

Université de Montréal

**La valorisation des ressources humaines en gestion stratégique
des ressources humaines**

par
Marie-Ève Bérubé

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences
en relations industrielles

Février 2006

©Marie-Ève Bérubé, 2006



HD

4815

054

2006

Viol 2

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La valorisation des ressources humaines en gestion stratégique
des ressources humaines**

présenté par :

Marie-Ève Bérubé

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gilles Guérin
président-rapporteur

Victor Y. Haines III
directeur de recherche

Delphine Van Hoorebeke
membre du jury

Résumé

Cette recherche apporte un éclairage théorique important sur l'écart qui existe actuellement entre le discours des dirigeants et les réalités organisationnelles en ce qui concerne l'importance des ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel, en intégrant à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines, une variable encore très peu étudiée, soit la valorisation des ressources humaines. Nous proposons en effet un modèle alternatif à l'approche comportementale de Schuler et Jackson (1989). Nos résultats apportent ainsi une confirmation au fait que certaines stratégies d'affaires comportent des exigences de valorisation des ressources humaines plus grandes que d'autres, et qu'en fonction de ces exigences, diverses pratiques de gestion des ressources humaines sont mises en place.

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, valorisation des ressources humaines, stratégies d'affaires, pratiques de gestion des ressources humaines.

Summary

This study attempts to explain the actual gap that exists between the reality of organizations and the speech of CEO's regarding the importance of human resources as a source of competitive advantage inside organizations. In order to do so, we introduce a variable, that only a few have studied, to a well known model in Strategic Human Resources: the Human Resources values. We propose an alternate model to the behavioural approach presented by Schuler and Jackson (1989). Our Results confirmed that some business strategies have different requirements in terms of the Human Resources values and that, according to these requirements, different Human Resources practices are implemented.

Key words: Strategic Human Resources, Human Resources values, Business strategies, Human Resources practices.

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 La valorisation des ressources humaines	4
1.1 Déshébergement des sources conventionnelles d'avantages concurrentiels	5
1.2 Le discours des dirigeants sur les ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels	7
1.3 La théorie des ressources	8
1.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines à haute performance ..	10
1.4.1 Arthur (1994) et la gestion par l'engagement	10
1.4.2 MacDuffie (1995) et les systèmes de production flexibles	11
1.4.3 Huselid (1995) et les pratiques à haute performance.....	12
1.4.4 Fulmer et al. (2003) et les meilleurs employeurs.....	12
1.5 Les éléments de contradiction	13
1.5.1 Réduction des effectifs (ou <i>downsizing</i>)	14
1.5.2 Retraites anticipées	15
1.5.3 Sous-traitance	16
1.5.4 Harcèlement moral.....	16
1.6 Bilan et questions de recherche	17
Chapitre 2 Théories et hypothèses	20
2.1 Théorie de la contingence	21
2.2 Perspectives de la théorie de la contingence	22
2.2.1 Modération	22
2.2.2 Médiation	23
2.2.3 Alignement	23
2.2.4 Gestalts	24
2.2.5 Déviation du profil	24
2.2.6 Covariance	24
2.3 La théorie de la contingence telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines	25
2.3.1 Stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines	25
2.3.2 Valorisation des ressources humaines et pratiques de gestion des ressources humaines	29
2.4 Synthèse théorique	30

Table des matières (suite)

2.5	Modèle de recherche	30
2.5.1	Définition conceptuelle des variables	32
2.5.2	Relations entre les variables du modèle	36
2.6	Hypothèse de recherche.....	41
Chapitre 3 Méthodologie		42
3.1	Collecte des données	42
3.2	Opérationnalisation des variables.....	43
3.2.1	Stratégie d'affaires	43
3.2.2	Valorisation des ressources humaines	45
3.2.3	Communication organisationnelle.....	46
3.2.4	Reconnaissance	46
3.2.5	Rémunération selon les compétences.....	47
3.2.6	Rémunération variable.....	47
3.2.7	Variables de contrôle	48
3.3	Plan d'analyse.....	48
Chapitre 4 Résultats.....		50
4.1	Statistiques descriptives	50
4.2	Tableau des corrélations	54
4.3	Analyses de régression	57
4.3.1	Communication	57
4.3.2	Reconnaissance	59
4.3.3	Rémunération variable.....	62
4.3.4	Rémunération selon les compétences.....	63
Chapitre 5 Discussion et conclusion		64
5.1	Discussion des résultats	64
5.2	La signification théorique de l'étude	66
5.3	La signification pratique de l'étude	68
5.4	Limites de la recherche.....	68
5.5	Recherches futures.....	69
5.6	Conclusion	70

Table des matières (suite)

Bibliographie.....	71
Annexe 1	viii
Annexe 2	ix
Annexe 3	x
Annexe 4	xi
Annexe 5	xii
Annexe 6	xiii
Annexe 7	xiv
Annexe 8	xv
Annexe 9	xvi

Liste des tableaux

Tableau I	Statistiques descriptives / Stratégies d'affaires.....	50
Tableau II	Statistiques descriptives / Valorisation des ressources humaines....	51
Tableau III	Statistiques descriptives / Communication.....	51
Tableau IV	Statistiques descriptives / Reconnaissance	52
Tableau V	Statistiques descriptives / Rémunération variable	52
Tableau VI	Statistiques descriptives / Rémunération selon les compétences	52
Tableau VII	Statistiques descriptives / Secteur d'activités	53
Tableau VIII	Statistiques descriptives / Présence syndicale	53
Tableau IX	Statistiques descriptives / Taille de l'organisation.....	54
Tableau X	Tableau des corrélations	55
Tableau XI	Régressions pour la variable « communication »	59
Tableau XII	Régressions pour la variable « reconnaissance »	61
Tableau XIII	Stratégies d'affaires et systèmes de gestion des ressources humaines.....	viii
Tableau XIV	Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel.....	ix
Tableau XV	L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines en fonction selon le cycle de vie du produit.	x

Liste des figures

Figure 1	Comparaison du modèle de la présente étude au modèle de Schuler et Jackson (1997).....	21
Figure 2	Modèle de recherche.....	31

Introduction

Le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines a connu un essor considérable au cours des dernières années. En effet, les chercheurs considèrent de plus en plus les ressources humaines comme une nouvelle source d'avantages concurrentiels. Le discours des dirigeants d'entreprises a lui aussi évolué dans cette direction. Pourtant, il apparaît un écart, souvent important, entre le discours sur la valorisation des ressources humaines et la réalité des entreprises. Plusieurs organisations ont recours à des pratiques telles que la réduction des effectifs, la sous-traitance et les retraites anticipées comme moyens privilégiés afin de réduire les coûts opérationnels. Pourtant, maintes recherches nous enseignent que ces stratégies ne sont souvent pas, à long terme, de nature à améliorer les performances organisationnelles. De plus, ces pratiques semblent en nette opposition avec le discours qui valorise les ressources humaines. Il est donc primordial de comprendre cet écart entre le discours et la réalité. Pour ce faire, nous nous proposons d'intégrer à un cadre théorique de gestion stratégique des ressources humaines une variable prépondérante mais encore très peu étudiée, à savoir la valorisation des ressources humaines. La valorisation des ressources humaines se reflète par l'importance qu'accorde une organisation aux problématiques de gestion des ressources humaines, aux ressources humaines relativement aux ressources financières et à la perception des dirigeants quant à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance de l'organisation (Lewin et Yang, 1992). L'analyse de cette variable clé nous apparaît critique en regard de cet écart entre le discours et la réalité. Elle pourrait favoriser le développement du champ de recherche de la gestion stratégique des ressources humaines ; un champ en émergence marqué encore par de nombreuses contradictions (Wright et Boswell, 2002).

En effet, notre modèle se base sur la théorie de la contingence, fondements de plusieurs modèles en gestion stratégique des ressources humaines, selon laquelle il n'y a pas de pratiques de gestion des ressources humaines bonnes dans tous les contextes. Ainsi, il y a autant d'ensemble de pratiques appropriées qu'il y a de contextes, c'est-à-dire de contingences. La théorie de la contingence prescrit un alignement entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources

humaines. La majorité des recherches ayant exploré ces relations ne traitent que de la relation entre stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines, évacuant la variable médiatrice que sont les comportements. Cette approche n'intègre d'ailleurs pas le discours dominant de la valorisation des ressources humaines. Le modèle de recherche que nous proposons se veut une alternative à l'approche comportementale de Schuler et Jackson (1987) voulant que les comportements agissent à titre de variables médiatrices de la relation entre les stratégies d'affaires et les pratiques de gestion des ressources humaines.

À l'intérieur de notre modèle, nous vérifions les relations entre la stratégie d'affaires et certaines pratiques de gestion des ressources humaines en y incluant la valorisation des ressources humaines comme variable médiatrice de ces relations. Notre approche est donc innovatrice à deux égards. En premier lieu, nous intégrons une variable sans doute très importante dans la théorie et la pratique de la gestion des ressources humaines mais encore inexploitée empiriquement. En second lieu, nous vérifions empiriquement un modèle de médiation. Bien que les modèles théoriques en gestion stratégique des ressources humaines proposent des relations de médiation (Schuler et Jackson, 1987), peu d'études empiriques s'inscrivent dans la logique de médiation (Wright et Boswell, 2002). Nous comblerons ainsi un écart entre les développements théoriques et les vérifications empiriques en gestion stratégique des ressources humaines. En somme, nous vérifierons empiriquement la proposition selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines sont adoptées pour répondre à des exigences qui s'expriment en terme de valorisation des ressources humaines, qui serait variable selon la stratégie d'affaires adoptée.

Nous avons donc vérifié l'hypothèse selon laquelle la valorisation des ressources humaines intervient comme variable médiatrice dans la relation entre la stratégie d'affaires (domination par les coûts, différenciation par la qualité et différenciation par l'innovation) et les pratiques de gestion des ressources humaines (communication, reconnaissance, rémunération variable, en fonction des objectifs de l'organisation, rémunération selon les compétences). »

La collecte des données s'est effectuée par voie de questionnaires et l'analyse des données par le biais d'analyses descriptives, par la présentation des corrélations entre les variables et finalement, par l'analyse des relations prescrites entre les variables à l'aide du logiciel SPSS. Notre échantillon est composé de 312 entreprises québécoises qui comptent plus de 200 employés, syndiquées ou non, et provenant d'une multitude de secteur d'activités.

Les résultats de cette recherche nous confirment que la valorisation des ressources humaines joue bel et bien un rôle médiateur dans certaines de ces relations. Ainsi, cette recherche apporte un éclairage théorique sur l'écart qui existe actuellement entre le discours et la réalité, en intégrant à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines, une variable encore très peu étudiée, soit la valorisation des ressources humaines. En effet, nos résultats apportent une confirmation au fait que certaines stratégies d'affaires comportent des exigences de valorisation des ressources humaines plus grandes que d'autres, et qu'en fonction de ces exigences, diverses pratiques de ressources humaines sont mises en place.

Chapitre 1

La valorisation des ressources humaines

Ce chapitre vise à expliquer le contexte dans lequel se situent les questions de recherche et les raisons qui justifient cette étude. Les quatre premières sections présentent les éléments du discours sur la valorisation des ressources humaines. Nous débuterons par l'analyse des sources conventionnelles d'avantages concurrentiels des organisations; une analyse qui met en lumière l'importance accrue des ressources humaines comme nouvelle source d'avantages concurrentiels. Suivra le discours des dirigeants sur l'importance des ressources humaines. Ensuite, la théorie des ressources apportera un éclairage théorique sur l'importance des ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels. Diverses études portant sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des organisations compléteront l'exposé sur la valorisation des ressources humaines. Ensuite, l'écart entre le discours sur la valorisation des ressources humaines et la réalité des entreprises sera exposé pour ainsi en arriver à préciser la problématique de cette recherche et les questions de recherche qui intègrent la notion de la valorisation des ressources humaines à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines.

La problématique de la présente étude se fonde sur l'observation que le concept de la valorisation des ressources humaines imprègne les discours des dirigeants des entreprises, ainsi que les développements théoriques récents de la gestion stratégique des ressources humaines. Ce faisant, il nous apparaît surprenant que le discours de la valorisation des ressources humaines ne soit pas explicitement intégré aux modèles théoriques de gestion stratégique des ressources humaines. D'ailleurs, seulement une étude empirique a vérifié ce concept en relation avec des variables d'intérêt en gestion stratégique des ressources humaines (Lewing et Yang, 1992). Il s'agit donc d'un concept qui mériterait d'être mieux intégré aux développements théoriques et aux vérifications empiriques en gestion stratégique des ressources humaines. Mais

commençons d'abord par un exposé de la littérature qui traite directement ou indirectement de la valorisation des ressources humaines.

1.1 Désuétude des sources conventionnelles d'avantages concurrentiels

Pour débiter cet exposé sur la valorisation des ressources humaines, nous avons recensé l'analyse de Pfeffer (1998) qui met en lumière la désuétude des sources conventionnelles de profit et l'importance accrue des ressources humaines comme nouvelle source d'avantages concurrentiels.

Parmi les stratégies recensées par Pfeffer (1998), notons la nécessité de la présence sur le plan international, la nature de l'industrie et la formulation de la stratégie d'affaires. L'analyse de Pfeffer (1998) révèle que ces stratégies conventionnelles n'induisent pas des performances supérieures et peuvent même diminuer la performance des organisations dans un contexte où la mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence et les exigences de rentabilité à court terme ont engendré de profondes mutations du contexte dans lequel évoluent les organisations.

Malgré le fait que plusieurs entreprises se soient démarquées en termes de profits en adoptant une stratégie de globalisation, voyant leurs profits doubler, et même tripler suite à un déplacement de leurs opérations à l'étranger (Pfeffer 1998), il n'en demeure pas moins que, tout en demeurant à l'échelle régionale, bon nombre d'entreprises procurent à leurs actionnaires un retour sur investissement supérieur à celui de leurs concurrents. Par exemple, Southwest Airlines, réputée pour la gestion hors paire de ses ressources humaines, a enrichi ses actionnaires sur un circuit régional. Ainsi, la présence à l'international n'est pas un préalable à la réussite d'une entreprise et n'explique certainement pas le succès de plusieurs entreprises performantes.

Dans le même ordre d'idées, d'aucuns entretiennent encore le mythe que certaines industries seraient plus porteuses de prospérité que d'autres (Pfeffer, 1998). Toutefois, il semble que l'industrie influence très peu le succès de l'entreprise et sa rentabilité (Rumelt, 1991). En effet, depuis 13 ans déjà, le magazine Fortune présente le classement annuel des « *100 Fastest Growing Companies* ». Si on fait un bilan des entreprises qui se sont classées parmi les cent premières, on en dégage une seule

leçon : il n'y a pas de bonne recette! Les industries émergentes finissent toutes par s'essouffler, la technologie évolue et les goûts changent. Plus important encore, les chiffres (performance de l'action et croissance des profits) n'expliquent pas tout! En effet, la majorité des entreprises ne réussissent pas à maintenir leur rythme et finissent même, dans certains cas, par fermer leurs portes. Seules quelques rares compagnies ont réussi à se classer plus d'une fois au cours des 13 dernières années. Parmi celles-ci, des entreprises (provenant de différentes industries) qui ont réussi à utiliser le changement à leur propre bénéfice grâce à des gestionnaires créatifs et à une main-d'œuvre compétente et flexible permettant l'implantation rapide de changements (Fortune Magazine, 2004).

Enfin, les efforts consentis à la formulation d'une stratégie infaillible, berceau des nombreuses firmes de consultation que nous connaissons aujourd'hui, fait encore partie des mythes des dirigeants comme source sûre de profit. Cependant, il est évident qu'une stratégie d'affaires sophistiquée risque d'échouer sans la prise en compte des ressources humaines comme principal acteur dans l'implantation de celle-ci. En effet, les organisations qui savent se démarquer sont celles qui réussissent l'implantation de leur stratégie s'engageant à livrer des résultats tangibles aux actionnaires reconnaissant le rôle critique des ressources humaines dans ce processus (Gosselin, 1998; Pfeffer, 1998). Ainsi, plusieurs entreprises qui connaissent le succès passent plus de temps à améliorer les compétences et les habiletés de leurs employés qu'à façonner « la » meilleure stratégie, tel que l'illustre l'étude de Schonberger (1992) réalisée au sein d'entreprises manufacturières du Japon.

En bref, l'analyse de Pfeffer (1998) nous informe que trop souvent les entreprises recherchent des sources de profits aux mauvais endroits, négligeant les réelles sources d'avantages concurrentiels. De surcroît, les croyances erronées des dirigeants conduisent à des pratiques de gestion des ressources humaines douteuses, qui ne sont pas de nature à favoriser la réalisation de la stratégie. Avec un contexte économique et social en constante transformation, trop d'organisations tentent de générer des profits à court terme, et ce, bien souvent au dépens de la pérennité de l'organisation, de sa culture et de son capital humain. Il est nécessaire pour une organisation de posséder une stratégie de gestion des ressources humaines, bâtissant ainsi une culture d'entreprise solide, autour d'une main-d'œuvre motivée et flexible.

Sans atouts humains, l'entreprise ne peut lutter contre la concurrence et mener à bien sa mission (Guérin et Wils, 1992), voilà en quoi pourrait se résumer le message de Pfeffer (1998). Les leaders doivent développer une nouvelle source d'avantages concurrentiels qui mise sur les ressources humaines. Ce n'est qu'alors qu'ils pourront observer des employés plus engagés, des clients plus satisfaits et des investisseurs plus confiants en l'avenir (Ulrich, 2003).

1.2 Le discours des dirigeants sur les ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels

L'analyse de Pfeffer (1998) n'est pas la seule à mettre de l'avant les ressources humaines comme nouvelle source d'avantages concurrentiels. En effet, les dirigeants d'entreprises arborent fièrement, eux aussi, ce nouveau discours à la mode.

En effet, en raison des changements économiques survenus au cours des dernières années, par le biais d'une limitation de la croissance économique, d'une augmentation de l'incertitude et surtout d'une intensification de la concurrence, bon nombre d'organisations ont dû accorder une attention accrue à la productivité, à la qualité du service et à l'innovation (Guérin et Wils, 1992). C'est ainsi que la globalisation et la propension au changement à l'intérieur des organisations a largement augmenté l'importance stratégique du capital intellectuel et des actifs intangibles (Ulrich, 2003).

Il est donc courant d'entendre, de la part des dirigeants d'entreprises, que les ressources humaines peuvent procurer aux organisations une source d'avantages concurrentiels et que la gestion du capital humain peut être l'ultime déterminant de la performance de l'organisation (Pfeffer, 1994). En effet, plusieurs dirigeants d'entreprises bien connus n'hésitent pas à proclamer leurs ressources humaines comme principal avantage concurrentiel, reconnaissant ainsi la gestion du capital humain comme étant primordiale pour atteindre les objectifs de l'organisation. Lors d'une entrevue, le Président de *American Home Products* affirmait: « Nos employés compétents, dévoués et travailleurs demeurent notre principal atout » [traduction libre]. Dans le même ordre d'idées, Paul Tsaparis (2001), président et chef des opérations chez Hewlett-Packard Canada, mentionne: « Nos stratégies de gestion des ressources humaines sont au centre du succès de Hewlett-Packard ». Il suffit de naviguer sur les sites Internet de compagnies, sous la rubrique carrière, pour y trouver

des slogans comme « nos employés sont notre ressource la plus précieuse » (Kruger, 2003) ou « à nos yeux, notre personnel est sans aucun doute notre actif le plus précieux » (Banque Nationale du Canada, 2003).

Les ressources humaines sont donc maintenant considérées comme un atout certain, qui favorise la réalisation de la stratégie de l'entreprise et qui représentent une source sûre d'avantages concurrentiels durable. En effet, selon le discours à la mode, la réelle source d'avantages concurrentiels provient de la culture et du potentiel organisationnel qui dérive à son tour de la façon dont les employés sont traités. C'est d'ailleurs une source soutenue de succès puisqu'elle est beaucoup plus difficile à imiter (Pfeffer, 1998).

Le nouveau discours des dirigeants sur l'importance accrue des ressources humaines est appuyé par plusieurs recherches qui placent les ressources humaines au centre de la stratégie d'affaires. Ainsi, la section qui suit présente une théorie, largement acceptée en gestion stratégique des ressources humaines, qui renforce le discours sur la valorisation des ressources humaines.

1.3 La théorie des ressources

Très peu d'études se sont penchées sur les facteurs internes des entreprises comme moteur de développement. L'approche des ressources suit cette voie en expliquant l'importance des ressources internes comme sources d'avantages concurrentiels, contribuant ainsi au discours sur la valorisation des ressources humaines.

La théorie des ressources (Barney, 1995) nous enseigne que les sources conventionnelles d'avantages concurrentiels sont de plus en plus faciles à imiter et que les ressources internes peuvent maintenant agir à titre de leviers de développement d'un avantage concurrentiel durable, si elles sont à la fois (a) précieuses, (b) rares, (c) difficiles à imiter et (d) difficilement substituables. Parmi les ressources internes des organisations, on compte bien évidemment les ressources humaines, qui incluent l'expérience, les connaissances, le jugement, la propension au risque et la sagesse des individus associés à une organisation (Barney, 1995).

Un bel exemple d'entreprise qui place les ressources humaines au centre de sa stratégie pour faire face à la concurrence, reflétant ainsi le modèle de Barney (1995) et soutenant du même fait le discours sur la valorisation des ressources humaines, est la compagnie Caterpillar. Comptant sur une solide culture d'entreprise pour affronter la concurrence, se munissant ainsi d'une ressource rare et difficilement imitable, la compagnie Caterpillar, célèbre fabricant de machinerie lourde, a été le principal fournisseur d'armements lors de la seconde guerre mondiale. Dans les années qui ont suivi, Caterpillar a conservé sa position dominante dans le marché puisqu'elle possédait une expérience et des connaissances qu'aucune autre entreprise ne possédait et qui, de toute évidence, ne pouvaient être facilement imitées ou remplacées.

En d'autres mots, la structure sociale complexe que soutient le système des ressources humaines est plus difficile à imiter que nombre d'autres stratégies conventionnelles. Dans cette optique, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent s'avérer une source d'avantages concurrentiels (Pfeffer, 1998; Wright & McMahan, 1992) surtout dans la mesure où elles renforcent les caractéristiques mentionnées par Barney (1995). Ainsi, les ressources, en l'occurrence les ressources humaines, ont une valeur si elles permettent à l'organisation de concevoir ou d'implanter les stratégies qui améliorent l'efficacité ou la productivité de l'entreprise. Tout comme nous l'avons mentionné à maintes reprises déjà, les ressources humaines représentent un atout certain pour la conception et la réalisation de la stratégie et donc, un atout du point de vue concurrentiel.

En somme, la théorie des ressources apporte un éclairage sur les ressources internes des organisations et explique sous quelles conditions ces ressources peuvent servir à développer un avantage concurrentiel. Par le fait même, cette théorie contribue à renforcer le discours sur la valorisation des ressources humaines.

Continuons dans cette voie en regardant quelques recherches qui explorent le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle pour ainsi terminer notre exposé sur la valorisation des ressources humaines.

1.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines à haute performance

Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle témoignent aussi, indirectement, de la valorisation des ressources humaines.

Les théoriciens ainsi que les professionnels en ressources humaines s'entendent pour dire que les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent, si elles sont correctement configurées, générer une contribution directe à la performance économique de l'entreprise. La littérature nous informe que les pratiques haute performance aident à la création d'un avantage concurrentiel à long terme, tout spécialement lorsqu'elles sont alignées sur la stratégie d'affaires de l'entreprise (Begin, 1991; Jackson et Schuler, 1995; Schuler, 1992; Wright et McMahan, 1992; Porter, 1985).

Les sous-sections ci-dessous présentent quatre études qui ont marqué le champ de la gestion stratégique des ressources humaines avec leurs appuis empiriques à l'idée que les systèmes de pratiques à haute performance peuvent améliorer la performance organisationnelle.

1.4.1 Arthur (1994) et la gestion par l'engagement

Arthur (1994) est l'un des premiers chercheurs à avoir vérifié de façon empirique l'impact de systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'organisation. Il a généré empiriquement deux systèmes de pratiques; un qui témoigne de la gestion par le contrôle et l'autre qui représente la gestion par l'engagement. Arthur (1994) définit l'approche par le contrôle comme étant basée sur la réduction des coûts, l'application de différentes règles et procédures rigides et une structure de rémunération basée sur des indicateurs tangibles et facilement mesurables. L'approche par l'engagement est caractérisée par l'implication active des employés au processus de prise de décision, une gestion participative, une formation en résolution de problèmes, des activités sociales et un nombre élevé d'employés qualifiés possédant un salaire plus haut que la moyenne (Arthur, 1994). Il vérifie

ensuite les relations entre ces deux systèmes de pratiques et le taux de roulement et la productivité de l'organisation.

