

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps. Each original is also photographed in one exposure and is included in reduced form at the back of the book.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

UMI

A Bell & Howell Information Company
300 North Zeeb Road, Ann Arbor MI 48106-1346 USA
313/761-4700 800/521-0600



Université d'Ottawa • University of Ottawa

**Le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du
système de gestion de la performance sur la performance des
entreprises canadiennes**

par

Rachel Ouellette

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de
Maîtrise en administration des affaires

Université d'Ottawa
© Septembre 1998



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-36730-4

Table des matières

Sommaire	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures	iii
Liste des annexes	iv
Introduction	1
Chapitre premier - Cadre théorique	4
Contexte environnemental	5
Gestion de la performance : un système intégré	9
Intégration au niveau stratégique	18
Gestion stratégique des ressources humaines	18
Intégration de la stratégie avec la gestion de la performance	23
Lien entre la stratégie et la gestion des ressources humaines	28
Intégration au niveau des systèmes de gestion	36
Complémentarité entre les pratiques ressources humaines et la performance individuelle et organisationnelle	41
1) Composantes individuelles de la gestion des ressources humaines et performance	42
2) Complémentarité des pratiques	47
Intégration au niveau opérationnel	53

Mesure de la performance	59
Conclusion de la revue de la littérature	63
Chapitre deux - Objectif et hypothèses de recherche	65
Objectif de la recherche	66
Hypothèses	67
Chapitre trois - Méthodologie	71
Démarches préliminaires	72
Développement du questionnaire	73
Envoi des questionnaires	77
Rappel des hypothèses	78
Description des variables	78
Vérification des hypothèses de recherche	80
Chapitre quatre - Résultats des analyses	81
Profil des répondants	82
Cohérence interne des variables indépendantes	85
Analyse factorielle sur le mesures de performance organisationnelle	87
Analyses de régression	91
Intégration gestion de la performance/stratégie et performance perçue	91
Complémentarité gestion de la performance/gestion des ressources humaines et performance perçue	93
Niveau de cohérence entre les pratiques de gestion de la performance et la performance perçue	94

Chapitre cinq - Interprétation des résultats	97
Discussion	98
Intégration au niveau stratégique	99
Intégration au niveau des systèmes	101
Intégration au niveau opérationnel	105
Influence des variables de contrôle	107
Limites de l'étude	109
Conclusion	110
Remerciements	112
Bibliographie	113
Annexes	119

Sommaire

La présente étude vise à essentiellement à tester le modèle théorique proposé par Barrette et Bérard (1998) relativement au concept intégré de gestion de la performance. En effet, la recherche tente de déterminer le lien entre les trois niveaux d'intégration présentés dans ce modèle, soit l'intégration au niveau stratégique, l'intégration au niveau des composantes de la gestion des ressources humaines et l'intégration au niveau des pratiques opérationnelles de gestion de la performance, et la performance organisationnelle telle que mesurée à l'aide d'indicateurs perçus.

L'échantillon à l'étude est formé de 177 entreprises canadiennes de domaines d'activités variés. Les résultats indiquent que plus les pratiques de gestion de la performance intègrent les éléments de la gestion stratégique de l'organisation, plus la mesure de la performance perçue est grande. La première hypothèse de recherche est donc corroborée. Les résultats démontrent également que plus le niveau de cohérence entre les pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue est élevée. La troisième hypothèse de recherche est donc corroborée.

Toutefois, la deuxième hypothèse posée dans le cadre de la présente étude n'a pu être que partiellement corroborée. Nous ne pouvons donc pas conclure, comme nous l'avons suggéré en se basant sur la littérature consultée, que plus les pratiques de gestion de la performance sont complémentaires avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines, plus la mesure de la performance perçue est grande.

Liste des tableaux

Tableau 1.	Distribution des répondants
Tableau 2.	Corrélations entre les questions de la dimension intégration stratégique
Tableau 3.	Corrélations entre les questions de la dimension intégration opérationnelle
Tableau 4.	Corrélations entre les questions de la dimension intégration des composantes de la gestion des ressources humaines
Tableau 5.	Corrélations entre les dimensions et les questions liées à la performance perçue
Tableau 6.	Structure factorielle
Tableau 7.	Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration stratégique et les facteurs de performance organisationnelle
Tableau 8.	Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration des composantes de la gestion des ressources humaines et les facteurs de performance organisationnelle
Tableau 9.	Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration opérationnelle et les facteurs de performance organisationnelle

Liste des figures

- Figure 1. Une approche de la gestion de la performance
- Figure 2. Le cycle de gestion de la performance
- Figure 3. Modèle d'intégration à trois niveaux
- Figure 4. Intégration au niveau stratégique
- Figure 5. Mesure et gestion de la performance et mise en oeuvre de la stratégie
- Figure 6. Le Balanced Scorecard
- Figure 7. Gestion stratégique : les quatre processus
- Figure 8. Modèle intégré de gestion des ressources humaines

Liste des annexes

Annexe I	Illustration de l'intégration des processus du système de gestion de la performance
Annexe II	Outil de recherche utilisé
Annexe III	Statistiques descriptives pour l'ensemble des questions
Annexe IV	Corrélations pour les différentes dimensions
Annexe V	Cohérence interne des questions pour chaque dimension
Annexe VI	Résultats de l'analyse factorielle
Annexe VII	Résultats des analyses de régression

Introduction

La mesure et la gestion de la performance représentent des composantes de la gestion des ressources humaines dont l'importance est devenue de plus en plus grande au cours des dernières années. En effet, à mesure que les organisations ont constaté la croissance rapide de la concurrence, elles ont pris conscience que pour maintenir un avantage concurrentiel, elles devaient se doter d'un ensemble de pratiques visant à maximiser leur performance (Schneier, Shawa et Beatty, 1991).

De plus, on observe que le concept même de gestion de la performance a évolué pour passer d'un domaine centré essentiellement sur les ressources humaines au plan individuel à un secteur faisant davantage partie de la gestion globale des organisations. Ainsi, le concept de gestion de la performance est désormais synonyme, pour plusieurs organisations, d'un ensemble de pratiques dont l'objectif ultime est l'amélioration de la performance individuelle et des équipes de travail mais aussi, la maximisation de la performance de l'organisation toute entière (Schneier et al., 1991; Byham et Moyer, 1996).

Plusieurs cadres théoriques ainsi que des études empiriques ont mis l'emphasis sur le fait que pour être efficaces, les systèmes de gestion de la performance devaient être alignés avec les autres systèmes de gestion utilisés au sein des organisations. Dans certains cas, on souligne l'importance d'aligner la gestion de la performance avec la stratégie organisationnelle (Bevan et Thompson, 1991; Schneier et al., 1991; Mohrman et Mohrman, 1995; Kaplan et Norton, 1996). D'autres mentionnent qu'il est nécessaire que les différents systèmes de gestion utilisés par les entreprises soient intégrés les uns aux autres pour permettre d'atteindre les objectifs de réussite (Byham et al., 1996; Ichniowski,

Shawa et Prennushie, 1995). Enfin, certaines études ont cherché à démontrer l'importance de la complémentarité entre les pratiques qui forment les différents programmes de la gestion des ressources humaines (Ichniowsky et al., 1995; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995).

Un modèle théorique récent, proposé par Barrette et Bérard, (1998), a tenté de rassembler en un tout cohérent et coordonné les différentes notions que sont l'intégration stratégique, l'intégration des systèmes et la complémentarité des pratiques qui ont été, jusqu'à maintenant, traitées séparément. Ce modèle suggère que la gestion de la performance est la pierre angulaire ou le centre de contrôle d'un système global comprenant les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique de l'organisation.

Ainsi, Barrette et al., (1998) regroupent sous trois niveaux d'intégration les pratiques qui, lorsqu'elles sont alignées et cohérentes, sont susceptibles de maximiser la performance des individus et celle de l'organisation. Il s'agit de 1) l'intégration au niveau stratégique, 2) l'intégration au niveau des systèmes de gestion et 3) l'intégration au niveau des pratiques opérationnelles de la gestion de la performance. Selon ce modèle, ce n'est que lorsqu'elle aura atteint ces trois niveaux d'intégration qu'une organisation pourra véritablement maximiser sa performance.

La présente recherche s'appuie sur le modèle développé par Barrette et al., (1998) et tentera de fournir des évidences empiriques pour l'appuyer. En fait, l'étude veut vérifier trois hypothèses de recherche ayant trait au lien entre : 1) l'intégration des pratiques opérationnelles de gestion de la performance avec la stratégie de l'organisation et la performance organisationnelle, 2) la

complémentarité des pratiques de gestion de la performance avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, et 3) la cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance et la performance organisationnelle. Dans le cadre de cette étude, la performance organisationnelle sera mesurée à partir d'indicateurs perçus.

Chapitre premier

Cadre théorique

Cadre théorique

Ce chapitre présente le cadre théorique de la présente recherche. Nous y présenterons successivement : 1) le contexte environnemental dans lequel se situe l'étude, 2) la théorie relative au concept de la gestion de la performance, 3) la notion de système intégré au niveau stratégique, au niveau des autres composantes de la gestion des ressources humaines et au niveau opérationnel et, 4) la théorie relative à la mesure de la performance organisationnelle à partir d'indicateurs perçus.

Contexte environnemental

De nos jours, les entreprises et le milieu des affaires en général doivent transiger dans un environnement en constante évolution. Les nombreux changements engendrés par des facteurs tels l'intensification de la concurrence, la déréglementation, la technologie, les nouvelles attentes des consommateurs, les fusions et acquisitions, l'environnement économique et la globalisation des marchés, forcent les dirigeants d'entreprises à repenser les bases mêmes de l'organisation. Ainsi, on assiste à des remaniements majeurs au niveau de la culture, de la vision, des valeurs, des structures, des pratiques managérielles et des systèmes de gestion des organisations. La survie des entreprises dépend désormais des choix effectués à ces égards mais aussi, de leurs mises en oeuvre. (Rogers et Ferketish, 1992; Becker et Gerhart, 1996; Anthony et Govindarajan, 1998).

Il n'y a de ça qu'une cinquantaine d'années, nous n'entendions pratiquement pas parler de planification à long terme qui se fasse de façon systématique et coordonnée; l'environnement concurrentiel ne l'exigeait tout simplement pas. Aujourd'hui, plusieurs organisations se rendent

compte des bénéfices certains que procurent la planification sur une période d'au moins trois ou cinq ans. En fait, le rythme effarant auquel s'opèrent les changements environnementaux des organisations les forcent presque à établir de tels plans (Anthony et al., 1998).

De plus, en ces temps où le succès repose principalement sur l'adaptation aux différents défis et aux nombreux changements qu'occasionne ce nouvel environnement concurrentiel, l'importance de la performance des employés prend une toute autre signification. Non seulement reconnaît-on davantage le lien déterminant entre la productivité des employés et l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais aussi et surtout, tente-t-on d'identifier le système global de gestion des ressources humaines qui conduira à une performance organisationnelle optimale. Ainsi, dans cette recherche de la solution miracle qui mènera l'organisation vers le succès tant désiré, plusieurs composantes de la gestion des ressources humaines - dotation, rémunération et récompense, formation, rendement, etc. - seront modifiées ou encore carrément remises en question. (Weber, 1994; Barrette et al., 1998).

Ainsi, d'un secteur organisationnel plutôt éloigné du centre décisionnel qu'elle était au milieu des années 80, la fonction ressources humaines est devenue, à l'aube du 21^e siècle, un partenaire de premier rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'organisation. Les fonctions ressources humaines jouent désormais un rôle stratégique crucial dans le succès des organisations. Ce nouveau rôle stratégique lui confère une position de pouvoir au sein du processus décisionnel (Von Glinow, 1993; Becker et al., 1996). Ce rôle est dorénavant accompagné de nouvelles pratiques et de nouvelles notions qui mettent en lumière l'importance accrue des ressources humaines au sein des organisations.

La notion d'habilitation ou "empowerment" est un bon exemple de concept dont on entend de plus en plus parler dans le cadre des nombreuses restructurations organisationnelles qui sont entreprises de nos jours en réponse aux changements rapides auxquels les organisations doivent s'adapter pour faire face à la concurrence. Par définition, l'habilitation signifie créer l'appropriation de son travail et de ses projets par le personnel qui en a la charge (Anthony et al., 1998). On a en effet de plus en plus recours à ce concept au fur et à mesure que l'on assiste à l'aplatissement des structures organisationnelles. Il s'agit en fait d'une stratégie d'implication totale à l'intérieur de laquelle les employés des niveaux inférieurs de la hiérarchie, désormais plus horizontale, sont encouragés à prendre des décisions et les risques qui y sont associés dans le cadre de leur champ de responsabilités.

Une autre notion populaire vient appuyer ce constat à savoir que les ressources humaines jouent un rôle grandissant au sein des organisations. Il s'agit du capital humain ou de ce que le CAMAGAZINE (avril, 1997) présente comme étant le capital intellectuel de l'organisation. Dans ce contexte, on fait référence principalement à la contribution précieuse des employés qui, de par leur savoir-faire et leur participation active au succès de l'organisation, ajoute une valeur non financière mais néanmoins considérable à l'entreprise. Cette notion met également l'emphasis sur l'importance des indicateurs "incorporels" ou "intangibles" de réussite comme la réputation et l'innovation. Ce sont bien entendu des notions plus abstraites et surtout plus difficiles à quantifier mais qui doivent accompagner et être intégrées aux nouveaux modes de gestion maintenant adoptés par les organisations.

Les notions d'habilitation et de capital intellectuel sont indissociables du concept de gestion de la performance organisationnelle. En effet, dans le contexte changeant dans lequel elles doivent transiger, les organisations se retournent de plus en plus vers la mesure et la gestion de la performance qui sont des composantes de la gestion des ressources humaines ayant considérablement gagné en intérêt au cours des dernières années.

En effet, au fur et à mesure que les entreprises ont vu croître la concurrence et les attentes de leurs clients, elles se sont rendues compte que pour pouvoir atteindre et maintenir un avantage concurrentiel, elles devaient choisir les bonnes mesures, identifier les buts, suivre l'évolution des résultats et associer des conséquences appropriées à la performance (Schneier et al., 1991). Il n'est donc pas rare de constater de nos jours un degré d'intégration élevé entre les plans d'affaires ainsi que les mesures et les modes de gestion de la performance, dans le but ultime d'améliorer la performance de l'organisation, des équipes de travail et des individus. Dans plusieurs entreprises, les systèmes de gestion de la performance sont donc passés d'un domaine dont l'intervention était uniquement basée sur des fonctions ressources humaines à un secteur dominant et plus global de la gestion organisationnelle (Schneier et al., 1991).

C'est donc de ce concept et de son évolution à travers les nouvelles exigences imposées par l'environnement concurrentiel qu'il sera question dans la section suivante.

Gestion de la performance : un système intégré

L'évaluation du rendement des employés de différents corps de travail et de différentes professions est un sujet qui est largement documenté dans la littérature se rapportant à la gestion des ressources humaines. Il s'agit là, en effet, d'un élément que l'on considère comme étant primordial à bien des égards pour assurer le bon fonctionnement organisationnel. Néanmoins, il semble que les processus utilisés traditionnellement pour procéder à l'évaluation du rendement ne conduisent pas aux résultats escomptés. En effet, de nombreuses études se sont attardées à faire l'analyse de ces processus et de leurs conséquences et plusieurs d'entre elles rapportent que les évaluations du rendement sont perçues comme étant inefficaces et ce tant par les évaluateurs que par les personnes évaluées (Piskurich, 1993; Halachmi, 1993; Dolan et Schuler, 1995; Matheson, Van Dyk et Miller, 1995).

Plusieurs raisons sont fréquemment évoquées pour expliquer la faible popularité et les piètres résultats engendrés par les processus d'évaluation du rendement les plus couramment utilisés. Parmi ces raisons notons la crainte des employés d'être mal jugés, l'aversion des évaluateurs à jouer un tel rôle, le manque de confiance envers les outils utilisés, le manque de communication, le peu de récompenses accompagnant les hauts niveaux du rendement, etc. (Matheson et al., 1995; Roberts, 1994). L'évaluation du rendement est un processus, qui fait habituellement référence à une rencontre annuelle avec son superviseur immédiat dans le but de mesurer et de juger les résultats et les comportements passés pour influencer le rendement ultérieur. Dans plusieurs cas, l'évaluation est synonyme de formalité administrative qui ne satisfait ni l'employé évalué, ni l'employeur (Rogers, Miller et Worklan, 1993).

De cette insatisfaction et des lacunes qui en résultent est né un concept beaucoup plus large qui fait référence à l'évaluation du rendement comme étant l'une des composantes d'un *système de gestion* plus global, qui inclut toutes les actions destinées à améliorer la performance organisationnelle par des interventions impliquant des individus et des équipes de travail. Par système on entend donc la présence de plusieurs pratiques diverses et complémentaires qui forment un ensemble ordonné et coordonné concourant à un résultat. On appelle ce concept global la *gestion de la performance*. Il existe un large éventail de définitions, d'interprétations et d'applications de ce concept. En effet, bien que l'on s'entende généralement pour dire que la gestion de la performance va bien au-delà de la simple évaluation du rendement, les gestionnaires et les chercheurs ont bien du mal à la définir en tant que telle (Bevan et al., 1991).

Rogers et al, (1993) définissent la gestion de la performance comme étant un système qui aide les personnes à gérer leurs actions pour qu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. On qualifie également la gestion de la performance d'entonnoir qui sert à canaliser les grands objectifs organisationnels et à les traduire en des tâches et des comportements individuels (Rogers et al., 1992). Ces définitions sont très générales et demeurent floues quant au concept de système qui caractérise la gestion de la performance.

À cet égard, la définition proposée par Barrette et al., (1998) met davantage en évidence la notion de système que suppose l'expression gestion de la performance. Selon ces auteurs, la gestion de la performance est "un ensemble de pratiques de gestion visant la maximisation de la performance individuelle et organisationnelle qui : (a) intègrent les éléments fondamentaux de la stratégie

organisationnelle, (b) sont cohérentes entre elles et, (c) sont complémentaires avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines”. L’objectif ultime d’un tel système n’est pas uniquement d’améliorer la performance individuelle ou celle des équipes de travail, mais aussi de maximiser la performance de l’organisation toute entière en tenant compte à la fois des pratiques d’amélioration de la performance, des décisions stratégiques et des autres systèmes de gestion des ressources humaines (Schneier et al., 1991; Barrette et al., 1998).

Selon Byham et al., (1996) un système de gestion de la performance efficace devrait mesurer les contributions d’un individu au succès de *l’organisation entière* tout en permettant d’améliorer les habiletés individuelles et l’engagement envers l’organisation. Une des approches de gestion de la performance préconisées par ces auteurs comprend trois éléments principaux : 1) l’identification d’objectifs individuels ou d’équipes mesurables ainsi que des compétences/comportements requis pour les atteindre, 2) la rétroaction sur le succès rencontré relativement à l’atteinte des objectifs individuels et à l’utilisation des compétences et des comportements requis pour y arriver et, 3) l’évaluation de la relation entre les compétences/comportements utilisés et les directions stratégiques véhiculées par l’organisation. Ces éléments permettent d’élargir le concept de gestion de la performance, qui est traditionnellement limité au processus (évaluation et rétroaction), à la relation entre ce processus et la stratégie organisationnelle. En fait on y retrouve maintenant deux aspects, soit le processus d’évaluation proprement dit (1 et 2) et la relation entre ce qui est mesuré et les objectifs ou orientations stratégiques de l’organisation. Ceci transforme davantage le concept de gestion de la performance en un outil de changement et favorise l’intégration des comportements individuels avec les valeurs et les stratégies organisationnelles. Ce modèle est illustré à la figure 1.

