, roi incontesté de la restauration rapide aux États- Unis. *Archives Reuters*.
- Garel, G. (1997). L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile. *Actes du Gerpisa* n° 19, février 1997.
- Garel, G., Giard, V., et Midler, C. (2001). Management des projets et gestion des ressources humaines. *Les papiers de recherche du GREGOR*. Consulté le 9 octobre 2019, tiré de <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>
- Georgopoulos, B. S. et Tannenbaum, A.S (1957). The study of organisational effectiveness. *American Sociology Review*, 1957, volume 16, p. 534 - 540.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives. *Revue française de gestion*, 124, 66-75.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.
- Jackson. E, Schuler. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology* 46 (1), 237-264.
- Jaillet, L., Hoen, L., Ruetsch, E., Schneider, J. (2013). Analyse sectorielle de la restauration rapide en France. Consulté le 3 octobre 2019, tiré <https://fr.slideshare.net/schneiderjeff/analyse-structurelle-restauration-rapide>
- Kalala Kalala, J. (2011). La sanction comme facteur du bon rendement de l'entreprise. Cas de l'imprimerie protestante du Kasaa de 2007 à 2010. *Mémoire présenté à l'institut supérieur pédagogique de Kananga*, RDC.
- Lacoursière, R. (2001). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. *Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- Larose, V. (2007). Recherche exploratoire sur la gestion des ressources humaines en contexte de projets. *Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières*, Canada.
- Lecoq, X., Yami, S. (2004). L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion*, n.152, pp. 45-65.
- Lizouille, (2007). McDonald's : La plus grande chaîne de restauration rapide au monde. Consulté le 15 juillet 2019, tiré de Web-Libre. Org, 2007.

- Midler, C. (1989). De l'automatisation à la modernisation, Les transformations dans l'industrie automobile, Deuxième épisode : vers de nouvelles pratiques de gestion des projets industriels. *Gérer et comprendre*, n° 14, mars 1989, pp. 26-34.
- Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existe pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, Inter Éditions Paris.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy structure and process*, New-York, McGraw Hill.
- Morin, E. M., M. Guindon et Boulianne, E. (1995). *Les indicateurs de performance*, Guérin, Montréal.
- Neu. D., (2001). Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations. Consulté le 5 septembre 2019, tiré de <http://www.gret.org/ressource/pdf>
- Noubissi, K. P. (2009). *La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun*. Mémoire de Master en Développement de l'Université Senghor d'Alexandrie, Égypte.
- Nwahanye, E. (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais. *Revue internationale sur le travail et la société*, 13, 1.
- Patterson, M. G., M. A. West, R. Lawthom et S. Nickell (1998). Impact of People Management Practices on Business Performance. *Issues in People Management*, no 22, Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Paupier, F. (2019). Processus de recrutement : 9 astuces pour recruter des salariés efficacement et à moindre frais. Consulté le 2 octobre 2019, tiré de <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/processus-recrutement-9-astuces>
- Pépin, C., Guillemette, J., Bergeron, J., Hébert, E. (2012). Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre. *Emploi Québec*. Automne 2012.
- Perreault, M., Henri, C., Désico, R., Bergeron, K., Jadack, V., Nadeau, N. (2018). La gestion des dossiers des employés. Consulté le 17 septembre 2019, tiré de <http://www.perreaultassocies.com/blogue-rh/strategie-ressources-humaines-et-outils-de-gestion/gestion-dossiers-employes/>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.
- Porter M.E. (1980). *Competitive advantage*, The Free Press, New-York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

- Prial, J. (2013). L'obésité augmente avec le nombre de McDonald's. Consulté le 10 aout 2019, tiré <https://www.pourquoidocteur.fr/Articles/Question-d-actu/3831-L-obesite-augmente-avec-le-nombre-de-McDonald-s>
- Proulx, O. et ses collaborateurs du Groupe Gestion Concertée des Ressources Humaines (GCRH) (2017). Gestion de la rémunération. Consulté le 4 septembre 2019, tiré de <https://www.gcrh.ca/gestion-de-la-remuneration/>
- Renaud, A., Berland, N. (2010). Mesure de la performance globale des entreprises. *Comptabilité et Environnement*, May 2007, France. pp. CD-Rom. fffalshs-00544875f
- Rondeau, K. W. et T. H. Wagar (1997). Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance: Evidence from Canadian Hospitals. in ASAC 1997, St. John's, TN, p. 95-105.
- Saba, T., Dolan, S. (2013). La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles. 5^e édition, Edition ERPI, Montréal.
- Saint-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3^e édition ; Gaëtan Morin, Montréal.
- Soparnot, R. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. *Vie et Science de l'Entreprise*, n° 168-169, p. 68-80.
- Toffler, A., et Toffler, H. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXIe siècle*, Paris, Fayard.
- Ulrich, D. (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage. Tiré de I. Killmann, Killmann et Associates (éds), *Making Organizations Competitive*, Jossey Bass, San Francisco, CA, p. 129-155.
- Verriere, V. (2002). Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs. Consulté le 13 juillet 2019, tiré de https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_153.pdf