Les résultats de cette recherche révèlent une relation positive entre l'adoption de pratiques qui favorisent l'engagement et la performance de l'entreprise, illustrant ainsi un lien clair entre les pratiques à haute performance en ressources humaines et la performance de l'entreprise. Bref, cette étude empirique soutient l'idée que certaines pratiques de gestion des ressources humaines haute performance influencent positivement la performance de l'organisation et peut représenter un avantage concurrentiel pour les entreprises.

1.4.2 MacDuffie (1995) et les systèmes de production flexibles

Dans le même courant de recherche, MacDuffie (1995) valide la relation entre les pratiques en ressources humaines et la performance organisationnelle dans l'industrie de l'automobile. MacDuffie (1995) trouve en effet que les systèmes de production flexibles contribuent à la performance économique de l'organisation. Les systèmes de production flexibles s'opposent aux systèmes de production de masse et sont caractérisés par la présence de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices qui favorisent le développement des compétences et la motivation. De plus, les systèmes de production flexibles comprennent des pratiques à haute performance telles que la sécurité d'emploi, la rémunération variable et la réduction des barrières hiérarchiques entre les gestionnaires et les employés. Enfin, ce genre de système utilise la rotation des emplois, la formation sur le lieu de travail et les cercles de qualité (MacDuffie, 1995).

L'étude de MacDuffie (1995) appuie donc elle aussi la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation, contribuant ainsi au discours sur la valorisation des ressources humaines.

1.4.3 Huselid (1995) et les pratiques à haute performance

Huselid (1995), pour sa part, présente une recherche sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur le roulement, la productivité et la performance financière de l'entreprise. Huselid (1995) soutient que les employés des organisations peuvent être une source d'avantages concurrentiels difficilement imitable. Il fait donc mention que le comportement des employés influence la performance de l'entreprise et que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent affecter le rendement individuel des employés par leur influence sur les compétences et la motivation des employés.

Ainsi, la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines telles que la rémunération, le système de promotion et les formes de reconnaissances sont très importantes pour la réalisation de la stratégie. Aussi, les fonctions doivent-elles être structurées de façon à permettre aux employés de mettre en application leurs connaissances. Ceci se fera par l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines comme la rotation des emplois et les cercles de qualité. Tous ces éléments sont nécessaires à la réalisation de la stratégie d'affaires et à la performance de l'organisation.

Cette étude atteste donc que l'utilisation de pratiques à haute performance en ressources humaines a un impact sur la performance de l'entreprise. L'analyse faite soutient que l'investissement dans les pratiques à haute performance est associé à un taux de roulement plus faible et à des niveaux de productivité et de performance financière supérieurs.

1.4.4 Fulmer et al. (2003) et les meilleurs employeurs

Une récente étude portant sur la performance financière des entreprises apparaissant au populaire classement « *The 100 Best Companies to Work for in America* », publié dans le magazine *Fortune*, appuie l'idée que les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à améliorer les performances organisationnelles et le discours sur la valorisation des ressources humaines.

En effet, l'étude de Fulmer et tous (2003) se fonde sur la prémisse que la différence entre la valeur comptable de l'entreprise et la valeur au marché est en partie causée par l'évaluation subjective que font les investisseurs des actifs intangibles de l'entreprise comme, par exemple, son capital humain. Se basant également sur l'idée que la satisfaction des employés augmente la performance de l'entreprise, les auteurs ont comparé la performance des organisations apparaissant au classement à celle des entreprises qui ne se sont pas distinguées. Les résultats sont probants. En effet, les auteurs ont remarqué que les entreprises faisant partie du classement avaient un meilleur rendement des actifs, un plus grand rendement sur la valeur de l'action et de meilleurs retours annuels sur investissements.

Les auteurs ont également remarqué que les entreprises figurant parmi les 100 meilleures ont des employés plus mobilisés, un plus faible taux de roulement et une hausse des demandes d'emploi non sollicitées (Fulmer et coll., 2003).

En somme, l'étude de Fulmer et coll. (2003) et les trois précédentes renforcent la conviction que les ressources humaines peuvent faire la différence et que les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'engagement des employés sont de nature à améliorer la performance organisationnelle. Ces études et d'autres encore (Bae et Lawler, 2000; Becker, 1996; Youndt et Snell, 1996) témoignent ainsi de l'importance des ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels. Mais, s'il est clair que de valoriser les ressources humaines peut conduire à une performance supérieure, comment expliquer que le traitement des ressources humaines laisse à désirer dans plusieurs milieux de travail? La prochaine section explore justement cette facette de la réalité.

1.5 Les éléments de contradiction

Malgré le discours très favorable aux ressources humaines et la théorie des ressources qui place les ressources humaines dans un cadre de performance organisationnelle et les études qui font valoir que certaines pratiques ou ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines améliorent la performance organisationnelle, il semble que plusieurs entreprises se dirigent dans la direction opposée à ce qui est prescrit dans la littérature (Pfeffer, 1998). En effet, plusieurs

organisations s'engagent dans le chemin le plus facile afin de satisfaire leurs actionnaires gourmands de bénéfices à court terme. Parmi leurs tactiques, nous comptons la réduction des effectifs, les retraites anticipées et le recours à la sous-traitance. Par ailleurs, le harcèlement moral que l'on constate en milieu de travail témoigne d'une certaine maltraitance contraire au principe de la valorisation des ressources humaines. On constate également des relations de travail tendues et conflictuelles, l'iniquité salariale, de faibles investissements en formation et la croissance significative des cas de détresse psychologique.

1.5.1 Réduction des effectifs (ou *downsizing*)

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la compétitivité des marchés s'est grandement intensifiée au cours des dernières années. Afin de demeurer compétitives, les entreprises tentent par tous les moyens possibles de réduire leurs coûts, et ce, par le biais de restructurations entraînant des réductions d'effectifs. En 2001, plus de deux millions de travailleurs ont perdu leur emploi aux États-Unis. Parmi les compagnies en cause, on compte *American Express*, *Lucent*, *Hewlett-Packard* et *Dell*. Entre le 11 septembre 2001 et le 1^{er} février 2002, plus de 990 000 emplois ont été supprimés (Cascio, 2002). Le même phénomène s'est produit au Canada, laissant ainsi un goût amer à plusieurs ex-travailleurs aussi appelés « survivants » de ces nombreuses réductions d'effectifs. Nous observons chez les employés qui demeurent au service de ces organisations amaigries une baisse significative du moral et de la productivité (Cascio, 1993). De plus, on dénote un haut niveau de stress, d'anxiété et de roulement chez les employés, entraînant une baisse considérable de la motivation et de la performance (Godkin, Valentine et St-Pierre, 2002). Comme si le bilan n'était pas assez sombre, on ajoute aux nombreuses conséquences de ces stratégies de réduction de la main d'œuvre, plus de cas d'épuisement et de l'insécurité dans le chef des employés (Mone, 1994). Tout ceci est en partie causé par l'augmentation de la charge de travail et un sentiment récurrent que le phénomène pourrait se reproduire, entraînant d'autres licenciements (DeFrank et Ivancevich, 1998).

De toute évidence, ces manœuvres de réduction d'effectifs s'opposent au discours dominant sur la valorisation des ressources humaines exposé précédemment.

1.5.2 Retraites anticipées

Les mêmes phénomènes se produisent lorsqu'une entreprise se départit de façon prématurée de ses employés les plus expérimentés. Certaines entreprises se plaisent à appeler le phénomène « retraites anticipées ». Toutefois, ce n'est souvent qu'un terme déguisé qui sous-entend la réduction d'effectifs dans le but de réduire les coûts d'opérations. Il existe encore une fois plusieurs exemples de compagnies ayant eu recours à de telles stratégies, parmi lesquelles nous comptons GE, qui récemment a annoncé une mise à pied de centaines de travailleurs, donnant ainsi le « choix » à plus de 20 000 employés de renoncer à une carrière au sein de l'entreprise. La compagnie escompte qu'environ un tiers de ceux-ci quitteront l'organisation. La seule certitude est que la manœuvre va réduire le nombre d'employés. Il reste à savoir quels sont les impacts sur les travailleurs toujours au service de l'entreprise et sur le développement du capital humain au sein de l'entreprise ayant recours à de telles pratiques.

Selon une étude réalisée par Rosen et Jerdee (1985), les organisations peuvent adopter soit une stratégie d'élimination qui s'applique à encourager ou à forcer le départ des employés plus âgés ou une stratégie de valorisation de la main-d'œuvre vieillissante. À cet effet, Guérin (1992) apporte un éclairage sur la stratégie d'élimination des employés d'expérience. Il décrit la stratégie comme étant caractérisée par des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à accélérer le départ de l'employé le plus âgé ou, tout au moins, à le décourager de continuer à travailler. Les primes de départ sont en tête de liste de ces pratiques suivies par les programmes de préparation à la retraite. L'ampleur du phénomène se fait ressentir en Europe, aux États-Unis et, plus près de nous, au Québec. D'ailleurs, on dénote dans les pays occidentaux une baisse significative, depuis le début des années cinquante, du taux d'activité des travailleurs âgés et, de façon plus marquée, depuis les années quatre-vingt-dix. Nous avons qu'à penser à la mise à la retraite massive des infirmiers et infirmières en 1997 causant des milliers de pertes d'emplois. Les coûts de telles pratiques sont énormes, tant pour la société, l'organisation et l'employé. Suite à la perte prématurée de son emploi, l'employé risque de devenir physiquement et mentalement inactif, causant une perte considérable de confiance et d'estime de soi, faisant place à un sentiment d'anxiété et d'inutilité (Guérin, 1992).

Il va donc sans dire que la stratégie d'élimination de la main-d'œuvre vieillissante va à l'encontre du discours sur la valorisation des ressources humaines et mise plutôt sur la réduction des coûts à court terme. Même si cette stratégie peut être bien fondée dans certaines circonstances, le recours généralisé aux retraites anticipées témoigne d'un certain déficit dans la valorisation des ressources humaines.

1.5.3 Sous-traitance

Dans le même ordre d'idées, plusieurs organisations ont recours à la sous-traitance afin de réduire leurs coûts directs de main-d'œuvre. Cette stratégie mise souvent sur une réduction des coûts à court terme et tient peu compte des effets qu'elle aura sur les employés de l'organisation. En effet, la sous-traitance peut réduire considérablement le sentiment d'appartenance à l'entreprise puisque les travailleurs sentent qu'ils peuvent perdre leur emploi à tout moment. De plus, la sous-traitance peut diminuer les chances de promotions à l'intérieur de l'organisation puisque bien souvent, ce sont les projets spéciaux ou les travaux de grande envergure qui sont donnés aux sous-traitants. Plusieurs études corroborent également le fait que la sécurité d'emploi est un facteur déterminant dans la productivité des employés (Garaventa et Tellefsen, 2001). Lorsque les organisations utilisent la sous-traitance, les employés ont peur de perdre leur emploi, ce qui réduit le sentiment de sécurité face à leur emploi et du même fait leur productivité.

Cette pratique de gestion des ressources humaines témoigne ainsi de la faible importance accordée aux ressources humaines au sein des entreprises et de la contradiction qui existe entre le discours sur la valorisation des ressources humaines et les actions prises.

1.5.4 Harcèlement moral

Au cours des dernières années, nous avons été témoin d'une hausse considérable des problèmes de santé mentale au travail. En effet, selon le Bureau International du Travail, en 2003, un travailleur sur dix souffre de dépression, d'anxiété, de stress ou de surmenage. Au Québec, les indemnités versées par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) associées à la dépression, à l'anxiété et d'autres problèmes de santé mentale ont grimpé de 1,5 milliards en 1990 à 5,3 milliards en 2000 (Soares,

2003). La hausse des problèmes de santé mentale entraîne inévitablement un accroissement de l'absentéisme, une baisse de la productivité et une hausse des départs à la retraite. Il va donc sans dire que l'ampleur de ce phénomène ne peut que semer le doute autour de la dite valorisation des ressources humaines au sein des entreprises. En effet, cette hausse alarmante des problèmes de santé mentale serait attribuable à l'augmentation des exigences de performance, d'efficacité et de compétition et à de piètres conditions de travail (Soares, 2003).

Il est donc, une fois de plus, difficile de concilier l'emphase sur la valorisation des ressources humaines à la réalité des organisations modernes.

1.6 Bilan et questions de recherche

De toute évidence, la réalité du terrain ne reflète pas toujours le discours sur la valorisation des ressources humaines. Ainsi pourrait se résumer ce chapitre. En effet, même si elles proclament leurs ressources humaines comme principal actif, les organisations recourent encore à des pratiques comme la réduction du personnel, la sous-traitance, les retraites anticipées et bien d'autres mesures. Sans compter le traitement des employés lors des fusions et acquisitions :

« Quand vous demandez aux directions d'entreprises ce qui constitue leur plus précieux actif, la majorité vous répondent avec l'assurance d'une leçon apprise par cœur, nos ressources humaines. Pourtant, quand elles se lancent dans l'aventure d'une fusion, plusieurs croient qu'il suffit de bien aligner les équations économiques et financières pour réussir leur coup en se disant que les problèmes humains et les fanfreluches culturelles se régleront d'elles-mêmes » (Anonyme, 2001).

Alors, malgré le progrès considérable d'une philosophie de gestion favorable au bien être des ressources humaines, plusieurs entreprises favorisent des stratégies à court terme qui procurent un rendement immédiat aux actionnaires, sans tenir compte des employés et du potentiel humain qui existe au sein de l'entreprise comme avantage sur la concurrence. En somme, malgré la multiplication des perspectives qui misent sur le concept de valorisation des ressources humaines recensées dans ce chapitre (i.e. discours des dirigeants, théorie des ressources, pratiques de la gestion des ressources humaines à haute performance), force est de constater que la pratique de gestion des ressources humaines est très variable et que plusieurs pratiques sont en nette

opposition avec ces perspectives (i.e. réduction des effectifs, retraites anticipées, sous-traitance, harcèlement moral et faible considération des ressources humaines lors des fusions et acquisitions).

Ces contradictions sont déroutantes pour les professionnels en ressources humaines et de nature à forcer une remise en question de leur contribution. Sur le plan théorique, ces contradictions suscitent un questionnement sur les modèles de gestion stratégique des ressources humaines. Pourquoi ces modèles n'intègrent-ils pas le concept de valorisation des ressources humaines ? Y-a-t-il des facteurs qui caractérisent les entreprises qui accordent une plus grande valeur aux ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels ? Les entreprises qui accordent de l'importance à leurs ressources humaines adoptent-elles des pratiques de gestion des ressources humaines qui reflètent leurs convictions ?

Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines se fondent sur l'idée que les ressources humaines peuvent contribuer à améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise, mais ne l'expriment pas de façon explicite, faisant fi du concept de valorisation des ressources humaines. Notre question de recherche principale vise donc à approfondir l'étude de ce concept qui pourrait permettre une meilleure articulation des modèles de gestion stratégique des ressources humaines avec les réalités organisationnelles que nous connaissons. Elle est formulée de la façon suivante : « **La valorisation des ressources humaines s'avère-t-elle une variable médiatrice dans la relation entre stratégies d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines?** »

Ainsi, le modèle de médiation proposé pour répondre à cette question de recherche nous aidera certainement à mieux comprendre les écarts entre le discours et la réalité évoqués dans ce chapitre. Il sera ainsi possible de constater si la valorisation des ressources humaines est plus prononcée dans certaines stratégies d'affaires et si l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines varie selon la valorisation des ressources humaines.

Notre question de recherche se traduira, dans le prochain chapitre, par le développement d'un modèle innovateur qui intègre pour la première fois aux modèles

dominants de la gestion stratégique des ressources humaines, le concept de valorisation des ressources humaines. L'intégration de cette variable témoigne d'un besoin constaté de modifier le modèle théorique existant afin de tenter de réduire l'écart entre la théorie et la réalité (Wils, Guérin et Le Louarn, 1989). Ce faisant, nous proposons et vérifions un modèle de recherche nouveau qui se veut une alternative au modèle dominant et non vérifié de Schuler *et tous* (1997).

Chapitre 2

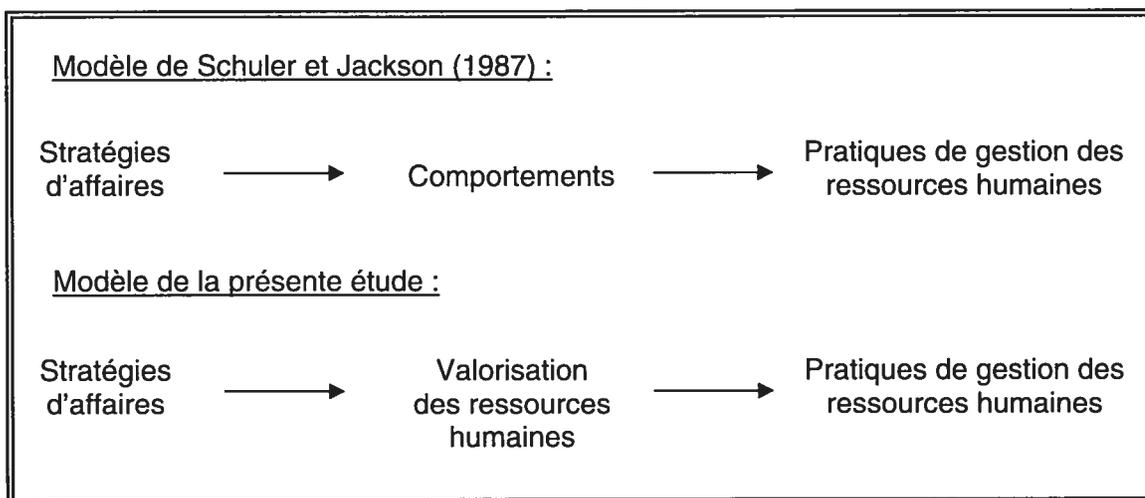
Théories et hypothèses

L'intégration du courant de la valorisation des ressources humaines à un modèle théorique de gestion stratégique des ressources humaines représente un réel défi. Il s'agit d'un concept largement diffusé dans la littérature et dans les organisations qui exprime l'importance qu'accorde la direction d'une entreprise aux ressources humaines vs les ressources financières, et la perception qu'accorde la direction à la contribution des pratiques en ressources humaines au succès de l'entreprise (Lewin et Yang, 1992). Le concept fut développé et mesuré dans l'étude de Lewin et Yang (1992) qui cherchait à identifier les déterminants de l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations japonaises et américaines. Dans la présente étude, le concept de valorisation est intégré à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines.

Pour relever ce défi, nous débuterons par introduire la théorie de la contingence et les six perspectives inhérentes à celle-ci, telles que prescrites par Venkatraman (1989). Il nous paraît important d'introduire la théorie de la contingence car les modèles de gestion stratégique des ressources humaines s'y inscrivent d'une façon ou d'une autre. Cela nous permettra de développer notre propre modèle de recherche en fonction des fondements théoriques connus.

De plus, nous présenterons la théorie de la contingence telle qu'appliquée à la gestion stratégique en ressources humaines. Nous exposerons ensuite notre modèle de recherche qui s'inscrit dans la perspective de la médiation et qui comprend la valorisation des ressources humaines comme variable médiatrice de la relation entre stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit, tel qu'illustré à la figure 1 ci-dessous, d'un modèle alternatif au modèle dominant, mais par ailleurs jamais vérifié de Schuler et Jackson (1987).

Figure 1 Comparaison du modèle de la présente étude au modèle de Schuler et Jackson (1997)



Ainsi, notre modèle et celui de Schuler et Jackson (1987) s'inscrivent dans la perspective de médiation, alors que le courant de vérification empirique dominant en gestion stratégique des ressources humaines est celui de l'alignement.

2.1 Théorie de la contingence

La gestion stratégique des ressources humaines n'est pas gouvernée par un cadre théorique particulier ou spécifique à ce champ (Way et Johnson, 2005). C'est pourquoi elle adopte souvent des cadres théoriques généraux du champ de la gestion stratégique, comme celui de la contingence.

La théorie de la contingence des organisations telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines soutient qu'il n'y a pas de politiques ou de pratiques bonnes dans tous les contextes, mais qu'il y a autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, c'est à dire de contingences. Ainsi, les pratiques qui rencontrent un certain succès dans une entreprise, peuvent s'avérer inadéquates dans un environnement différent. Par exemple, les cercles de qualité et la rotation des emplois sont de bonnes pratiques en soi, mais elles peuvent être inefficaces dans certains contextes.

La théorie de la contingence soutient donc que les entreprises devraient rechercher à aligner leurs pratiques de gestion des ressources humaines sur leur stratégie d'affaires et cela puisque la plupart des besoins organisationnels que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent satisfaire découlent de la stratégie d'affaires (Guérin et Wils, 2001). L'efficacité d'une entreprise résulterait ainsi de l'adéquation qui existe entre les caractéristiques de l'entreprise et les contingences qui reflètent l'environnement de l'organisation (Burns et Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence et Lorsch, 1967; Pennings, 1992).

De plus, depuis que les considérations stratégiques ne sont plus limitées à la formulation de la stratégie et qu'elles se sont étendues à l'implantation de la stratégie, l'alignement entre la stratégie d'affaires et les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines est devenu au centre des préoccupations des organisations (Stonich, 1982). Dans cette optique, plusieurs chercheurs ont formulé diverses propositions d'associations entre différentes stratégies d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, avant d'étudier davantage les études ayant exploré cette voie, nous allons exposer les différentes perspectives d'alignement développées par Venkatraman (1989) qui traduisent le concept de contingence.

2.2 Perspectives de la théorie de la contingence

Le concept d'adéquation ou de « fit » est largement utilisé dans la littérature en stratégie, il est à la base de la théorie de la contingence et peut être vu, parmi d'autres perspectives, en terme de modération, de médiation, d'alignement, de gestalts, de déviation du profil et finalement de covariance (Venkatraman, 1989). La section qui suit présente ces six perspectives de la théorie de la contingence telles que dévoilées dans l'ouvrage de Venkatraman (1989).

2.2.1 Modération

De façon abstraite, la perspective de modération soutient que l'effet d'une variable X sur une variable Y dépend d'une troisième variable W. Alors, l'effet de X sur Y lorsque W est faible, sera différent de l'effet de X sur Y lorsque W est fort. La troisième variable, W, modère ainsi la relation entre X et Y. Elle peut alors être appelée une variable modératrice de la relation ou une variable conditionnelle de la relation

(Galtung, 1967). Dans la théorie de la contingence des entreprises, cette relation se produit fréquemment entre les caractéristiques de l'organisation et la rentabilité de celle-ci. Alors, n'importe quelle variable peut être contingente, modérant ainsi l'effet d'une caractéristique organisationnelle sur la performance de l'organisation. Par exemple, l'adoption de pratiques à haute performance en ressources humaines augmentera l'efficacité de l'entreprise si elles sont alignées à la stratégie de l'entreprise et dans le cas contraire, elles diminueront l'efficacité de l'organisation.

2.2.2 Médiation

La perspective de la médiation spécifie l'existence d'un effet indirect entre une variable antécédente et des variables subséquentes. Alors que la modération présente différents effets d'une variable indépendante sur une variable dépendante, la perspective de médiation soutient que la variable X influence la variable intermédiaire Z qui, à son tour, influence la variable Y.

En l'occurrence, la variable Z module la relation entre X et Y. Elle se nomme donc la variable médiatrice. Cette perspective a d'ailleurs servi à expliquer un bon nombre d'études portant sur la relation entre les caractéristiques du marché et la performance de l'entreprise, incluant les actions stratégiques de l'entreprise comme variables médiatrices de cette relation (Porter, 1980).

2.2.3 Alignement

La perspective de l'alignement qualifie la notion d'adéquation ou de « fit » comme un lien qui existe entre deux variables, sans faire référence à une troisième variable. Par exemple, la présence d'une relation positive entre la stratégie de l'entreprise et l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines pourrait soutenir la perspective de l'alignement. Cette perspective a d'ailleurs été largement utilisée dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines. Plusieurs recherches ont trouvé une cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines (Haines, St-Onge et Marcoux, 2004; Jackson, Schuler et Rivero, 1989; Miles et Snow, 1978 et 1984; Schuler, 1987; Schuler et Jackson, 1987).

2.2.4 Gestalts

Cette perspective présente un modèle qui inclut plusieurs variables, ce qui requiert l'identification de gestalts, définies en fonction du degré de cohérence interne entre un certain nombre d'attributs théoriques. Miller (1981) a d'ailleurs proposé l'une des meilleures définitions du rôle des gestalts. Il soutient que plutôt que de regarder quelques variables ou l'association linéaire qui existe entre celles-ci, nous devrions identifier la répétition récurrente d'un ensemble d'attributs ou de gestalts (Miller, 1981). Certains auteurs ayant étudié le système ressources humaines en terme de systèmes de pratiques ou « bundles » ont utilisé l'appui théorique des gestalts afin de valider de façon empirique la relation entre des ensembles de pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (MacDuffie, 1995).