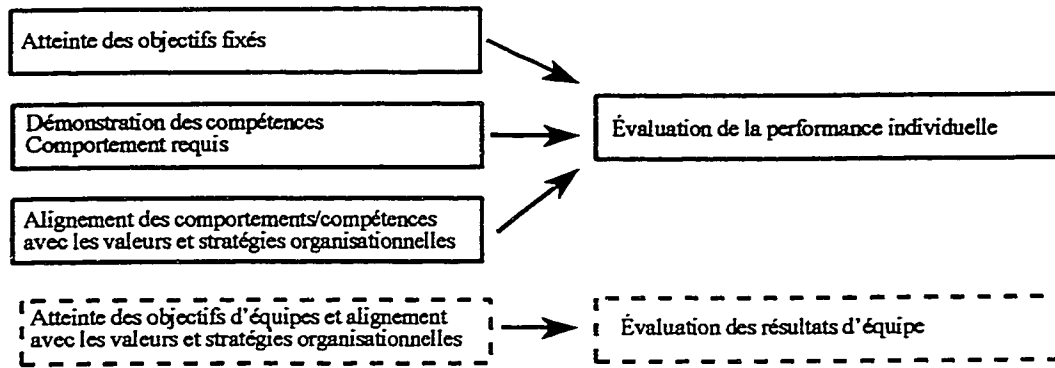


Figure 1 - Une approche de la gestion de la performance

Ce modèle est intéressant car il permet de sortir des limites traditionnelles qui confinent la gestion de la performance à un processus purement opérationnel, limité à la relation entre le superviseur et l'employé. En effet, il fait intervenir des éléments complémentaires aux pratiques habituellement associées à l'évaluation du rendement, soit les valeurs et les stratégies organisationnelles. Il souligne l'importance d'aligner les comportements et les compétences désirées avec ces deux éléments stratégiques. Toutefois, le modèle reste silencieux quant à la complémentarité des différentes pratiques opérationnelles de gestion de la performance entre elles, ainsi que sur le rôle des autres pratiques ressources humaines à l'intérieur de ce système. Nous considérerons ces pratiques dans un énoncé de définition qui sera présenté ultérieurement.

Un autre modèle de gestion de la performance, présenté schématiquement à la figure 2, nous est proposé par Schneier et al., (1991). Pour ces auteurs, la gestion de la performance est caractérisée par un cycle comprenant une série séquentielle d'activités prédéterminées.

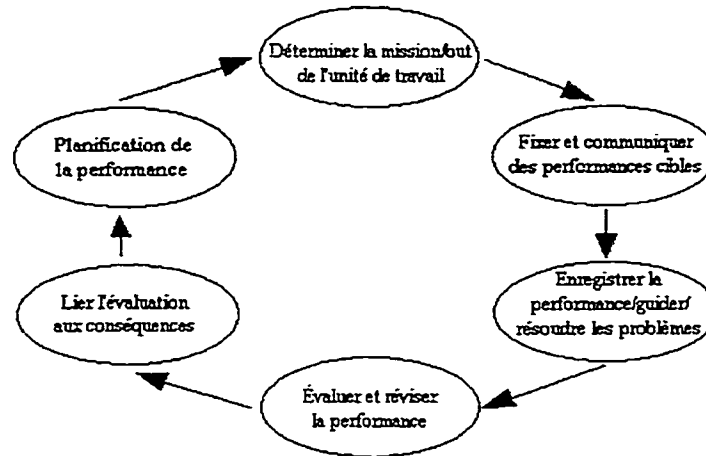


Figure 2. Le cycle de gestion de la performance

Ce cycle prévoit la détermination du but de l'unité de travail, la fixation des objectifs cibles des individus, la collecte d'information concernant la performance, l'évaluation de celle-ci, l'existence de conséquences directes à l'évaluation (promotion, récompenses, etc.) et enfin, la planification de la performance souhaitée qui fait redémarrer le cycle. Bien que ce modèle mette en lumière la notion de cycle, le fait que chaque phase de ce cycle prépare la phase suivante et l'intégration de plusieurs pratiques complémentaires qui forment un ensemble concourant, il demeure centré sur les unités de travail et les individus. En effet, il ne présente pas de lien potentiel avec la stratégie globale de l'organisation, ni de relation avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines. À notre avis, ce modèle, bien qu'intéressant en soi, demeure donc incomplet.

L'analyse de la littérature qui discute de la gestion de la performance comme étant un concept supérieur au processus d'évaluation du rendement s'avère assez limitée dans ses explications relativement aux différences qui les séparent. En fait, la principale contribution des modèles présentés

ci-dessus fut de souligner en termes flous l'importance de lier la détermination des objectifs individuels et d'équipes, les compétences, les valeurs organisationnelles et les conséquences pertinentes au sein d'un même système de gestion. Le plus souvent, les modèles restent donc davantage au niveau macro et on n'entre que très peu ou pas au niveau micro ou opérationnel. Les principales études qui s'attardent véritablement à tenter de clarifier le lien entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle de la performance se situent dans les disciplines de la comptabilité et de la stratégie proprement dite (MacArthur, 1996; Gonsalves et Eiler, 1996). Nous n'entrerons toutefois pas dans les détails de ces études pour éviter de s'éloigner du thème central de cette section de la revue de la littérature.

Dans le but de clarifier ce concept, dont les définitions sont divergentes et incomplètes, un troisième modèle intéressant est présenté par Barrette et al., (1998). Ces auteurs ont noté que la discussion sur les systèmes de gestion de la performance regroupait très souvent des pratiques telles que la fixation d'objectifs, la clarification des attentes, le coaching et le suivi des progrès réalisés (Rogers et al., 1992). Ils ont aussi noté qu'en pratique, les systèmes de gestion de la performance s'associent souvent à plusieurs autres composantes de la gestion des ressources humaines telles la dotation, la sélection, la rémunération, ainsi que d'autres stratégies de gestion dont la synergie permettrait de maximiser les performances individuelles et collectives qui conduiraient à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (Schneier et al., 1991). Ce dernier point est d'ailleurs confirmé par Ouellette, (1996) qui a étudié les pratiques de gestion de la performance de 19 grandes entreprises et en arrive à la même conclusion.

De plus, la littérature rapporte que pour pouvoir être efficaces, tant sur le plan individuel que collectif, il est essentiel que les pratiques de gestion de ressources humaines soient complémentaires entre elles mais aussi, qu'elles soient directement liées aux objectifs et aux stratégies de l'organisation (Bevan et al., 1991; Schneier et al., 1991; Mohrman et al., 1995; Ricciardi, 1996; Barrette et al., 1998). En effet, pour qu'un système de gestion de la performance permette d'améliorer la performance de l'organisation, il doit comprendre un ensemble de pratiques de gestion intimement liées qui auront ensemble pour effet de maximiser la performance (Barrette et al., 1998).

Le modèle développé par Barrette et al., (1998) met donc en lumière l'importance de l'intégration des pratiques classiques de gestion de la performance et des autres systèmes organisationnels liés à la gestion des ressources humaines pour obtenir le plus grand potentiel d'influence sur la performance de l'individu et de l'organisation. Les aspects stratégiques et opérationnels de la gestion de la performance sont habituellement traités séparément dans la littérature ce qui rend difficile l'établissement de liens de cause à effet entre l'aspect opérationnel et l'atteinte des objectifs stratégiques. D'autre part, la littérature sur la gestion de la performance est muette quant à l'effet synergique potentiel de l'intégration ou de l'interaction des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance.

Barrette et al. (1998) proposent donc une approche qui regroupe sous trois niveaux d'intégration les pratiques qui, lorsqu'elles sont intégrées ou cohérentes, sont susceptibles de maximiser la performance des individus et celle de l'organisation. Dans ce modèle, le point central est l'apport supplémentaire que peut amener l'*intégration* à la prédiction de la performance

organisationnelle. Le premier niveau d'intégration se situe au niveau de la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs stratégiques de l'organisation. Ce point correspond essentiellement aux idées de Schneier et al, (1991), Bevan et al., (1991), Mohnman et al., (1995) et Kaplan et al., (1996). Dans ce modèle, on entend l'alignement des objectifs et des comportements des employés avec les facteurs clés de succès (FCS), la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.

Le deuxième niveau d'intégration se situe au niveau de la cohérence entre les pratiques opérationnelles de la gestion de la performance, c'est-à-dire les pratiques de gestion quotidiennes directement sous le contrôle du superviseur telles que la fixation d'objectifs, le counselling, le coaching et la discussion sur le rendement. Selon ces auteurs, si ces pratiques sont fortement cohérentes elles amélioreront la performance individuelle ou des équipes de travail. L'ensemble de ces pratiques cohérentes est appelé *pratiques de maximisation de la performance* par les auteurs.

Le troisième niveau d'intégration a trait à l'intégration des pratiques opérationnelles relatives à la gestion de la performance avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines. Dans ce modèle, on entend par composante les différents programmes de gestion des ressources humaines que sont la dotation (sélection, succession, promotion), la formation/développement, la rémunération, la planification de carrière et les autres composantes visant l'amélioration de la performance, par exemple les programmes de qualité totale. La figure 3 présente ce modèle d'intégration à trois niveaux.

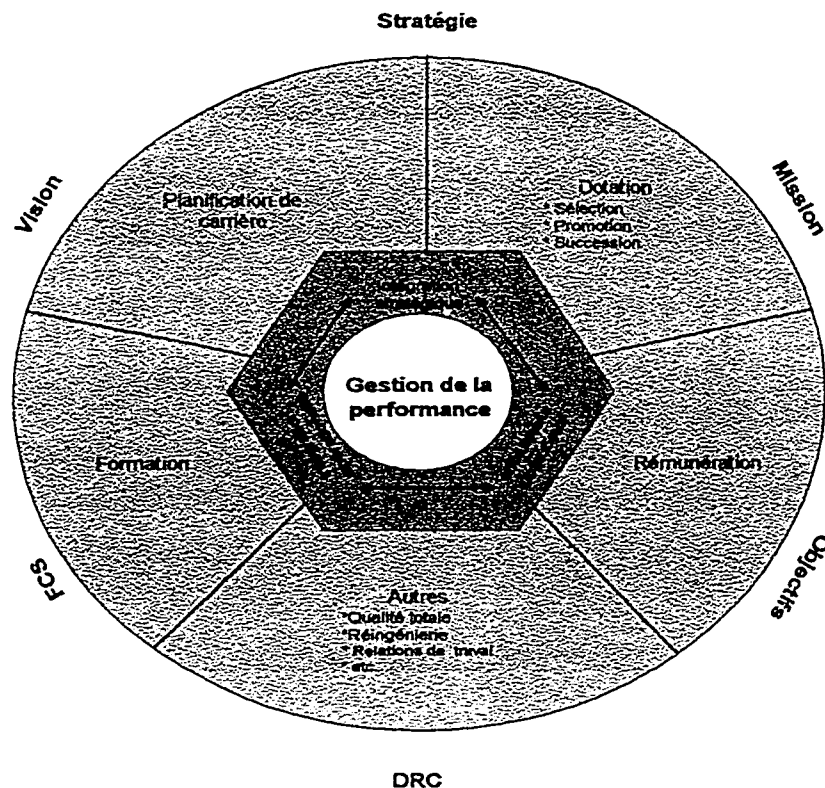


Figure 3. Modèle d'intégration à trois niveaux

Comme on peut le constater, ce modèle fait de la gestion de la performance la pierre angulaire ou le centre de contrôle autour duquel gravite les autres composantes de la gestion des ressources humaines qui sont elles-mêmes entourées des pratiques stratégiques de l'organisation. On y retrouve donc en son centre la gestion de la performance proprement dite, composée de ses pratiques spécifiques liées à la performance individuelle et des unités de travail, ainsi que les trois niveaux d'intégration discutés précédemment. Les composantes de la gestion des ressources humaines ainsi que les pratiques spécifiques relatives à la stratégie organisationnelle forment respectivement le milieu et le haut de l'entonnoir ainsi formé par le modèle. Le schéma de l'annexe 1 présente une illustration de l'intégration des processus du système de gestion de la performance proposé par ces auteurs.

C'est sur ce modèle particulier que la présente étude s'est basée pour établir ces hypothèses de recherche. Les pages qui suivent présentent donc une analyse approfondie des écrits relatifs à chacun des niveaux d'intégration proposés par Barrette et al., (1998).

I- Intégration au niveau stratégique

Gestion stratégique des ressources humaines

Cette section traitera de l'importance qui est accordée, dans la littérature, à la gestion stratégique d'une organisation comme outil de maximisation de la performance. La gestion stratégique sera en effet définie comme étant une dimension sur laquelle doivent être alignées les autres systèmes de gestion organisationnels, en particulier au système de gestion de la performance, pour assurer le succès de l'organisation.

Un premier constat de la situation relativement à la gestion stratégique est présenté par Schneier et al., (1991) qui constatent d'abord que la plupart des systèmes de gestion de la performance échouent par manque de concrétisation et de liens avec la mission, la vision et la stratégie. Selon ces auteurs, la stratégie organisationnelle sera rarement exécutée si la vision et les objectifs stratégiques, dont le lien est établi par les FCS, ne sont pas opérationnalisés au niveau des employés.

Pour leur part, certains auteurs mettent l'accent sur la nécessité d'amorcer tout processus de changement visant à améliorer la performance d'une organisation en identifiant les besoins stratégiques de l'entreprise et en adaptant la gestion des ressources humaines pour soutenir cette

stratégie (Beatty, 1989; Schuler, 1992; Rogers et al., 1992; Wright et McMahan, 1992).

Ces cadres théoriques font également référence au concept d'intégration et d'adaptation des systèmes de gestion comme étant la *gestion stratégique des ressources humaines*. En plus, plusieurs auteurs parlent de l'identification des facteurs clés de succès comme étant l'élément majeur qui permet de faire la charnière entre les objectifs stratégiques et leur opérationnalisation au niveau de la base (unités, départements, employés, etc.) (Schneier et al., 1991). En fait, on indique dans les deux cas qu'il est primordial pour l'organisation de connaître les raisons qui sont à l'origine de la nécessité d'apporter des changements avant même de considérer ces dits changements.

Le modèle de Barrette et al., (1998) rejoint d'assez près ce qu'expriment tous ces auteurs à savoir la nécessité de voir un alignement étroit entre les objectifs stratégiques et les résultats visés par chaque employé. Pour Barrette et al., (1998) ce point de vue représente un premier niveau d'intégration qu'ils nomment *intégration au niveau stratégique*. Les auteurs tentent donc dans ce modèle d'opérationnaliser plus étroitement cette intégration en décrivant les étapes successives qui mènent de la stratégie à l'objectif individuel en passant par les objectifs des unités de travail. Selon ces auteurs, pour qu'un système de gestion de la performance puisse porter un tel nom, il est essentiel que l'entreprise ait déterminé ses objectifs stratégiques et qu'elle se soit assurée que ceux-ci aient été clairement traduits en objectifs opérationnels et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

En fait, ces auteurs indiquent eux aussi que pour que les efforts individuels convergent vers les objectifs stratégiques et organisationnels, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier clairement

sa vision, ses valeurs et ses facteurs-clés de succès. En effet, pour Barrette et al., (1998) la vision, ou objectif ultime de l'organisation, est le premier élément guide de ce niveau d'intégration. Elle doit être incluse au modèle proposé puisque la vision a comme fonction ultime d'indiquer la cible à long terme à atteindre et donc à agir comme un phare à l'intérieur du système de gestion de la performance, vers lequel tous les services, les équipes et les individus dirigeront leurs actions. En d'autres mots, la vision est une réponse à la question suivante : "où l'organisation veut-elle être dans dix ans?". Il est évident qu'il sera beaucoup plus facile pour un employé de comprendre ses objectifs de travail s'il peut les situer par rapport à un futur idéal ou à une cible à atteindre. Toutes les occasions doivent donc être saisies par l'entreprise pour communiquer sa vision. Que ce soit de façon écrite (politiques, formulaires, guides, etc) ou verbale (séances de formation, orientation, discours officiels, etc.). Cette transmission de la vision aux différents médiums associés au système de gestion de la performance est une condition minimale, quoique non suffisante, pour permettre l'intégration. Autrement dit, tous les individus au sein d'une organisation devraient être capable d'identifier facilement qu'elle est la vision de l'entreprise.

La vision de l'organisation est liée directement à un énoncé de mission qui est en fait une réponse à la question simple mais fondamentale : "quelle est la raison d'être de l'organisation?", ou en d'autres termes "pourquoi faisons-nous ce que nous faisons?". La mission véhicule, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ses buts, son image et son caractère propre. Elle indique les principaux produits et services de l'entreprise, de même que les besoins des consommateurs cibles. Elle donne un sens à la vision, une direction claire des résultats généraux visés et elle spécifie les grands objectifs de l'entreprise. C'est pour toutes ces raisons que Barrette et al., (1998) considèrent

la mission comme étant un élément fondamental du modèle qu'ils proposent et que cette mission doit absolument être véhiculée de façon concrète à l'intérieur du système de gestion de la performance afin d'être constamment remise en mémoire.

Toujours dans ce modèle, l'identification des facteurs clés de succès est un autre outil indispensable pour permettre cet alignement étroit entre les objectifs individuels ou d'équipes et les objectifs stratégiques de l'organisation. Barrette et al., (1998) ont emprunté à la littérature portant sur la stratégie le concept de FCS (Rockhart, 1979). On appelle FCS les éléments de base dans lesquels l'organisation doit exceller ou les habiletés qu'elle doit maîtriser dans son secteur d'activités pour connaître le succès. En fait, dans le modèle proposé, la détermination des FCS d'une organisation constitue la première étape menant à la mise en place de sa stratégie. L'essence même de la stratégie peut en effet être regroupée en ces quelques facteurs qui doivent être connus et suivis avec soin pour permettre à l'entreprise d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel. Selon Rockhart (1979), les FCS d'une organisation peuvent être obtenus en utilisant les sources d'information suivantes : 1) les caractéristiques de l'industrie, 2) la stratégie concurrentielle et le positionnement, 3) les facteurs environnementaux (économie, politique, etc.) et, 4) les facteurs temporels (situation de crise, dette, etc.). Un nombre limité de FCS, généralement moins d'une dizaine, seront donc identifiés à partir de ces sources d'information pour refléter le plus précisément possible le profil stratégique de l'organisation.

La littérature en stratégie soutient que la combinaison de ces FCS permet à l'organisation d'obtenir et de garder un avantage concurrentiel. On peut dire des FCS qu'ils sont des buts généraux

à atteindre. Chaque FCS est en fait un outil d'alignement au plan d'affaires et représente un pont entre les objectifs stratégiques et opérationnels, en indiquant la cible à atteindre collectivement. Barrette et al., (1998) considèrent donc qu'il est essentiel d'inclure les FCS dans le modèle qu'ils proposent pour assurer une suite logique et cohérente à ce premier niveau d'intégration.