2.2.5 Déviation du profil

Selon cette perspective, l'adéquation est représentée par le degré d'adhérence à un profil externe précédemment identifié. Le rôle et l'utilisation de cette perspective sont plus facilement compréhensibles par le biais d'un exemple. Or, si un profil idéal stratégique (ex. le déploiement de ressources associées à une stratégie) est spécifié pour un environnement en particulier, le degré d'adhérence d'une unité d'entreprise à un tel profil sera positivement relié à la performance de l'organisation s'il y a un haut niveau de « coalignement » entre l'environnement et la stratégie. Dans le cas contraire, quelconque déviation du profil engendrera un effet négatif sur la performance.

2.2.6 Covariance

Selon cette perspective, l'alignement ou la notion de « fit » est une tendance de covariance ou plutôt de cohérence interne entre différentes variables. L'adéquation de covariance est similaire à la méga-stratégie de Mintzberg (1978), à la structure tendancielle ou à un ensemble de décisions majeures et mineures (Miles et Snow, 1978). Cette perspective peut, au premier abord, ressembler à celle des gestalts, toutefois, cette dernière est le produit d'une analyse de grappes alors que le modèle de covariance est basé sur une analyse factorielle.

2.3 La théorie de la contingence telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines

Parmi les perspectives de la théorie de la contingence présentées par Venkatraman (1989), seules les perspectives de l'alignement, de médiation et des gestalts ont été utilisées dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines. La perspective de l'alignement a sans aucun doute été la plus utilisée, alors que seules quelques recherches ont introduit la perspective de la médiation ou des gestalts. Voici donc une synthèse de la perspective de l'alignement, perspective dominante en gestion stratégique des ressources humaines, incluant l'étude de Lewin et Yang (1992) qui introduit la variable « valorisation des ressources humaines » comme un déterminant de l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

2.3.1 Stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines

La grande majorité des recherches ayant exploré la relation entre la stratégie d'affaires et les pratiques de gestion des ressources humaines se fondent sur l'approche comportementale décrite par Schuler et Jackson (1987) qui soutient qu'une stratégie d'affaires nécessite certains comportements de la part des employés, et que ceux-ci peuvent être stimulés par la mise en place de diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Dans cette optique, les pratiques de gestion des ressources humaines viennent appuyer indirectement la stratégie d'affaires en stimulant chez les employés divers comportements nécessaires à la réalisation de la stratégie d'affaires.

Nous allons présenter certains de ces modèles de la perspective de l'alignement proposée dans la littérature. Le lecteur constatera que ces modèles proposent une relation directe entre la stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines. Notre contribution de recherche consiste, quant à elle, à introduire une variable médiatrice d'intérêt à cette relation.

- **Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie de mise en marché**

Selon Miles et Snow (1984), les systèmes de gestion des ressources humaines doivent être alignés aux exigences imposées par la stratégie de mise en marché d'un

produit. Dans cette optique, Miles et Snow (1984) identifient trois types de stratégies de mise en marché : analytique, défenseur et prospecteur. Ils associent ensuite, en fonction d'observations réalisées au sein de diverses entreprises nord-américaines, des pratiques de gestion des ressources humaines qui répond aux exigences de la stratégie identifiée. Une représentation schématique des associations proposées par Miles et Snow (1984) est exposée en annexe 1.

Malgré le fait que Miles et Snow (1984) présentent une étude détaillée appuyée sur des cas réels provenant d'entreprises bien connues, il n'en demeure pas moins que cette analyse est de nature plutôt spéculative, dépourvue de validation empirique et n'explique pas l'écart entre le discours et la réalité décrit au chapitre 1, évacuant la variable d'intérêt qu'est la valorisation des ressources humaines.

- **Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel**

L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel se base sur la stratégie de développement de l'entreprise. Selon la stratégie envisagée (domination par les coûts, différenciation par la qualité ou par l'innovation), une stratégie de gestion des ressources humaines y est adjointe de manière à susciter les comportements requis de la part des employés.

Par exemple, une organisation qui poursuit une stratégie de domination par les coûts ne cherche pas à se différencier des concurrents, mais plutôt à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible (Schuler *et al.*, 1987). Ainsi, l'entreprise adopte des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent la spécialisation des emplois et la standardisation des comportements.

La stratégie de différenciation par la qualité justifie, quant à elle, un prix plus élevé grâce à une amélioration de la qualité du produit. Elle nécessite des pratiques de gestion des ressources humaines différentes puisque la stratégie ne se concentre pas tant sur les coûts, mais sur l'amélioration de la qualité. Donc, les pratiques de gestion des ressources humaines tentent d'encourager le développement des compétences et favorisent une culture d'entreprise basée sur la qualité.

Dans le cas de la stratégie de différenciation par l'innovation, le consommateur est prêt à payer plus cher pour un produit non pas de meilleure qualité, mais différent et innovateur. Selon Schuler *et al.* (1987), une entreprise qui adopte une telle stratégie doit, à l'aide de diverses pratiques de gestion des ressources humaines, stimuler l'esprit créatif et innovateur des employés, l'autonomie, la prise de responsabilités et l'expérimentation. De plus, l'organisation se doit d'être la plus souple possible pour laisser place à la créativité.

Le tableau en annexe 2 fait état des trois stratégies listées brièvement ci-dessus et des pratiques de gestion des ressources humaines qui y sont associées. Tout comme le travail de Miles et Snow (1984), les validations empiriques de Schuler *et tous* (1987) proposent une relation directe entre la stratégie d'affaires et les pratiques de gestion des ressources humaines, ne tenant pas compte de la variable d'intérêt « valorisation des ressources humaines ».

- **Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur le cycle de vie du produit**

Toujours dans la même optique, les stratégies d'affaires basées sur le cycle de vie du produit (émergence, croissance, maturité, revirement et déclin) ont été associées à différentes stratégies de gestion des ressources humaines, toujours fondé sur l'approche comportementale décrite par Schuler et Jackson (1987).

La stratégie d'émergence s'inscrit dans un contexte d'effectifs réduits et repose sur la qualité de l'innovation, la flexibilité, la rapidité d'exécution et la participation des employés. Elle nécessite donc des employés flexibles, orientés vers la tâche, et qui possèdent un certain degré de créativité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont peu élaborées et peu nombreuses en raison de la petite taille de l'entreprise. Parmi les pratiques utilisées, on compte le recrutement (concentré sur l'externe), une rémunération généralement inférieure au marché, mais qui tend à augmenter en fonction des profits réalisés par l'entreprise, et une organisation du travail qui est enrichie tant au niveau horizontal que vertical (Guérin et Wils, 1991).

La stratégie de croissance se caractérise par un accroissement important des effectifs, elle nécessite donc un effort de rationalisation et de spécialisation. Le recrutement y est donc particulièrement développé afin d'attirer les ressources de pointe qui sauront relever ce défi de croissance. L'excellence du capital humain est cruciale à cette étape, ce qui fait en sorte que l'évaluation du rendement est davantage tournée vers le potentiel des employés et que la rémunération est généralement supérieure au marché et comprend de nombreux avantages (Balkin, 1988).

La stratégie de maturité dépeint un environnement plus stable où les ventes se sont stabilisées et où l'entreprise tente de dégager le plus de profit possible du produit ou du service en augmentant la productivité au sein de l'organisation. Dans ce cas, les pratiques de gestion des ressources humaines tendent vers la standardisation des emplois et la plupart des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines sont détaillées et laisse peu de place à l'initiative. Les résultats à court terme sont privilégiés et la planification de la main d'œuvre revêt une importance capitale.

Au stade de la stratégie de revirement, l'entreprise a exploité son potentiel à son maximum et tente, alors qu'il n'est pas trop tard, d'éviter le déclin. Elle doit donc essayer par tous les moyens possibles de créer un nouveau cycle et de retourner à l'étape d'émergence. Toutefois, les employés de l'entreprise ne sont plus flexibles comme auparavant et une certaine bureaucratie s'est déjà installée. Les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines convergent majoritairement pour mobiliser les ressources humaines vers la productivité, les résultats et le respect des procédures alors que l'entreprise aurait besoin à ce stade-ci de plus de créativité et de polyvalence (Sinetar, 1985). Quoi qu'il en soit, l'entreprise doit à ce moment-ci, se concentrer sur le recrutement des individus clés qui sauront apporter un vent nouveau à l'entreprise et porter le changement. Très souvent, dans le but de retrouver une certaine flexibilité, les organisations se dotent de structures matricielles ou parallèles. Une refonte complète du système de gestion des ressources humaines doit donc être effectuée pour s'aligner sur le besoin de souplesse des ces nouvelles structures.

La stratégie de décroissance suit généralement un effort de revirement qui a échoué. Il est fréquent de voir qu'une stratégie de maturité qui a privilégié une structure rigide et formelle se termine en une dépréciation du capital humain (Guérin et Wils, 2001). Dans

ce cas, les stratégies de réduction de personnel sont utilisées et visent à retenir les employés les plus performants.

Le tableau en annexe 3 présente les objectifs poursuivis par chacune des stratégies que nous venons de développer, les objectifs des ressources humaines qui répondent aux besoins de la stratégie, et les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines qui y sont associées. Une fois de plus on remarque que la relation démontrée entre stratégie d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines est directe.

2.3.2 Valorisation des ressources humaines et pratiques de gestion des ressources humaines

L'étude de Lewin et Yang (1992) est la seule étude recensée qui traite de manière explicite de la valorisation des ressources humaines. Selon les deux auteurs, la valorisation des ressources humaines se définit par l'importance qu'accorde la direction d'une organisation aux problématiques de gestion des ressources humaines, à l'importance qu'accorde la direction aux ressources humaines vs les ressources financières et finalement, à l'importance qu'accorde la direction à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle (Lewin et Yang, 1992).

L'étude confirme en effet que la valorisation des ressources humaines est associée à la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines dont : un plan (écrit) de gestion des ressources humaines, un programme de formation, des règles de travail flexibles et des programmes pécuniaires et non pécuniaires de reconnaissance.

Cette étude laisse donc entrevoir la possibilité que les stratégies d'affaires ne seraient pas l'ultime, et donc le seul, déterminant de l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines et que la valorisation des ressources humaines a un rôle à jouer dans cette relation.

2.4 Synthèse théorique

Tout comme nous l'avons mentionné précédemment, la perspective de l'alignement a été la toile de fond de plusieurs développements en gestion stratégique des ressources humaines. Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer, avec comme toile de fond la perspective de l'alignement, la relation entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines. Toutefois, nous considérons que les modèles d'alignement font abstraction de variables médiatrices d'intérêt et pourtant, l'approche comportementale de Schuler *et al.* (1989) soutient que l'implantation de la stratégie de l'entreprise nécessite différents comportements des employés qui sont encouragés par l'application de différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Or, la plupart des développements théoriques et les études ne traitent que de la relation entre stratégie et pratiques de gestion des ressources humaines, ils évacuent ainsi les variables intermédiaires que sont les comportements. Ils se situent dans la perspective de l'alignement, alors que les fondements théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines se situent dans la perspective de la médiation.

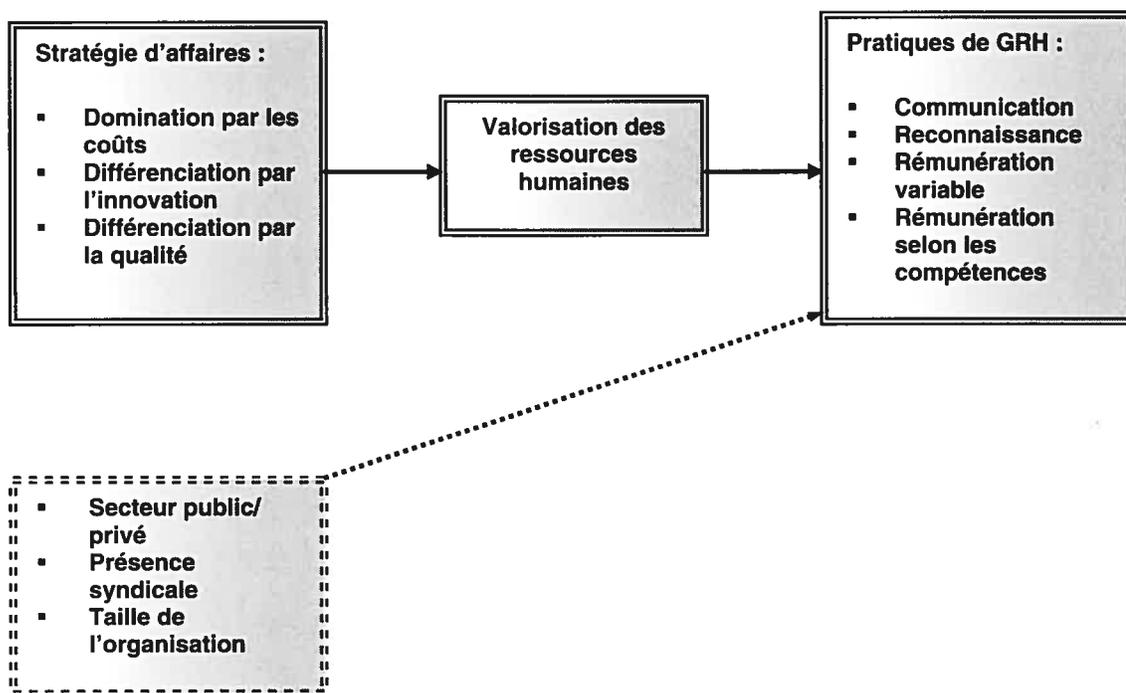
Cette approche n'intègre d'ailleurs pas le discours dominant sur la valorisation des ressources humaines. Nous proposons donc d'intégrer ce concept clé à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines à l'aide de la perspective de médiation décrite par Venkatraman (1989), mais peu appliquée en gestion stratégique des ressources humaines. Ceci nous permettra de mieux intégrer le discours dominant de la valorisation des ressources humaines, ainsi qu'une vision émergente en gestion des ressources humaines qui mise sur la gestion par valeurs et le développement d'une philosophie de gestion des ressources humaines qui favorise une gestion culturelle des ressources humaines (Bouteiller et Guérin, 1989). La valorisation des ressources humaines exprime clairement une philosophie de gestion et une culture d'entreprise qui mise sur des valeurs positives à l'égard des ressources humaines.

2.5 Modèle de recherche

Notre modèle de recherche se veut une alternative au modèle comportementale de Schuler *et al.* (1987) et à la perspective de l'alignement largement adoptée en gestion stratégique des ressources humaines (Wright et Boswell, 2002). Il s'appuie sur une vision culturelle de la gestion des ressources humaines et met en relation la stratégie

d'affaires et certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le partage d'informations, de savoirs et de gains; en incluant une variable médiatrice, soit la valorisation des ressources humaines. Selon notre modèle, la stratégie d'affaires de l'entreprise est en relation avec la valorisation des ressources humaines qui, à son tour, est associée à l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

Figure 2 **Modèle de recherche**



Il se veut un modèle innovateur dans la mesure où il introduit une variable médiatrice dans la relation entre la stratégie d'affaires et les pratiques de gestion des ressources humaines. Tout comme pour l'approche comportementale, notre modèle se fonde sur l'idée que les pratiques de gestion des ressources humaines seront adoptées pour répondre aux exigences de différentes stratégies d'affaires. Dans le cas de l'approche comportementale, la proposition non vérifiée empiriquement est que les pratiques de gestion des ressources humaines sont adoptées pour répondre aux exigences comportementales des stratégies d'affaires. Dans notre modèle, nous vérifions empiriquement la proposition selon laquelle les pratiques de gestion des ressources

humaines sont adoptées pour répondre aux exigences qui s'expriment en terme du besoin de valorisation des ressources humaines qui serait variable selon la stratégie d'affaires adoptée.

2.5.1 Définition conceptuelle des variables

La sous-section qui suit vise à définir les principaux concepts sur lesquels repose notre étude : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation par la qualité, stratégie de différenciation par l'innovation, valorisation des ressources humaines, communication, reconnaissance, rémunération variable et rémunération selon les compétences.

- **Stratégie de domination par les coûts**

Les entreprises qui poursuivent une stratégie de domination par les coûts tentent de produire des biens ou des services à un prix plus bas que la concurrence (Miller, 1986). Cette stratégie vise le plus possible à réduire les coûts associés à la production et à minimiser les dépenses reliées à la recherche et au développement, au service à la clientèle et aux activités de vente et de publicité. Cette stratégie ne privilégie pas l'innovation puisqu'elle y est perçue comme un obstacle à l'efficacité. En ce sens, les innovations des concurrents seront imitées seulement après un certain laps de temps de manière à réduire le risque à son minimum.

Les organisations qui adoptent une stratégie de domination par les coûts peuvent avoir recours à différentes tactiques afin de réduire les coûts : économies d'échelles, impartition et intégration verticale et automatisation des procédés (Miller, 1989). Cette stratégie vise à simplifier les biens ou les services de manière à les rendre plus faciles et moins coûteux à produire (Porter, 1980).

- **Stratégie de différenciation par la qualité**

Même si la qualité est une préoccupation de toutes les entreprises, l'importance qu'on lui accorde comme source d'avantages concurrentiels varie d'une organisation à l'autre. Les entreprises qui visent à se différencier de la concurrence par la qualité de

leurs produits ou services tentent de maintenir une tradition de qualité envers les clients, à améliorer l'efficacité des opérations et à optimiser la coordination avec les clients et les fournisseurs.

La stratégie de différenciation par la qualité vise donc à instaurer une relation de confiance et une réputation de qualité face aux clients de l'entreprise, et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Cette stratégie, centrée sur l'amélioration de la qualité du produit ou du service, place les clients au centre des préoccupations, ce qui exige que les employés déploient un effort soutenu pour satisfaire les clients (Miller, 1989). En d'autres termes, le client est le centre d'attention et la satisfaction des clients internes et externes est la force motrice derrière les processus de travail (Bounds et Dobbins, 1993; Cardy et Dobbins, 1996).

- **Stratégie de différenciation par l'innovation**

Dans le cas de la stratégie de différenciation par l'innovation, le consommateur est prêt à payer plus cher, non pas parce que le produit est de qualité supérieure, mais puisqu'il est différent et innovateur (Miller, 1989). En effet, cette stratégie vise à développer de nouveaux produits ou services perçus comme ayant un attrait unique et innovateur. Ces entreprises visent donc constamment à développer de nouveaux marchés et à prendre de l'expansion vers d'autres régions.

Cette stratégie entraîne donc la mise en place de nombreuses activités de recherche et de développement, minimisant ainsi les dépenses liées à la vente et à la publicité. La conception de produits uniques et innovateurs est donc la source de cette stratégie où la créativité et la non-conformité procurent un avantage concurrentiel.

- **Valorisation des ressources humaines**

Le concept de valorisation des ressources humaines pourrait être défini comme l'importance qu'accorde la direction d'une entreprise à ses ressources humaines. En d'autres mots, la valorisation des ressources humaines nous renvoie à un ensemble de

valeurs ou de principes et de convictions d'ordre général, que la direction de l'entreprise s'engage à respecter à l'égard de son personnel et dans la poursuite de ses activités (Bouteiller et Guérin, 1989). Elle exprime explicitement les priorités et les considérations de base que les dirigeants entendent intégrer à leur gestion.

Plus concrètement, elle se définit comme étant l'importance qu'accorde la direction d'une organisation aux problématiques de gestion des ressources humaines, à l'importance qu'accorde à la direction aux ressources humaines vs les ressources financières et finalement, à l'importance qu'accorde la direction à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle (Lewin et Yang, 1992).

- **Communication**

La communication est considérée dans ce cas-ci comme toute information distribuée dans les réseaux formels et informels de communication organisationnelle (Pucik et Saba, 1998). Ce peut être de l'information tant au niveau de la performance financière, de la stratégie, des indicateurs de mesures opérationnels de l'entreprise, qu'au niveau de la diffusion des résultats des sondages de mobilisation des employés.

Plus concrètement, nous nous référons à la propension d'une organisation à communiquer la mission de l'entreprise, les objectifs commerciaux et les informations relatives à la performance de l'organisation et des concurrents. Nous nous référons également à la communication effectuée dans le but d'aider l'employé à mieux comprendre l'influence de son travail sur la performance organisationnelle et sur la satisfaction des clients. Enfin, les pratiques de communication auxquelles nous faisons appel incluent également les moyens mis en place pour solliciter l'avis des employés.

- **Reconnaissance**

La reconnaissance va bien au-delà de la rémunération, elle peut constituer un véhicule permettant de souligner les comportements, les résultats et les valeurs qui sont dorénavant essentielles à la réussite de l'organisation. Elle peut prendre diverses formes; le gestionnaire peut, par exemple, communiquer directement sa

reconnaissance et ses félicitations aux employés méritants par un simple appel ou en leur envoyant une note. La reconnaissance peut aussi se traduire par des comportements comme une poignée de main ou une tape sur l'épaule. On peut également exprimer sa reconnaissance au moyen de symboles, tels des trophées, des prix, des titres et des diplômes honorifiques. L'excellence peut aussi être soulignée à l'aide de la reconnaissance sociale en récompensant l'employé devant ses pairs, lui donnant ainsi de la visibilité. Finalement, la reconnaissance peut prendre la forme de biens et services en octroyant à l'employé des objets, des services ou des montants forfaitaires comme par exemple des montres, des frais de voyages payés et des billets pour des événements culturels (Thériault et St-Onge, 2000).

- **Rémunération variable**

La rémunération variable couvre toutes les formes de reconnaissances – primes ou montants forfaitaires, commissions, actions, options d'achat d'actions – que l'employé peut recevoir s'il est admissible à des régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement à court terme ou à long terme de la personne, de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'entreprise. La rémunération variable est offerte aux employés, ou à certains d'entre eux, sous forme de divers régimes de participation aux bénéfices, de partage des gains de productivité, de partage de l'atteinte des objectifs, d'octrois d'actions, d'options d'achat d'actions etc. (Thériault et St-Onge, 2000). Dans la présente étude, nous nous concentrerons sur la rémunération variable en lien avec l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- **Rémunération selon les compétences**

La rémunération selon les compétences est proposée par plusieurs auteurs pour pallier les limites de la rémunération basée sur les responsabilités des emplois. Ces régimes de rémunération consistent à lier la rémunération des employés à la nature, à la variété ou à la spécialisation de leurs compétences, connaissances ou habiletés. Le salaire devient donc fonction de ce qu'est l'employé et non de ce qu'il fait. C'est une forme de rémunération basée sur la personne, contrairement au système de rémunération traditionnel qui se fonde sur les emplois (Thériault et St-Onge, 2000).

La prochaine section traite des relations entre ces variables, exprimées par les flèches du modèle de recherche (figure 2).

2.5.2 Relations entre les variables du modèle

La section qui suit présente les relations entre les stratégies d'affaires et la valorisation des ressources humaines.

- **Stratégie de domination par les coûts et valorisation des ressources humaines**

La stratégie de domination par les coûts met peu d'emphase sur le potentiel humain comme source d'avantages concurrentiels. En effet, l'entreprise cherche principalement à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible. Porter (1980) soutient d'ailleurs que la stratégie de domination par les coûts ne mise pas sur le potentiel de la main-d'œuvre en tant qu'avantage concurrentiel. Au contraire, la main-d'œuvre est perçue comme un coût important qu'il faut tenter de réduire à tout prix.

L'organisation du travail vise essentiellement à renforcer la spécialisation des emplois et la standardisation des comportements. Les employés possèdent peu d'autonomie et ne participent généralement pas à la prise de décision. Or, l'engagement des employés revêt peu d'importance et la participation des employés à la prise de décision n'est pas vraiment encouragée. Ce qui est attendu des employés est clair et moyennement exigeant (Guérin et Wils, 1991). Les compétences des employés ne représentent donc pas un enjeu important.

Cette stratégie, où la réduction des coûts est maître, ne laisse aucune place à l'innovation, perçue comme étant une diversion à l'efficacité (Miller, 1989). La place des ressources humaines est donc réduite et revêt peu d'importance. En effet, les employés ne représentent pas un attribut essentiel de la mise en place d'une telle stratégie où l'automatisation et la standardisation sont roi. Il est donc évident qu'une telle stratégie ne mise pas sur le capital humain et ne place pas les ressources humaines au premier plan, ce qui nous porte à supposer que la valorisation des ressources humaines y soit faible et peu dominante.