Les FCS précisent ce qui doit être fait pour assurer le succès de l'organisation mais ils ne donnent pas d'indications claires sur les moyens d'y arriver ni sur l'atteinte des résultats escomptés. Ainsi au niveau individuel, le lien entre les objectifs stratégiques, les FCS et les résultats de l'employé peuvent être difficiles à établir, ce qui peut avoir un effet négatif sur l'atteinte de ces derniers. À cette étape-ci du modèle, il est toutefois déterminant que les objectifs stratégiques de l'organisation soient alignés et ceci peut être réalisé par l'association des FCS à ce que Barrette et al., (1998) appellent des *domaines clés de résultats* (DCR). Les DCR représentent les responsabilités individuelles qui sont les plus susceptibles d'influencer les buts de l'entreprise. Ils servent de source à l'établissement des objectifs et d'agent de liaison entre les FCS et les résultats à produire (Barrette et al., 1998). La figure suivante illustre ce premier niveau d'intégration tel que définit par Barrette et al., (1998).

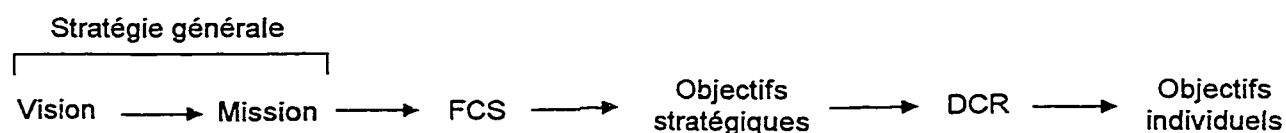


Figure 4. Intégration au niveau stratégique

Suite à la question suivante : “Que devrait faire mon unité, division, département ou service pour avoir un impact substantiel et positif sur un FCS”, les réponses fournies seront en fait une *liste d’objectifs* couvrant plusieurs *domaines de travail*. C’est à l’intérieur des domaines de travail que des résultats devront être produits par les individus. Notons que selon ce modèle, plus les pratiques opérationnelles de gestion de la performance sont intégrées avec la stratégie, plus la performance organisationnelle sera grande. La performance organisationnelle peut être mesurée par plusieurs indicateurs qui peuvent être autant quantitatifs (marge bénéficiaire brute, retour sur l’investissement, etc.) que qualitatifs (produits, technologie, taux de roulement des employés, etc.) (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

Intégration de la stratégie avec la gestion de la performance

Cette section présente les appuis théoriques à la première partie du modèle de Barrette et al., (1998). En effet, d’autres auteurs ont mis en évidence, à l’intérieur de modèles théoriques divers, l’importance d’aligner la gestion de la performance avec la stratégie de l’organisation. C’est le cas de Bevan et al., (1991) ainsi que Mohrman et al., (1995), qui suggèrent que les éléments organisationnels suivants font généralement partie d’un système de gestion de la performance efficace en entreprise :

- * l’organisation possède une vision partagée et des objectifs, ou encore un énoncé de mission, qui sont communiqués à tous les employés;
- * l’organisation fixe des cibles individuelles de gestion de la performance qui rejoignent à la fois les objectifs des unités opérationnelles et ceux de l’organisation toute entière;
- * l’organisation fait une révision régulière et formelle des progrès réalisés vers l’atteinte de ces cibles;

- * l'organisation utilise ce processus de révision pour identifier les besoins en terme de formation, de développement et de récompenses, qui résultent du processus;
- * l'organisation évalue l'efficacité et l'efficience de tout le processus et sa contribution à la performance organisationnelle globale pour permettre de faire les changements et les améliorations nécessaires.

Le modèle proposé par Schneier et al., (1991) illustre également l'importance de cet alignement entre stratégie et gestion de la performance.

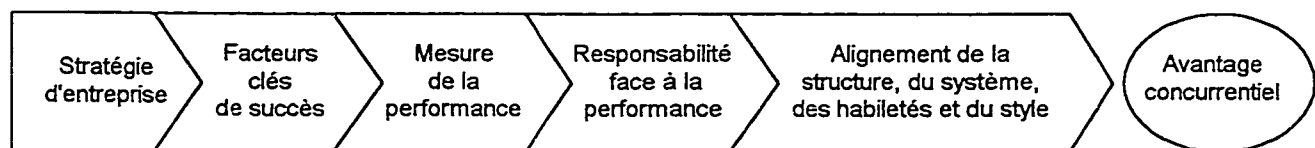


Figure 5. Mesure et gestion de la performance et mise en oeuvre de la stratégie

En fait, ces auteurs indiquent que la réussite de la mise en oeuvre de la stratégie organisationnelle repose en grande partie sur l'implantation d'un système de gestion de la performance qui contrôle son exécution en s'appuyant sur trois composantes de base soit : 1) l'identification de ce qu'il faut mesurer, 2) la détermination des moyens à prendre pour faire la mesure et, 3) la responsabilisation face à la performance mesurée. En ce sens, on peut dire que ce modèle se rapproche de celui proposé par Barrette et al., (1998), puisqu'il fait lui aussi ressortir le lien nécessaire entre la stratégie (vision et mission) et la détermination des facteurs clés de succès. Toutefois, le modèle fait fi de l'importance de la détermination des objectifs qui découlent de l'identification des FCS, ainsi que du lien déterminant qui doit ensuite être établi avec les objectifs individuels tels que le précisent Barrette et al., (1998). Schneier et al., (1991) passent immédiatement

à la mesure de la performance et aux habiletés requises pour atteindre un avantage concurrentiel sans identifier de mécanismes pour établir et aligner ces deux groupes d'objectifs. Il est clair que sur le plan individuel, il deviendra plus difficile de faire le lien de causalité entre les objectifs de l'individu et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Le modèle de Barrette et al., (1998) vise à combler cette lacune, principalement par l'inclusion des domaines clés de résultats.

Selon le modèle de Schneier et al., (1991) l'importance d'aligner les composantes clés de l'entreprise - structure, habiletés, style et systèmes - avec la stratégie de l'organisation est l'élément déterminant de la réussite de sa mise en oeuvre. Toutefois, l'illustration du modèle nous laisse perplexe quant aux moyens à utiliser (DCR) pour réaliser cet alignement et assurer le lien avec l'atteinte et le maintien d'un avantage concurrentiel.

Pour sa part, le modèle proposé par Kaplan et al., (1996) est également un bon exemple de système permettant de lier les objectifs stratégiques à long terme avec les actions concrètes à court terme. En effet, le "Balanced Scorecard" développé par ces auteurs est un outil qui sert de complément aux mesures financières traditionnelles de la performance en ajoutant trois nouvelles perspectives, soit celle du client, des processus d'affaires internes et de l'apprentissage /croissance. La figure 6 illustre ce modèle.

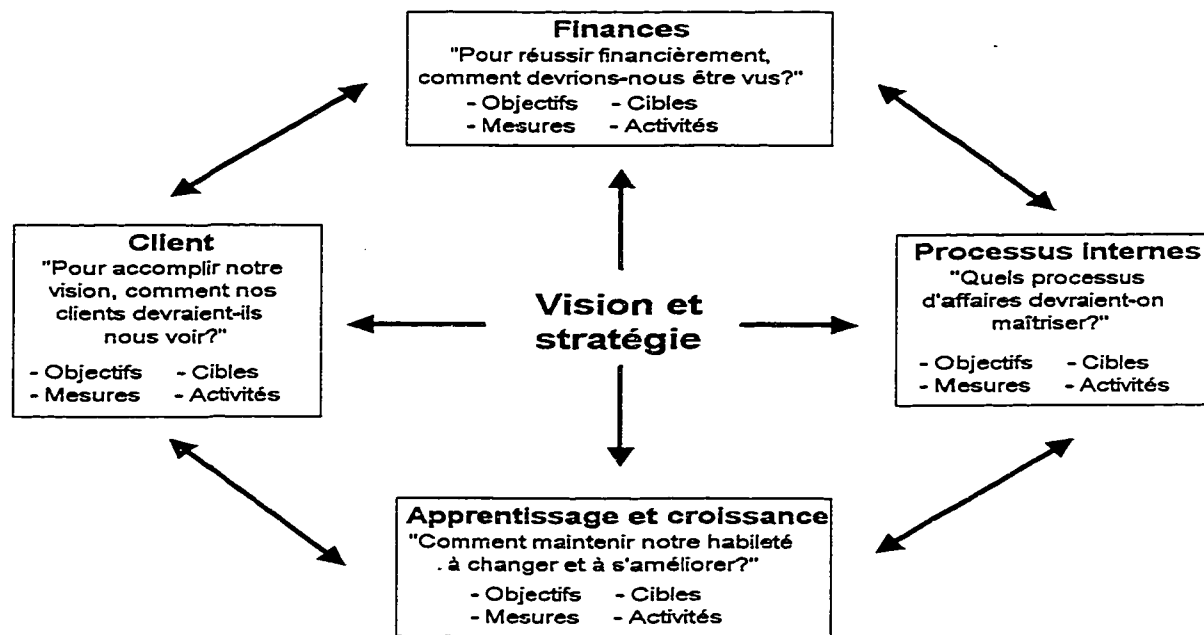


Figure 6. Le Balanced Scorecard

Il s'agit d'un outil qui est souvent considéré comme une pierre angulaire de la gestion stratégique d'une organisation. En bref, le modèle propose d'aligner les objectifs individuels, à tous les niveaux de l'organisation, sur la vision et la stratégie organisationnelle afin de s'assurer que tout le monde travaille dans le même sens, vers l'atteinte de cette stratégie. La figure 7 illustre le modèle de gestion stratégique proposé par cette approche.

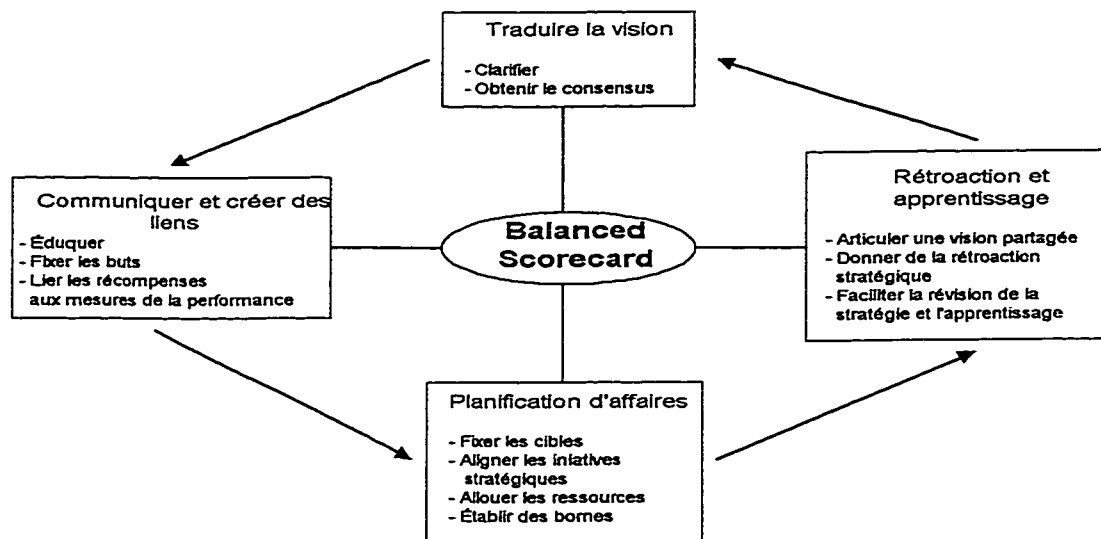


Figure 7. Gestion stratégique : les quatre processus

Le "Balanced Scorecard" est de plus en plus utilisé comme base d'un système intégré de gestion stratégique. On l'utilise entre autres pour : 1) clarifier et mettre à jour la stratégie, 2) communiquer la stratégie à travers toute la compagnie, 3) aligner les buts individuels et d'équipes avec la stratégie, 4) lier les objectifs stratégiques aux buts à plus long terme et aux budgets annuels, 5) mener des évaluations périodiques de la performance organisationnelle pour en connaître davantage et améliorer la stratégie. Le modèle doit être adapté aux différents marchés, produits, environnements concurrentiels et stratégies des entreprises qui l'utilisent puisqu'il ne s'agit pas d'une approche unique qui s'applique directement et de façon standard à toutes les organisations (Kaplan et al., 1993, 1996).

Ce modèle est peut-être celui qui se rapproche le plus du modèle proposé par Barrette et al., (1998) en ce sens qu'il place la stratégie et la vision organisationnelles en lien direct avec la fixation

d'objectifs individuels permettant d'atteindre les objectifs stratégiques visés (figure 6). La figure 7 fait même ressortir un élément important qui est lié de près au système de gestion de la performance soit la rétroaction et l'apprentissage. Toutefois, ces deux derniers éléments ne sont pas considérés sur le plan individuel par Kaplan et al., (1993) mais bien sur le plan organisationnel (articulation d'une vision partagée, rétroaction stratégique et révision/apprentissage de la stratégie). Un vide existe en effet entre le centre stratégique du modèle (figure 6) et les objectifs et résultats individuels attendus. Toute la partie opérationnelle de la gestion de la performance individuelle est laissée de côté au profit d'une orientation centrée sur la performance organisationnelle entière. C'est ce vide que le modèle de Barrette et al., (1998), ainsi que la présente recherche, visent à combler.

Lien entre la stratégie et la gestion des ressources humaines

Notre revue de la littérature nous a permis de constater l'absence de recherches empiriques ayant tenté de vérifier dans quelle mesure l'alignement des objectifs stratégiques avec le système opérationnel de gestion de la performance influence la performance organisationnelle. Par contre, un certain nombre d'études se sont attardées à vérifier l'effet de l'intégration entre la stratégie organisationnelle et les différentes composantes de la gestion des ressources humaines telles la dotation, la formation, la planification de carrière et autres. Étant donné que la gestion de la performance est une partie intégrante de ce qu'on appelle la *fonction ressources humaines*, nous avons cru bon de présenter quelques modèles théoriques qui traitent de cet alignement plus large mais tout de même connexe qui ont pour base le lien entre la stratégie d'affaires et la gestion des ressources humaines pour prédire la performance organisationnelle. D'ailleurs, ces modèles intègrent certaines des pratiques qui composent les opérations du système de gestion de la performance.

C'est le cas du modèle d'intégration proposé par (Morhman, Resnick-West et Lawler, 1990), qui part du principe que les personnes qui composent les organisations sont affectées et influencées par tout ce qui se passe autour d'elles et qu'elles n'isolent pas leurs expériences, mais en font plutôt un tout. Ainsi, selon ces auteurs, les composantes de la gestion des ressources humaines, ainsi que les pratiques qu'elles véhiculent doivent être coordonnées et agencées à l'intérieur d'un même ensemble pour pouvoir amener des résultats logiques et cohérents. Ce modèle suggère donc que les composantes de la gestion des ressources humaines ont un rôle important à jouer dans la "création" de la performance individuelle. Le modèle est présenté à la figure 8.

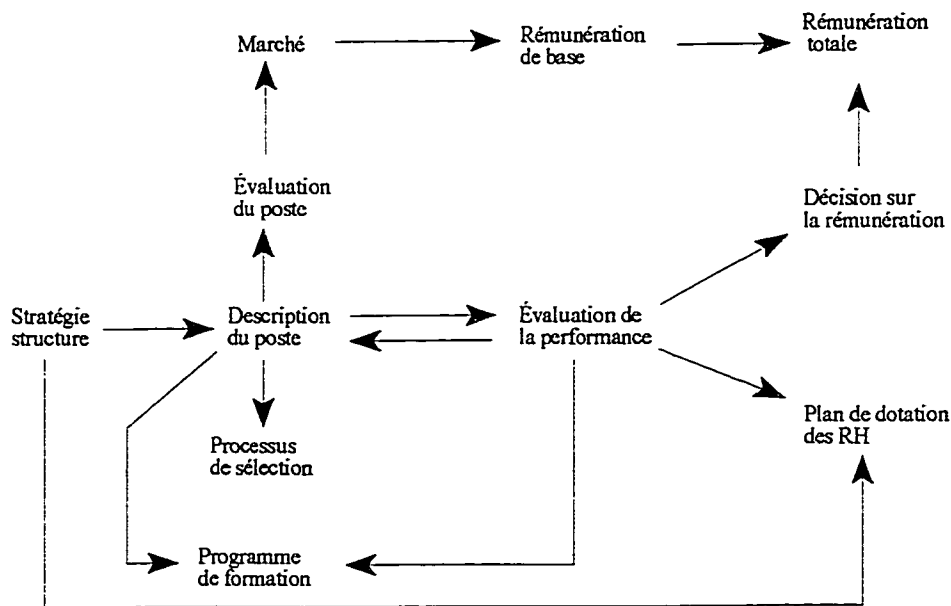


Figure 8 - Modèle intégré de gestion des ressources humaines

Ce modèle est très intéressant parce qu'il présente les interrelations systémiques ayant comme point central l'évaluation de la performance. On voit ainsi que le plan de dotation des ressources

humaines est influencé par l'évaluation de la performance, que le programme de formation est alimenté par la description de postes qui est elle-même directement liée à l'évaluation de la performance, etc. Ceci rejoint de près nos hypothèses de recherche, qui sont présentées au chapitre suivant, et c'est pourquoi nous avons cru bon de présenter ce modèle.

Pour sa part, l'étude de Delery et Doty, (1996) a mis en lumière ce lien entre stratégie et gestion des ressources humaines, en isolant certaines pratiques ressources humaines et certains modèles stratégiques précis. Ces auteurs ajoutent également au portrait l'atteinte de *la performance organisationnelle* comme résultat de la combinaison de certaines de ces stratégies avec certaines pratiques. Étant donné que cette étude offre des conclusions intéressantes au sujet de l'intégration de la stratégie, de l'évaluation du rendement et de la performance organisationnelle, nous avons cru bon de la présenter ici pour soutenir en partie le modèle utilisé dans le cadre de la présente étude. En fait, dans notre recherche, nous abordons l'intégration au sens des objectifs stratégiques spécifiques plutôt qu'au sens de la stratégie d'affaires telle que le proposent Delery et al., (1996) mais nous pouvons utiliser ces résultats pour appuyer notre objectif de recherche car la stratégie d'affaires débouche nécessairement sur des objectifs stratégiques particuliers.

Rappelons que les défenseurs du concept de gestion stratégique des ressources humaines soutiennent qu'il existe un lien important entre les pratiques qui forment les différentes composantes de la gestion des ressources humaines, la stratégie organisationnelle et la performance de l'entreprise. La prémisse de base de ce concept est donc que les organisations qui adoptent une stratégie particulière doivent avoir un ensemble de pratiques ressources humaines qui diffèrent de celles qui

choisissent des stratégies différentes.

La recherche de Delery et al., (1996) avait donc pour but de définir et de tester 3 cadres théoriques relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines soit le modèle dit universel, le modèle contingent et le cadre configurationnel. Selon Delery et al., (1996) la littérature disponible relativement à la gestion stratégique des ressources humaines peut en effet s'incorporer à l'une ou l'autre de ces trois perspectives théoriques. Les auteurs ont retenu sept pratiques ressources humaines comme étant des "pratiques stratégiques", c'est-à-dire étant liées du moins en théorie à la performance de l'organisation (Osterman, 1987; Sonnenfeld et Peiperl, 1988; Kerr et Slocum, 1987; Miles et Snow, 1984; Pfeffer, 1994). Ces pratiques sont les suivantes : 1) opportunité d'avancement à l'interne, 2) système formel de formation; 3) mesures du rendement, 4) partage des profits, 5) sécurité d'emploi, 6) mécanisme de participation et, 7) description de tâches.

Les résultats de cette étude appuient fortement la perspective universelle et modérément les théories de la contingence et de la configuration. Il semble que trois des pratiques ressources humaines - le partage des profits, l'évaluation du rendement orientée sur les résultats et la sécurité d'emploi - ont un lien universel considérablement fort avec les mesures de la performance. De plus, la relation contingente entre la stratégie et trois pratiques ressources humaines - participation, évaluation du rendement orientée sur les résultats et opportunité d'avancement de carrière à l'interne - explique également une portion importante de la variation des mêmes mesures de la performance.

Les auteurs ont donc pu démontrer que certaines pratiques ressources humaines sont plus

appropriées que d'autres selon les conditions stratégiques en cause. Ils appuient donc les écrits d'autres auteurs qui indiquent que pour réussir les gestionnaires des ressources humaines doivent aligner certaines pratiques organisationnelles clés de gestion des ressources humaines avec la stratégie de leur entreprise (Jackson et Schuler, 1995). Notons que cette conclusion n'a toutefois pas été partagée par Huselid (1995) qui n'a pu vérifier que partiellement l'hypothèse à savoir que l'impact des pratiques ressources humaines de haute performance sur la performance organisationnelle dépend de leur relation avec la stratégie concurrentielle des firmes. Cet auteur conclut plutôt que l'implantation même des pratiques de haute performance semble plus déterminante que le fait que celles-ci soient alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, quelques autres études empiriques ont tenté d'identifier s'il existait un lien entre les choix stratégiques organisationnels et la performance. C'est le cas de Schuler et Jackson, (1987b) qui ont voulu fournir des résultats empiriques sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle. En fait, l'étude de 1987b cherchait à vérifier certaines propositions théoriques faites antérieurement par ces auteurs et stipulant que les organisations ont tendance à utiliser des ensembles de pratiques de gestion des ressources humaines considérablement différentes selon le type de stratégie adoptée. Schuler, proposait également que les firmes ont tendance à utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines différentes selon les différents niveaux de la hiérarchie.

Ainsi, considérant le peu de données empiriques disponibles, Schuler et al., (1987b) ont voulu tester les liens entre trois types de stratégies - la croissance dynamique (Dynamic Growth),

l'extraction des profits (Extract Profit) et le retournement (Turnaround) - et trois ensembles de pratiques ressources humaines définies. Les liens existant entre les trois types de stratégies et les composantes de la gestion des ressources humaines associées constituent donc les trois premières hypothèses de la recherche de Schuler et al., (1987b). Une quatrième hypothèse a aussi été posée à savoir que la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle est plus forte pour le personnel situé en haut de l'échelle hiérarchique. Ce lien serait donc de moins en moins grand à mesure que l'on descend les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

L'étude a permis de conclure qu'il existe une relation prévisible entre la stratégie organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Les auteurs affirment que les pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas les mêmes pour les organisations dont les stratégies diffèrent. Toutefois, l'étude n'a pas pu prouver que les organisations choisissent systématiquement certains ensembles de pratiques qui correspondent à la stratégie sélectionnée. Ces conclusions ouvrent toute grande la porte à davantage de recherche dans ce secteur et ce, particulièrement au niveau des pratiques opérationnelles composant le système de gestion de la performance. Ceci est d'ailleurs l'objectif ultime de la présente étude.

Les auteurs concluent également en suggérant que les organisations qui font des changements au niveau de leur stratégie sont plus enclines à modifier leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci ouvre, à leurs yeux, une série de questions à explorer dans de futures recherches relativement au choix des meilleures pratiques à adopter selon la stratégie choisie et aussi à la façon de gérer les inéquités que peut engendrer l'utilisation de pratiques différentes selon les niveaux

hiérarchiques.

Pour leur part, certains chercheurs ont orienté leurs recherches sur la nature du lien possible entre les pratiques ressources humaines et les méthodes d'opération proprement dites des organisations et offrent un autre type d'appui à l'idée d'intégration entre la stratégie et les composantes de la gestion des ressources humaines. L'étude de MacDuffie, (1995) en est un exemple. Cette étude est basée sur le principe que même s'il est connu que l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices favorise la rétention de travailleurs expérimentés et motivés, il est essentiel que la gestion des ressources humaines soit intégrée avec la stratégie de production de l'entreprise pour s'assurer que les efforts discrétionnaires permettent d'atteindre les objectifs de performance organisationnelle.

Cette étude a révélé que les usines de production ayant des systèmes d'équipes de travail, des pratiques d'implication totale des employés, incluant la formation approfondie et des systèmes de récompenses, ainsi que de bas inventaires ont été plus performantes que les usines de production de masse qui n'utilisaient pas ces pratiques. L'analyse de l'interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie de production utilisée, ainsi que leur effet sur la performance a également permis de corroborer l'hypothèse à savoir que l'intégration des pratiques a un effet positif sur la performance organisationnelle telle que mesurée par des indicateurs économiques.

Ainsi, les composantes de la gestion des ressources humaines devront donc être conçues de façon à ce qu'elles soient alignées entre elles et cohérentes avec les grands objectifs stratégiques de

l'organisation (Schuler, 1992; Rogers et al., 1992; Wright et al., 1992; Barrette et al., 1998). La conclusion la plus importante selon tous ces auteurs est que lorsque les liens entre les valeurs et les pratiques sont évidents pour les employés, les valeurs deviennent des éléments plus concrets, plus pratiques. Les gens sauront désormais quoi faire pour supporter ces valeurs et adopteront les comportements qui mèneront aux changements désirés et ultimement, à l'atteinte du niveau de performance visé (Rogers et al., 1992). La gestion des ressources humaines doit être coordonnée et intégrée à tous les niveaux de l'organisation si l'on veut initier, disséminer et maintenir les efforts visant à apporter les changements stratégiques nécessaires à l'atteinte des objectifs de réussite de l'organisation (Schuler, 1992).

C'est donc le concept d'*alignement* des systèmes, appelé *intégration* par Barrette et al., (1998), et de la planification stratégique qui semble être déterminant pour assurer la réussite des objectifs de performance accrue que se fixent les organisations. Ce concept suggère que lorsque les systèmes et les stratégies sont intégrés, c'est-à-dire que l'on retrouve de façon concrète des éléments de la stratégie dans les pratiques de gestion de la performance, les personnes impliquées à chaque niveau de l'organisation partagent les responsabilités visant à atteindre les grands buts et les grandes orientations de l'entreprise et sont ainsi capables de voir concrètement comment les contributions individuelles influencent le succès ou la performance atteinte (DDI, 1995; Schuler, 1992). En intégrant concrètement les éléments de la stratégie à la gestion de la performance, les organisations augmentent donc leurs chances de traduire l'énoncé de vision en une réalité.

Nous avons constaté que les considérations théoriques relativement à l'intégration de la

gestion des ressources humaines et de la stratégie organisationnelle sont nombreuses mais que les données empiriques sur le sujet sont rares pour ne pas dire presque absentes de la littérature. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne la gestion de la performance proprement dite. Ceci nous a indiqué l'existence d'une avenue de recherche intéressante. En effet, considérant le cadre théorique présenté précédemment, la question suivante peut être posée : existe-t-il un lien entre l'intégration des pratiques de gestion de la performance avec la stratégie de l'organisation et la performance organisationnelle? C'est ce que nous voudrions vérifier dans le cadre de la présente recherche.

II- Intégration au niveau des systèmes de gestion

Le modèle de Barrette et al., (1998) soutient qu'un niveau de *complémentarité* doit exister entre des systèmes de gestion pour permettre de maximiser l'efficacité d'un système de gestion de la performance. Il s'agit de *l'intégration des multiples composantes de la gestion des ressources humaines à la gestion de la performance*. En effet, dans la littérature on retrouve souvent le concept de gestion de la performance en compagnie d'autres grands systèmes comme celui de la qualité totale et des équipes autonomes, mais aussi le développement ressources humaines, la dotation, etc. (Lawler, 1994; Antonioni, 1994). Une analyse des systèmes de gestion de la performance dans 19 grandes organisations montre en effet que l'on associe souvent la gestion de la performance à diverses composantes de la gestion des ressources humaines telles la dotation, la sélection, l'évaluation et la rémunération (Ouellette, 1996). Ces écrits indiquent que dans la pratique le concept de gestion de la performance est intégrateur d'une foule de pratiques visant le même objectif soit l'amélioration de la performance des individus et des équipes de travail.

Ainsi, comme le démontrait la figure 3 présentée précédemment, le système de gestion de la performance apparaît comme un point central où convergent plusieurs autres systèmes de gestion pour former un ensemble ayant la propriété de maximiser la performance. Selon le modèle de Barrette et al., (1998), un système de gestion de la performance ne peut être appelé *système* s'il n'est pas lié et cohérent avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines. Le peu de spécificité de ces liens dans les modèles actuels a fait en sorte que les systèmes de gestion de la performance ont souvent été conçu en vase clos ayant souvent des effets nuisibles plutôt que de créer la synergie attendue. À titre d'exemple, la présente étude a tenté d'identifier la présence d'une telle cohérence entre : 1) la cote de performance attribuée à l'employé lors de l'évaluation de la performance et la rémunération, 2) les résultats d'évaluation de la performance et la rétrogradation ou le congédiement d'un employé, 3) la description de tâches et l'identification des objectifs prioritaires de l'employé, etc. Les détails des items qui ont servi à mesurer cette cohérence sont donnés dans la section méthodologie.

L'intégration à ce niveau est un des aspects majeurs souvent négligé dans la conception d'un système de gestion de la performance. C'est ce que rapporte Byham et al., (1996), qui indiquent que bien peu d'organisations appliquent dans les faits ce concept d'intégration et ce, même s'il existe plusieurs études qui soutiennent cette approche (Weber, 1994, Ichniowski et al., 1995).

Des exemples d'incohérences démontrant le manque d'intégration entre les pratiques ont été soulevés par Byham et al., (1996). En effet, il semble que pour plusieurs organisations il arrive fréquemment que les programmes de formation des ressources humaines encouragent des actions

s'orientant dans une direction particulière (par exemple la collaboration et le travail d'équipe) alors que les systèmes de récompenses encouragent des comportements opposés (par exemple les récompenses individuelles ou les paies à l'unité produite). De plus, dans d'autres cas, les auteurs rapportent que le processus de planification de carrière utilisé entre en conflit avec le système de gestion de la performance ou le programme de formation. Dans d'autres organisations, on observe des incohérences entre les critères utilisés pour assurer la gestion de la performance et ceux utilisés pour la sélection dans une même catégorie d'emploi.

Les auteurs suggèrent que ces incohérences peuvent être surmontées en intégrant les différents systèmes ressources humaines et les compétences/comportements communément recherchés. En intégrant les systèmes ressources humaines, on obtiendrait de la synergie puisque chaque système fournirait des extrants utiles pour les autres systèmes. Les relations "intrants-extrants" suivantes sont données à titre d'exemples par Byham et al., (1996) : 1) le système de gestion de la performance fournit de la rétroaction sur la précision et le focus que devraient avoir les programmes de sélection et de formation, 2) le système de gestion de la performance fournit de l'information aux individus qui les aidera à préparer un plan de carrière, 3) le système de gestion de la performance fournit de l'information aux organisations qui est utile pour la planification de la relève, 4) le système de gestion de la performance sert à renforcer l'application au travail des habiletés acquises par la formation, ainsi que les efforts de développement. Dans le cadre de la présente recherche, c'est essentiellement ce genre de liens que nous avons voulu faire ressortir dans l'élaboration de notre questionnaire.

En intégrant les systèmes, Byham et al., (1996) affirment que l'on rend chaque système plus efficace. Parmi les autres avantages associés à l'intégration des systèmes, ces auteurs mentionnent : 1) la réduction du temps nécessaire pour assurer la communication, la formation et l'administration puisque les individus n'ont qu'un ensemble de compétences/comportements à connaître et de définitions pour chaque poste, 2) les données tirées d'une composante du système intégré peuvent être utilisées pour valider l'efficacité d'autres composantes, 3) l'utilisation d'une composante du système intégré renforce et soutient l'utilisation des autres composantes, 4) l'organisation peut amener des changements au niveau de sa culture plus facilement puisque les compétences/comportements de base soutiennent les changements désirés à tous les niveaux de la structure intégrée, et 5) les systèmes intégrés peuvent réagir plus rapidement aux changements d'habiletés qui sont nécessaires au maintien de la performance organisationnelle dans le contexte de réingénierie, de restructuration, de fusion et de marché changeant que les entreprises traversent actuellement.

Ces conclusions concernant la nécessité d'intégrer les systèmes sont également partagées par Barrette et al., (1998) qui soutiennent que les composantes de la gestion des ressources humaines et de la gestion de la performance doivent être intégrées consciemment, c'est à dire alignées, communiquées et utilisées, dans un système de pratiques complémentaires, c'est-à-dire qui viennent s'appuyer les unes sur les autres pour créer une synergie. Ceci sous-entend que l'utilisation isolée de l'entrevue d'évaluation de rendement annuelle sans intégration avec les autres pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines (par exemple la rémunération ou la formation) n'aura que très peu d'effet sur la performance de l'individu. Les

composantes de la gestion des ressources humaines qui se renforcent mutuellement créeraient de nombreuses avenues pour favoriser le développement des habiletés et l'alignement des objectifs individuels, d'équipes et organisationnels et faciliteraient le partage d'information qui est essentiel à la résolution de problèmes (U.S Department of Labor, 1993). Selon Barrette et al., (1998) les composantes de la gestion des ressources humaines (dotation, formation, rémunération, etc.) devraient être conçues *autour* du système de gestion de la performance qui en retour fournirait les données de base pour faciliter le processus de décision relatif à la gestion des ressources humaines.

Les différents écrits consultés parlent dans une large mesure de l'importance de la *complémentarité* des différentes pratiques de gestion des ressources humaines sans mettre en évidence le rôle déterminant du système de gestion de la performance comme point de convergence et d'intégration des autres composantes de la gestion des ressources humaines. La présente revue de la littérature n'a pas permis d'identifier de recherches empiriques qui s'adressent spécifiquement à cette problématique. En guise de soutien empirique à la notion de complémentarité des composantes de la gestion des ressources humaines, les pages qui suivent présentent donc un portrait des conclusions de plusieurs auteurs relativement à la complémentarité de différentes pratiques ressources humaines et la performance organisationnelle. Ensuite, l'hypothèse de recherche qui suivra cette section aura pour objectif de contribuer à combler le vide identifié en vérifiant le degré d'intégration de la gestion de la performance avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines telles que définies dans le modèle de Barrette et al., (1998). Encore une fois ici, nous désirons préciser que ces recherches sont présentées dans le but de soutenir la notion de complémentarité des systèmes et composantes prônée dans le cadre de notre recherche, sans que soit

adressée spécifiquement la notion de complémentarité avec les systèmes de gestion de la performance.

Complémentarité entre les pratiques ressources humaines et la performance individuelle et organisationnelle

Le rôle qu'ont les décisions relatives à la gestion des ressources humaines dans la création et le maintien de la performance organisationnelle et de l'avantage concurrentiel des firmes a fait l'objet d'un nombre important mais néanmoins limité d'études. Les recherches conceptuelles et empiriques ayant trait à cette question ont progressé suffisamment pour suggérer que ce rôle est déterminant pour les organisations. En effet, ces études démontrent que les ressources humaines peuvent jouer un rôle important qui va au-delà du rôle organisationnel traditionnel et ainsi, devenir des partenaires stratégiques de premier ordre dans la plupart des organisations.

Alors que plusieurs études empiriques ont tenté de démontrer qu'il existait un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle en se basant sur l'effet de pratiques individuelles telles la rémunération/récompense ou la sélection (Weber, 1994; Terpstra et Rozell, 1993), d'autres ont mis l'accent sur le caractère additif ou complémentaire des différentes pratiques utilisées dans un système intégré (Ichniowski et al., 1995, Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney et Huselid, 1996). Les auteurs qui prônent ce concept font référence à la synergie, la contingence, la correspondance interne et externe, l'approche holistique, etc. Un autre groupe d'études s'est plutôt attardé à l'identification d'ensembles de pratiques ressources humaines caractérisées comme étant les meilleures pour améliorer la performance des firmes (US Department of Labour, 1993; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995). La revue de littérature qui suit vise à faire ressortir ces deux courants de pensées, c'est-à-dire 1) le fait que chacune des composantes de la gestion des

ressources humaines peut individuellement contribuer à la performance organisationnelle et, 2) le fait que si ces systèmes sont complémentaires, leur influence sur la performance organisationnelle est supérieure.

1) Composantes individuelles de la gestion des ressources humaines et performance

Bien qu'il ne soit pas question de synergie ni de complémentarité mais plutôt de liens entre les composantes individuelles de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, nous croyons qu'il est important d'introduire, du moins brièvement, ce concept. Ceci nous permettra de mieux saisir l'étendue et la nature de la recherche en la matière, ainsi que les liens observés à ce niveau.

Dans sa revue de la littérature couvrant la période de 1983 à 1993, Weber (1994) présente les conclusions auxquelles sont arrivés plus d'une quarantaine de chercheurs ayant tenté de déterminer les liens entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des organisations. La recension des écrits de Weber (1994) s'est limitée aux articles faisant référence à des mesures financières et économiques de la performance des entreprises ciblées. Voici donc un sommaire des conclusions auxquelles les chercheurs sont arrivés pour chacune de ses fonctions ressources humaines, tel que rapporté dans l'article de Weber (1994).

a) Dotation : Bien que l'on ait tenté d'établir des liens entre la performance organisationnelle et le recrutement à l'interne ou à l'externe des directeurs généraux d'entreprises (Samuelson, Galbraith et McGuire, 1985; Boeker et Goodstein 1993; Lubatkin, Chung, Rogers et Owers, 1989), Weber

(1994) rapporte qu'une seule étude a mis l'accent sur le lien entre certaines pratiques spécifiques, relatives à la dotation et à la performance de l'entreprise. Il s'agit du travail de Terpstra et al., (1993) qui ont mesuré par questionnaire les pratiques de dotation (source de recrutement, validation des outils de sélection, entrevues structurées, tests d'intelligence, etc.) et la performance organisationnelle (marges bénéficiaires sur une période de 5 ans). Les conclusions de cette étude indiquent que les pratiques de dotation sont liées positivement à la performance des organisations dans le secteur des services, un peu moins dans les secteurs financiers et de vente au détail et pas du tout lié dans le secteur manufacturier. Ces résultats indiquent donc que les pratiques et leurs effets sur la performance peuvent varier d'une industrie à l'autre.

b) Systèmes de récompenses : Weber (1994) a classé les recherches se rapportant à cette fonction ressources humaines en deux catégories : a) les systèmes de récompenses des dirigeants et b) les systèmes de récompenses des non-dirigeants. Dans le premier cas, on rapporte que certains éléments des systèmes de récompenses contribuent à certaines mesures de la performance de l'entreprise (Abowd, 1990; Brickley, Bhagat et Lease, 1985; Larcker, 1983; Leonard, 1990). Au niveau des systèmes de récompenses des non-dirigeants, Weber (1994) rapporte les résultats de Abowd et al., (1990), qui n'ont pas trouvé de relation entre l'annonce d'une augmentation ou d'une diminution des récompenses et la performance de l'entreprise telle que mesurée par le marché des actions.