- **Stratégie de différenciation par la qualité et valorisation des ressources humaines**

L'entreprise qui adopte une stratégie de différenciation par la qualité place le client et l'efficacité opérationnelle au centre de sa stratégie. On s'y préoccupe moins des coûts de main d'œuvre et plus de la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. La mise en place d'une telle stratégie nécessite, sans doute, des employés dédiés à l'amélioration de la qualité puisque celle-ci provient majoritairement de l'expérience des employés.

En effet, dans cette perspective d'amélioration de la qualité, la participation et l'implication des employés revêtent une importance cruciale (Haines et Marcoux, 2002). Une telle stratégie nécessite que les employés adhèrent aux principes de qualité et adoptent des attitudes et des valeurs inhérentes à la qualité, à la communication interpersonnelle et aux méthodes de résolution de problèmes (Bowen et Lawler, 1992; Brown, 1992; Cardy et Dobbins, 1996; Caudron, 1993; Clinton *et tous*, 1994; Olian et Rynes; 1991). Les employés ont besoin des connaissances et des habiletés nécessaires afin de prendre les bonnes décisions qui contribueront au mouvement d'amélioration de la qualité.

On comprend donc que les employés sont au centre de cette stratégie. La qualité doit être la préoccupation de tous (Oakland, 1989), d'autant plus que les comportements comme l'entraide et la coopération sont nécessaires à l'amélioration de la qualité (Bushe, 1988; Cardy, 1998). En somme, la stratégie de différenciation par la qualité requiert une implication accrue des employés et donc une forte valorisation des ressources humaines. Si l'entreprise ne mise pas sur le potentiel de sa main d'œuvre comme génératrice de l'amélioration de la qualité, elle ne réussira pas à mener à terme sa stratégie.

- **Stratégie de différenciation par l'innovation et valorisation des ressources humaines**

La stratégie de différenciation par l'innovation tente de générer des produits ou des services différents et innovateurs face à ceux de la concurrence (Miller, 1989). Cette stratégie de différenciation mise donc sur la créativité et le potentiel de ses ressources humaines pour se distinguer de la concurrence.

Plus concrètement, l'adoption d'une telle stratégie d'affaires nécessite la mise en place de certains facteurs clés qui contribueront à stimuler la créativité des employés à la source de l'innovation. En effet, il est primordial pour les entreprises qui poursuivent une stratégie de différenciation par l'innovation de créer un environnement de travail où il est possible de générer des idées qui, elles, sont produites non pas par une machine mais bien par des individus, soit les ressources humaines de l'organisation. Un tel climat positif ne peut exister sans que les dirigeants de l'entreprise démontrent une ouverture à l'initiative et surtout, une tolérance à l'erreur, sans quoi l'expérimentation n'aurait jamais lieu. Dans cette optique, il devient très important pour une entreprise qui désire se distinguer par l'innovation de créer à l'interne une culture d'entrepreneuriat où règnent positivisme, passion et intelligence. En effet, la maîtrise intellectuelle des ressources est la force motrice de cette stratégie. Elle doit devenir le centre d'attention de la direction de l'entreprise et se traduire concrètement par la mise en place d'une structure décentralisée qui favorise la prise de risques (Anonyme, 2004).

Si une organisation désire se différencier de la concurrence par le caractère innovateur de ses produits ou de ses services, elle doit d'abord tenter d'attirer une main d'œuvre qualifiée et surtout très créative. Par la suite, l'entreprise doit tenter de stimuler l'esprit créatif et innovateur des employés, l'autonomie, la prise de responsabilités et l'expérimentation (Schuler, Jackson et Rivero, 1989). C'est donc dire que cette stratégie de différenciation par l'innovation ne pourrait prendre place sans les ressources humaines de l'organisation, sans que la direction des ressources humaines accorde une importance considérable aux ressources humaines de l'entreprise par opposition aux ressources financières, par exemple. La stratégie de différenciation par

l'innovation nécessite que l'entreprise valorise les ressources humaines, sans lesquelles l'innovation n'aurait pas lieu.

- **Valorisation des ressources humaines et communication**

La valorisation des ressources humaines nous renvoie à un ensemble de valeurs ou de principes, de convictions d'ordre général, que la direction de l'entreprise s'engage à respecter à l'égard de son personnel dans la poursuite de ses activités. Elle exprime l'importance qu'accorde une entreprise à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle et à la croyance que les ressources humaines contribuent au succès de l'organisation.

Ainsi, il est inévitable de penser qu'une entreprise soucieuse de la contribution des employés à son succès verra à communiquer fréquemment toutes informations jugées importantes pour augmenter la compréhension de l'employé envers sa contribution et son travail. Reconnaisant ainsi l'importance de communiquer, l'entreprise témoigne de sa confiance envers les employés de l'entreprise (Pfeffer, 1998) et de l'importance qu'elle accorde à une gestion plus participative.

La gestion participative, qui tire sa raison d'être en grande partie du partage d'information avec les employés, met la communication au premier plan, reconnaissant son apport et sa contribution au succès de l'entreprise. La mise en place d'une gestion plus participative génère des employés plus engagés à la réussite de l'entreprise et ce, lorsqu'ils possèdent l'information nécessaire (Lawler, 1989) à la poursuite de leur travail. L'entreprise doit donc encourager le partage d'information avec les employés. C'est de cette façon que l'entreprise réussira à susciter l'engagement de ses employés envers le succès de l'organisation.

Ainsi, que ce soit par le biais de la gestion participative ou non, le partage d'information avec les employés témoigne d'une importante valorisation des ressources humaines.

- **Valorisation des ressources humaines et reconnaissance**

La valorisation des ressources humaines, nous l'avons mentionné plus tôt, fait référence à un ensemble de valeurs qu'entend respecter l'organisation dans l'exercice de ses activités et à la forte croyance que les ressources humaines contribuent au succès de l'organisation. Dans cette optique, soutenant la croyance que les employés font la différence, les entreprises soucieuses de reconnaître les employés méritants à travers des programmes de reconnaissance, témoignent concrètement de l'importance qu'elles accordent aux ressources humaines.

Selon une étude de Hewitt et associés (1996), les employeurs adoptent des programmes de reconnaissances surtout pour récompenser les performances individuelles, les idées novatrices et le rendement des équipes. Les programmes de reconnaissance ont également pour but de reconnaître les comportements, les résultats et les valeurs qui sont essentielles à la réussite de l'organisation (St-Onge, 1994) et donc, reflètent une forte valorisation des ressources humaines de par l'investissement en temps et en ressources pour reconnaître les employés méritants.

- **Valorisation des ressources humaines et rémunération variable**

La valorisation des ressources humaines se manifeste, entre autres, par l'importance qu'accorde la direction d'une entreprise aux ressources humaines vs les autres ressources (ex. financières, mobilières, etc.) de l'organisation. Ainsi l'entreprise, de par son engagement envers les ressources humaines, verra à reconnaître, avec de l'argent, les employés méritants.

La rémunération variable a pour objectif de reconnaître, en fonction de l'atteinte des résultats de l'entreprise, la contribution des employés. Le partage des gains et des bénéfices peut se faire sous plusieurs formes. Un des moyens utilisé par les entreprises est d'offrir aux employés des options d'achats d'actions, partageant ainsi la propriété de l'entreprise avec les employés. Ainsi, l'entreprise partage les profits réalisés au cours de l'année avec les employés de manière à souligner le travail et l'effort des employés, ce qui évoque, semble-t-il, une importante valorisation des ressources humaines.

- **Valorisation des ressources humaines et rémunération selon les compétences**

La rémunération selon les compétences ne reconnaît pas seulement le travail effectué dans une fonction donnée mais tient compte de l'ensemble des attributs que possède l'employé tels que la formation académique et l'expérience. Cette forme de rémunération plus globale reconnaît le potentiel que l'employé représente pour le futur et valorise la polyvalence des employés dans l'entreprise. Cette forme de rémunération rétribue les employés en fonction de ce qu'ils sont et non plus en fonction de ce qu'ils font. C'est un mode de rémunération basé sur la personne (St-Onge, 1999).

Les expériences d'entreprises nous enseignent aussi que la rémunération des compétences exige des investissements importants en temps et en ressources humaines au-delà de la hausse des coûts de main d'œuvre qu'elle entraîne. Cela témoigne, à notre avis, de l'importance accordée aux ressources humaines. Nous croyons donc que l'adoption de cette approche de rémunération témoigne d'une valorisation importante des ressources humaines.

2.6 Hypothèse de recherche

En fonction des relations présentées, nous tenterons de valider l'hypothèse de recherche suivante :

La valorisation des ressources humaines interviendra comme variable médiatrice dans la relation entre la stratégie d'affaires (domination par les coûts, différenciation par la qualité et différenciation par l'innovation) et les pratiques de gestion des ressources humaines (communication, reconnaissance, rémunération variable, en fonction des objectifs de l'organisation, rémunération selon les compétences).

Pour arriver à valider empiriquement cette hypothèse, nous avons fait certains choix méthodologiques que nous exposons dans le prochain chapitre.

Chapitre 3

Méthodologie

Ce chapitre présente les choix méthodologiques de cette recherche. Premièrement, nous présentons la démarche de collecte des données. Deuxièmement, nous présentons l'opérationnalisation des variables. Finalement, un bref exposé du plan d'analyse qui guidera notre prochain chapitre est fait.

3.1 Collecte des données

La collecte des données s'est effectuée par questionnaire (annexe 9). Le questionnaire fut envoyé à la personne responsable des ressources humaines au sein d'organisations québécoises comptant plus de 200 employés. Le répertoire Dun et Bradstreet a été utilisé afin d'identifier les organisations qui répondent à ce critère. De plus, une firme de télé-marketing a été retenue afin de contacter par téléphone chacune des organisations retenues pour obtenir le nom et le titre de la personne responsable des ressources humaines à l'intérieur de chaque organisation. Donc, le questionnaire, accompagné d'une lettre de présentation, fut envoyé aux 1 586 entreprises québécoises sélectionnées. Le questionnaire a été envoyé au mois de mai 2001 et, au total, 312 questionnaires ont été retournés, ce qui représente un taux de réponse de l'ordre de 20%. Celui-ci est comparable aux taux de réponse obtenus lors d'études similaires.

Un pré-test du questionnaire a été effectué afin de valider la formulation et la clarté des questions, des énoncés et des choix de réponses. Pour ce faire, le questionnaire fut distribué à six responsables de la gestion des ressources humaines évoluant au sein d'entreprises québécoises employant plus de 200 personnes. De plus, six entrevues semi-structurées ont été conduites afin d'obtenir davantage d'information au sujet du questionnaire (temps requis pour remplir le questionnaire, clarté et pertinence des questions, etc.). Suite aux suggestions et aux commentaires recueillis, les chercheurs ont procédé à quelques modifications légères.

Environ 35,9% des entreprises avaient entre 200 et 399 employés, 27,9% avaient entre 400 et 799 employés, 7,3% entre 800 et 1 199 employés, 9,3% avaient entre 1 200 et 1 999 employés et 17% avaient plus de 2 000 employés. L'échantillon comprenait des entreprises provenant d'une multitude de secteur d'activités, 14,2% provenant du secteur de la santé, 10,6% de l'industrie manufacturière de biens de consommation durables et 4,8% du secteur des services financiers.

Par ailleurs, 46,2% des entreprises appartenaient à un groupe plus large (c.-à-d. filiale, division ou unité d'entreprise) et la moyenne d'âge des organisations participantes s'élevait à 49,09 ans. La majorité des organisations provenaient du secteur privé (60,6%) et une forte proportion des entreprises étaient syndiquées (81,7%). 40 % des organisations répondantes avaient une certification qualité (ex. ISO 9000). Finalement, les répondants au questionnaire avaient environ une moyenne de 7,35 ans d'expérience au sein de leur position actuelle et la majorité étaient des hommes (53,8%).

Les variables nécessaires à la réalisation de cette étude sont présentes dans le questionnaire décrit ci-dessus, qui comporte dix sections dont six sections ont été utilisées pour répondre à notre question de recherche. La section qui suit présente l'opérationnalisation de chacune des variables à l'étude.

3.2 Opérationnalisation des variables

Cette section vise à décrire la mesure qui correspond à chacune des variables de notre modèle de recherche. La mesure de la stratégie d'affaires correspond aux travaux de Porter (1980); la mesure de la valorisation des ressources humaines adhère à l'opérationnalisation de Lewin et Yang (1992). Enfin, la mesure des pratiques de gestion des ressources humaines correspond aux écrits dans ce champ.

3.2.1 Stratégie d'affaires

La section 9(a) du questionnaire demandait aux répondants d'indiquer l'importance qu'accorde la direction de leur organisation à différentes stratégies pour faire face à la concurrence. Cette section comprenait 10 items. La section 9(b) demandait aux

répondants d'indiquer l'importance qu'accorde la direction de leur organisation à différentes priorités commerciales. Cette section comprenait 13 items.

Parmi ces 13 items, nous avons retenu cinq indicateurs de la stratégie de domination par les coûts, basé sur une analyse factorielle à composantes principales. L'indice de cohérence interne pour cette échelle est de 0,81 (Alpha de Cronbach). Ces indicateurs sont : 9(a)1, 9(a)3, 9(b)3, 9(b)6 et 9(b)13 :

9 (a) 1 : La production de biens et services à meilleur prix que la concurrence.

9 (a) 3 : La réduction de coûts de production.

9 (b) 3 : Mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation.

9 (b) 6 : Réduction de coûts d'exploitation.

9 (b) 13 : Amélioration de la productivité.

La stratégie de différenciation par la qualité a été mesurée par cinq items : 9(a)6, 9(a)7, 9(a)8, 9(b)5 et 9(d)8. L'indice de cohérence interne pour cette échelle est de 0,79 (Alpha de Cronbach). Ces cinq items sont :

9 (a) 6 : Le maintien d'une tradition de qualité.

9 (a) 7 : L'amélioration de l'efficacité de opérations.

9 (a) 8 : Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs.

9 (b) 5 : Amélioration de la qualité de produits ou services.

9 (d) 8 : Les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire.

La stratégie de différenciation par l'innovation a été mesurée par neuf indicateurs : 9(a)2, 9(a)4, 9(a)5, 9(a)9, 9(b)1, 9(b)2, 9(b)4, 9(b)11 et 9(d)3. L'indice de cohérence interne pour cette échelle est de 0,88 (Alpha de Cronbach). Ces indicateurs sont :

9 (a) 2 : La conception de produits ou de services qui sont perçus comme un attrait unique.

9 (a) 4 : La conception de produits ou services innovateurs.

9 (a) 5 : La gestion optimale des dépenses liées à la recherche et au développement.

9 (a) 9 : La minimisation des dépenses liées à la vente et à la publicité.

- 9 (b) 1 : Augmentation des activités de recherche et de développement.
- 9 (b) 2 : Développement de nouveaux produits ou services.
- 9 (b) 4 : Expansion du marché vers d'autres régions.
- 9 (b) 11 : Développement de nouveaux marchés.
- 9 (d) 3 : La créativité et la non-conformité procurent un avantage compétitif.

Ces trois échelles ont été constituées sur la base de notre compréhension de la définition conceptuelle des stratégies d'affaires de Porter (1980). Aussi, nous avons effectué des analyses factorielles exploratoires et trouvé que ces items se regroupaient selon la distinction entre stratégies de domination par les coûts, stratégie de différenciation par la qualité et stratégie de différenciation par l'innovation. Finalement, les coefficients de cohérence interne nous informent que ces échelles sont acceptables sur le plan psychométrique.

3.2.2 Valorisation des ressources humaines

Quatre items adaptés de Lewin et Yang (1992) ont servi à mesurer la valorisation des ressources humaines. Les répondants devaient indiquer, selon une échelle graduée de 1 à 5 où (1) est associé à « très faible importance », (2) à « faible importance », (3) à « importance moyenne », (4) à « importance élevée » et (5) à « importance très élevée », l'importance qu'accorde la direction de leur organisation ...

1. aux problématiques de gestion des ressources humaines;
2. à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance de l'organisation;
3. aux ressources humaines relativement aux ressources financières;
4. à faire participer le premier responsable des ressources humaines à la planification stratégique.

Cette échelle à quatre items a un coefficient de cohérence interne élevé de 0,88 (Alpha de Cronbach).

3.2.3 Communication organisationnelle

La communication organisationnelle a été traitée en fonction d'une échelle numérotée de 1 à 5 où (1) est associé à « presque jamais », (2) à « occasionnellement », (3) à « régulièrement », (4) à « souvent » et (5) à « continuellement ». Selon les réponses disponibles ci-dessus, le répondant devait se prononcer sur la fréquence avec laquelle la direction de l'organisation...

1. communique les objectifs commerciaux à tous les employés;
2. communique des informations sur la performance organisationnelle à tous les employés;
3. aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle;
4. aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la satisfaction des clients;
5. sollicite l'avis des employés;
6. communique la mission ou la raison d'être de l'organisation à tous les employés;
7. communique des informations sur la performance des concurrents à tous les employés.

Le coefficient de cohérence interne de cette échelle est élevé à 0,89 (Alpha de Cronbach).

3.2.4 Reconnaissance

La section quatre du questionnaire a pour but d'évaluer les formes de récompense ou de reconnaissance. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondants d'indiquer la fréquence avec laquelle on reconnaît, au sein de l'organisation, les bonnes performances. Cinq réponses étaient offertes, (1) presque jamais, (2) occasionnellement, (3) régulièrement, (4) souvent et (5) continuellement. Voici les treize énoncés en question :

1. en accordant des symboles honorifiques (trophées, certificats, etc.) ;
2. en soulignant les contributions lors des réunions ;

3. en joignant une lettre de reconnaissance au dossier des employés méritants;
4. en présentant les employés méritants par l'entremise de différents médias (journal, affiches, intranet, etc.) ;
5. en accordant des biens (montres, chandails, etc.) ;
6. en octroyant des journées de congé supplémentaires ;
7. en accordant des billets ou de l'argent permettant de faire des voyages ou des sorties (restaurant, sport, spectacle, etc.) ;
8. en permettant de choisir les horaires de travail (horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé, etc.) ;
9. en soulignant les mérites lors d'une cérémonie ou d'un gala ;
10. en accordant des promotions ;
11. en améliorant les caractéristiques des emplois (variété, autonomie, etc.) ;
12. en accordant plus de responsabilités ;
13. autre, précisez.

En omettant l'item « autre, précisez », le coefficient de cohérence interne de cette échelle est de 0,78 (Alpha de Cronbach).

3.2.5 Rémunération selon les compétences

Cette variable a été traitée à l'aide d'une seule question située dans la section 6 du questionnaire où le répondant devait répondre par oui ou non à l'énoncé suivant : « Y a-t-il un lien direct entre le résultat de l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération? ».

3.2.6 Rémunération variable

Le questionnaire, dans la 3^e partie de la section 1, demandait aux répondants d'indiquer la présence de 14 formes de rémunération variable et ce, pour 7 catégories de personnel (i.e., dirigeants, cadres, professionnels, personnel de bureau, production et entretien, personnel de vente, recherche et développement).

Les deux formes de rémunération variable jugées les plus pertinentes dans la présente étude sont : les primes en fonction des bénéfices de l'organisation et les primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Si le répondant indiquait la

présence dans son organisation de l'une ou l'autre de ces deux formes de rémunération variable, pour au moins une catégorie de personnel (sauf celle des dirigeants), la variable a été codée 1 et, dans le cas contraire, codée 0.

3.2.7 Variables de contrôle

Trois variables de contrôle seront considérées dans la présente étude : le secteur d'activité (privé vs public), la présence syndicale et la taille de l'organisation. Une section à la fin du questionnaire demandait au répondant d'indiquer à quel secteur d'activité appartenait l'organisation, dans le cas où l'organisation provenait du secteur public, la variable a été codée 0, dans le cas où l'organisation provenait du secteur privé, la variable a été codée 1. La variable de contrôle « présence syndicale » avait la valeur 1 lorsque au moins une catégorie de personnel était syndiquée, et la valeur 0 dans le cas contraire. La taille de l'organisation est mesurée en fonction du nombre d'employés. Afin de maintenir la confidentialité, les répondants devaient cocher une catégorie ou une autre (200 à 399 employés, etc.).

3.3 Plan d'analyse

Les différentes hypothèses exposées au chapitre précédent demandent l'investigation du lien existant entre plusieurs variables. Le prochain chapitre servira donc à explorer ces liens. Notre plan d'analyse comprend trois étapes. La première consiste à produire les analyses descriptives pour les variables étudiées. La seconde consiste à présenter les corrélations entre les variables de façon à avoir un premier aperçu des relations entre les variables. La troisième étape consiste à présenter les analyses de régression qui présentent les relations prescrites entre les variables, réalisées à l'aide du logiciel SPSS. Nous avons eu recours à la procédure de Baron et Kenney (1986) afin d'explorer les relations de médiation. Selon Baron et Kenney (1986), pour être en mesure d'affirmer qu'il y a médiation, quatre conditions existent. La première est de trouver une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante. La seconde est de trouver une relation significative entre la variable indépendante et la variable médiatrice. La troisième condition est de trouver une relation significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante. La quatrième est de trouver que la relation significative entre la variable indépendante et

la variable dépendante disparaît lorsque l'on contrôle pour la variable médiatrice. Nous avons donc procédé aux analyses de régressions, une variable dépendante à la fois.

Chapitre 4

Résultats

Ce chapitre présente les résultats de nos analyses, réalisées à l'aide du logiciel SPSS.

4.1 Statistiques descriptives

Cette section présente les statistiques descriptives pour chacune des variables étudiées. Selon la variable à l'étude, nous présentons différentes mesures telles que la moyenne, l'écart type et la fréquence.

- **Stratégie d'affaires**

Le tableau suivant présente, pour la stratégie de différenciation par les coûts, la stratégie de différenciation par la qualité et la stratégie de différenciation par l'innovation, le minimum, le maximum, la moyenne et l'écart type des réponses obtenues. On dénote une importance accrue accordée aux stratégies de différenciation par la qualité et un plus faible recours aux stratégies de différenciation par l'innovation.

Tableau I Statistiques descriptives / Stratégies d'affaires

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Domination par les coûts	304	1,20	5,00	3,62	,83
Différenciation par la qualité	309	1,20	5,00	4,09	,65
Différenciation par l'innovation	307	1,00	5,00	3,14	,91
Valid N (listwise)	303				

- **Valorisation des ressources humaines**

Pour ce qui est de la valorisation des ressources humaines, on remarque que les répondants affirment accorder une importance moyenne à élevée aux ressources humaines de leur entreprise. En effet, sur une échelle gradée de 1 à 5 (1 étant « très

faible importance » et 5 « importance très élevée »), les répondants se sont prononcés, en moyenne, à 3,55.

Tableau II Statistiques descriptives / Valorisation des ressources humaines

	N	Moyenne	Écart type
Valorisation des RH	307	3,55	,85
Valid N (listwise)	307		

- **Communication**

Les répondants ont été appelés à se prononcer sur la fréquence avec laquelle la direction de l'organisation communique, et ce, en lien avec différents sujets. Les répondants disent communiquer occasionnellement à régulièrement sur ces différents sujets. En effet, une fois les 7 énoncés combinés, on dénote que les répondants se situent à 2,76 sur une échelle à 5 niveaux.

Tableau III Statistiques descriptives / Communication

	N	Moyenne	Écart type
Communication	307	2,76	,82
Valid N (listwise)	307		

- **Reconnaissance**

Pour ce qui est du volet reconnaissance, les répondants déclarent avoir occasionnellement recours à différentes formes de reconnaissances. En effet, cette section demandait aux répondants d'indiquer la fréquence avec laquelle, au sein de leur organisation, les bonnes performances étaient reconnues sur une échelle à six niveaux : (1) presque jamais, (2) occasionnellement, (3) régulièrement, (4) souvent et (5) continuellement.

Tableau IV Statistiques descriptives / Reconnaissance

	N	Moyenne	Écart type
Reconnaissance	304	2,01	,57
Valid N (listwise)	304		

- **Rémunération variable**

En ce qui concerne la rémunération variable, on remarque que 55,8% des répondants ont recours à une forme de rémunération variable pour au moins une catégorie de personnel, alors que 44,2% des répondants, affirment n'avoir eu recours à aucune forme de rémunération variable.

Tableau V Statistiques descriptives / Rémunération variable

	Fréquence	%	% Valide	% cumulé
Valide ,00	174	55,8	55,8	55,8
1,00	138	44,2	44,2	100,0
Total	312	100,0	100,0	

- **Rémunération selon les compétences**

La rémunération selon les compétences, 30% des répondants ont affirmé qu'il y avait un lien direct entre l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération.