Toutefois, un grand nombre d'autres études ont obtenu des résultats concluants qui suggèrent plutôt que l'implantation et l'utilisation de systèmes participatifs de récompenses (partage des gains et profits) augmentent la productivité de 5 à 15% (Voos, 1987; Hatcher et Ross, 1991; Kaufman,

1992; Petty, Singleton et Connell, 1992; Blinder, 1990). Weber (1994), conclut donc qu'il apparaît y avoir un lien positif entre les systèmes de récompense et la performance organisationnelle, telle que mesurée par des indicateurs financiers.

c) Formation et développement : Weber (1994) ne rapporte que deux études ayant trait à l'effet de la formation des employés sur la performance organisationnelle. Dans les deux cas, les chercheurs en sont arrivés à la conclusion qu'il existe une relation positive entre la formation et la productivité des travailleurs (Barteel, 1989; Holzen, Block, Cheatham et Knott, 1993).

Weber (1994) conclut sa revue de littérature en disant que la tendance démontre qu'il existe un lien entre les pratiques ressources humaines prises individuellement et la performance des organisations. Cette auteure suggère que la recherche future ayant trait à ce lien devrait considérer davantage les politiques et les composantes de la gestion des ressources humaines comme étant un système interrelié. Ceci laisse entendre qu'il existe également des liens de complémentarité entre les pratiques elles-mêmes comme d'autres auteurs le soutiennent, on le verra plus tard, mais ne présente aucune étude qui a étudié ce lien en prédiction de la performance.

Pour sa part, Barrette et Simeus (1997) ont vérifié deux hypothèses relatives à l'utilisation de certaines pratiques ressources humaines et la performance organisationnelle telle que mesurée par quatre indices de rendement soit : le rendement des actions, le potentiel de croissance, la marge bénéficiaire nette et la productivité. Ces hypothèses sont les suivantes : 1) l'investissement dans des programmes de gestion des ressources humaines, de rémunération directe et indirecte, de dotation,

d'évaluation du rendement, de gestion de la qualité totale et de formation et de perfectionnement est relié positivement à la performance organisationnelle et, 2) les organisations qui investissent dans des *combinaisons de programmes* ont une performance organisationnelle supérieure à celles qui investissent à un degré moindre.

Les données de cette étude ont été recueillies auprès de 80 entreprises canadiennes de haute technologie. Les résultats indiquent que les programmes de rémunération directe sont positivement associés au rendement annuel des actions et à la marge bénéficiaire nette. De plus, on a démontré que les programmes de formation sont liés à la productivité et que les programmes d'évaluation du rendement sont liés au potentiel de croissance et à la marge bénéficiaire nette. Cette dernière observation est d'un intérêt particulier dans le cadre de la présente étude puisque l'évaluation du rendement est une composante importante du système de gestion de la performance; cette pratique est en fait celle qui est la plus souvent utilisée comme référence à ce système lorsqu'on cherche à vérifier le degré d'intégration avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines.

L'absence de lien entre l'évaluation du rendement et la productivité retient particulièrement notre attention à ce moment-ci. Les chercheurs indiquent que cette observation doit être due au fait que pour avoir des répercussions sur la productivité, l'évaluation du rendement doit être accompagnée de récompenses monétaires. Les résultats suggèrent en effet que la rémunération basée sur les compétences aurait des conséquences importantes sur la productivité.

Une dernière étude intéressante dans la présente section est celle réalisée par Snell et Dean,

(1992), qui part de la prémisse que les pratiques de gestion de la performance constituent un investissement dans le capital humain d'une organisation. On entend ici que les individus possèdent des habiletés, des expériences et des connaissances qui représentent une valeur économique pour l'organisation. En effet, Snell et al., (1992) soulignent que les échecs rencontrés par certaines firmes lorsqu'elles font la transition vers de tels systèmes manufacturiers sont plus souvent dus à la mauvaise gestion des ressources humaines plutôt qu'à des problèmes techniques proprement dits. Il semble, en effet, que les changements opérés dans les modes de production ne sont pas toujours accompagnés par des changements pourtant complémentaires au niveau des composantes de la gestion des ressources humaines.

Le but de l'étude était avant tout de fournir des données empiriques pour appuyer la théorie qui veut qu'il existe des liens entre la gestion des ressources humaines et les différents niveaux et types de systèmes de production avancée. L'accent a été mis plus particulièrement sur la relation entre la production manufacturière intégrée - telle que définie par l'utilisation de technologies manufacturières avancées (AMT), de systèmes de contrôle "just-in-time" (JIT) et de la gestion de la qualité totale (TQM) - et certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

Les résultats de l'étude démontrent 1) une relation positive entre l'AMT et la sélection du personnel, la formation, l'évaluation du rendement et les récompenses concurrentielles chez les employés des opérations et entre l'AMT et, 2) la sélection du personnel chez les employés affectés au contrôle de la qualité. De plus, la gestion de la qualité totale a été liée positivement aux mêmes pratiques ressources humaines pour les employés du contrôle de la qualité, ainsi qu'à l'étendue de la

formation chez les employés des opérations. Le “just-in-time” a été corrélé négativement avec la sélection du personnel des opérations et avec l’évaluation du rendement des employés du contrôle de la qualité, ainsi que lié positivement à la dotation chez les employés du contrôle de la qualité.

Les résultats indiquent donc que les firmes qui utilisent la production manufacturière intégrée font davantage d’efforts pour favoriser le développement des employés affectés aux opérations et au contrôle de la qualité via les pratiques de gestions des ressources humaines utilisées que les firmes utilisant des procédés manufacturiers plus traditionnels. Ces résultats laissent entendre que les gestionnaires ne traitent pas nécessairement le potentiel humain et la technologie séparément mais qu’ils les gèrent conjointement.

Cette section nous indique donc que plusieurs auteurs ont réussi à démontrer que certaines composantes individuelles de la gestion de la performance ont une influence sur la performance des organisations. La section suivante présentera les évidences relatives à l’importance de la complémentarité de certaines de ces composantes sur la performance organisationnelle.

2) Complémentarité des pratiques

Bien qu’il existe un certain nombre d’études qui se sont penchées sur les liens entre des composantes spécifiques individuelles de la gestion des ressources humaines et la performance, très peu d’études abordent la notion de complémentarité des pratiques en relation avec la performance organisationnelle. L’étude de Ichniowski et al., (1995) est l’une des rares études longitudinales à avoir été réalisée sur le sujet. Ces auteurs ont basé leurs recherches sur les récents modèles

théoriques qui mettent l'accent sur l'importance de la complémentarité des pratiques de travail et de gestion à l'intérieur des organisations (Kandel et Lazear, 1992; Baker, Gibbons et Murphy, 1994; Milgrom et Roberts, 1990, 1993). Ils se sont plus particulièrement penchés sur la question à savoir si l'adoption d'un ensemble de pratiques ressources humaines cohérentes a un effet sur la productivité des employés. L'hypothèse de départ de cette recherche était la suivante : la combinaison de pratiques de gestion des ressources humaines a un plus gros effet sur la productivité que la somme des effets produits par des changements de pratiques individuelles. En bref, ces auteurs posent l'hypothèse que l'interaction des effets produits par un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines est un élément déterminant de la productivité.

Les résultats empiriques obtenus dans le cadre de cette étude appuient la conclusion suivante: l'adoption d'un ensemble de pratiques ressources humaines complémentaires, en l'occurrence les équipes de travail, l'assignement de tâches flexibles, la sécurité d'emploi, la formation à des tâches multiples et la confiance envers les programmes de récompenses, a engendré des niveaux de productivité substantiellement plus élevés comparativement aux approches plus traditionnelles impliquant des descriptions de tâches plus restreintes, des règles strictes et la rémunération horaire fortement contrôlée.

D'autre part, les auteurs ont noté que l'adoption de pratiques individuelles isolées n'a qu'un effet marginal sur la productivité, du moins pour certaines pratiques. Encore une fois, notons que les conclusions de Ichniowski et al., (1995) viennent appuyer la notion de complémentarité et le concept d'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines prônés par Barrette et al.,

(1998).

Des résultats différents ont été obtenus par Delaney et al., (1996) qui ont réalisé une étude à partir des données obtenues lors du National Organisation Survey (NOS) réalisé en 1991 auprès de 590 organisations avec et sans but lucratif. Ces auteurs se sont donc basés sur les nombreuses recherches ayant rapporté des relations positives entre les composantes de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Cuthcher, 1991; Huselid, 1995; Huselid et Becker, 1994; Ichniowski et al., 1995; MacDuffie, 1995) et ont voulu aller plus loin dans cette veine en tentant de déterminer pourquoi les pratiques ressources humaines ont une influence sur la performance de l'entreprise.

Les hypothèses suivantes ont été posées dans le cadre de cette étude : 1) les pratiques de gestion des ressources humaines progressives (celles affectant particulièrement les habiletés des employés, leur motivation et la structure de travail) sont reliées positivement à la performance organisationnelle et, 2) la complémentarité ou la synergie entre les pratiques progressives de gestion des ressources humaines est liée positivement à la performance organisationnelle.

Les conclusions de cette étude indiquent que la première hypothèse a été vérifiée. Il semble en effet que les pratiques progressives de gestion des ressources humaines, incluant la dotation sélective, la formation et les programmes de récompenses, sont reliées positivement et de manière significative aux mesures de la perception de la performance organisationnelle. Par contre, la seconde hypothèse a été révoquée puisque les résultats n'ont pas permis de conclure que la complémentarité

entre les composantes de la gestion des ressources humaines ait amélioré la performance de l'organisation.

Les auteurs soulignent que plusieurs facteurs ont limité la portée de cette étude, principalement au niveau des données du NOS qui n'offraient qu'un portrait incomplet des différentes composantes de la gestion des ressources humaines. On indique, entre autres, que des renseignements détaillés sur les systèmes de gestion de la performance utilisés dans les différentes entreprises auraient permis de construire une grille de mesure des pratiques de gestion beaucoup plus complète.

Delaney et al., (1996) soulignent donc que, mis à part cette limite au niveau de la banque de données utilisée, leurs conclusions sont contraires à celles d'Ichniowski et al. (1995) qui notaient que l'évaluation des effets individuels des pratiques isolées n'était pas concluante. Ces chercheurs indiquent également que pour permettre de tirer des liens clairs entre les composantes de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, il est essentiel de développer des outils de mesure valides et constants pour évaluer les différents programmes et les différents systèmes.

Pour sa part, Arthur (1994) a voulu vérifier si la combinaison spécifique de politiques et de pratiques ressources humaines est utile pour aider à prédire les différences observées entre les niveaux de performance et le taux de roulement des usines d'acier ciblées. Dans le cadre de cette étude, ce chercheur s'est basé sur la taxonomie qui identifie deux types de systèmes de ressources humaines, le *contrôle* et l'*engagement*. Il a mené une étude auprès de 30 gestionnaires des ressources humaines

dans des usines d'acier.

Dans le cadre de son étude, la combinaison de pratiques spécifiques est appelée *système d'engagement*. Cette combinaison incluait, par exemple, le système d'engagement des employés et le taux de roulement. Les résultats de cette étude ont permis de démontrer que les usines ayant des systèmes d'engagement, c'est-à-dire une combinaison de pratiques complémentaires, avaient une plus grande productivité, un taux de rejet des produits plus bas et un taux de roulement plus faible que celles qui utilisaient des pratiques simples de contrôle des ressources humaines qui ne sont pas complémentaires.

L'auteur conclut en soulignant les limites de l'étude qui sont associées principalement à la petite taille de l'échantillon d'usines utilisé, ainsi qu'à la spécificité du secteur étudié. Néanmoins, cette étude aura démontré qu'il existe un besoin d'approfondir le fait de mettre ensemble certaines politiques et certaines pratiques qui mènent à des attitudes et à des comportements spécifiques chez les employés, ce qui rend le climat plus propice à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Une autre étude populaire dans le domaine est celle de Huselid (1995), qui a tenté d'évaluer les liens entre les pratiques de travail haute performance (High Performance Work Practices) et la performance de l'organisation. Ces pratiques dites de haute performance comprennent entre autres les procédures de sélection et de recrutement rigoureuses, un programme de récompenses, un programme de gestion et d'évaluation de la performance extensif, un programme de formation et de développement, ainsi qu'un programme de participation totale des employés (U.S Department of

Labour, 1993).

Huselid (1995) s'est donc basé sur les résultats de plusieurs études ayant démontré que l'utilisation de ces pratiques pouvait améliorer les connaissances et les habiletés des employés actuels et potentiels d'une firme, améliorer leur motivation, réduire le flânage et favoriser la rétention des employés performants et le départ des employés non performants (Jones et Wright, 1992, U.S Department of Labour, 1993). Ce chercheur s'est attardé plus particulièrement à la notion de complémentarité entre les pratiques ressources humaines.

Une des hypothèses de recherche fut la suivante : la complémentarité ou la synergie entre les différentes pratiques de haute performance aura pour effet de réduire le taux de roulement et d'augmenter la productivité et la performance financière des entreprises. Cette étude a permis de conclure que les pratiques dites de haute performance ont un effet positif significatif à la fois sur le taux de roulement et la productivité des employés, ainsi que sur les mesures à court terme et à long terme de la performance financière des entreprises. Pas de conclusion claire n'a pu être tirée en ce qui concerne l'importance de la complémentarité des pratiques entre elles. Huselid (1995) indique que davantage de recherche est nécessaire à cet égard avant de pouvoir affirmer qu'un tel lien a un effet sur la performance organisationnelle.

Comme on a pu l'observer, plusieurs études se sont attardées à vérifier la présence de relations entre des pratiques individuelles de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. D'ailleurs, un certain nombre de liens ont ainsi été identifiés. D'autres études ont

également mis en lumière la notion de *complémentarité* des pratiques ressources humaines et son importance dans l'atteinte d'une performance supérieure. Par contre, nous n'avons pas rencontré d'études s'étant attardées à vérifier spécifiquement le caractère complémentaire entre le système de gestion de la performance proprement dit (au niveau des opérations) et les autres composantes de la gestion des ressources humaines. À quelques occasions seulement a-t-on observé l'identification de liens entre des composantes des systèmes de gestion de la performance - telles que l'évaluation du rendement et la fixation d'objectifs - et les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la performance des organisations. Aucune étude n'a été identifiée non plus quant au lien de complémentarité entre un ensemble de pratiques spécifiques liées à la gestion de la performance et son rôle dans la prédiction de la performance organisationnelle. Ces considérations théoriques suggèrent donc une avenue de recherche possible visant à vérifier si un tel lien existe entre le système de gestion de la performance et les autres pratiques ressources humaines. La question suivante découle en effet de ces observations : est-ce que la complémentarité entre les pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines influence la performance organisationnelle? C'est ce que nous voudrions vérifier dans le cadre de la présente recherche.

III- Intégration au niveau opérationnel

Cette section traite du troisième et dernier niveau d'intégration proposé dans le modèle de Barrette et al., (1998) qui sert de base à la présente étude. Le modèle de Barrette et al., (1998) présente en effet un troisième niveau d'intégration nécessaire pour assurer que le système de gestion de la performance maximise la réussite de l'organisation. Il s'agit de *l'intégration au niveau*

opérationnel. Par opérationnel, on entend ici la mécanique du système de gestion de la performance ou en d'autres termes, les différentes pratiques spécifiques qui composent le processus relationnel entre le supérieur et l'employé pour gérer et maximiser la performance individuelle ou d'équipes. Barrette et al., (1998) ont appelé cette partie du système le *processus de maximisation de la performance*. Selon ces auteurs, le processus opérationnel de base de tout système de gestion de la performance est représenté en trois phases distinctes qui doivent intégrer de façon cohérente les pratiques connues de gestion qui favoriseront la haute performance individuelle. De plus, selon le modèle, chaque phase doit préparer la suivante dans un espèce de cycle, tel qu'illustré à la figure 3 présentée antérieurement.

Les trois phases de ce cycle sont définies comme étant : 1) l'établissement de la direction, 2) l'encouragement à la participation et, 3) la discussion de l'évaluation. Chacune de ces phases fera l'objet d'une courte description, sur la base de l'article de Barrette et al., (1998), dans les lignes qui suivent.

Phase 1 : Établir la direction

Cette phase consiste principalement en la mise en place des comportements nécessaires à la fixation d'objectifs et en la détermination des moyens à utiliser pour y arriver. On peut diviser ces comportements en quatre catégories : 1) la participation à la prise de décision, 2) la communication de l'information relative à la stratégie et aux objectifs organisationnels, 3) la communication des attentes et leur justification et, 4) la détermination du "comment". Ces catégories sont présentées ci-dessous.

Plusieurs études ont confirmé que la *participation aux prises de décision* (1) a un impact positif sur la productivité et la qualité des produits et des services. Ainsi, ces études indiquent que la participation devrait faire partie intégrante du processus menant à l'établissement des résultats visés (Levine et Tyson, 1990; Latham et Wexley, 1994). De plus, afin de favoriser la motivation et la participation des employés, les auteurs soulignent qu'il est préférable que l'employé et le superviseur travaillent ensemble à la détermination des résultats attendus pour que l'organisation toute entière en bénéficie, plutôt que de voir les objectifs être fixés de manière autocratique.

Au niveau opérationnel, la première responsabilité du superviseur et de l'employé est en effet d'établir les objectifs à rencontrer, ce que les auteurs appellent le "quoi". Pour que les objectifs individuels aient un impact positif sur la performance de l'organisation, une relation étroite doit exister entre les facteurs clés de succès (lesquels reflètent la stratégie), les domaines clés de résultats et les objectifs individuels. Le rôle majeur joué par le superviseur à cette étape est de *renseigner, de communiquer et de démontrer clairement quels sont la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation* (2) et d'aider l'employé à comprendre sa contribution potentielle et à aligner ses objectifs individuels sur ces éléments organisationnels. S'il n'a pas ces renseignements, il sera très difficile pour l'employé de faire le lien entre sa propre contribution et l'impact sur l'ensemble de l'organisation. L'employé, sur la base des renseignements fournis, est responsable d'évaluer sa situation actuelle, d'identifier les principaux objectifs à réaliser, ainsi que les ressources dont il a besoin pour les atteindre.

Les attentes, formulées sous forme d'objectifs, doivent également être claires, réalisables et

suffisamment difficiles pour permettre à l'employé de se développer. En effet, pour maintenir un certain degré de motivation, il faut *fournir à l'employé toutes les données dont il a besoin pour rencontrer ses objectifs* (3). Ces derniers doivent à tous prix être raisonnables et atteignables mais doivent néanmoins représenter un certain défi ou degré de difficulté et ce, pour favoriser l'habilitation de l'employé (Latham et al., 1994).

La détermination du "*comment*" (4) est une autre étape de cette phase qui doit être réalisée en collaboration étroite entre l'employé et le superviseur. Selon Barrette et al., (1998), il s'agit essentiellement *d'identifier la meilleure route à prendre* pour atteindre les résultats escomptés et maximiser la qualité. Pour l'employé, ceci est un moyen de se responsabiliser face aux comportements à adopter pour arriver aux buts fixés, tandis que pour le superviseur, l'utilisation des mesures de comportements peut faciliter la conduite d'activités de counseling et de développement.