Tableau VI Statistiques descriptives / Rémunération selon les compétences

	N	Moyenne	Écart type
Rémunération compétences	302	,30	,458
Valid N (listwise)	302		

- **Secteur d'activité**

Pour ce qui est de la variable contrôle « secteur d'activité », on remarque que 38,8% des répondants appartiennent au secteur public alors que 60,6% proviennent du secteur privé.

Tableau VII Statistiques descriptives / Secteur d'activités

		Fréquence	%	% Valide	% cumulé
Valide	,00	121	38,8	39,0	39,0
	1,00	189	60,6	61,0	100,0
	Total	310	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		312	100,0		

- **Présence syndicale**

Parmi les répondants, 81,7% étaient syndiqués, alors que 18,3% ne l'étaient pas, et ce, dans un échantillon de 312 entreprises.

Tableau VIII Statistiques descriptives / Présence syndicale

		Fréquence	%	% Valide	% cumulé
Valide	,00	57	18,3	18,3	18,3
	1,00	255	81,7	81,7	100,0
	Total	312	100,0	100,0	

- **Taille de l'organisation**

Au niveau de la taille de l'organisation, 69,9% des entreprises participantes avaient moins de 1000 employés, alors que 13,8% avaient plus de 3000 employés.

Tableau IX Statistiques descriptives / Taille de l'organisation

	Fréquence	%	% Valide	% cumulé
1	112	35,9	36,1	36,1
2	53	17,0	17,1	53,2
3	34	10,9	11,0	64,2
4	19	6,1	6,1	70,3
5	10	3,2	3,2	73,5
6	14	4,5	4,5	78,1
7	15	4,8	4,8	82,9
8	10	3,2	3,2	86,1
9	43	13,8	13,9	100,0
Total	310	99,4	100,0	
Missing System	2	,6		
Total	312	100,0		

4.2 Tableau des corrélations

Les corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes sont significatives dans la direction prédite. Le tableau suivant présente d'ailleurs les relations entre les variables indépendantes et dépendantes.

Tableau X Tableau des corrélations

		Coûts	Qualité	Innov.	Valorisation	Comm.	Recon.	Primes bén.	Primes object.	Rém.com	Secteur d'activité	Présence syndicale	Taille
Coûts	Pearson Corr.	1	,512(**)	,457(**)	,086	,149(**)	,030	,192(**)	,139(*)	,198(**)	,451(**)	-,096	-,031
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,136	,010	,611	,001	,015	,001	,000	,096	,586
Qualité	N	304	304	303	302	302	299	304	304	296	303	304	304
	Pearson Corr.	,512(**)	1	,498(**)	,296(**)	,366(**)	,206(**)	,141(*)	,060	,161(**)	,337(**)	-,098	-,013
Innovation	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,013	,291	,005	,000	,085	,825
	N	304	309	307	307	307	304	309	309	301	308	309	309
Valorisation	Pearson Corr.	,457(**)	,498(**)	1	,130(*)	,153(**)	,174(**)	,222(**)	,166(**)	,219(**)	,447(**)	-,162(**)	,005
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,024	,007	,002	,000	,003	,000	,000	,004	,926
Communication	N	303	307	307	305	305	302	307	307	299	306	307	307
	Pearson Corr.	,086	,296(**)	,130(*)	1	,543(**)	,328(**)	,174(**)	,040	,084	,025	,006	-,061
Reconnaissance	Sig. (2-tailed)	,136	,000	,024		,000	,000	,002	,487	,147	,660	,911	,286
	N	302	307	305	307	307	302	307	307	299	306	307	307
Primes object.	Pearson Corr.	,149(**)	,366(**)	,153(**)	,543(**)	1	,369(**)	,161(**)	,104	,065	,084	-,060	,031
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,007	,000		,000	,005	,070	,264	,144	,294	,584
Primes bén.	N	302	307	305	307	307	302	307	307	299	306	307	307
	Pearson Corr.	,030	,206(**)	,174(**)	,328(**)	,369(**)	1	,138(*)	,145(*)	,100	,106	-,189(**)	,061
Rém.com	Sig. (2-tailed)	,611	,000	,002	,000	,000		,016	,012	,086	,065	,001	,291
	N	299	304	302	302	302	304	304	304	296	303	304	304

Tableau X Statistiques descriptives / Tableau des corrélations (suite)

Primes bénéfiques	Pearson Corr.	,192(**)	,141(*)	,222(**)	,174(**)	,161(**)	,138(*)	1	,429(**)	,191(**)	,393(**)	-.095	,039
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,000	,002	,005	,016		,000	,001	,000	,093	,489
	N	304	309	307	307	307	304	312	312	302	310	312	310
Primes objectifs	Pearson Corr.	,139(*)	,060	,166(**)	,040	,104	,145(*)	,429(**)	1	,175(**)	,356(**)	,049	,108
	Sig. (2-tailed)	,015	,291	,003	,487	,070	,012	,000		,002	,000	,391	,058
	N	304	309	307	307	307	304	312	312	302	310	312	310
Rém. Compétence	Pearson Corr.	,198(**)	,161(**)	,219(**)	,084	,065	,100	,191(**)	,175(**)	1	,424(**)	-.194(**)	-.028
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,000	,147	,264	,086	,001	,002		,000	,001	,628
	N	296	301	299	299	299	296	302	302	302	301	302	301
Secteur activité	Pearson Corr.	,451(**)	,337(**)	,447(**)	,025	,084	,106	,393(**)	,356(**)	,424(**)	1	-.268(**)	-.047
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,660	,144	,065	,000	,000	,000		,000	,406
	N	303	308	306	306	306	303	310	310	301	310	310	309
Prés. syndicale	Pearson Corr.	-.096	-.098	-.162(**)	,006	-.060	-.189(**)	-.095	,049	-.194(**)	-.268(**)	1	,115(*)
	Sig. (2-tailed)	,096	,085	,004	,911	,294	,001	,093	,391	,001	,000		,044
	N	304	309	307	307	307	304	312	312	302	310	312	310
Taille org.	Pearson Corr.	-.031	-.013	,005	-.061	,031	,061	,039	,108	-.028	-.047	,115(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,586	,825	,926	,286	,584	,291	,489	,058	,628	,406	,044	
	N	304	309	307	307	307	304	310	310	301	309	310	310

** La corrélation est significative à un niveau de 0.01.

* La corrélation est significative à un niveau de 0.05.

4.3 Analyses de régression

Selon Baron et Kenney (1986), pour être en mesure d'affirmer qu'il y a médiation, quatre conditions existent. La première est de trouver une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante. La seconde est de trouver une relation significative entre la variable indépendante et la variable médiatrice. La troisième condition est de trouver une relation significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante. La quatrième est de trouver que la relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante disparaît lorsque l'on contrôle pour la variable médiatrice. Nous avons donc procédé aux analyses de régressions, une variable dépendante à la fois en commençant par la variable « communication ».

4.3.1 Communication

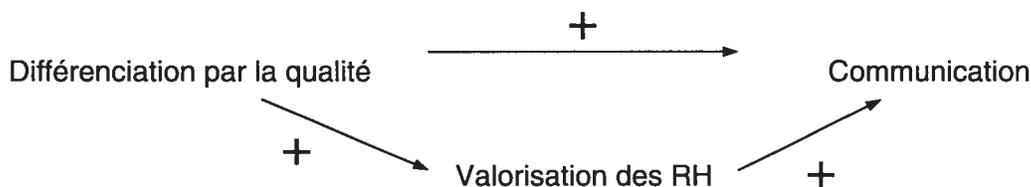
Des régressions hiérarchiques ont été réalisées avec les variables de contrôle entrées dans le premier bloc de la régression. En ce qui concerne la variable « communication », la première condition de Baron et Kenney (1986) est vérifiée. Les résultats indiquent des relations significatives entre les trois stratégies d'affaires et la variable « communication ». Cependant, la relation entre la stratégie de domination par les coûts et la communication était positive, contrairement aux attentes.

La seconde condition de Baron et Kenney (1986) est respectée en ce qui concerne les stratégies de différenciation par la qualité et par l'innovation; c'est à dire que les relations entre ces stratégies et la valorisation des ressources humaines sont positives et significatives. La relation non-significative entre la stratégie de domination par les coûts et la valorisation des RH nous informe que le modèle de médiation n'est pas vérifié en ce qui concerne la relation entre la domination par les coûts et la communication. C'est donc, tel qu'illustré ci-dessous, une relation directe qui s'établit entre la stratégie de domination par les coûts et la communication.

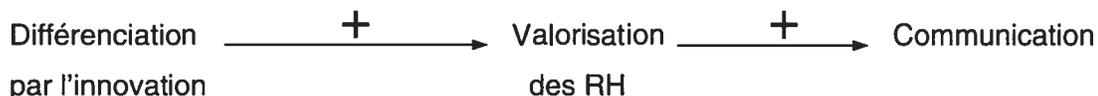
Domination par les coûts $\xrightarrow{+}$ Communication

La troisième condition établie par Barron et Kenney (1986) se trouve vérifiée, alors que les résultats indiquent une forte association significative entre la valorisation des ressources humaines et à la communication (Beta=0,546 ; p=0,000).

La quatrième condition telle qu'établie par Baron et Kenney (1986) n'est pas respectée en ce qui concerne la différenciation par la qualité. La relation significative entre la différenciation par la qualité et la communication demeure significative, même après avoir contrôlé l'influence de la valorisation des ressources humaines. Cependant, les résultats indiquent que la force de la relation entre la différenciation par la qualité et la communication se trouve réduite après l'ajout de la variable médiatrice à l'équation de régression. Il apparaît ainsi que la valorisation des ressources humaines a un rôle médiateur partiel entre la stratégie de différenciation par la qualité et la communication, tel que représenté ci-dessous.



En ce qui concerne la différenciation par l'innovation, la relation de médiation est confirmée. La relation significative entre la différenciation par l'innovation et la communication disparaît lorsque l'on contrôle pour la valorisation des ressources humaines, tel que prescrit par Barron et Kenney (1986).



Le tableau qui suit présente les résultats des analyses de régression pour la variable dépendante « communication ». Le modèle 1 présente les coefficients pour les trois variables de contrôle. On constate ainsi que les variables de contrôle expliquent très peu de la variance dans la variable dépendante. Le modèle 2a présente les variables de contrôle, la variable de médiation et la variable indépendante « domination par les coûts ». On constate qu'avec l'ajout au modèle de la variable de médiation et de la

variable indépendante, que la variance expliquée est beaucoup plus élevée. Les modèles 2b et 2c présentent les résultats pour les deux autres variables indépendantes. D'autres analyses ont été effectuées afin de vérifier l'ensemble des conditions de Baron et Kenney (1986) et les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 4.

Tableau XI Régressions pour la variable « communication »

	Modèle 1	Modèle 2a (Coûts)	Modèle 2b (Qualité)	Modèle 2c (Innovation)
Secteur d'activité	0,065	-0,005	-0,015	0,029
Présence syndicale	-0,039	-0,058	-0,053	-0,053
Taille de l'organisation	0,036	0,067	0,069	0,070
Valorisation RH		0,549***	0,481***	0,540***
Variable indépendante		0,100	0,225***	0,061
R ²	0,008	0,323	0,347	0,311

* = $p < ,05$

** = $p < ,01$

*** = $p < ,001$

4.3.2 Reconnaissance

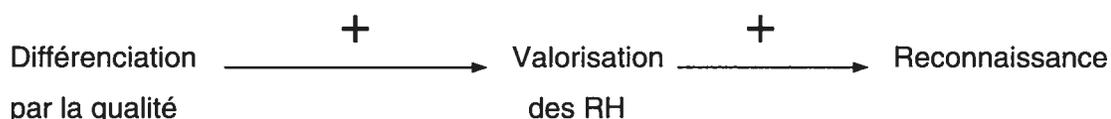
En ce qui concerne la variable « reconnaissance », la première condition de Baron et Kenney (1986) est vérifiée pour les variables « différenciation par la qualité » et « par l'innovation ». La relation entre la domination par les coûts et la reconnaissance n'est

pas significative. La relation entre la différenciation par la qualité et la reconnaissance est significative et positive. La relation entre la différenciation par l'innovation et la reconnaissance est aussi significative et positive. Ces relations sont cohérentes avec nos développements théoriques.

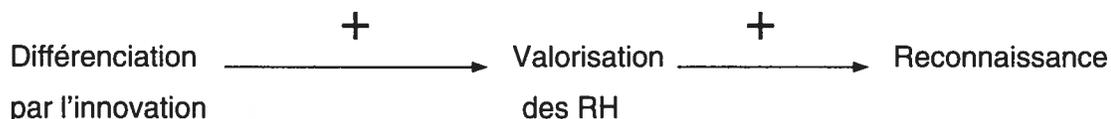
La seconde condition de Baron et Kenney (1986) est respectée en ce qui concerne la différenciation par la qualité et la différenciation par l'innovation. Ainsi, nous trouvons une relation positive significative entre la différenciation par la qualité et la valorisation des ressources humaines. La relation entre la différenciation par l'innovation et la valorisation des ressources humaines est aussi significative et positive.

La troisième condition établie par Baron et Kenney (1986) se trouve aussi vérifiée, alors que les résultats indiquent une forte association positive et significative entre la valorisation des ressources humaines et la reconnaissance (Beta=0,337 ; p=0,000).

La quatrième condition telle qu'établie par Baron et Kenney (1986) est respectée en ce qui concerne la différenciation par la qualité et la différenciation par l'innovation. Les résultats indiquent que la relation significative entre la différenciation par la qualité et la reconnaissance disparaît après l'ajout de la variable médiatrice à l'équation de régression. C'est donc la relation de médiation illustrée ci-dessous qui est validée.



Les résultats indiquent également que la relation significative entre la différenciation par l'innovation et la reconnaissance disparaît après l'ajout de la variable médiatrice à l'équation de régression. C'est donc la relation de médiation illustrée ci-dessous qui est validée.



D'autres analyses ont été effectuées afin de vérifier l'ensemble des conditions de Baron et Kenney (1986) et les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 5.

Tableau XII Régressions pour la variable « reconnaissance »

	Modèle 1	Modèle 2a (Coûts)	Modèle 2b (Qualité)	Modèle 2c (Innovation)
Secteur d'activité	0,045	0,045	0,022	0,002
Présence syndicale	-0,183**	-0,191**	-0,192**	-0,188**
Taille de l'organisation	0,075	0,094	0,104	0,098
Valorisation RH		0,352***	0,310***	0,331***
Variable indépendante		-0,030	0,095	0,102
R ²	0,042	0,165	0,167	0,170

* = p < ,05

** = p < ,01

*** = p < ,001

4.3.3 Rémunération variable

- **Primes en fonction des bénéfices de l'organisation**

En ce qui concerne la variable « primes en fonction des bénéfices de l'organisation », la première condition de Baron et Kenney (1986) n'est pas vérifiée. En effet, les relations entre les stratégies d'affaires et les primes en fonction des bénéfices de l'organisation ne sont pas significatives. Ainsi, les stratégies d'affaires n'expliquent aucunement l'adoption de primes en fonction des bénéfices de l'organisation.

Les analyses de régression des relations entre les stratégies d'affaires et les primes en fonction des bénéfices de l'organisation sont présentées à l'annexe 6. Les analyses subséquentes requises pour vérifier les trois autres conditions de Baron et Kenney (1986) n'ont pas été réalisées compte tenu du fait que la première condition n'était pas respectée.

- **Primes en fonction des objectifs de l'organisation**

En ce qui concerne la variable « primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation », la première condition de Baron et Kenney (1986) n'est pas vérifiée. En effet, les relations entre les variables indépendantes et les primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation ne sont pas significatives. Ainsi, les stratégies d'affaires n'expliquent aucunement l'adoption de primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les analyses de régression des relations entre les stratégies d'affaires et les primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation sont présentées à l'annexe 7. Les analyses subséquentes requises pour vérifier les trois autres conditions de Baron et Kenney (1986) n'ont pas été réalisées compte tenu du fait que la première condition n'était pas respectée.

4.3.4 Rémunération selon les compétences

En ce qui concerne la variable « rémunération selon les compétences », la première condition de Baron et Kenney (1986) n'est pas vérifiée. En effet, les relations entre les variables indépendantes et la rémunération selon les compétences ne sont pas significatives. Ainsi, les stratégies d'affaires n'expliquent aucunement l'adoption de la rémunération selon les compétences.

Les analyses de régression des relations entre les stratégies d'affaires et la rémunération selon les compétences sont présentées à l'annexe 8. Les analyses subséquentes requises pour vérifier les trois autres conditions de Baron et Kenney (1986) n'ont pas été réalisées compte tenu du fait que la première condition n'était pas respectée.

Chapitre 5

Discussion et conclusion

Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines se fondent sur l'idée que les ressources humaines peuvent contribuer à améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise, mais ne l'expriment pas de façon explicite, faisant fi du concept très présent mais peu intégré de la valorisation des ressources humaines.

Notre recherche a permis d'intégrer cette variable clé, permettant ainsi d'explorer une nouvelle façon de concevoir et de valider les modèles de gestion stratégique des ressources humaines avec les réalités organisationnelles que nous connaissons, en intégrant le concept très répandu de la valorisation des ressources humaines.

Notre approche se veut un modèle alternatif au modèle dominant mais jamais vérifié de Schuler et Jackson (1989) et il confirme que la variable « valorisation des ressources humaines » joue bel et bien un rôle de médiation entre stratégies d'affaires et certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

5.1 Discussion des résultats

Les relations entre les variables du modèle se sont avérées, dans l'ensemble, conformes à nos prédictions. Les relations entre les stratégies d'affaires et la variable valorisation des ressources humaines nous ont confirmé que les stratégies de différenciation par la qualité et par l'innovation témoignent d'une valorisation des ressources humaines plus grande que la stratégie de domination par les coûts.

Ces résultats supportent en effet l'idée que dans une perspective d'amélioration de la qualité, la participation et l'implication des employés revêt une importance cruciale (Haines, Marcoux, 2002). C'est donc dire que la stratégie de différenciation par la qualité nécessite l'implication essentielle des employés comme force motrice de la culture d'amélioration de la qualité et donc, requiert une forte valorisation de ressources humaines.

Dans le même ordre d'idées, nos résultats confirment que la stratégie de différenciation par l'innovation nécessite la mise en place d'une culture qui mise sur l'initiative et la tolérance à l'erreur, de manière à stimuler l'expérimentation. En effet, la maîtrise intellectuelle des employés, génératrice d'idées novatrices, est à la base de cette stratégie où la valorisation des ressources humaines est un pré requis sans quoi l'innovation n'aurait pas lieu.

En ce qui concerne la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines à hautes performances, telles que la communication, la reconnaissance, la rémunération variable et la rémunération selon les compétences, on constate également, comme prévu, un alignement entre ces variables du modèle et la valorisation des ressources humaines.

On remarque en effet que la valorisation des ressources humaines entraîne la mise en place de mécanismes favorables à la communication des objectifs de l'entreprise aux employés, à la communication des informations relatives à la performance de l'organisation et celle des concurrents et à la communication de la mission ou de la raison d'être de l'entreprise. Il en est de même pour les communications visant à aider les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle et sur la satisfaction des clients. Enfin, la valorisation des ressources humaines est également associée à la mise en place de communications visant à solliciter l'opinion des employés.

En ce qui concerne les formes de reconnaissances, qu'elles soient matérielles, symboliques ou monétaires, elles sont toutes le reflet d'une importante valorisation des ressources humaines, ainsi que démontré par les résultats de notre étude. En effet, la valorisation marquée des ressources humaines est fortement associée à la mise en place de pratiques de reconnaissance. Il va sans dire que la reconnaissance de la contribution des employés à l'entreprise se veut une forme concrète de valorisation des humains au sein de l'organisation.

Toutefois, nos résultats de recherche nous montrent que la valorisation des ressources humaines n'est pas associée à une emphase plus grande sur la rémunération variable et la rémunération selon les compétences. Prenons tout d'abord la rémunération

variable. Lorsqu'on regarde les résultats plus en détail, on remarque que la mise en place de pratiques de rémunérations variables en fonction des bénéficiaires de l'organisation est indiscutablement corrélée à une forte valorisation des ressources humaines. Cependant, la valorisation des ressources humaines n'est pas un déterminant dans la mise en place de pratiques de rémunérations variables en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Enfin, en ce qui a trait à l'emphase sur la rémunération selon les compétences, les résultats de notre étude ne semblent pas corroborer notre supposition du départ pour cette relation.

Enfin, notre hypothèse de recherche s'est avérée confirmée, certifiant ainsi que la valorisation joue bel et bien un rôle médiateur dans certaines relations entre la stratégie d'affaires et la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines à haute performance.

Nos analyses nous démontrent en effet que la valorisation des ressources humaines joue un rôle partiel de médiation dans la relation entre la stratégie de différenciation par la qualité et la variable communication. Toutefois, la relation significative entre la stratégie de différenciation par l'innovation et la communication disparaît lorsque l'on contrôle pour la valorisation des ressources humaines, confirmant ainsi la relation de médiation. De même, la relation de médiation entre stratégie de différenciation par la qualité et par l'innovation et la variable reconnaissance est validée.

En ce qui concerne la relation de médiation entre les stratégies d'affaires et les variables rémunération variable et rémunération selon les compétences, les conditions de Baron et Kenney (1986) n'ont pas été respectées, infirmant ainsi la présence de médiation dans la relation.

5.2 La signification théorique de l'étude

Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines se fondent sur l'idée que les ressources humaines peuvent contribuer à améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise, mais ne l'expriment pas de façon explicite, faisant fi du concept de valorisation des ressources humaines. Notre question de recherche principale visait donc à approfondir l'étude de ce concept qui pourrait permettre une

meilleure articulation des modèles de gestion stratégique des ressources humaines avec les réalités organisationnelles que nous connaissons.

Nous considérons en effet que les modèles d'alignement font abstraction de variables médiatrices d'intérêt et pourtant, l'approche comportementale de Schuler *et al.* (1989) soutient que l'implantation de la stratégie de l'entreprise nécessite différents comportements des employés qui sont encouragés par l'application de différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Or, la plupart des développements théoriques et les études ne traitent que de la relation entre stratégie et pratiques de gestion des ressources humaines, ils évacuent ainsi les variables intermédiaires que sont les comportements. Cette approche n'intègre d'ailleurs pas le discours dominant sur la valorisation des ressources humaines.

Tout comme pour l'approche comportementale, notre modèle se fonde sur l'idée que les pratiques de gestion des ressources humaines seront adoptées pour répondre aux exigences de différentes stratégies d'affaires. Dans le cas de l'approche comportementale, la proposition non vérifiée empiriquement est que les pratiques de gestion des ressources humaines sont adoptées pour répondre aux exigences comportementales des stratégies d'affaires. Dans notre modèle, nous avons vérifié empiriquement la proposition selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines sont adoptées pour répondre aux exigences qui s'expriment en termes de besoin de valorisation des ressources humaines qui serait variable selon la stratégie d'affaires adoptée.

Il nous a donc été possible de constater que la valorisation des ressources humaines est plus prononcée dans certaines stratégies d'affaires et que l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines varie selon la valorisation des ressources humaines, confirmant ainsi la relation de médiation anticipée.

Cette étude apporte un éclairage théorique sur l'écart qui existe actuellement entre le discours qui place les ressources humaines au premier plan et la réalité des entreprises qui dénote un traitement des ressources humaines moins avantageux. Nos résultats ouvrent en effet la voie à d'autres avenues possibles pour expliquer les écarts entre le discours et la réalité en explorant davantage les relations de médiations

possibles dans les modèles de gestion stratégique des ressources humaines tout en intégrant le courant très répandu de la valorisation de ressources humaines.

5.3 La signification pratique de l'étude

Nous espérons que ces résultats contribueront à faire évoluer la gestion des organisations vers une gestion qui reconnaît, à sa juste valeur, la place des ressources humaines et surtout, qui contribue à la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes avec ce discours. Les résultats de cette étude sont également révélateurs quant à la place prédominante que joue la direction de l'entreprise dans la mise en place d'une telle philosophie de gestion qui mise sur la valorisation des ressources humaines.

Les praticiens en gestion des ressources humaines ont quelques leçons à retenir de cette recherche. En effet, cette recherche remet en question le soi-disant alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise et nécessite une habileté accrue des professionnels de la gestion des ressources humaines à comprendre les stratégies poursuivies par les organisations et à identifier les exigences de valorisation des ressources humaines requises pour concrétiser les stratégies d'affaires. Ce n'est qu'ensuite qu'ils pourront déterminer quelles sont les pratiques qui auront une valeur ajoutée pour la réalisation de la stratégie d'affaires et qui auront un impact significatif dans la mise en place de la stratégie. Sans cela, on assistera à l'adoption de pratiques de gestion de ressources humaines qui, en quelque sorte, ne contribueront pas directement à la mise en place de la stratégie et qui contribueront à creuser l'écart actuel qui existe entre le discours qui porte sur la valorisation des ressources humaines et les réalités organisationnelles.