Phase 2 : Encourager la participation

Barrette et al., (1998) indiquent que cette phase met l'accent sur le fait que la gestion de la performance doit être un système mis en pratique de façon continue. On peut diviser en trois catégories les comportements associés à cette phase : 1) le respect mutuel et la confiance, 2) la rétroaction et, 3) la clarification des conséquences. Les employés doivent en effet voir les impacts de leurs efforts, les résultats en terme de contribution et leurs réalisations tout au long du processus (Locke et Latham, 1990). Le superviseur a ici un rôle déterminant à jouer en ce sens qu'il doit reléguer aux oubliettes ses anciennes pratiques de juge pour les remplacer par des pratiques ressemblant davantage à celles d'un entraîneur ou d'un conseiller. Pour y arriver, le superviseur doit

mettre l'accent sur une première catégorie de comportements illustrant le *respect mutuel* et la *confiance* (1). Ceci prédisposera les employés à réaliser leurs objectifs et à demander de l'aide lorsque nécessaire. Dans cette phase, ces comportements correspondent à : être accessible, clarifier les rôles et responsabilités de chacun, encourager l'autogestion et démontrer de la loyauté dans ses engagements envers l'employé. Ce sont là des exemples de moyens qui vont encourager l'employé à s'engager face à l'atteinte de ses objectifs (Latham et al., 1994). Pour sa part, l'employé est responsable d'assurer un suivi à sa propre performance, de faire des ajustements si nécessaire et de chercher le soutien dont il a besoin, en consultation si nécessaire avec son superviseur (Barrette et al., 1998).

Une deuxième catégorie de comportements liés à cette phase a trait à la *rétroaction* (2). Pour assurer le succès de cette phase, Barrette et al., (1998) insistent sur le fait que la rétroaction et l'accompagnement doivent devenir des processus continus et non pas être retrouvés uniquement aux réunions mensuelles ou lors de l'évaluation annuelle de la performance. Les conseils ne devraient pas être donnés seulement suite à une faute mais devraient plutôt servir à prévenir les erreurs potentielles. Il faut faire de la *reconnaissance* et du *renforcement* de façon régulière pour assurer le développement de comportements de haute performance et ainsi soutenir la réalisation des objectifs. Bien entendu, ceci exige beaucoup de rigueur et de travail de la part du superviseur, mais cette discipline doit être intégrée au rôle de celui-ci si l'on désire vraiment que le système de gestion de la performance atteigne les buts visés.

Une dernière catégorie de comportements à instaurer touche la *clarification des conséquences*

(3) associées à l'atteinte des objectifs. Pour que des changements apparaissent dans les comportements de l'employé ou que des normes d'excellence se maintiennent, les employés doivent en effet percevoir les conséquences de leurs efforts (Locke et al., 1990). La rétroaction donnée par le superviseur doit alors aider l'employé à rajuster son tir par rapport au "quoi" et au "comment" identifiés dans la phase 1.

Phase 3 : Discussion de l'évaluation

Les comportements recherchés dans le cadre de cette phase se situent essentiellement au niveau de la résolution de problème. L'application de cette phase nécessite encore une fois la collaboration de l'employé et du superviseur. En fait, si le superviseur et l'employé se sont mis d'accord sur les objectifs et la façon de les atteindre (phase 1), si la performance a été suivie et soutenue par une rétroaction régulière tout au long du cycle (phase 2), la séance de *discussion de l'évaluation* devient alors une occasion de résumer la performance réelle, de reconnaître les points forts et d'amener à l'identification de moyens pour améliorer les secteurs où la performance visée n'a pas été rencontrée. C'est pourquoi cette phase met l'accent sur des comportements qui facilitent la *résolution de problèmes* tels la participation active de l'employé à la discussion et à la prise de décisions, la rétroaction basée sur des facteurs clairement reliés au poste et le rétablissement des objectifs subséquents qui sont reliés à cette rétroaction.

L'intégration des trois phases ou en d'autres mots le cycle qu'elles forment, est donc déterminant dans la réussite du système de gestion de la performance. Si la participation a été absente aux phases précédentes, la dernière phase peut mener à de l'insatisfaction de chaque côté et même

à des performances futures négatives. Pour qu'il y ait un impact réel sur la performance, ces trois phases doivent non seulement être présentes et complémentaires mais on doit aussi retrouver tous les comportements sous-jacents car ils sont eux aussi complémentaires. En effet, il ne serait pas logique, par exemple, d'encourager la participation de l'employé à la planification de ses objectifs et de lui fournir de la rétroaction continue sur son rendement si la discussion sur le rendement était une rencontre à sens unique qui ne permettait pas d'identifier, conjointement, des moyens d'améliorer les lacunes rencontrées.

En dehors de ces quelques auteurs, nous n'avons pas pu identifier d'autres études qui s'étaient attardées à définir des phases spécifiques lors du processus opérationnel superviseur-employé de gestion de la performance, ni à vérifier la cohérence entre les pratiques opérationnelles qui constituent ce système. Ce peu de recherche en la matière, ainsi que les considérations théoriques décrites ci-dessus nous ont amené à nous poser la question suivante dans le cadre de la présente étude : est-ce que le niveau de cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance a une influence sur la performance organisationnelle? C'est ce que nous voudrions vérifier à l'intérieur de cette étude.

Mesure de la performance

Un des objectifs majeurs de la présente recherche est d'étudier le lien entre le système de gestion de la performance et la performance organisationnelle. La définition la plus courante de l'efficacité organisationnelle est la suivante : "c'est un jugement qu'on pose sur la performance d'une organisation, ce jugement étant fondé sur le système axiologique des évaluateurs" (Morin et al.,

1994). En termes plus simples, Morin et al., (1994) expriment ce qu'est l'efficacité organisationnelle ainsi : "c'est un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus". En fait, on réfère souvent à la performance d'une organisation en termes quantitatifs. Ainsi, on utilise souvent des indicateurs financiers et économiques, des mesures unitaires de la production ou des nombres de clients desservis pour évaluer quantitativement la performance des entreprises.

Mais d'autres dimensions peuvent également donner des indications claires sur la performance organisationnelle. En effet, comme le rapportent Morin et al., (1994), des considérations d'ordre social, politique et systémique ont conduit les chercheurs en ce domaine à identifier trois autres dimensions qui s'ajoutent et complètent la dimension économique comme mode d'évaluation de la performance organisationnelle. Il s'agit de la *valeur des ressources humaines*, de la *légitimité de l'organisation* ainsi que de la *pérennité* de celle-ci qui peuvent s'ajouter à la dimension économique et fournir des indicateurs perçus relativement à la performance globale d'une organisation (Morin et al., 1994).

L'information relative à ces quatre catégories d'indicateurs peut être obtenue à l'aide d'observations directes de comportements, de l'examen des registres de l'organisation ou de publications spécialisées, ou par des questionnaires ou des sondages visant à évaluer les opinions ou les perceptions de la performance.

La dimension "valeurs des ressources humaines" concerne les effectifs d'une entreprise et

représente la valeur ajoutée par les qualités du personnel au travail. Morin et al., (1994) indiquent que cette dimension peut être mesurée à l'aide de quatre critères : la mobilisation des employés, le moral des employés, le rendement des employés et le développement des employés. Ces critères sont eux-mêmes évalués à l'aide de différentes composantes tels le degré d'intérêt pour le travail, l'effort fourni pour atteindre les objectifs, la disposition à donner une bonne performance, l'engagement envers l'organisation, la quantité et la qualité des extrants, ainsi que des indicateurs comportementaux comme le taux d'absentéisme et le taux de rotation des employés.

Pour sa part, la "pérennité" de l'organisation, qui reflète le degré de stabilité et de croissance que l'entreprise a atteint, se mesure à l'aide de trois critères : la qualité du produit ou service, la performance financière et la compétitivité de l'entreprise. On parle donc en termes de rentabilité, de protection et de développement de parts du marché et de la pertinence des produits par rapport aux besoins de la clientèle (Morin et al., 1994).

La "légitimité" est cette dimension qui est liée au jugement que portent les principaux groupes clés, externes à l'organisation, tels les bailleurs de fonds, les clients et la collectivité en général. La légitimité est en quelque sorte l'évaluation et la satisfaction de ses constituants externes. Cette dimension sera alors mesurée à l'aide d'indices tels le délai de livraison, la fidélité de la clientèle et l'éventail des produits et services offerts (Morin et al., 1994).

Les résultats d'une étude récente rapportés dans le CAMAGAZINE (avril, 1997), ont démontré à quel point les mesures non financières de la performance sont actuellement utilisées par

des entreprises dans l'établissement de leurs objectifs. Ces résultats démontrent que les répondants, des entreprises canadiennes et américaines, s'appuient fortement sur les mesures non financières de la performance pour établir leurs buts. Les mesures non financières les plus couramment utilisées par les entreprises ont surtout trait au service à la clientèle et à la performance sur le marché (pérennité). Parmi les autres mesures utilisées on retrouve la souplesse des procédés de fabrication, la productivité en matière de recherche et développement, le respect de l'environnement, le roulement du personnel et la reconnaissance du mérite des employés.

C'est à partir de ces considérations que nous avons décidé d'évaluer la performance organisationnelle telle que perçue par les participants à cette étude. Les détails relatifs à la construction de la section du questionnaire portant sur la performance perçue seront présentés au chapitre suivant.

Les mesures de performance perçues ont été utilisées dans plusieurs études qui ont démontré que les mesures de performance perçues étaient corrélées positivement, de modérément à élevé, avec des mesures objectives de la performance (Dollinger et Golden, 1992; Powell, 1992). L'étude de Delaney et al., (1996) a également utilisée des indicateurs de la performance perçue sur le plan organisationnel et du positionnement par rapport au marché. Comme le rapportent ces auteurs, ces mesures de performance perçues permettent de considérer des questions importantes telles que la qualité des produits, la satisfaction de la clientèle et le développement de nouveaux produits, qui sont des éléments déterminants à considérer lorsque l'on cherche à évaluer la performance d'une firme. De plus, Delaney et al., (1996) rapportent que leurs résultats sont généralement consistants avec ceux

d'autres études ayant utilisés des indicateurs objectifs de la performance, citant l'étude de Huselid (1995). Étant donné ces considérations théoriques et empiriques, il nous apparaît donc justifiable de vérifier les hypothèses à partir d'indicateurs perçus de performance.

Conclusion de la revue de la littérature

Pour conclure cette revue de la littérature, les points saillants suivants doivent être notés. D'abord, nous avons constaté qu'une grande variété de définitions sont proposées par les chercheurs quant au concept de la gestion de la performance. De plus, plusieurs études ont tour à tour mis l'accent sur l'importance de l'intégration de ce concept avec la stratégie organisationnelle, les autres composantes individuelles ou complémentaires de la gestion des ressources humaines et la performance rencontrée par les organisations. Enfin, de nombreuses limites et avenues de recherches ont été identifiées par les différents auteurs consultés. Nous pouvons retirer beaucoup des recommandations des chercheurs à cet égard, pour améliorer notre propre recherche.

Parmi les limites identifiées on retrouve souvent la petite taille des échantillons utilisés, la concentration des recherches dans un seul secteur d'activités des entreprises et le caractère incomplet et limité des outils utilisés pour faire la collecte des données désirées. En ce qui concerne les question à explorer dans de futures recherches, elles se résument essentiellement, du moins à notre avis, à la nécessité de resserrer les liens entre les différentes parties actuellement étudiées de façons séparées que l'on rencontre dans la littérature. En effet, il faudrait vérifier la présence de liens entre la stratégie, la gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines en relation avec la performance organisationnelle plutôt que d'étudier les effets

“individuels” de chacune de ces parties.

C’est en fait ce que nous voulons accomplir dans le cadre de la présente recherche : vérifier l’effet de l’intégration, de la complémentarité et de la cohérence entre ces éléments - stratégie, opérations de gestion de la performance et autres composantes de la gestion des ressources humaines - et la performance des organisations. Le chapitre suivant présente l’objectif de la recherche, les éléments qui l’ont motivée, ainsi que les hypothèses qui ont été posées.

Chapitre deux

Objectif et hypothèses de recherche

Objectif et hypothèses de recherche

Ce chapitre présente l'objectif principal de la présente étude, ainsi que les éléments qui en justifient la pertinence. Il contient également les hypothèses de recherche que nous voulons vérifier. Ces hypothèses ont été élaborées à la lumière des considérations théoriques présentées au chapitre précédent.

Objectif de la recherche

Lors de notre recension des écrits, nous avons identifié une certaine lacune au niveau de l'étude de la connexion ou des liens possibles entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance, la stratégie organisationnelle, les autres composantes de la gestion des ressources humaines et leur effet sur la performance organisationnelle. En effet, les études relevées dans le cadre de notre revue de la littérature traitent séparément ces liens entre la performance organisationnelle et la stratégie, ainsi qu'entre la performance organisationnelle et les composantes de la gestion des ressources humaines. Qui plus est, nous n'avons relevé que quelques analyses et études faisant intervenir le concept et les pratiques de la gestion de la performance dans cette recherche de liens entre ces différents éléments. C'est pourquoi nous avons entrepris une recherche visant à vérifier l'effet de ces trois éléments sur la performance des entreprises.

Notre principale motivation est donc le désir de rassembler les différentes parties étudiées séparément en un tout plus global que nous avons qualifié de système de gestion de la performance. En effet, en se basant sur le modèle théorique tout récemment développé par Barrette et al., (1998)

nous avons voulu vérifier si les différents niveaux d'intégration proposés par ces auteurs - stratégique, opérationnelle et autres composantes de la gestion des ressources humaines - sont liés à la performance organisationnelle telle que mesurée par des indicateurs perçus.

Ainsi, la présente étude vise essentiellement à tester le modèle de Barrette et al., (1998) et à vérifier si le caractère intégré des pratiques de gestion de la performance et de la stratégie, le caractère complémentaire entre les pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines et le caractère cohérent des pratiques opérationnelles de gestion de la performance, peuvent être reliés à la perception de la performance des organisations.

La pertinence de l'étude nous semble donc toute indiquée puisqu'elle propose de vérifier un concept global et intégré pouvant offrir un appui aux recherches existantes, en plus de proposer une réponse possible aux questions de nombreux chercheurs relativement au rôle de la gestion de la performance comme outil de maximisation de la performance organisationnelle. En ce sens, nous considérons que l'apport ou l'utilité de la présente recherche sera important dans la mesure où elle fournira des indications sur l'importance du modèle de système intégré proposé par Barrette et al., (1998) dans la performance des entreprises.

Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche ont été développées en se basant sur les trois niveaux d'intégration proposés dans le modèle de Barrette et al., (1998), ainsi qu'à la lumière des autres modèles théoriques et des résultats des études empiriques que nous avons pu identifier. Ainsi, lors

de notre revue des écrits relatifs à l'intégration au niveau stratégique, nous avons constaté que malgré le fait qu'il y ait un nombre considérable de recherches présentant des modèles théoriques, le nombre de recherches empiriques sur le sujet est plutôt restreint, voire même nul. Cette observation est particulièrement vraie en ce qui concerne la gestion de la performance proprement dite et son lien possible avec la stratégie et la performance organisationnelle. Ces considérations nous ont donc menés à poser la première hypothèse de recherche de cette étude qui est la suivante :

Hypothèse 1 : Plus les pratiques de gestion de la performance intègrent les éléments de la gestion stratégique de l'organisation, plus la mesure de la performance perçue sera grande.

En ce qui a trait à l'intégration du système de gestion de la performance avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines, notre revue de la littérature nous a permis de constater que plusieurs études ont tenté de vérifier la présence de relations entre des pratiques individuelles de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. D'autres études ont également mis en lumière la notion de complémentarité entre les pratiques liées aux différentes composantes de la gestion des ressources humaines et de son importance dans l'atteinte d'une performance supérieure. Toutefois, nous n'avons pas identifié de recherches s'étant attardées à vérifier spécifiquement le caractère complémentaire entre le système de gestion de la performance au niveau opérationnel et les autres composantes de la gestion des ressources humaines. De plus, aucune étude n'a été identifiée relativement à ce lien de complémentarité et son rôle dans la prédiction de la performance organisationnelle.

Ce sont ces différentes considérations relevées dans la littérature qui nous ont poussé à poser la seconde hypothèse de cette recherche, soit :

Hypothèse 2 : Plus les pratiques de gestion de la performance sont complémentaires avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines, plus la mesure de la performance perçue sera grande.

Enfin, notre troisième et dernière hypothèse de recherche est relative à l'intégration au niveau opérationnel telle que définie par Barrette et al., (1998) et présentée au chapitre précédent. Selon ces auteurs, l'intégration en trois phases - 1) établir la direction, 2) encourager la participation et, 3) la discussion de l'évaluation - est déterminante dans la réussite du système de gestion de la performance.

Peu d'appuis théoriques ou empiriques n'ont pu être clairement identifiés relativement à ce dernier niveau d'intégration. En fait, en dehors des quelques auteurs identifiés à chacune des phases du cycle proposé, nous n'avons pas pu identifier d'autres études qui s'étaient attardées à définir des phases spécifiques lors du processus opérationnel de gestion de la performance entre le superviseur et l'employé, ni à vérifier la cohérence entre les pratiques opérationnelles qui constituent ce système. C'est ce peu de recherche en la matière, ainsi que les considérations théoriques présentées par Barrette et al., (1998) qui nous ont mené à poser la dernière hypothèse de cette recherche. Cette hypothèse est la suivante :

Hypothèse 3 : Plus le niveau de cohérence entre les trois phases des pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue sera élevée.

Les chapitres qui suivent présentent la méthodologie qui a été suivie dans le cadre de la présente étude, les résultats des analyses des données recueillies, ainsi qu'une interprétation de ces résultats et les principales conclusions de l'étude.

Chapitre trois

Méthodologie

Méthodologie

Démarches préliminaires

Des négociations ont été entreprises, au printemps 1997, dans le but d'obtenir la collaboration de la firme Dimension Développement International Canada (DDI) dans le cadre de ce projet de recherche. DDI est une firme de recherche et de consultation renommée ayant publié plusieurs volumes et articles de recherche empiriques et professionnels. Cette firme se spécialise dans le domaine de la gestion des ressources humaines, plus particulièrement dans la création et l'implantation de système de gestion de la performance. La nature de la collaboration recherchée était de trois ordres. D'abord, nous avons demandé au Directeur Consultation de l'entreprise de nous assister dans l'élaboration du questionnaire qui allait servir d'outil de recherche pour l'étude. En fait, DDI a publié en 1993 les résultats d'une étude effectuée aux États-Unis sur les différentes pratiques de gestion de la performance utilisées par plus de 75 compagnies clientes de leur entreprise (Rogers et al., 1993). Nous désirions donc nous servir du questionnaire utilisé dans le cadre de cette étude comme base pour la création de notre propre questionnaire.

Ensuite, nous avons demandé à DDI l'autorisation d'utiliser la banque de données de leurs clients canadiens comme échantillon de répondants potentiels dans le cadre de notre étude. Cette banque de données compte plus de 1 200 noms de clients répartis à travers tout le pays.