5.4 Limites de la recherche

Notre choix de conceptualisation de la stratégie d'affaires est l'une des principales limites de cette recherche. En effet, cette conceptualisation de la stratégie d'affaires, basée sur les recherches de Porter (1980), est basée sur des mesures perceptuelles plutôt qu'objectives. De plus, cette conceptualisation ne tient pas compte des stratégies d'affaires hybrides qui unissent à la fois les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation selon certains marchés spécifiques.

Le nombre restreint de pratiques de gestion des ressources humaines constitue également une limite de cette recherche. En effet, certaines pratiques comme la formation n'ont pas été incluses dans nos analyses. Il en est de même pour les pratiques liées aux relations de travail.

Enfin, le fait que nous avons un seul répondant par organisation et que cette personne était la personne responsable des ressources humaines constitue une limite de notre recherche. Même si cette personne était en bonne position pour commenter l'importance qu'accorde la direction de l'entreprise aux diverses problématiques des ressources humaines, à la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation et à l'importance des ressources humaines vs les ressources financières de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que les réponses sont biaisées positivement de par le manque d'objectivité des répondants. Une des solutions serait indiscutablement d'avoir plus d'un répondant par firme, incluant des membres de la direction ne faisant pas partie du département des ressources humaines. Cependant, cette procédure est beaucoup plus coûteuse.

5.5. Recherches futures

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs autres recherches. En effet, la variable valorisation est une variable de nature très complexe, elle pourrait donc être davantage explorée, par des études de cas par exemple.

Cette recherche ouvre également la voie à d'autres recherches qui intègrent des variables intermédiaires aux modèles actuels de gestion stratégique des ressources humaines, dont la valorisation des ressources humaines, mais à l'aide de modélisations plus complètes.

Enfin, les pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons retenues, exprimaient, à notre point de vue, une valorisation des ressources humaines. Cependant, il serait intéressant d'intégrer plusieurs perspectives relativement à la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines et de ce qu'elles expriment.

5.6 Conclusion

Cette recherche a apporté un éclairage théorique important sur l'écart qui existe actuellement entre le discours et la réalité, en intégrant à un modèle de gestion stratégique des ressources humaines une variable encore très peu étudiée, soit la valorisation des ressources humaines. En effet, nos résultats apportent une confirmation au fait que certaines stratégies d'affaires comportent des exigences de valorisation des ressources humaines plus grandes que d'autres, et qu'en fonction de ces exigences, diverses pratiques de gestion des ressources humaines sont implantées. C'est donc dire que le traitement des ressources humaines, discuté au chapitre 1, s'explique un peu mieux, dans le contexte où certaines des stratégies poursuivies par les entreprises peuvent ne pas compter sur les ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels.

Bibliographie

- ANONYME, (2001). « Fusions et acquisitions : les liaisons dangereuses ». Décision, hiver 2001.
- ANONYME, (2004). « The Real Secret of Entrepreneurs ». Fortune Magazine, Novembre 2004, p.185.
- ARTHUR, J.B. (1992). « The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills ». Industrial and Labour Relations Review, vol.45, p.488-506.
- ARTHUR, J.B. (1994). « Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». Academy of Management Journal, vol.37, n°3, p.670-687.
- BAE et LAWLER, J.J. (2000). « Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy ». Academy of Management Journal, vol.43, n°3, p.502-517.
- BALKIN, D .B. (1988). « Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries ». Human Resource Planning, vol.11, n°3, p.207.
- BARNEY, J.B. (1991). « Firms Resources and Sustained Competitive Advantage ». Journal of Management, vol.17, p.99-120.
- BARNEY, J.B. (1995). « Looking inside for a competitive advantage ». Academy of Management Executives, vol.9, p.4.
- BARON, R. et KENNEY, D. (1986). «The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations». Journal of Personality and Social Psychology, vol.51, p.1173-1182.
- BECKER, B. (1996). « The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects ». Academy of Management Journal, vol.39, p.4.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D.O. et WALTON, R. (1984). « Managing Human Assets ». Free Press, New York.
- BEGIN, J.P. (1991). « Strategic Employment Policy: An Organizational Systems Perspective ». Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- BENEFITS CANADA (2002). « Canada's Mental Health Crisis », vol.26, n°12, p.13.
- BOUNDS, G.M. et DOBBINS, G.H. (1993). « A paradigm shift to a new managerial agenda ». Journal of General Management, vol.16, p.143-159.

- BOWEN, D.E. et LAWLER, E.E., III (1992). « Total quality-oriented human resources management ». *Organizational Dynamics*, vol. 20, p. 29-41.
- BOUTEILLER, D. et GUÉRIN, G. (1989). « La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ? ». *Revue Gestion*, vol.14, n°2.
- BROWN, A. (1992). « TQM: Implications for training ». *Industrial and Commercial Training*, vol. 24, p.3-9.
- BURNS, T. et STALKER, G.M. (1961). « The Management of Innovations ». London, Tavistock.
- BUSHE, G.R. (1988). « Cultural contradictions of statistical process control in American manufacturing organizations ». *Journal of Management*, vol. 14, p.19-31.
- BUTLER, J.E., FERRIS, G.R. et NAPIER, N.K. (1991). « Strategy and Human Resources Management ». South-Western, Cincinnati.
- BUZZELL, R. et GALE, B.T. (1987). « The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance ». Free Press, New York.
- CARDY, R.L. (1998). « Performance appraisal in a quality context: A new look at an old problem ». In J.W. SMITHER (Ed.). « Performance appraisal: State of the art in practice » (pp. 132-162). San Francisco: Jossey-Bass.
- CARDY, R.L. et DOBBINS, G.H. (1996). « Human resource management in a total quality organizational environment: Shifting from a traditional to a TQHRM approach ». *Journal of Quality Management*, vol.1, p.5-20.
- CARDY, R.L., DOBBINS, G.H. et Carson, K.P. (1995). « TQM and HRM: Improving performance appraisal research, theory, and practice ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.12, p.106-115.
- CASCIO, W. F. (1993). « Downsizing: What do we know? What we have learned ». *The Executive*, vol.7, p.95.
- CASCIO, W.F. (2002).). « Strategies for Responsible Restructuring ». *The Academy of Management Executive*, vol.16, n°3, p.80.
- CAUDRON, S. (1993). « How HR drives TQM ». *Personnel Journal*, August, 48A-48O.
- DEFRANK, R.S. et IVANCEVICH, J.M. (1998). « Stress on the Job: An Executive Update ». *The Academy of Management Executive*, vol.12, n°3, p.55.
- FULMER, I., GERHART, B. et SCOTT, K.S. (2003). « Are the 100 Best Better? ». *Personnel Psychology*, vol.56, n°4, p. 965-993.
- GALTUNG, J. (1967). « Theory and Methods of Social Research ». Universitetsforlaget, Oslo, Norway.
- GARAVENTA, E. et TELLEFSEN, T. (2001). « Outsourcing: The Hidden Costs ». *Review of Business*, vol.22, n°1-2, p.28.

- GODKIN, L., VLENTINE, S. et ST-PIERRE, J. (2002). « A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing ». *Employees Responsibilities and Rights Journal*, vol.14, n°2-3, p.57.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. et BALKIN, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western, Cincinnati.
- GOSSELIN, A. (1998). « La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la gestion des ressources humaines ». *Revue Gestion*, février, p.36-43.
- GREER, C.R. (2001). « *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, Second Edition* ». Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (2001) dans BLOUIN, R. (1991). « Vingt-cinq ans de pratique en Relations Industrielles au Québec ». Les éditions Yvon Blais inc., Québec.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992). « La gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé ». Les presses de l'Université de Montréal.
- HAINES III, V. Y., ST-ONGE, S. et MARCOUX, A. (2004). « Performance Management Design and Effectiveness in Quality-Driven Organizations ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, n°2, p. 146-161.
- HUSELID, M.A (1995). « The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Performance ». *Academy of Management Journal*, vol.38, n°3, p.635-672.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. et RIVERO, J.C. (1989). « Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices ». *Personnel Psychology*, vol.42, p.727-786.
- LAWLER, E.E. III (1989). « Involvement Management: Champions of Change ». *Executive Excellence*, vol.6, n°4, p.6.
- LAWLER, E.E. III (1994). *From Job-Based to Competency-Based Organizations* ». *Journal of Organizational Behaviour*, vol.15, n°1, p.3.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. (1967). « *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration* ». Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston.
- LEWIN, D. et YANG, J.K. (1992). « HRM Policies and Practices of U.S. and Japanese Firms Operating in the U.S. ». *Industrial Research Association Series*.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ». *Industrial & Labour Relations Review*, vol.48, p.197.

- MILLER, D. (1981). « Toward a New Contingency Perspective: The Search for Organizational Gestalts ». *Journal of Management Studies*, vol.18, p.1-18.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1978). « Organizational Strategy, Structure and Process ». *The Academy of Management Review*, vol.3, n°3, p.546.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1984). « Designing Strategic HR Systems ». *Organizational Dynamics*, vol.13, n°1, p.36.
- MINTZBERG, H. (1978). « Patterns in Strategy Formation ». *Management Science*, vol.24, n°9, p.934.
- MONE, M.A. (1994). « Relationships Between Self Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization ». *Human Resources Management*, vol.33, n°2, p.281.
- OLIAN, J.D. et RYNES, S.L. (1991). « Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders ». *Human Resource Management*, vol. 30, p. 303-333.
- PENNINGS, J.M. (1992). « Structural Contingency Theory: A Reappraisal ». *Research in Organizational Behaviour*, vol.14, p.267-309.
- PFEFFER, J. (1994). « Competitive Advantage Through People ». *California Management Review*, vol.36, p.9.
- PFEFFER, J. (1998). « The Human Equation: Building Profits by Putting People First ». Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- PORTER, M.E. (1980). « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors ». The Free Press (A Division of Simon & Schuster Inc.), New York, NY.
- PORTER, M.E. (1985). « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ». Free Press, New York.
- PUCIK, V et SABA, T. (1998). « Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-Art ». *Human Resource Planning*, vol.21, n° 4, p.40.
- ROSEN, B. et JERDEE, T.H. (1985). « A Model Program for Combating Employee Obsolescence? ». *The Personnel Administrator*, vol.30, n°3, p.86.
- RUMELT, R. (1991). « How much does Industry Matter? ». *Strategic Management Journal*, vol.12, p.167-185.
- SCHOBERRGER, R.L. (1992). « Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy ». *Academy of Management*, vol. 6, p. 87.

SCHULER, R.S. et MACMILLAN, I.C. (1984). « Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices ». *Human Resource Management*, vol.23, p.241-255.

SCHULER, R.S. et JACKSON, S.E. (1988). « Linking Remuneration Practices to Innovation as a Competitive Strategy ». *Human Resource Management Australia*, vol.10, p.6-21.

SCHULER, R.S. et JACKSON, S.E. (1987). « Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices ». *Human Resource Planning*, vol.10, n° 3, p.125-141.

SCHULER, R. S. (1992). « Strategic Human Resource Management: Linking People With the Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, vol.20, p.19-32.

SINETAR, M. (1985). « Entrepreneurs, Chaos, and Creativity: Can Creative People Really Survive Large Company Structure? ». *Sloan Management Review*, vol.26, n°2, p.57.

SOARES, A. (2003). « La santé mentale au travail : s'attaquer aux sources du problème ». *Revue Effectif*, vol.6, n°4, octobre.

ST-ONGE, S. (1994). « Reconnaître les performances ». *Revue Gestion*, vol.19, n°3, p. 88.

ST-ONGE, S. (1999). « Rémunération des compétences : Où en sommes nous? ». *Revue Gestion*, vol.23, n°4, p. 24-33.

STONICH, P.J. (1982). « Strategic Management Diagnosis ». *Managerial Planning*, vol.30, n°6, p.4.

THÉRIAULT, R. et ST-ONGE, S. (2000). « Gestion de la rémunération : Théorie et pratique ». Gaëtan Morin éditeur, Québec.

ULRICH, D. et SMALLWOOD, N. (2003). « Why the Bottom Line isn't! How to build Value Through People and Organization ». John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

VENKATRAMAN, N. (1989). « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence ». *Academy of Management, Academy of Management Review*, vol.14, p.3.

WAY, S.A. et JOHNSON, D.E. (2005). « Theorizing about the impact of strategic human resource management ». *Human Resource Management Review*, vol.15, p.1-19.

WILLS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et LELOUARN J.-Y. (1989). « La gestion stratégique des ressources humaines : un reniement du rôle social ? ». *Relations industrielles*, vol.44, n°2, p. 354-373.

WOODWARD, J. (1965). « Industrial Organization: Theory and Practice ». Oxford University Press, Oxford, UK.

WRIGHT, P.M. et BOSWELL, W.R. (2002). « Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research ». Journal of Management, vol.28, p. 247-276.

WRIGHT, P.M. et MCMAHAN, G.C. (1992). « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management ». Journal of Management, vol.18, n°2, p.295-320.

YOUNDT, M.A. et SNELL, S.A. (1996). « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance ». Academy of Management Journal, vol. 39, n°4, p.836-866.

Adresses Internet :

Banque Nationale du Canada : www.bnc.ca

Kruger : www.kruger.com

Annexe 1

Tableau XIII Stratégies d'affaires et systèmes de gestion des ressources humaines

	Défendeur	Prospecteur	Analyseur
Stratégie générale	Développement des ressources humaines	Acquisition de Ressources humaines	Allocation des ressources humaines
Recrutement, sélection et placement	Sélection visant à éliminer les employés indésirables	Sélection basée sur les tests de présélection psychologique	Stratégies de recrutement et de sélection mixtes
Planification de la main d'œuvre	Formelle, élaborée	Informelle, limitée	Formelle, élaborée
Formation et développement	Développement des habiletés des employés Programmes de formation complets	Identification et acquisition d'habiletés Programmes de formation limités	Développement et acquisition d'habiletés Programmes de formation complets
Gestion de la performance	Orientée sur le processus « Time-series » comparaison	Orientée sur les résultats « Cross-sectional » comparaison	Orientée sur le processus Majoritairement « Time-series, some cross-sectional » comparaison
Rémunération	Orientée sur la position à l'intérieur de l'organisation	Orientée sur la performance	Majoritairement orientée sur la hiérarchie, faible considération de la performance

Annexe 2

Tableau XIV Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel

	Stratégie de domination par les coûts	Stratégie de domination par la qualité	Stratégie de domination par l'innovation
Organisation du travail	Centralisation / Spécialisation / Standardisation des emplois	Décentralisation / Spécialisation et enrichissement	Décentralisation / enrichissement / souplesse / groupes semi-autonomes / approche multidisciplinaire / participation
Dotation	Recrutement au niveau des exigences de l'emploi / progression à l'ancienneté / mobilité verticale	Recrutement de potentiels / promotion interne / plans de carrière spécialisés / mobilité verticale	Recrutement de potentiels variés / incubateurs / flexibilité dans les affectations / progression au mérite / mobilité verticale et horizontale
Développement	Limité / actions de rattrapage et de mise à jour / au niveau des qualifications / accessible à tous / technique	Général et étendu à tous les aspects / formation hors emploi / technique et comportemental / accessible à tous	Formation dans l'emploi / développement de la polyvalence / employés-clés surtout / contact du client
Rémunération	Basée sur le rendement / équité interne / extrinsèque / s'appuie sur l'ancienneté	Basée sur les qualifications / nombreux avantages / salaire au-dessus du marché	Basée sur les comportements / nombreux avantages / plans cafétéria / structure égalitaire / partage des gains / encourage le risque
Évaluation du personnel	Évaluation des qualifications par rapport aux exigences / normes formelles et explicites / importance des résultats	Évaluation des qualifications / normes de qualité / évaluation du potentiel	Évaluation des comportements tournés vers le développement du potentiel / long terme
Encadrement	Limité et directif	Important et rôle de mise en valeur	Important et rôle d'encouragement
Relation avec les employés	Communication et aide limitée	Nombreux processus d'aide et de communication	Approche égalitaire / climat ouvert / communications latérales
Relations de travail	Traditionnelles / syndicats forts et combatifs / conflits possibles	Lutte contre la syndicalisation	Coopératives si existence de syndicat

Annexe 3

Tableau XV L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines en fonction selon le cycle de vie du produit.

	Stratégie d'émergence	Stratégie de croissance	Stratégie de maturité	Stratégie de revirement	Stratégie de déclin
Objectifs organisationnels	Se trouver une niche. Recherche des opportunités.	Développement rapide de l'entreprise. Occuper la plus grande part du marché.	Retirer le maximum d'un service ou d'un produit en phase de maturité.	Éviter le déclin. Retrouver des opportunités de développement.	Gérer le déclin. Sauver les meubles ou assumer la liquidation.
Objectifs RH	Effectifs réduits et créatifs employés-clés. Compétences variées et polyvalentes. Identification à l'organisation. Mobiliser sur la flexibilité, la participation, la rapidité d'exécution et la prise de risque.	Effectifs en croissance et spécialisés. Bâtir la compétence. Identification à la spécialité. Mobiliser sur la vision d'avenir.	Effectifs suffisants et productifs. Compétence suffisante. Implication réduite et individuelle. Mobiliser les individus sur les résultats à court terme et le respect des règles.	Apport d'innovateurs. Recherche de compétences nouvelles; employés-clés. Identification à l'organisation. Mobilisation sur la survie, l'effort de groupe; mise en veilleuse des exigences individuelles.	Effectifs réduits. Comportements à court terme, perspectives limitées. Faible identification à l'entreprise. Mobilisation sur la survie, l'équité et le maintien des ressources-clés.
Pratiques de GRH	Recrutement (externe et polyvalents) Rémunération (limitée/ déferée) Organisation du travail (Polyvalence/ participation) Encadrement (directif / réponse rapide)	Recrutement (Intensif, externe et hauts potentiels) Rémunération (Élevée, nombreux avantages) Planification (critique / systèmes) Évaluation (développement) Organisation du travail (Spécialisation et enrichissement) Développement (extensif/ excellence)	Organisation du travail (Spécialisation et standardisation) Rémunération (centralisée / moyenne) Carrière (extensif, latéral, counselling) Planification (prévision, meilleure utilisation des RH) Évaluation (contrôle/individuel/résultats à court terme)	Organisation du travail (flexible/ décentralisée/ multidisciplinaire/ ouverte) Recrutement (personnes-clés/ apports d'innovateurs/ atypique) Évaluation (Comportements plus que les résultats / droit à l'erreur) Rémunération (faible/ primes à l'initiative / retient le générateur d'idées / stimule le promoteur) Communication (informelle / directe / dans tous les sens) Carrière (mobilité / polyvalence)	Mouvement de personnel (méthodes douces de licenciement/ redéploiements) Communication (équité/ transparence/ intensification des efforts) Aide aux employés (counselling/ placement externe) Rémunération (primes de maintien, allocation de départs) Organisation du travail (restructuration, enrichissement des emplois, et augmentation des responsabilités)

Annexe 4

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Coûts ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,089 ^a	,008	-,002	,83061
2	,158 ^b	,025	,012	,82482

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,008	,788	3	297	,502
2	,017	5,179	1	296	,024

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,630	3	,543	,788	,502 ^a
	Residual	204,902	297	,690		
	Total	206,532	300			
2	Regression	5,154	4	1,288	1,894	,111 ^b
	Residual	201,379	296	,680		
	Total	206,532	300			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,733	,155		17,681	,000
	secteur public ou privé	,111	,103	,065	1,080	,281
	syndic	-,085	,131	-,039	-,652	,515
	Nombre d'employés	,010	,016	,036	,620	,536
2	(Constant)	2,284	,250		9,140	,000
	secteur public ou privé	-,003	,114	-,002	-,028	,977
	syndic	-,095	,130	-,044	-,732	,465
	Nombre d'employés	,010	,016	,037	,642	,521
	Coûts	,146	,064	,146	2,276	,024

a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Coûts	,146 ^a	2,276	,024	,131	,797

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Communic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Qualité ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,099 ^a	,010	,000	,82599
2	,372 ^b	,138	,127	,77176

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,010	1,004	3	302	,392
2	,129	44,941	1	301	,000

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,054	3	,685	1,004	,392 ^a
	Residual	206,044	302	,682		
	Total	208,099	305			
2	Regression	28,821	4	7,205	12,097	,000 ^b
	Residual	179,277	301	,596		
	Total	208,099	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Communiqué

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,716	,153		17,784	,000
	secteur public ou privé	,126	,101	,074	1,243	,215
	syndic	-,089	,130	-,041	-,684	,495
	Nombre d'employés	,011	,016	,041	,703	,482
2	(Constant)	,858	,312		2,753	,006
	secteur public ou privé	-,090	,100	-,053	-,901	,368
	syndic	-,084	,121	-,039	-,693	,489
	Nombre d'employés	,011	,015	,039	,719	,473
	Qualité	,486	,073	,381	6,704	,000

a. Dependent Variable: Communiqué

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	,381 ^a	6,704	,000	,360	,887

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Communiqué

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Différençiait on par l'innovation ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,099 ^a	,010	,000	,82873
2	,162 ^b	,026	,013	,82317

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,010	,992	3	300	,397
2	,016	5,062	1	299	,025

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,043	3	,681	,992	,397 ^a
	Residual	206,037	300	,687		
	Total	208,080	303			
2	Regression	5,474	4	1,368	2,019	,092 ^b
	Residual	202,607	299	,678		
	Total	208,080	303			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,716	,154		17,691	,000
	secteur public ou privé	,125	,102	,074	1,231	,219
	syndic	-,089	,130	-,041	-,686	,494
	Nombre d'employés	,012	,016	,041	,705	,482
2	(Constant)	2,358	,221		10,690	,000
	secteur public ou privé	,021	,111	,012	,188	,851
	syndic	-,073	,130	-,034	-,567	,571
	Nombre d'employés	,010	,016	,037	,644	,520
	Différenciation par l'innovation	,131	,058	,143	2,250	,025

a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,143 ^a	2,250	,025	,129	,802

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Communic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Coûts ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,070 ^a	,005	-,005	,85532
2	,102 ^b	,010	-,003	,85437

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,490	3	297	,690
2	,006	1,664	1	296	,198

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,075	3	,358	,490	,690 ^a
	Residual	217,279	297	,732		
	Total	218,354	300			
2	Regression	2,289	4	,572	,784	,536 ^b
	Residual	216,065	296	,730		
	Total	218,354	300			

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts
 c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,497	,159		21,972	,000
	secteur public ou privé	,078	,106	,044		
	syndic	,061	,135	,028		
	Nombre d'employés	-,016	,017	-,054		
2	(Constant)	3,234	,259		12,492	,000
	secteur public ou privé	,011	,118	,006		
	syndic	,055	,134	,025		
	Nombre d'employés	-,016	,017	-,054		
	Coûts	,085	,066	,084		

- a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Coûts	,084 ^a	1,290	,198	,075

- a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Qualité ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 ^a	,005	-,005	,85240
2	,313 ^b	,098	,086	,81293

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,483	3	302	,694
2	,093	31,043	1	301	,000

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,053	3	,351	,483	,694 ^a
	Residual	219,431	302	,727		
	Total	220,484	305			
2	Regression	21,568	4	5,392	8,159	,000 ^b
	Residual	198,917	301	,661		
	Total	220,484	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,527	,158		22,376	,000
	secteur public ou privé	,052	,104	,030	,503	,615
	syndic	,062	,134	,028	,463	,644
	Nombre d'employés	-,018	,017	-,061	-1,064	,288
2	(Constant)	1,900	,328		5,787	,000
	secteur public ou privé	-,136	,105	-,078	-1,297	,196
	syndic	,066	,128	,030	,518	,605
	Nombre d'employés	-,018	,016	-,063	-1,144	,254
	Qualité	,426	,076	,324	5,572	,000

a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Qualité	,324 ^a	5,572	,000	,306	,887

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Différençaiit on par l'innovation ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,067 ^a	,005	-,005	,85349
2	,152 ^b	,023	,010	,84695

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,454	3	300	,715
2	,018	5,655	1	299	,018

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différenciation par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,992	3	,331	,454	,715 ^a
	Residual	218,536	300	,728		
	Total	219,528	303			
2	Regression	5,048	4	1,262	1,759	,137 ^b
	Residual	214,479	299	,717		
	Total	219,528	303			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différenciation par l'innovation

c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,517	,158		22,246	,000
	secteur public ou privé	,059	,105	,034	,565	,572
	syndic	,059	,134	,027	,441	,660
	Nombre d'employés	-,017	,017	-,058	-,994	,321
2	(Constant)	3,127	,227		13,784	,000
	secteur public ou privé	-,054	,114	-,031	-,475	,635
	syndic	,076	,133	,034	,573	,567
	Nombre d'employés	-,018	,017	-,062	-1,070	,286
	Différenciation par l'innovation	,143	,060	,152	2,378	,018

a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Différenciation par l'innovation	,152 ^a	2,378	,018	,136	,802