Enfin, nous avons négocié avec DDI pour obtenir leur appui financier pour couvrir les frais de traduction, de reproduction et d'envoi des questionnaires, en plus du coût des enveloppes de

retour préaffranchies. DDI a répondu favorablement à nos trois demandes : la collaboration du Directeur Consultation a été obtenue pour la conception de notre outil de recherche, la liste des clients canadiens de l'entreprise, contenant les coordonnées complètes de chaque client, nous a été fournie sur disquette (en format Excel) et une bonne partie des coûts engendrés par l'envoi des questionnaires ont été couverts par DDI.

La liste des clients canadiens fournie par DDI a dû faire l'objet d'une épuration dans le but de conserver seulement des gestionnaires, si possible dans des postes au niveau de la gestion des ressources humaines, et pas plus de deux répondants par organisation, dans les cas où plusieurs membres d'une même organisation étaient listés. Ce processus d'épuration a permis de réduire la liste originale contenant plus de 1 200 noms à 794 répondants potentiels. Un code a ensuite été assigné à chacun de ces répondants potentiels - de 1 à 794 - pour référence future.

Développement du questionnaire

Le questionnaire a été développé par la chercheuse, le directeur de thèse et le Directeur Consultation de DDI sur la base de l'expertise et de l'expérience de chacun, ainsi que des écrits recensés dans le cadre de la revue de littérature. En effet, dans un premier temps, chacun a élaboré une première liste de questions jugées importantes. Ces trois listes ont alors été consolidées pour n'en créer qu'une qui contenait à l'origine plus de cent questions. Après quelques rencontres de discussion, plusieurs questions ont été éliminées ou fusionnées avec d'autres. Les questions restantes ont alors été retravaillées pour en préciser le sens et en raffiner le contenu. Le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès d'une dizaine de gestionnaires du secteur privé et public. Des ajustements

ont été apportés au questionnaire suite aux commentaires ainsi recueillis.

Le but principal du questionnaire consistait à recueillir les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche. En fait, le questionnaire qui a été conçu est composé de quatre sections : 1) renseignements généraux sur l'organisation, 2) gestion stratégique et gestion opérationnelle de la performance, 3) autres composantes de la gestion des ressources humaines et, 4) performance perçue. Au total, 69 questions sont posées à l'intérieur du questionnaire. Un exemplaire de ce questionnaire, dans les deux langues officielles, est présenté à l'annexe II.

La première section du questionnaire a été conçue dans le but d'identifier le profil des répondants. Un total de 12 questions à choix multiples composent cette section. Il s'agit de questions générales sur les activités de l'organisation, les employés, le système de gestion de la performance et le répondant proprement dit.

La seconde section comprend une série de 34 questions qui visent essentiellement à identifier le degré d'intégration des éléments de la stratégie avec les pratiques opérationnelles de la gestion de la performance, ainsi que le degré de cohérence entre les aspects opérationnels du système de gestion de la performance. Les questions sont posées sous forme d'énoncés pour lesquels le répondant doit dire s'il est en accord ou non en choisissant une des cases sur une échelle de réponse de 0 à 5. Les choix s'étendent respectivement de "totalement en désaccord", "en désaccord", "légèrement en désaccord", "légèrement d'accord", "d'accord", à "totalement d'accord". Ainsi, on questionne des thèmes tels le partage de la vision, des objectifs stratégiques et des facteurs clés de succès de

l'organisation, le lien entre les objectifs individuels et la stratégie de l'entreprise, la participation de l'employé à l'établissement de ses objectifs et les différentes pratiques de gestion de la performance utilisées. Ces dernières questions reflètent en fait les trois phases opérationnelles du système de gestion de la performance telles que présentées dans le chapitre précédent.

Pour vérifier le degré d'intégration entre la stratégie et les pratiques de gestion de la performance on questionne, par exemple, l'énoncé suivant : "Chaque superviseur a les outils qui lui permettent d'expliquer facilement à ses employés la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation". On interroge également les répondants sur l'énoncé suivant : "Chaque employé peut facilement faire le lien entre ses objectifs de travail et les objectifs généraux de l'organisation". On s'aperçoit donc que l'on vérifie s'il existe bien un lien entre les différents éléments composant la stratégie de l'organisation et le processus opérationnel utilisé pour gérer la performance de l'employé.

Les questions 13 à 20 du questionnaire sont relatives à l'intégration des éléments de la stratégie avec la gestion de la performance. Les questions 21 à 46 sont relatives à la cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance.

La troisième section du questionnaire (questions 47 à 53) vise à identifier le degré d'intégration du système de gestion de la performance avec d'autres composantes de la gestion des ressources humaines. Seulement 7 questions composent cette section et les composantes de la gestion des ressources humaines qu'elles ciblent sont : la rémunération, la sélection et la promotion, la planification de la carrière, la rétrogradation et le congédiement, la formation et le

perfectionnement, ainsi que la description de tâches. Des énoncés sont donc présentés relativement au lien entre les pratiques opérationnelles de la gestion de la performance et chacune de ces composantes de la gestion des ressources humaines. Par exemple, on propose l'énoncé suivant qui permet de vérifier s'il y a un lien entre la pratique d'évaluation du rendement et la rémunération : "La cote de performance attribuée à l'employé lors de l'évaluation de la performance affecte directement le salaire de celui-ci".

Un autre exemple d'énoncé qui cherche à identifier un lien entre les pratiques de gestion de la performance et une composante de la gestion des ressources humaines est le suivant : "Lors de la planification de carrière, on a recours aux résultats de l'évaluation de la performance pour guider le cheminement de l'employé". Le répondant doit choisir sur une échelle de 0 à 4 - toujours, souvent, parfois, rarement et jamais - la réponse qui correspond le mieux à la situation dans son entreprise.

La dernière section du questionnaire contient 16 énoncés (question 54 à 69) qui cherchent à mesurer la performance de l'organisation telle que perçue par le répondant. La formulation de ces questions a entre autres été basée sur le travail de Morin et al., (1994) et de Huselid (1995). La question suivante est posée au haut de cette section : "De façon générale, comment compareriez-vous la performance de votre organisation relativement aux autres organisations qui oeuvrent dans le même domaine?". Des questions sont ensuite posées relativement à différents éléments de mesure de la performance perçue tels que traités dans le chapitre précédent. Par exemple : la qualité des produits et des services, l'habileté à attirer et à maintenir des employés clés, l'atteinte des objectifs stratégiques, la part du marché, etc.

Envoi des questionnaires

Une lettre d'introduction, donnant des instructions sur la façon de remplir le questionnaire et indiquant le caractère confidentiel des réponses, a été préparée pour accompagner le questionnaire (annexe I). Une feuille réponse à lecture optique, a été utilisée pour recueillir les réponses. Une telle feuille a donc été insérée dans chaque envoi, de même qu'un exemple indiquant comment la compléter (annexe I). Une enveloppe de retour préaffranchie et codée a également été insérée dans l'envoi. Le tout a été posté dans la langue officielle de correspondance choisie par chaque organisation, tel qu'il était spécifié dans la liste fournie par DDI. Malgré tout, certains répondants ont communiqué avec nous sur réception du questionnaire pour demander qu'on leur achemine un exemplaire du questionnaire dans l'autre langue.

Un total de 794 répondants potentiels ont donc reçu un questionnaire. La répartition de ces répondants potentiels à travers le pays était la suivante : 38 dans les provinces de l'est, 152 dans les provinces de l'Ouest, 603 dans les provinces du centre et 1 au Yukon. Une date limite laissant trois semaines aux répondants pour nous retourner leur questionnaire dûment complété a été fixée. Après cette date, une lettre de rappel a été envoyée à un échantillon aléatoire de 300 répondants potentiels qui ne nous avaient pas encore retourné leur questionnaire (annexe I). Suite à ce rappel, quelques répondants ont communiqué avec nous pour recevoir un autre exemplaire du questionnaire qu'ils avaient égaré.

Le profil détaillé des organisations ayant participé à la présente recherche - 177 au total - est présenté au chapitre suivant. Il est à noter que certaines d'entre elles ont demandé qu'on leur fasse

parvenir un exemplaire des résultats de l'étude et les chercheurs ont l'intention de leur envoyer un sommaire des conclusions.

Rappel des hypothèses

Trois hypothèses de recherche ont été posées dans le cadre de cette étude. En voici la liste à titre de rappel.

- Hypothèse 1 :** Plus les pratiques de gestion de la performance intègrent les éléments de la gestion stratégique de l'organisation, plus la mesure de la performance perçue sera grande.
- Hypothèse 2 :** Plus les pratiques de gestion de la performance sont complémentaires avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines, plus la mesure de la performance perçue sera grande.
- Hypothèse 3 :** Plus le niveau de cohérence entre les trois phases des pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue sera élevée.

Description des variables

a) Les variables indépendantes

Les variables indépendantes utilisées dans le cadre de la présente étude ont été regroupées en trois grandes catégories, sur la base du modèle théorique proposé par Barrette et al., (1998), que l'on identifie ici comme étant des *dimensions*. Il s'agit de *l'intégration stratégique*, de *l'intégration opérationnelle* et de *l'intégration des autres composantes de la gestion des ressources humaines*. Ces dimensions ont été créées par un ensemble de questions propres à chacune qui étaient posées dans le questionnaire. La dimension intégration stratégique mesure donc le degré d'intégration des

éléments de la stratégie à la gestion de la performance. Par exemple, la dimension intégration stratégique fait référence aux énoncés de vision et de mission, aux facteurs clés de succès identifiés, aux objectifs individuels et organisationnels, ainsi qu'aux domaines clés de résultats qui font le lien entre ces deux derniers éléments et au lien avec la gestion de la performance. Le score total des réponses aux questions se rapportant au lien entre la stratégie et la gestion de la performance (questions 13 à 20) forment donc la dimension intégration stratégique.

Pour sa part, la dimension intégration opérationnelle est formée du score total des questions relatives au lien entre les différentes pratiques liées aux trois phases opérationnelles de gestion de la performance (questions 21 à 46). Enfin, la dimension intégration des autres composantes de la gestion des ressources humaines est formée du score total des réponses aux questions relatives au lien entre différentes composantes de la gestion des ressources humaines et la gestion de la performance (questions 47 à 53).

La cohérence interne de chacune de ces dimensions a été évaluée. Les résultats de cette analyse seront présentés au chapitre suivant. Des statistiques descriptives pour l'ensemble des questions composant ces dimensions se trouvent à l'annexe III.

b) Les variables dépendantes

Les variables dépendantes sont représentées par trois facteurs - compétitivité, pérennité et positionnement concurrentiel - regroupant des mesures qualitatives de la performance perçue de l'organisation. Une analyse factorielle, dont les résultats seront présentés au chapitre suivant, a en

effet permis d'identifier trois facteurs qui mis ensemble expliquent une grande partie de la variance des résultats reliés à la performance organisationnelle.

Vérification des hypothèses de recherche

Pour procéder à la vérification des hypothèses posées dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé des analyses de régression linéaire dont les résultats sont présentés au chapitre suivant. Dans le but de contrôler l'effet possible de certaines variables sur les résultats observés, nous avons introduit, comme variables de contrôle, quatre questions relatives au profil des organisations. Ces questions touchaient le secteur d'activité, le nombre d'employés (indicateur de la taille de l'entreprise), le nombre d'années d'utilisation d'un système de gestion de la performance et l'âge de l'organisation. Notons que le seuil de signification a été fixé à $p \leq .05$. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel de traitement statistique *SPSS Base 7.5* pour Windows.

Chapitre quatre

Résultats des analyses

Résultats des analyses

Ce chapitre présente les résultats des différentes analyses statistiques qui ont été effectuées à partir des données recueillies. Il est à noter que les valeurs manquantes ont été remplacées par les valeurs moyennes afin de conserver le maximum de sujets dans les analyses. De plus, pour les questions ayant une consonance négative, les scores ont été inversés. Par exemple, la question 19 se lit comme suit : “Les superviseurs ne disposent pas de l’information nécessaire pour...” et donc, nous avons inversé l’échelle de réponse pour la rendre compatible avec les autres réponses. Seules les données utilisées pour faire les statistiques descriptives n’ont pas été inversées.

Profil des répondants

Les organisations

Un total de 177 questionnaires dûment complétés nous ont été retournés, ce qui représente un taux de réponse global de 22%. La distribution des répondants à travers le pays est la suivante:

Tableau 1. Distribution des répondants

Province	Nombre de répondants	Taux de réponses	Proportion de l'échantillon
Alberta	9	19%	5%
Colombie-Britannique	22	26%	12%
Île-du-Prince-Edward	0	0%	0%
Manitoba	4	29%	2%
Nouveau-Brunswick	4	25%	2%

Nouvelle-Écosse	5	31%	3%
Ontario	99	20%	56%
Québec	25	23%	14%
Saskatchewan	2	28%	1%
Terre-Neuve	0	0%	0%
Yukon	1	100%	0.5%
Origine non connue*	6	--	3%
TOTAL	177		

* Les codes inscrits sur ces questionnaires et nous permettant de retracer leur province d'origine ont été masqués par ces répondants.

La première section du questionnaire nous a permis de dresser le profil des organisations interrogées ainsi que des répondants eux-mêmes. Nous avons constaté que 40% des organisations participantes proviennent du secteur secondaire, c'est-à-dire du milieu manufacturier ou de transformation, etc. Au deuxième rang, on retrouve des entreprises du secteur des services dans une proportion de près de 31%, réparties comme suit : 11% du secteur des services en général, 15% du secteur des services sans buts lucratifs (hôpitaux, écoles, services publics, etc.), 3% du secteur des transports et 1,7% du secteur de la vente en gros ou au détail. Les autres organisations participantes oeuvrent dans le secteur primaire (13%), la haute technologie (4,5%) et d'autres secteurs divers (11,9%). Il est à noter qu'aucun des répondants n'a indiqué appartenir au secteur de la construction qui apparaissait comme choix de réponse dans le questionnaire.

À la question concernant le nombre approximatif d'employés travaillant au sein de l'organisation, 25% ont répondu qu'ils employaient moins de 250 personnes, 16% se situent entre

250 et 499 employés, 17% entre 500 et 999 employés, 19% entre 1 000 et 2 499 employés, 13% entre 2 500 et 5 000 employés et près de 10% des organisations ont répondu avoir plus de 5 000 employés. Plus de 36% des répondants ont également indiqué qu'aucun des employés de leur organisation n'est syndiqué, alors que 37% d'entre eux ont dit avoir une proportion de plus de 60% des employés étant syndiqués. Les 27% restants sont composés de proportions d'employés syndiqués variant entre 1 et 60%, la proportion la plus élevée se situant entre 46 et 60% des employés étant syndiqués (14%).

En ce qui concerne le nombre d'années d'existence des organisations, près de 73% des répondants ont indiqué plus de 25 ans. De plus, 10% des organisations participantes existent depuis 20 à 25 ans, 11% depuis 8 à 19 ans et 6% ont moins de 8 années d'existence.

Système de gestion de la performance

C'est dans une proportion de 96% que les répondants ont indiqué posséder un département ou un service de ressources humaines ou de relations industrielles. Un peu plus de 51% des répondants ont également indiqué qu'ils utilisent un système de gestion de la performance depuis plus de 7 ans, alors que 32% ont dit en posséder un depuis 1 à 6 ans et 4,5% depuis moins d'un an. À la question à savoir si l'organisation considère la possibilité de changer de système de gestion de la performance, 30% ont répondu non et 38% ont indiqué qu'ils étaient en cours de mise en oeuvre d'un nouveau système. Les autres entreprises envisagent de faire un tel changement d'ici à 5 ans (26%), tandis que près de 6% ont répondu ne pas être au courant.

Au niveau du nombre de fois où le système de gestion de la performance a été changé depuis que le répondant est à l'emploi de l'organisation, on observe une proportion élevée d'entreprises où le système n'a jamais changé (27%), ou n'a changé qu'une fois (32%). Plus de 25% des répondants ont indiqué deux ou trois fois, alors que 11% ont dit que le système avait changé 4 à 5 fois. On a répondu "ne sais pas" à cette question dans 5,6% des cas.

Enfin, à la question : "depuis quand votre organisation utilise-t-elle des équipes de travail?", 28% ont répondu plus de 5 ans, 36% depuis 1 à 5 ans, 4% depuis moins d'un an, 7% en cours d'implantation et 19% ont répondu ne jamais y avoir recours.

Répondants

Les deux questions qui cherchaient à identifier le profil des personnes ayant rempli les questionnaires étaient liées à la nature du poste occupé et à la durée d'emploi au sein de l'organisation. On observe donc que 40% des répondants sont des gestionnaires de niveau intermédiaire et 36% des gestionnaires de niveau supérieur. De plus, une proportion de 14% des répondants sont des professionnels, alors que les 11% restants sont soit des gestionnaires de premier niveau (9%) ou des techniciens (2%). Un peu plus de 40% des répondants sont à l'emploi de l'organisation depuis plus de 10 ans, 34% depuis 4 à 9 ans, 19% depuis 1 à 3 ans et 5% depuis moins d'un an.

Cohérence interne des variables indépendantes

La seconde étape de notre analyse a consisté à déterminer la cohérence ou la fidélité interne

des questions composant chacune des trois variables indépendantes ou dimensions étudiées soit l'intégration stratégique, l'intégration des composantes de la gestion des ressources humaines et l'intégration opérationnelle de gestion de la performance. Par *cohérence* on entend ici que les différents éléments ont un *sens commun* et que les réponses aux différentes questions formant chacune des dimensions sont orientées dans ce dit sens. Ainsi, plus il y a de cohérence, plus le résultat global de ces réponses exprime une sorte de stabilité.

Les analyses de corrélations donnent une indication du lien existant entre deux éléments. Pour mesurer la cohérence interne, l'un des indicateurs les plus communément utilisé est le *alpha de Cronbach*. Cet indicateur est basé sur la corrélation moyenne des questions ou des items pour lesquels on veut déterminer la fidélité. Les matrices de corrélations présentées aux tableaux 2, 3 et 4 de l'annexe IV permettent de constater les forces des liens entre les questions composant chacune des trois dimensions.

Après examen du tableau 2, comprenant les corrélations entre les questions relatives à la dimension intégration stratégique, il apparaît que les corrélations entre ces questions sont toutes positives et significatives au seuil de $p \leq .01$. La cohérence interne ou la fidélité des questions touchant la dimension intégration stratégique telles qu'identifiées par le coefficient alpha de Cronbach se situe à .90. Ce score élevé indique une bonne cohérence interne au sein de cette dimension. Les détails de la contribution de chaque item au calcul du coefficient de validité interne pour chaque dimension sont présentés à l'annexe V.

L'examen des corrélations pour la dimension intégration opérationnelle (tableau 3), nous permet de voir que pour plusieurs questions on observe des corrélations positives significatives aux seuils de $p \leq .01$ et $p \leq .05$, et qu'il en est d'autres pour lesquelles les corrélations ne sont pas significatives. Des 300 corrélations observées, 225 sont significatives. Le coefficient alpha de Cronbach de la dimension intégration opérationnelle est de .90, ce qui indique une bonne cohérence interne pour cette dimension.

Les corrélations entre les questions relatives à la dimension intégration des composantes de la gestion des ressources humaines (tableau 4) montrent que bien que plusieurs questions (17) entre en corrélations aux seuils de $p \leq .01$ et $p \leq .05$, d'autres questions (4) ne sont pas significativement corrélées. Le coefficient alpha de Cronbach de cette dimension est de .77.