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Valorisation des RH ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,099 ^a	,010	,000	,82599
2	,554 ^b	,307	,297	,69232

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,010	1,004	3	302	,392
2	,297	128,877	1	301	,000

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Valorisation des RH

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,054	3	,685	1,004	,392 ^a
	Residual	206,044	302	,682		
	Total	208,099	305			
2	Regression	63,826	4	15,957	33,291	,000 ^b
	Residual	144,272	301	,479		
	Total	208,099	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Valorisation des RH

c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,716	,153		17,784	,000
	secteur public ou privé	,126	,101	,074	1,243	,215
	syndic	-,089	,130	-,041	-,684	,495
	Nombre d'employés	,011	,016	,041	,703	,482
2	(Constant)	,845	,209		4,048	,000
	secteur public ou privé	,098	,085	,058	1,155	,249
	syndic	-,122	,109	-,056	-1,118	,265
	Nombre d'employés	,021	,014	,074	1,531	,127
	Valorisation des RH	,531	,047	,546	11,352	,000

a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Valorisation des RH	,546 ^a	11,352	,000	,548	,995

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Communic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé		Enter
2	Qualité ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,554 ^a	,307	,297	,69232
2	,589 ^b	,347	,337	,67282

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,307	33,291	4	301	,000
2	,041	18,705	1	300	,000

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,826	4	15,957	33,291	,000 ^a
	Residual	144,272	301	,479		
	Total	208,099	305			
2	Regression	72,294	5	14,459	31,940	,000 ^b
	Residual	135,805	300	,453		
	Total	208,099	305			

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Qualité

c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,845	,209		4,048	,000
	secteur public ou privé	,098	,085	,058	1,155	,249
	syndic	-,122	,109	-,056	-1,118	,265
	Nombre d'employés	,021	,014	,074	1,531	,127
	Valorisation des RH	,531	,047	,546	11,352	,000
2	(Constant)	-,030	,286		-,106	,916
	secteur public ou privé	-,026	,087	-,015	-,300	,764
	syndic	-,115	,106	-,053	-1,087	,278
	Nombre d'employés	,019	,013	,069	1,468	,143
	Valorisation des RH	,467	,048	,481	9,800	,000
	Qualité	,287	,066	,225	4,325	,000

a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	,225 ^a	4,325	,000	,242	,804

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Communic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé		Enter
2	Différençait on par l'innovation ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 ^a	,308	,298	,69410
2	,557 ^b	,311	,299	,69377

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,308	33,224	4	299	,000
2	,003	1,286	1	298	,258

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Différençait on par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,028	4	16,007	33,224	,000 ^a
	Residual	144,053	299	,482		
	Total	208,080	303			
2	Regression	64,647	5	12,929	26,862	,000 ^b
	Residual	143,434	298	,481		
	Total	208,080	303			

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Différençait on par l'innovation

c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,843	,209		4,027	,000
	secteur public ou privé	,094	,085	,055	1,100	,272
	syndic	-,121	,109	-,056	-1,107	,269
	Nombre d'employés	,020	,014	,072	1,490	,137
	Valorisation des RH	,533	,047	,547	11,343	,000
2	(Constant)	,715	,238		3,007	,003
	secteur public ou privé	,049	,094	,029	,527	,599
	syndic	-,114	,109	-,053	-1,039	,300
	Nombre d'employés	,020	,014	,070	1,448	,149
	Valorisation des RH	,525	,047	,540	11,088	,000
	Différenciation par l'innovation	,056	,050	,061	1,134	,258

a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,061 ^a	1,134	,258	,066	,787

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Communic

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	312	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	312	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	2

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	312	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	312	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	2

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé	.	Enter
2	Coûts ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Communic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 ^a	,315	,306	,69141
2	,568 ^b	,323	,311	,68852

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,315	34,009	4	296	,000
2	,008	3,485	1	295	,063

- a. Predictors: (Constant), Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé
 b. Predictors: (Constant), Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65,032	4	16,258	34,009	,000 ^a
	Residual	141,501	296	,478		
	Total	206,532	300			
2	Regression	66,684	5	13,337	28,133	,000 ^b
	Residual	139,849	295	,474		
	Total	206,532	300			

- a. Predictors: (Constant), Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé
 b. Predictors: (Constant), Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Coûts
 c. Dependent Variable: Communic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,844	,208		4,047	,000
	secteur public ou privé	,069	,086	,040	,803	,422
	syndic	-,118	,109	-,055	-1,087	,278
	Nombre d'employés	,019	,014	,066	1,363	,174
	Valorisation des ressources humaines	,540	,047	,555	11,516	,000
2	(Constant)	,558	,258		2,166	,031
	secteur public ou privé	-,009	,095	-,005	-,096	,924
	syndic	-,125	,108	-,058	-1,150	,251
	Nombre d'employés	,019	,014	,067	1,376	,170
	Valorisation des ressources humaines	,534	,047	,549	11,393	,000
	Coûts	,100	,054	,100	1,867	,063

- a. Dependent Variable: Communic

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	Coûts	,100 ^a	1,867	,063	,108
					,793

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des ressources humaines, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Communic

Annexe 5



Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Coûts ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,205 ^a	,042	,032	,56307
2	,205 ^b	,042	,029	,56403

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,042	4,298	3	294	,005
2	,000	,006	1	293	,936

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,088	3	1,363	4,298	,005 ^a
	Residual	93,214	294	,317		
	Total	97,302	297			
2	Regression	4,090	4	1,023	3,214	,013 ^b
	Residual	93,212	293	,318		
	Total	97,302	297			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,157	,106		20,409	,000
	secteur public ou privé	,053	,070	,045	,756	,450
	syndic	-,274	,089	-,183	-3,072	,002
	Nombre d'employés	,015	,011	,075	1,301	,194
2	(Constant)	2,168	,172		12,571	,000
	secteur public ou privé	,056	,078	,047	,713	,476
	syndic	-,273	,089	-,183	-3,062	,002
	Nombre d'employés	,015	,011	,075	1,298	,195
	Coûts	-,004	,044	-,005	-,081	,936

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Coûts	-,005 ^a	-,081	,936	-,005	,800

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Qualité ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,216 ^a	,047	,037	,56198
2	,282 ^b	,080	,067	,55309

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,047	4,892	3	299	,002
2	,033	10,682	1	298	,001

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,635	3	1,545	4,892	,002 ^a
	Residual	94,430	299	,316		
	Total	99,065	302			
2	Regression	7,903	4	1,976	6,459	,000 ^b
	Residual	91,162	298	,306		
	Total	99,065	302			

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité
 c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,136	,105		20,383	,000
	secteur public ou privé	,070	,069	,060	1,018	,310
	syndic	-,278	,089	-,185	-3,129	,002
	Nombre d'employés	,016	,011	,084	1,476	,141
2	(Constant)	1,482	,225		6,577	,000
	secteur public ou privé	-,003	,072	-,003	-,048	,962
	syndic	-,277	,087	-,184	-3,171	,002
	Nombre d'employés	,017	,011	,085	1,516	,131
	Qualité	,171	,052	,192	3,268	,001

- a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	,192 ^a	3,268	,001	,186	,893

- a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Différençiait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 ^a	,045	,035	,56231
2	,251 ^b	,063	,050	,55794

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,045	4,681	3	297	,003
2	,018	5,668	1	296	,018

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiait on par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,440	3	1,480	4,681	,003 ^a
	Residual	93,908	297	,316		
	Total	98,348	300			
2	Regression	6,204	4	1,551	4,983	,001 ^b
	Residual	92,144	296	,311		
	Total	98,348	300			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiait on par l'innovation

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,144	,105		20,411	,000
	secteur public ou privé	,063	,069	,054	,913	,362
	syndic	-,277	,089	-,185	-3,118	,002
	Nombre d'employés	,016	,011	,080	1,409	,160
2	(Constant)	1,884	,151		12,481	,000
	secteur public ou privé	-,010	,075	-,009	-,136	,892
	syndic	-,266	,088	-,178	-3,015	,003
	Nombre d'employés	,015	,011	,077	1,354	,177
	Différenciation par l'innovation	,095	,040	,149	2,381	,018

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,149 ^a	2,381	,018	,137	,810

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Coûts ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,070 ^a	,005	-,005	,85532
2	,102 ^b	,010	-,003	,85437

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,490	3	297	,690
2	,006	1,664	1	296	,198

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,075	3	,358	,490	,690 ^a
	Residual	217,279	297	,732		
	Total	218,354	300			
2	Regression	2,289	4	,572	,784	,536 ^b
	Residual	216,065	296	,730		
	Total	218,354	300			

- a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts
 c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,497	,159		21,972	,000
	secteur public ou privé	,078	,106	,044	,738	,461
	syndic	,061	,135	,028	,455	,650
	Nombre d'employés	-,016	,017	-,054	-,929	,354
2	(Constant)	3,234	,259		12,492	,000
	secteur public ou privé	,011	,118	,006	,094	,926
	syndic	,055	,134	,025	,412	,681
	Nombre d'employés	-,016	,017	-,054	-,919	,359
	Coûts	,085	,066	,084	1,290	,198

- a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Coûts	,084 ^a	1,290	,198	,075	,797

- a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic
 b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Qualité ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 ^a	,005	-,005	,85240
2	,313 ^b	,098	,086	,81293

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,483	3	302	,694
2	,093	31,043	1	301	,000

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,053	3	,351	,483	,694 ^a
	Residual	219,431	302	,727		
	Total	220,484	305			
2	Regression	21,568	4	5,392	8,159	,000 ^b
	Residual	198,917	301	,661		
	Total	220,484	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,527	,158		22,376	,000
	secteur public ou privé	,052	,104	,030	,503	,615
	syndic	,062	,134	,028	,463	,644
	Nombre d'employés	-,018	,017	-,061	-1,064	,288
2	(Constant)	1,900	,328		5,787	,000
	secteur public ou privé	-,136	,105	-,078	-1,297	,196
	syndic	,066	,128	,030	,518	,605
	Nombre d'employés	-,018	,016	-,063	-1,144	,254
	Qualité	,426	,076	,324	5,572	,000

a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Qualité	,324 ^a	5,572	,000	,306	,887

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Différençait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,067 ^a	,005	-,005	,85349
2	,152 ^b	,023	,010	,84695

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,005	,454	3	300	,715
2	,018	5,655	1	299	,018

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différenciation par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,992	3	,331	,454	,715 ^a
	Residual	218,536	300	,728		
	Total	219,528	303			
2	Regression	5,048	4	1,262	1,759	,137 ^b
	Residual	214,479	299	,717		
	Total	219,528	303			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différenciation par l'innovation

c. Dependent Variable: Valorisation des RH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,517	,158		22,246	,000
	secteur public ou privé	,059	,105	,034	,565	,572
	syndic	,059	,134	,027	,441	,660
	Nombre d'employés	-,017	,017	-,058	-,994	,321
2	(Constant)	3,127	,227		13,784	,000
	secteur public ou privé	-,054	,114	-,031	-,475	,635
	syndic	,076	,133	,034	,573	,567
	Nombre d'employés	-,018	,017	-,062	-1,070	,286
	Différenciation par l'innovation	,143	,060	,152	2,378	,018

a. Dependent Variable: Valorisation des RH

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,152 ^a	2,378	,018	,136	,802

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Valorisation des RH

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Valorisation des RH		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,215 ^a	,046	,037	,56379
2	,399 ^b	,159	,148	,53024

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,046	4,815	3	297	,003
2	,113	39,783	1	296	,000

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Valorisation des RH

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,592	3	1,531	4,815	,003 ^a
	Residual	94,405	297	,318		
	Total	98,997	300			
2	Regression	15,777	4	3,944	14,029	,000 ^b
	Residual	83,221	296	,281		
	Total	98,997	300			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Valorisation des RH

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,136	,105		20,273	,000
	secteur public ou privé	,071	,070	,060	1,017	,310
	syndic	-,277	,089	-,184	-3,104	,002
	Nombre d'employés	,016	,011	,083	1,460	,145
2	(Constant)	1,334	,161		8,275	,000
	secteur public ou privé	,061	,065	,052	,935	,351
	syndic	-,291	,084	-,193	-3,470	,001
	Nombre d'employés	,021	,011	,105	1,957	,051
	Valorisation des RH	,227	,036	,337	6,307	,000

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Valorisation des RH	,337 ^a	6,307	,000	,344	,995

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé		Enter
2	Coûts ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,152	,52857
2	,406 ^b	,165	,150	,52926

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,164	14,251	4	291	,000
2	,001	,245	1	290	,621

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,926	4	3,982	14,251	,000 ^a
	Residual	81,301	291	,279		
	Total	97,227	295			
2	Regression	15,995	5	3,199	11,420	,000 ^b
	Residual	81,232	290	,280		
	Total	97,227	295			

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Coûts

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,334	,161		8,297	,000
	secteur public ou privé	,037	,066	,031	,563	,574
	syndic	-,287	,084	-,192	-3,429	,001
	Nombre d'employés	,018	,011	,094	1,742	,083
	Valorisation des RH	,235	,036	,350	6,522	,000
2	(Constant)	1,393	,201		6,938	,000
	secteur public ou privé	,053	,073	,045	,722	,471
	syndic	-,286	,084	-,191	-3,406	,001
	Nombre d'employés	,018	,011	,094	1,738	,083
	Valorisation des RH	,236	,036	,352	6,532	,000
	Coûts	-,021	,042	-,030	-,495	,621

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Coûts	-,030 ^a	-,495	,621	-,029	,798

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé		Enter
2	Qualité ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399 ^a	,159	,148	,53024
2	,408 ^b	,167	,153	,52883

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,159	14,029	4	296	,000
2	,007	2,578	1	295	,109

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,777	4	3,944	14,029	,000 ^a
	Residual	83,221	296	,281		
	Total	98,997	300			
2	Regression	16,497	5	3,299	11,798	,000 ^b
	Residual	82,500	295	,280		
	Total	98,997	300			

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Qualité

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,334	,161		8,275	,000
	secteur public ou privé	,061	,065	,052	,935	,351
	syndic	-,291	,084	-,193	-3,470	,001
	Nombre d'employés	,021	,011	,105	1,957	,051
	Valorisation des RH	,227	,036	,337	6,307	,000
2	(Constant)	1,075	,228		4,726	,000
	secteur public ou privé	,026	,069	,022	,374	,709
	syndic	-,289	,084	-,192	-3,457	,001
	Nombre d'employés	,020	,010	,104	1,935	,054
	Valorisation des RH	,208	,038	,310	5,546	,000
	Qualité	,084	,052	,095	1,605	,109

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Qualité	,095 ^a	1,605	,109	,093	,813

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé	.	Enter
2	Différençait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402 ^a	,162	,151	,52928
2	,413 ^b	,170	,156	,52755

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,162	14,206	4	294	,000
2	,008	2,934	1	293	,088

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Différenciation par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,918	4	3,980	14,206	,000 ^a
	Residual	82,360	294	,280		
	Total	98,278	298			
2	Regression	16,735	5	3,347	12,026	,000 ^b
	Residual	81,544	293	,278		
	Total	98,278	298			

a. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Predictors: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé, Différenciation par l'innovation

c. Dependent Variable: Reconnaiss

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,331	,161		8,269	,000
	secteur public ou privé	,052	,066	,044	,799	,425
	syndic	-,290	,084	-,193	-3,461	,001
	Nombre d'employés	,020	,011	,101	1,871	,062
	Valorisation des RH	,230	,036	,343	6,413	,000
2	(Constant)	1,178	,183		6,424	,000
	secteur public ou privé	,003	,071	,002	,041	,967
	syndic	-,282	,084	-,188	-3,373	,001
	Nombre d'employés	,019	,010	,098	1,825	,069
	Valorisation des RH	,223	,036	,331	6,162	,000
	Différenciation par l'innovation	,065	,038	,102	1,713	,088

a. Dependent Variable: Reconnaiss

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 Différenciation par l'innovation	,102 ^a	1,713	,088	,100	,802

a. Predictors in the Model: (Constant), Valorisation des RH, syndic, Nombre d'employés, secteur public ou privé

b. Dependent Variable: Reconnaiss

Annexe 6



Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Coûts ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,145	,39237
2	,392 ^b	,154	,142	,39293

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,153	18,034	3	299	,000
2	,000	,155	1	298	,694

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,330	3	2,777	18,034	,000 ^a
	Residual	46,033	299	,154		
	Total	54,363	302			
2	Regression	8,354	4	2,088	13,526	,000 ^b
	Residual	46,009	298	,154		
	Total	54,363	302			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

c. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,003	,073		,046	,964
	secteur public ou privé	,339	,048	,389	7,014	,000
	syndic	-,008	,062	-,007	-,129	,897
	Nombre d'employés	,008	,008	,055	1,025	,306
2	(Constant)	-,034	,119		-,283	,777
	secteur public ou privé	,329	,054	,378	6,103	,000
	syndic	-,009	,062	-,008	-,143	,886
	Nombre d'employés	,008	,008	,055	1,027	,305
	Coûts	,012	,030	,024	,394	,694

a. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Coûts	,024 ^a	,394	,694	,023	,796

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Qualité ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,158	,150	,39082
2	,398 ^b	,158	,147	,39145

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,158	19,064	3	304	,000
2	,000	,030	1	303	,863

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,736	3	2,912	19,064	,000 ^a
	Residual	46,433	304	,153		
	Total	55,169	307			
2	Regression	8,740	4	2,185	14,260	,000 ^b
	Residual	46,429	303	,153		
	Total	55,169	307			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,072		-,015	,988
	secteur public ou privé	,343	,048	,396	7,215	,000
	syndic	-,004	,061	-,004	-,066	,947
	Nombre d'employés	,008	,008	,055	1,046	,297
2	(Constant)	-,025	,158		-,160	,873
	secteur public ou privé	,340	,050	,392	6,758	,000
	syndic	-,004	,061	-,004	-,066	,948
	Nombre d'employés	,008	,008	,055	1,043	,298
	Qualité	,006	,037	,010	,172	,863

a. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	,010 ^a	,172	,863	,010	,886

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Différençiait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes bénéfices organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,395 ^a	,156	,148	,39033
2	,398 ^b	,159	,147	,39040

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,156	18,625	3	302	,000
2	,002	,890	1	301	,346

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,513	3	2,838	18,625	,000 ^a
	Residual	46,013	302	,152		
	Total	54,526	305			
2	Regression	8,649	4	2,162	14,186	,000 ^b
	Residual	45,877	301	,152		
	Total	54,526	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

c. Dependent Variable: Primes bénéfices organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,002	,072		,023	,982
	secteur public ou privé	,339	,048	,391	7,105	,000
	syndic	-,009	,061	-,008	-,140	,889
	Nombre d'employés	,008	,008	,059	1,100	,272
2	(Constant)	-,069	,104		-,663	,508
	secteur public ou privé	,318	,053	,367	6,041	,000
	syndic	-,005	,061	-,005	-,088	,930
	Nombre d'employés	,008	,008	,057	1,067	,287
	Différenciation par l'innovation	,026	,028	,056	,943	,346

a. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,056 ^a	,943	,346	,054	,797

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes bénéfiques organisation

Annexe 7



Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Coûts ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,401 ^a	,161	,152	,38071
2	,401 ^b	,161	,150	,38120

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,161	19,056	3	299	,000
2	,001	,234	1	298	,629

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,286	3	2,762	19,056	,000 ^a
	Residual	43,338	299	,145		
	Total	51,624	302			
2	Regression	8,320	4	2,080	14,314	,000 ^b
	Residual	43,304	298	,145		
	Total	51,624	302			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

c. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,186	,071		-2,625	,009
	secteur public ou privé	,339	,047	,399	7,239	,000
	syndic	,168	,060	,156	2,808	,005
	Nombre d'employés	,016	,008	,111	2,075	,039
2	(Constant)	-,142	,115		-1,230	,220
	secteur public ou privé	,350	,052	,413	6,694	,000
	syndic	,169	,060	,157	2,820	,005
	Nombre d'employés	,016	,008	,111	2,068	,040
	Coûts	-,014	,029	-,029	-4,484	,629

a. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Coûts	-,029 ^a	-,484	,629	-,028	,796

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Qualité ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 ^a	,166	,158	,37921
2	,413 ^b	,170	,159	,37889

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,166	20,190	3	304	,000
2	,004	1,508	1	303	,220

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,710	3	2,903	20,190	,000 ^a
	Residual	43,715	304	,144		
	Total	52,425	307			
2	Regression	8,926	4	2,232	15,544	,000 ^b
	Residual	43,499	303	,144		
	Total	52,425	307			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,190	,070		-2,714	,007
	secteur public ou privé	,344	,046	,406	7,443	,000
	syndic	,172	,060	,158	2,886	,004
	Nombre d'employés	,016	,007	,111	2,104	,036
2	(Constant)	-,023	,153		-,151	,880
	secteur public ou privé	,363	,049	,429	7,445	,000
	syndic	,172	,059	,158	2,884	,004
	Nombre d'employés	,016	,007	,111	2,110	,036
	Qualité	-,044	,036	-,068	-1,228	,220

a. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	-,068 ^a	-1,228	,220	-,070	,886

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Différençiait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 ^a	,164	,155	,37865
2	,405 ^b	,164	,153	,37917

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,164	19,683	3	302	,000
2	,000	,170	1	301	,680

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,466	3	2,822	19,683	,000 ^a
	Residual	43,299	302	,143		
	Total	51,765	305			
2	Regression	8,491	4	2,123	14,765	,000 ^b
	Residual	43,274	301	,144		
	Total	51,765	305			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiaiton par l'innovation

c. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,187	,070		-2,675	,008
	secteur public ou privé	,339	,046	,402	7,333	,000
	syndic	,167	,060	,155	2,812	,005
	Nombre d'employés	,016	,007	,114	2,159	,032
2	(Constant)	-,217	,101		-2,152	,032
	secteur public ou privé	,330	,051	,392	6,463	,000
	syndic	,169	,060	,156	2,827	,005
	Nombre d'employés	,016	,007	,114	2,141	,033
	Différenciation par l'innovation	,011	,027	,024	,413	,680

a. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,024 ^a	,413	,680	,024	,797

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Primes objectifs organisation

Annexe 8

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Coûts ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,194	,186	,415
2	,441 ^b	,194	,183	,416

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,194	23,396	3	291	,000
2	,000	,021	1	290	,885

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,077	3	4,026	23,396	,000 ^a
	Residual	50,072	291	,172		
	Total	62,149	294			
2	Regression	12,081	4	3,020	17,493	,000 ^b
	Residual	50,068	290	,173		
	Total	62,149	294			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Coûts

c. Dependent Variable: Rémunération compétences

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,167	,079		2,117	,035
	secteur public ou privé	,381	,052	,404	7,391	,000
	syndic	-,119	,067	-,098	-1,782	,076
	Nombre d'employés	,000	,008	-,001	-,017	,987
2	(Constant)	,152	,128		1,190	,235
	secteur public ou privé	,377	,058	,400	6,536	,000
	syndic	-,119	,067	-,098	-1,783	,076
	Nombre d'employés	,000	,008	-,001	-,014	,989
	Coûts	,005	,033	,009	,145	,885

a. Dependent Variable: Rémunération compétences

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Coûts	,009 ^a	,145	,885	,008	,793

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic		Enter
2	Qualité ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,188	,180	,416
2	,434 ^b	,188	,177	,416

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,188	22,831	3	296	,000
2	,001	,189	1	295	,664

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,838	3	3,946	22,831	,000 ^a
	Residual	51,162	296	,173		
	Total	63,000	299			
2	Regression	11,871	4	2,968	17,124	,000 ^b
	Residual	51,129	295	,173		
	Total	63,000	299			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Qualité

c. Dependent Variable: Rémunération compétences

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,177	,078		2,259	,025
	secteur public ou privé	,371	,051	,396	7,267	,000
	syndic	-,120	,067	-,098	-1,802	,073
	Nombre d'employés	-,001	,008	-,005	-,089	,929
2	(Constant)	,112	,170		,659	,511
	secteur public ou privé	,364	,054	,388	6,741	,000
	syndic	-,120	,067	-,098	-1,798	,073
	Nombre d'employés	-,001	,008	-,005	-,089	,930
	Qualité	,017	,039	,024	,435	,664

a. Dependent Variable: Rémunération compétences

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Qualité	,024 ^a	,435	,664	,025	,891

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nombre d'employés, secteur public ou privé, ^a syndic	.	Enter
2	Différençiait on par l'innovation ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,431 ^a	,186	,177	,416
2	,432 ^b	,186	,175	,416

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,186	22,351	3	294	,000
2	,001	,253	1	293	,615

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiait on par l'innovation

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,592	3	3,864	22,351	,000 ^a
	Residual	50,827	294	,173		
	Total	62,419	297			
2	Regression	11,636	4	2,909	16,784	,000 ^b
	Residual	50,783	293	,173		
	Total	62,419	297			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic, Différençiait on par l'innovation

c. Dependent Variable: Rémunération compétences

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,180	,079		2,293	,023
	secteur public ou privé	,367	,051	,391	7,153	,000
	syndic	-,124	,067	-,102	-1,858	,064
	Nombre d'employés	,000	,008	-,003	-,050	,960
2	(Constant)	,140	,113		1,241	,216
	secteur public ou privé	,355	,057	,378	6,233	,000
	syndic	-,122	,067	-,101	-1,829	,068
	Nombre d'employés	-,001	,008	-,003	-,064	,949
	Différenciation par l'innovation	,015	,030	,030	,503	,615

a. Dependent Variable: Rémunération compétences

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Différenciation par l'innovation	,030 ^a	,503	,615	,029	,793

a. Predictors in the Model: (Constant), Nombre d'employés, secteur public ou privé, syndic

b. Dependent Variable: Rémunération compétences

Annexe 9





UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



La gestion du rendement des ressources humaines

La situation actuelle

Sylvie St-Onge, Ph.D., professeure titulaire, École des Hautes Études Commerciales
Victor Y. Haines III, Ph.D., professeur agrégé, Université de Sherbrooke

Avec la collaboration d'Émilie Caussignac et de Stéphanie Massé



Ordre des conseillers
en ressources humaines
et en relations industrielles
agréés du Québec



FCAR

Fonds pour la Formation
de Chercheurs et l'Aide
à la Recherche

La gestion du rendement des ressources humaines

La situation actuelle

Dans un environnement où la concurrence se fait de plus en plus vive, la gestion du rendement des ressources humaines représente une importante activité pour les organisations. La gestion du rendement implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation et à la reconnaissance du rendement des ressources humaines. Cette enquête a pour objectif d'étudier les pratiques de gestion du rendement adoptées par les organisations du Québec.

Qui devrait répondre à ce questionnaire ?

Ce questionnaire devrait être rempli par le responsable de la gestion des ressources humaines de votre organisation. Il peut s'agir du vice-président ressources humaines, du directeur des ressources humaines, etc. Répondre à ce questionnaire prendra, au plus, 30 minutes de votre temps.

Pourquoi remplir ce questionnaire ?

Remplir ce questionnaire vous permettra de partager l'expérience de votre organisation en matière de gestion du rendement. En outre, une synthèse des résultats de l'enquête sera présentée lors d'une activité ou dans la revue de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). Vous pourrez ainsi comparer vos pratiques de gestion du rendement à celles des autres organisations participantes.

Confidentialité des réponses

Soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles; seuls les résultats globaux (moyenne, écart type, etc.) seront communiqués lors de futures publications ou conférences sur le sujet. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme indiquant votre consentement à participer à la recherche. La tenue de cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'École des Hautes Études Commerciales, le 28 mars 2001. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au (514) 340-6043.

Retour du questionnaire rempli

Une fois rempli, le questionnaire doit être retourné dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe ou à l'adresse suivante : Sylvie St-Onge, Service de l'enseignement de la GRH, École des Hautes Études Commerciales, 3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7. Vous pouvez aussi obtenir plus d'information sur ce projet en nous contactant directement.

Nous vous sommes reconnaissants pour votre collaboration à cette recherche.

Sylvie St-Onge, Ph.D., professeure titulaire
École des Hautes Études Commerciales
Tél. : (514) 340-6381
Télécopie : (514) 340-6898
Courriel : [REDACTED]

Victor Y. Haines III, Ph.D., professeur agrégé
Université de Sherbrooke
Tél. : (819) 821-8000, poste 2314
Télécopie : (819) 821-7934
Courriel : [REDACTED]

Section 1. La gestion du rendement de différentes catégories de personnel

A l'intérieur de cette section, veuillez cocher toutes les catégories de personnel pour lesquelles l'énoncé s'applique.

Dans notre organisation, nous évaluons le rendement de cette catégorie de personnel...

	Catégories de personnel						
	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1. ... en utilisant des formulaires d'évaluation du rendement.	<input type="checkbox"/>						
2. ... avec comme critères des traits personnels (enthousiasme, sociabilité, créativité, etc.).	<input type="checkbox"/>						
3. ... en recourant à une distribution forcée des cotes de rendement (p.ex., 5 % excellent, 30 % bon).	<input type="checkbox"/>						
4. ... avec comme critères l'atteinte d'objectifs de rendement.	<input type="checkbox"/>						
5. ... en notant régulièrement des exemples de comportements positifs et négatifs.	<input type="checkbox"/>						
6. ... avec comme critères la démonstration de certaines compétences	<input type="checkbox"/>						
7. ... en commentant par écrit le rendement de l'employé sous la forme d'un texte.	<input type="checkbox"/>						
8. ... avec comme critères la maîtrise d'un nombre croissant d'emplois ou de tâches (polyvalence)	<input type="checkbox"/>						
9. ... avec comme critères des standards ou des résultats atteints.	<input type="checkbox"/>						
10. ... avec comme critères l'adoption de comportements.	<input type="checkbox"/>						
11. ... en utilisant les technologies de l'information (p.ex., disponible sur Intranet).	<input type="checkbox"/>						
12. ... en nous référant à un manuel de politiques ou de procédures.	<input type="checkbox"/>						
13. ... lors d'un entretien, c'est-à-dire une rencontre formelle d'évaluation du rendement	<input type="checkbox"/>						
14. ... autre, précisez : _____	<input type="checkbox"/>						

Dans notre organisation, le rendement de cette catégorie de personnel est évalué par...

1. ... le supérieur immédiat.
2. ... les collègues de travail.
3. ... les subordonnés.
4. ... les clients (internes ou externes).
5. ... les professionnels du service des ressources humaines.
6. ... la personne elle-même.
7. ... un comité.
8. ... une autre source d'évaluation, précisez : _____

Catégories de personnel

	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1.	<input type="checkbox"/>						
2.	<input type="checkbox"/>						
3.	<input type="checkbox"/>						
4.	<input type="checkbox"/>						
5.	<input type="checkbox"/>						
6.	<input type="checkbox"/>						
7.	<input type="checkbox"/>						
8.	<input type="checkbox"/>						

Dans notre organisation, nous reconnaissons le rendement de cette catégorie de personnel en accordant...

1. ... des augmentations de salaire en fonction du rendement individuel.
2. ... des commissions selon un pourcentage des ventes ou un montant par unité vendue.
3. ... une rémunération à la pièce selon le nombre d'unités produites.
4. ... des primes en fonction du rendement individuel.
5. ... des primes en fonction des bénéfices de l'organisation.
6. ... des primes en fonction des gains de productivité.
7. ... des primes en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation.
8. ... la possibilité d'acheter des actions de l'organisation à des conditions préférentielles.
9. ... la possibilité de recevoir des actions de l'organisation.
10. ... des primes en fonction du rendement de l'équipe.
11. ... des options d'achat d'actions, soit le droit d'acheter des actions de l'organisation à un prix fixé d'avance durant une période de temps déterminée.
12. ... des primes en fonction des résultats du département.
13. ... des augmentation de salaire en fonction des compétences individuelles acquises
14. ... des primes en fonction des compétences individuelles acquises
15. ... autres, précisez : _____

Catégories de personnel

	Dirigeants	Cadres	Professionnels	Personnel de bureau	Production et entretien	Personnel de vente	Recherche et développement
1.	<input type="checkbox"/>						
2.	<input type="checkbox"/>						
3.	<input type="checkbox"/>						
4.	<input type="checkbox"/>						
5.	<input type="checkbox"/>						
6.	<input type="checkbox"/>						
7.	<input type="checkbox"/>						
8.	<input type="checkbox"/>						
9.	<input type="checkbox"/>						
10.	<input type="checkbox"/>						
11.	<input type="checkbox"/>						
12.	<input type="checkbox"/>						
13.	<input type="checkbox"/>						
14.	<input type="checkbox"/>						
15.	<input type="checkbox"/>						

Section 2. La formation en matière de gestion du rendement

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point le personnel d'encadrement de votre organisation reçoit de la formation sur...

- ① pas du tout
- ② très peu
- ③ peu
- ④ assez
- ⑤ beaucoup

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ... l'utilisation des formulaires d'évaluation du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... le <i>coaching</i> comme approche de supervision. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... la reconnaissance du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... la planification du travail à faire exécuter par leurs subordonnés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... l'identification des besoins de formation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... la conduite des entretiens d'évaluation du rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... la gestion des employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... la gestion de la discipline. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... la détermination des augmentations de salaire. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... la détermination des objectifs de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... la planification et la gestion des carrières. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ... la communication de la rétroaction sur le rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ... la gestion de nature «participative». | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. ... autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 3. Les indicateurs de rendement privilégiés

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux indicateurs de rendement suivants :

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Rendre service aux autres. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Augmenter la quantité de travail réalisé. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Établir des relations courtoises. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Se comporter de manière professionnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Améliorer la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Travailler de longues heures pour terminer des tâches importantes à l'intérieur de délais serrés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Exprimer sa volonté de gravir les échelons dans l'organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Respecter les délais et les échéanciers. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Exécuter son travail minutieusement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Faire preuve d'initiative personnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Fournir des suggestions constructives afin de résoudre des problèmes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Atteindre les objectifs de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. Participer aux réunions et aux activités de nature sociale. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. Atteindre les standards et les normes de rendement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. Se conformer aux règles et aux politiques de l'entreprise. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. Augmenter la qualité du travail réalisé. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. Participer aux activités de l'organisation (comités, groupe de travail, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Réduire les coûts. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. Traiter les gens de manière respectueuse. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. Faire preuve de créativité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. Se montrer ouvert aux changements. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. Se montrer capable de travailler en équipe. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. Démontrer des habiletés de communication. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. Gérer adéquatement le rendement des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. Autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 4. Les formes de reconnaissance ou de récompenses

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer la fréquence avec laquelle on reconnaît, dans votre organisation, les bonnes performances...

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... en accordant des symboles honorifiques (trophées, certificats, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... en soulignant les contributions lors des réunions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... en joignant une lettre de reconnaissance au dossier des employés méritants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... en présentant les employés méritants par l'entremise de divers médias (journal, affiches, Intranet, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... en accordant des biens (montres, chandails, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... en octroyant des journées de congé supplémentaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... en accordant des billets ou de l'argent permettant de faire des voyages ou des sorties (restaurant, sport, spectacle, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... en permettant de choisir les horaires de travail (horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé, etc.) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... en soulignant les mérites lors d'une cérémonie ou d'un gala. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... en accordant des promotions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... en améliorant les caractéristiques des emplois (variété, autonomie, etc.). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ... en accordant plus de responsabilités. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ... autre, précisez : _____ | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 5. La rétroaction multisource sur le rendement (*feedback 360°*)

Votre organisation a-t-elle utilisé une approche de rétroaction multisource (*feedback 360°*) au cours des 24 derniers mois pour au moins une catégorie de personnel ?

oui non → Si non, passez à la section 6 à la page suivante.

Comment votre organisation utilise-t-elle les informations résultant d'une rétroaction multisource ?

- | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| 1. Les informations sont transmises au supérieur immédiat de la personne évaluée. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 2. Les informations sont transmises à la personne évaluée. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 3. Les informations sont transmises à l'équipe de direction. | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |
| 4. Les informations sont utilisées pour prendre des décisions administratives (p.ex. rémunération, promotions). | oui <input type="checkbox"/> | non <input type="checkbox"/> |

Section 5 (suite)

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord avec les affirmations suivantes :

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les évaluateurs ont apprécié la rétroaction multisource. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Les évalués ont apprécié la rétroaction multisource. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. La rétroaction multisource a amélioré le rendement individuel. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. La rétroaction multisource a amélioré les comportements au travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. La rétroaction multisource a amélioré le fonctionnement de l'organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Notre organisation veut accroître l'utilisation de la rétroaction multisource. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 6. Évaluation et rémunération des compétences individuelles

Votre organisation utilise-t-elle un système officiel d'évaluation des compétences pour au moins une catégorie de personnel ? oui non → Si non, passez à la section 7.

Qui participe officiellement à l'évaluation des compétences de ces employés ? (plus d'une réponse possible)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Le supérieur hiérarchique | <input type="checkbox"/> Les collègues de l'employé |
| <input type="checkbox"/> D'autres salariés de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Des personnes n'appartenant pas à l'entreprise |

L'évaluation des compétences individuelles repose-t-elle sur un outil officiel ou écrit (grille, référentiel ou indicateurs de compétences) ? oui non

Y a-t-il un lien direct entre le résultat de l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération ? oui non → Si non, passez à la section 7.

Les compétences rémunérées reflètent-elles...

... des niveaux croissants de maîtrise de l'emploi oui non

... la maîtrise d'un nombre croissant d'emplois ou de tâches (polyvalence) oui non

Les compétences rémunérées s'avèrent des compétences acquises...

... à l'initiative de l'organisation ? Pas du tout Tout à fait
① ② ③ ④ ⑤

... à l'initiative de l'employé ? ① ② ③ ④ ⑤

Notre organisation rémunère... (plusieurs réponses possibles)

- ... des compétences utilisées dans l'immédiat par l'employé.
- ... des compétences qui ont été utilisées mais ne le sont pas dans l'immédiat.
- ... des compétences qui seront utilisées mais ne le sont pas dans l'immédiat.

Les compétences rémunérées s'avèrent...

... plutôt des connaissances ? Pas d'accord D'accord
① ② ③ ④ ⑤

... plutôt des savoir-faire techniques ? ① ② ③ ④ ⑤

... plutôt des comportements ? ① ② ③ ④ ⑤

Section 7. La gestion des employés difficiles

(c'est-à-dire des employés qui ont un rendement, des attitudes ou des comportements inadéquats compte tenu de ce qui est attendu dans l'exercice de leurs fonctions).

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer
la fréquence avec laquelle, dans votre organisation, ...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ... les cadres sont informés ou formés sur leurs responsabilités à l'égard de la gestion des employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... les cadres documentent et suivent de près les employés difficiles afin qu'ils répondent aux attentes de rendement dans les meilleurs délais. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... le personnel se plaint d'une trop grande tolérance envers les employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... les cadres appliquent le principe de progression ou de gradation des mesures disciplinaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... les employés difficiles peuvent être référés à des professionnels (p.ex., psychologues, conseillers) qui les aident à résoudre leurs problèmes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... les cadres et les dirigeants respectent le principe de proportionnalité entre les problèmes de rendement et les mesures disciplinaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... les cadres et les employés ne savent pas trop comment réagir face aux employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... les cadres se sentent appuyés par la direction dans la gestion des employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... les employés difficiles sont gérés de manière équitable et ferme, dans le meilleur intérêt de tous. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... les cadres se sentent appuyés par les professionnels du Service des ressources humaines dans la gestion des employés difficiles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 8. L'efficacité des systèmes de gestion du rendement du personnel

En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou en accord avec les affirmations suivantes :

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

Dans notre organisation, la gestion du rendement du personnel...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ... améliore les performances individuelles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... incite les employés à adopter certains comportements au travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... améliore la satisfaction au travail des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... améliore la motivation au travail des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... permet de gérer la rémunération de manière équitable. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... améliore la capacité d'attirer des employés compétents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... améliore le climat de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... améliore la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... améliore la qualité des services et/ou des produits. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... améliore les décisions de développement de carrière. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... renforce la culture organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. ... améliore la performance financière de l'entreprise. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. ... permet une meilleure adaptation aux nouveaux contextes d'affaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. ... permet de réduire les coûts. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. ... permet de retenir les employés les plus performants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. ... améliore l'engagement des employés envers l'organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. ... encourage la coopération. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. ... améliore le rendement des équipes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. ... facilite la réalisation de changements. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. ... facilite la réalisation de la stratégie d'affaires. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. ... incite les employés à développer des compétences. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Section 9. Profil de votre organisation

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

A. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies suivantes pour faire face à la concurrence :

- | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. | La production de biens et services à meilleur prix que la concurrence. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. | La conception de produits ou de services qui sont perçus comme ayant un attrait unique. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. | La réduction des coûts de production ou d'opération. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. | La conception de produits ou de services innovateurs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. | La gestion optimale des dépenses liées à la recherche et développement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. | Le maintien d'une tradition de qualité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. | L'amélioration de l'efficacité des opérations. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. | L'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. | La minimisation des dépenses liées à la vente et à la publicité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. | L'emploi d'une main-d'œuvre compétente et motivée. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

B. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux priorités d'affaires suivantes :

- | | | | | | | |
|----------------|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Augmentation des activités de recherche et développement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. | Développement de nouveaux produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. | Mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. | Expansion du marché vers d'autres régions. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. | Amélioration de la qualité des produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. | Réduction des coûts d'exploitation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. | Réorganisation des méthodes de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. | Amélioration de la collaboration entre employeurs et employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. | Développement des compétences des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. | Renforcement de l'engagement et de la participation des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. | Développement de nouveaux marchés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. | Réduction des effectifs. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. | Amélioration de la productivité. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① vraiment moins bien
- ② moins bien
- ③ semblable
- ④ meilleure
- ⑤ bien meilleure

C. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer comment votre organisation se compare avec les organisations de votre secteur d'activité en termes de...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... qualité des produits ou services. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... développement de nouveaux produits, services ou programme. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... capacité à attirer des employés compétents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... capacité à retenir les meilleurs employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... qualité de la relation entre la direction et les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... qualité du climat de travail. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... force de marketing. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... croissance des ventes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... bénéfiques. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. ... parts de marché. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

D. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

En général, dans mon organisation...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... la direction met en valeur et respecte ses employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... la direction est près des employés de la base. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... la créativité et la non conformité procurent un avantage compétitif. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... le personnel est tenu responsable de rencontrer des objectifs de rendement qui comportent un défi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... les employés reçoivent une formation qui améliore leurs compétences et leur cheminement de carrière. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... les employés partagent des valeurs qui favorisent la cohésion. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... le personnel est récompensé pour l'atteinte d'objectifs et de résultats élevés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. ... les clients sont prioritaires et les employés doivent montrer un effort soutenu pour les satisfaire. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. ... le personnel échange librement de l'information en utilisant des canaux de communication formels et informels. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. ... l'organisation du travail favorise l'action et la prise de décision. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① très faible importance
- ② faible importance
- ③ importance moyenne
- ④ importance élevée
- ⑤ importance très élevée

E. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer **l'importance qu'accorde la direction de votre organisation...**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... aux problématiques de gestion des ressources humaines. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... à la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... aux ressources humaines relativement aux ressources financières. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... à faire participer le premier responsable des ressources humaines à la planification stratégique. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

- ① presque jamais
- ② occasionnellement
- ③ régulièrement
- ④ souvent
- ⑤ continuellement

F. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer **la fréquence avec laquelle la direction de votre organisation...**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... communique les objectifs d'affaires à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... communique des informations sur la performance organisationnelle à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la performance organisationnelle. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... aide les employés à comprendre l'influence de leur travail sur la satisfaction des clients. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ... sollicite l'avis des employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. ... communique la mission ou la raison d'être de l'organisation à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. ... communique de l'information sur la performance des concurrents à tous les employés. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

G. En noircissant le cercle approprié, veuillez indiquer **jusqu'à quel point vous êtes en désaccord ou d'accord avec les affirmations suivantes :**

Dans notre industrie, les changements environnementaux (technologiques, économiques, sociaux, etc.)...

- ① totalement en désaccord
- ② plutôt en désaccord
- ③ ni en désaccord, ni d'accord
- ④ plutôt d'accord
- ⑤ totalement d'accord

- | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. ... sont fréquents. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. ... sont imprévisibles. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. ... sont importants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ... sont croissants. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

H. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines est-elle intégrée au processus de prise de décisions stratégiques dans votre organisation? (cochez une seule case)

1

2

3

4

5

Il n'y a pas d'intégration :
les décisions stratégiques sont prises sur
la base de considérations financières
et non de considérations ressources humaines.

Il y a une forte intégration :
les considérations relatives aux ressources humaines
sont intégrées aux décisions stratégiques
sur une base continue et systématique.

I. Comment situez-vous votre organisation en matière de gestion de la qualité ? (cochez une seule case)

1

2

3

4

5

Nous nous concentrons à contrôler
la qualité des produits finis et
des services fournis.

Nous adoptons plusieurs pratiques
de qualité totale très sophistiquées
à travers l'entreprise et avec
nos partenaires d'affaires.

J. Comment qualifiez-vous le climat des relations de travail dans votre organisation? (cochez une seule case)

1

2

3

4

5

Très difficile

Excellent

K. L'organisation pour laquelle vous répondez est-elle une filiale, une division ou une unité d'affaires d'un groupe plus large ?

oui non

L. Depuis combien d'années l'organisation pour laquelle vous répondez, existe-t-elle?

_____ années (indiquez le nombre)

M. Le siège social de votre organisation est... (Cochez une réponse)

- ... au Québec
- ... dans une autre province canadienne
- ... aux États-Unis
- ... en Europe
- ... en Asie
- ... autre, précisez _____

N. Combien d'employés travaillent dans votre organisation? (Cochez une réponse)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> 200 à 399 employés | <input type="checkbox"/> 800 à 999 employés | <input type="checkbox"/> 1400 à 1999 employés |
| <input type="checkbox"/> 400 à 599 employés | <input type="checkbox"/> 1000 à 1199 employés | <input type="checkbox"/> 2000 à 2,999 employés |
| <input type="checkbox"/> 600 à 799 employés | <input type="checkbox"/> 1200 à 1399 employés | <input type="checkbox"/> 3000 et plus |

O. Quel est le chiffre d'affaires (budget d'exploitation) de votre organisation ? (Cochez une réponse)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10 millions | <input type="checkbox"/> 100 à 250 millions | <input type="checkbox"/> 501 millions à 1 milliard |
| <input type="checkbox"/> 10 à 50 millions | <input type="checkbox"/> 250 à 500 millions | <input type="checkbox"/> Plus de 1 milliard |
| <input type="checkbox"/> 50 à 100 millions | | |

P. À quel secteur d'activité appartient votre organisation ? (Cochez une seule réponse)

Fonction publique

- 1. Fédérale
- 2. Provinciale
- 3. Municipale

Fonction parapublique

- 4. Enseignement
- 5. Santé et services sociaux
- 6. Société d'État

Industrie manufacturière
(transformation)

- 7. Biens de consommation (durables, non-durables)
- 8. Haute technologie
- 9. Pharmaceutique
- 10. Produits industriels
- 11. Autre, précisez : _____

Services

- 12. Services conseils
- 13. Services financiers, assurances, immobiliers
- 14. Syndicat
- 15. Commerce de gros et de détail
- 16. Communication et télécommunication
- 17. Transport et entreposage
- 18. Autre, précisez : _____

Autres secteurs

- 19. Construction
- 20. Exploitation et extraction des ressources naturelles
- 21. Autre, précisez : _____

Q. Dans votre organisation, quelle(s) catégorie(s) de personnel sont syndiquée(s) ? (Cochez le ou les catégorie(s))

- Dirigeants
- Cadres
- Professionnels
- Personnel de bureau

- Personnel de production et d'entretien
- Personnel de vente
- Personnel de recherche et développement
- Autre, précisez : _____

R. Dans quel milieu se trouve votre organisation ? (Cochez une seule réponse)

- Urbain
- Semi-urbain
- Rural

S. Votre organisation possède-t-elle une certification qualité ? (EX : ISO 9000) (Cochez une seule réponse)

- Non
- Oui Si oui, laquelle : _____

Section 10. Profil du répondant

Le titre de votre poste : _____

Le nombre d'années d'expérience dans votre poste actuel : _____ année(s)

Votre sexe : Féminin Masculin

Une fois complété, veuillez retourner le questionnaire dans l'enveloppe pré-adressée ci-jointe ou à l'adresse suivante :

Madame Sylvie St-Onge, professeure titulaire
Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines
École des Hautes Etudes Commerciales
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2A7

Téléphone : (514) 340-6381 Télécopie : (514) 340-6898 courriel : [REDACTED]

Si vous désirez recevoir un sommaire des résultats de l'enquête,

- **Vous pouvez remplir la section suivante ou joindre votre carte d'affaires.**

Nom de l'organisation : _____

Nom du répondant : _____

Adresse : _____

Ville, province : _____

Code postal : _____

courriel : _____

- **Vous pouvez aussi demander le sommaire des résultats par courriel à [REDACTED]**

Vos commentaires :

Merci de votre collaboration !