En résumé, l'analyse des échelles de mesure montre que celles-ci ont un niveau de constance interne élevé.

Analyse factorielle sur les mesures de la performance organisationnelle

Nous avons d'abord effectué une analyse de corrélation entre les trois dimensions identifiées antérieurement et les questions relatives à la performance perçue (variable dépendante) afin d'avoir une vue d'ensemble de la force des liens entre ces deux éléments. Sur un nombre total de 48 corrélations, 36 sont significatives à $p \leq .05$ dans le sens attendu. Le tableau 5 présente les résultats de cette analyse.

Tableau 5. Corrélation entre les dimensions et les questions liées à la performance perçue

	Items de mesure de la performance organisationnelle															
Dimensions	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
Stratégie	.34**	.29**	.40**	.33**	.49**	.46**	.53**	.44**	.31**	.27**	.46**	.19*	.35**	.33**	.25**	.19*
Opérations	.32**	.28**	.36**	.26**	.47**	.47**	.48**	.45**	.38**	.27**	.40**	.18	.32**	.33**	.39**	.35**
GRH	.11	.05	.19**	.03	.08	.09	.04	.15	.02	.19**	.13	.08	.08	.25**	.24**	.13

** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

De par cette analyse, il devient évident que la question 65, concernant la qualité de la technologie utilisée, est peu pertinente. En effet, comme on peut le constater, une seule corrélation positive significative est observée pour cette question. Ainsi, nous avons décidé de la retirer du reste des analyses.

Nous avons ensuite voulu vérifier si parmi les réponses aux questions relatives à la performance perçue nous pouvions isoler des ensembles de réponses ayant un sens commun. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse factorielle avec rotation orthogonale (varimax). Les détails des résultats obtenus sont présentés à l'annexe VI. La structure obtenue grâce à cette analyse, après 6 itérations, est composée de trois *facteurs* ayant des "eigenvalues" supérieures à un. Ensemble, ces trois facteurs expliquent 61% de la variance des questions mesurant la performance organisationnelle. Pris séparément, le premier facteur explique 23% de la variance, le second facteur en explique 20% et le troisième explique 18% de la variance.

Dans le but de conserver uniquement les questions les plus fortement liées à l'intérieur d'un

même facteur et ainsi pouvoir mieux expliquer le sens de chacun d'entre eux, nous avons épuré les facteurs pour ne conserver que les questions ayant une corrélation (loading) de .50 et plus. Nous avons également éliminé une question dont le "loading" se répartissait presque également sur 2 facteurs, rendant ainsi son interprétation plus difficile. Le tableau suivant présente donc la structure factorielle des questions relatives à la performance perçue.

Tableau 6. Structure factorielle

Variable	% variance expliquée	Corrélation
Facteur 1 : Compétitivité	23,2	
Contrôle et utilisation efficace des ressources		.79
Atteinte des objectifs stratégiques		.68
Satisfaction des employé à travailler pour l'organisation		.63
Capacité de l'organisation à contrôler ses coûts		.75
Productivité générale de l'organisation		.73
Facteur 2 : Pérennité	20,0	
Qualité des produits, services ou programmes		.60
Développement de nouveaux produits, services ou programmes		.60
Habilité à attirer les employés		.63
Habilité à retenir les employés clés		.66
Facteur 3 : Positionnement concurrentiel	17,9	
Fidélité des clients		.54
Efficacité de l'effort marketing		.75
Part du marché		.83
Croissance du marché		.86

Après un examen attentif de chacun des facteurs, nous en sommes arrivés à l'interprétation suivante de leur sens commun ou de leur signification. Les questions regroupées sous le premier facteur sont principalement de deux ordres, soit de nature économique et de nature ressources

humaines (Morin et al., 1994). Le contrôle et l'utilisation des ressources, la capacité de contrôler les coûts et la productivité générale/efficacité sont davantage des indicateurs économiques de la performance, alors que la relation entre gestionnaires et employés ainsi que la satisfaction des employés relèvent plus du domaine humain. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs stratégiques, nous considérons qu'il se situe à peu près entre les deux autres groupes de questions, pour ne pas dire que cette question appartient à la fois à l'un et à l'autre groupes. Nous associons donc le mot *compétitivité* à ce premier facteur en ce sens que les questions qui le composent font toutes référence au caractère d'efficacité et d'efficience intrinsèque des organisations.

En ce qui concerne le second facteur, notre analyse nous permet de conclure que les questions qui le composent appartiennent à la notion de *pérennité* de l'organisation, telle que définie par Morin et al., (1994). Nous considérons en effet que toutes les questions sont liées de près à cet indicateur de la performance perçue. C'est donc à l'avenir de l'organisation, aux avenues possibles qu'elle a devant elle, à sa continuité et à sa survie à long terme que réfèrent principalement les questions regroupées sous ce facteur.

Le troisième et dernier facteur est composé de questions dont le sens commun nous a permis de le caractériser par l'expression *positionnement concurrentiel* puisqu'il fait référence à la fois aux clients et au marché. C'est donc à sa position par rapport à l'environnement externe que le situe ce groupe de questions.

Analyses de régression

Des analyses de régression linéaire ont été réalisées entre les trois variables indépendantes, c'est-à-dire les trois *dimensions* d'intégration et les trois variables dépendantes c'est-à-dire les trois *facteurs* de performance organisationnelle identifiés et décrits antérieurement dans le but de vérifier les trois hypothèses de recherche. Pour chacune des régressions (dimension versus facteur) nous avons également exercé un contrôle sur quatre variables incluses dans le profil des organisations soit 1) le secteur d'activité de l'organisation, 2) la taille de l'organisation (nombre d'employés), 3) le nombre d'années d'utilisation d'un système de gestion de la performance et 4) le nombre d'années d'existence de l'organisation. Pour chaque régression, les variables de contrôle ont été entrées à l'intérieur de l'analyse comme étant le premier bloc de variables afin de vérifier leur rôle sur la variable dépendante. Par la suite, la variable indépendante sous étude a été entrée à l'intérieur de l'analyse comme étant le deuxième bloc de variables. Les détails de ces analyses de régression sont présentés en annexe VII.

Intégration gestion de la performance/stratégie et performance perçue

La première hypothèse de recherche prédit une relation positive entre l'intégration des pratiques de gestion de la performance avec la gestion stratégique de l'organisation et l'importance de la performance perçue. Le tableau suivant présente un sommaire des résultats de l'analyse de régression à cet égard.

Tableau 7. Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration stratégique et les facteurs de performance organisationnelle

Variable Dépen.	Bloc	Variable Indépen.	β	F	ΔR^2
Compétitivité	1	Contrôle	10.1	3.17	.07*
	2	Intég. strat.	16.8	17.88	.27**
Pérennité	1	Contrôle	6.9	0.48	.01
	2	Intég. strat.	11.1	9.1	.20 **
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle	8.7	2.00	.05
	2	Intég. strat.	11.9	5.44	.09 **

* : $p \leq .01$ ** $p \leq .0001$

Si on considère d'abord les variables de contrôle, on s'aperçoit qu'elles ont un effet significatif sur le résultat obtenu seulement dans le cas du premier facteur (compétitivité). L'examen des variables de contrôle montre que seuls la taille de l'organisation et le nombre d'années d'utilisation du système de gestion de la performance sont significatifs ($p \leq .05$). Ces deux éléments expliquent donc 5% de la variance des résultats.

En ce qui concerne la dimension intégration stratégique proprement dite, on obtient des ΔR^2 de .27 pour le facteur compétitivité ($F(5,172) = 17.88$, $p \leq .0001$), de .20 pour le facteur pérennité ($F(5,172) = 9.1$, $p \leq .0001$) et de .09 pour le facteur positionnement concurrentiel ($F(5,172) = 5.44$, $p \leq .0001$). Les scores bêta sont positifs et leur valeurs sont respectivement de 16.8, 11.1 et 11.9 pour les trois facteurs présentés, indiquant que la prédiction va de le sens attendu.

Globalement, il ressort du tableau 7 que l'intégration des éléments de la stratégie avec la gestion de la performance présente un lien positif significatif avec la performance perçue de l'organisation, mesurée par les trois facteurs à l'étude. Notre première hypothèse de recherche est donc corroborée.

Complémentarité gestion de la performance/gestion des ressources humaines et performance perçue

La deuxième hypothèse de recherche prédit que plus les pratiques de gestion de la performance sont complémentaires avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines, plus la mesure de la performance perçue sera grande. Le tableau suivant présente un sommaire des résultats de l'analyse de régression effectuée pour cette dimension (intégration des composantes de la gestion des ressources humaines).

Tableau 8. Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration des composantes de la gestion des ressources humaines (GRH) et les facteurs de performance organisationnelle

Variable Dépen.	Bloc	Variable Indépen.	β	F	ΔR^2
Compétitivité	1	Contrôle	10.1	3.17	.07*
	2	GRH	11.0	2.85	.008
Pérennité	1	Contrôle	6.9	0.48	.01
	2	GRH	7.7	1.06	.02
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle	8.7	2.00	.05
	2	GRH	10.6	3.75	.05**

* : $p \leq .01$ ** $p \leq .002$

La même conclusion que dans la section précédente s'applique aux variables de contrôle puisqu'il s'agit des mêmes variables que l'on teste avec les mêmes facteurs (variables dépendantes). Les résultats démontrent que le seul facteur de performance organisationnelle prédit par la dimension intégration des composantes de la gestion des ressources humaines est le positionnement concurrentiel avec un ΔR^2 de .05. On obtient également un score bêta de 10.6 et un $F(5,172) = 3.75$, $p \leq .01$) dans le cas de ce facteur. Les ΔR^2 pour l'équation portant sur les facteurs compétitivité et pérennité ne sont pas significatifs avec des valeurs de .008 et .02 respectivement.

La conclusion est donc moins claire dans le cas de la seconde hypothèse de recherche puisqu'un seul des trois facteurs a permis de conclure que 5% de la variance de la performance perçue pouvait être expliquée par le lien de complémentarité entre gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines. La seconde hypothèse de recherche n'est donc que partiellement corroborée.

Niveau de cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance et la performance perçue

La troisième hypothèse de recherche prédit une relation positive entre l'importance de la performance perçue et la cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance. Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse de régression à cet effet.

Tableau 9. Résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration opérationnelle et les facteurs de performance organisationnelle

Variable Dépen.	Bloc	Variable Indépen.	β	F	ΔR^2
Compétitivité	1	Contrôle	10.1	3.17	.07*
	2	Intég. opér.	17.8	17.48	.27**
Pérennité	1	Contrôle	6.9	0.48	.01
	2	Intég. opér.	11.3	7.41	.17**
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle	8.7	2.00	.05
	2	Intég. opér.	13.5	8.25	.15**

* : $p \leq .01$ ** $p \leq .0001$

L'examen de ce tableau nous permet de constater que l'influence des variables de contrôle est la même que dans les deux autres cas, tel qu'il a été expliqué précédemment. En ce qui concerne la dimension intégration opérationnelle, les résultats obtenus sont très semblables à ceux observés pour la dimension intégration stratégique. En effet, l'importance de la dimension intégration opérationnelle face à l'explication de la performance perçue est représentée par des R^2 ajustés significatifs ($p \leq .0001$). C'est pour le facteur compétitivité que nous retrouvons le résultat le plus élevé ($\Delta R^2 : .27$) ce qui laisse entendre que la variance au niveau de la performance perçue serait expliquée à 27% par la cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance. Pour ce facteur, le score bêta est de 17.8 tandis que le $F(5,172) = 17.48$. Le ΔR^2 pour la dimension pérennité est de .17 ($F(5,172) = 7.41, p \leq .0001$), alors qu'il est de .15 ($F(5,172) = 8.25, p \leq .0001$) pour le facteur positionnement concurrentiel.

On peut donc conclure que la troisième hypothèse de recherche est corroborée. Il est donc exact de dire que plus le niveau de cohérence est grand, plus la performance organisationnelle perçue sera élevée.

En résumé, les résultats des analyses de régression suggèrent que les variables de contrôle ayant une influence significative sur la façon dont les sujets ont répondu à notre questionnaire sont la taille de l'organisation, ainsi que le nombre d'années d'utilisation d'un programme de gestion de la performance. De plus, ces analyses nous ont permis de constater que deux de nos hypothèses de recherche sont vérifiées (hypothèses 1 et 3), tandis qu'une d'entre elles n'est que partiellement corroborée (hypothèse 2).

Chapitre cinq

Interprétation des résultats

Interprétation des résultats

Ce chapitre a trait à l'examen des résultats présentés au chapitre précédent. Les résultats seront interprétés dans l'ordre des hypothèses posées dans le cadre de la recherche. Par la suite, une section sera consacrée à la formulation des limites de l'étude et à la conclusion de la thèse.

Discussion

La présente étude vise essentiellement à déterminer empiriquement quels sont les liens entre la performance organisationnelle perçue et les trois parties intégrantes de la gestion de la performance soit l'intégration stratégique, l'intégration des composantes de la gestion des ressources humaines et l'intégration des pratiques opérationnelles de la gestion de la performance. Pour ce faire, le modèle proposé par Barrette et al., (1998) a été utilisé et suivi de près. En fait, nous avons en quelque sorte voulu tester ce dit modèle, qui suggère que la gestion de la performance va bien au-delà de la simple évaluation du rendement individuel. Selon ces auteurs, la gestion de la performance fait plutôt partie d'un système global composé de pratiques alignées, cohérentes et complémentaires menant à la maximisation de la performance individuelle, collective et organisationnelle.

Les résultats de l'étude ont permis de démontrer qu'il existe un lien positif et significatif entre l'intégration des pratiques de gestion de la performance avec la stratégie de l'organisation et la performance organisationnelle perçue (hypothèse 1). En d'autres mots, les résultats montrent que la performance organisationnelle augmente lorsque les éléments de la stratégie sont intégrés au système de gestion de la performance. De plus, les analyses indiquent que plus le niveau de

cohérence entre les pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue sera élevée (hypothèse 3). Par contre, l'hypothèse 2 qui voulait que la complémentarité entre la gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines ait un lien positif significatif avec la performance organisationnelle perçue n'a pas été corroborée. Reprenons donc ces résultats un à un pour tenter d'en expliquer les raisons et ce, à la lumière du contexte théorique présenté au chapitre premier.

Intégration au niveau stratégique

La première hypothèse prévoyait une relation positive entre l'intégration des éléments de la stratégie à la gestion de la performance organisationnelle et la performance perçue. L'analyse de régression effectuée à cet égard a révélé que, quel que soit le facteur de performance organisationnelle utilisé, une telle relation existe bien. En effet, les résultats appuient fortement cette hypothèse démontrant des seuils de signification très bas (.0001) et des scores F très élevés.

Nos résultats convergent donc vers ceux des recherches théoriques de Bevan et al., (1991), Schneier et al., (1991), Mohrman et al., (1995), Kaplan et al., (1996) et soutien le modèle de Barrette et al., (1998). Tout comme nous, ces chercheurs lient en effet de très près la performance individuelle et organisationnelle et la gestion stratégique des organisations. Rappelons que selon le modèle théorique, la gestion stratégique comprend l'énoncé de vision, la mission, les facteurs clés de succès, les objectifs individuels, les domaines clés de résultats et les objectifs organisationnels, qui lorsqu'ils sont intégrés avec les pratiques de gestion de la performance au niveau opérationnel permettent de maximiser la performance organisationnelle. Par intégration nous entendons ici

l'alignement, la communication et l'utilisation du lien existant entre les pratiques de gestion de la performance et la stratégie organisationnelle, par exemple.

Les résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration stratégique et les trois facteurs à l'étude démontrent que la variance des résultats est davantage expliquée par le facteur compétitivité (27%), puis par le facteur pérennité (20%) et enfin, par le positionnement concurrentiel (9%). Nous avons défini la compétitivité comme étant composée d'éléments faisant référence au caractère d'efficacité et d'efficience intrinsèque des organisations. Par exemple, notons l'atteinte des objectifs stratégiques et la productivité générale de l'entreprise sont deux composantes de ce facteur. Pour sa part, la pérennité fait référence à l'avenir de l'organisation, à sa continuité et à sa survie à long terme. La stratégie organisationnelle étant à la fois reliée à la réalisation des objectifs à court et à long terme et de la vision des entreprises via un ensemble de facteurs clés de succès, on peut plus facilement comprendre pourquoi la compétitivité et la pérennité expliquent une part plus importante de la variance des résultats. Ce sont en effet des facteurs plus intrinsèques à l'organisation, tout comme l'est la gestion stratégique. C'est probablement pour cette raison que le facteur positionnement concurrentiel, qui est composé d'éléments plus externes à l'organisation, explique une part beaucoup plus mince de la variance des résultats.

Nos résultats nous permettent donc de croire que l'intégration des éléments de la stratégie organisationnelle aux pratiques de gestion de la performance au niveau opérationnel aura un effet déterminant sur l'atteinte des objectifs de performance accrue que se fixent les organisations.

Intégration au niveau des systèmes

La seconde hypothèse prévoyait une relation positive entre la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et de gestion des ressources humaines et la performance perçue de l'organisation. Sur la base du modèle de Barrette et al., (1998) et des écrits d'autres auteurs (Weber, 1994; Ischniowski et al., 1995; Byham et al., 1996) nous voulions démontrer que pour maximiser la performance, il est nécessaire que le système de gestion de la performance soit lié et cohérent avec les autres composantes de la gestion des ressources humaines utilisées en entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes limités à sept pratiques de gestion des ressources humaines soit la rémunération, la promotion/sélection, la planification de carrière, le congédiement/rétrogradation, la formation individuelle, les besoins en formation globaux de l'organisation et la description de tâches.

L'analyse de régression réalisée pour la dimension gestion des ressources humaines n'a permis de vérifier que partiellement (facteur 3) et faiblement (5%), l'existence d'un lien entre la complémentarité des pratiques et la performance perçue. En effet, seul le facteur 3, identifié comme étant un indicateur de performance lié au positionnement concurrentiel de l'organisation et donc à des composantes davantage économiques de la performance perçue, nous a permis de suggérer l'existence d'un tel lien.

C'est peut-être justement parce qu'il se compose principalement d'éléments à caractère économique que ce facteur particulier, contrairement aux deux autres, explique une petite partie de la variance des résultats. Une question qui peut être posée ici est celle à savoir si le fait d'avoir utilisé

des indicateurs perçus de la performance peut avoir réduit le pourcentage de la variance expliquée par les différents facteurs à l'étude. Ainsi, il serait intéressant, dans de futures recherches, de vérifier la présence d'un lien entre la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle en utilisant des indicateurs financiers réels et non des indicateurs perçus.

Bien que très peu d'études, empiriques ou théoriques, aient analysé l'importance du lien de complémentarité entre les pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, certaines ont étudié le lien entre les pratiques ressources humaines, individuelles et complémentaires et la performance (Weber, 1994; Ischniowski et al., 1995; Barrette et al., 1997; Snell et al., 1992; Delaney et al., 1996; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Huselid et al., 1994). De façon générale, ces recherches en arrivent à la conclusion que l'utilisation de certaines pratiques ressources humaines individuelles ou d'un ensemble de pratiques ressources humaines particulières et complémentaires entre elles - souvent appelées pratiques de haute performance - a un impact positif sur la performance organisationnelle.

Selon la littérature, mis à part l'étude de Delaney et al., (1996) qui n'a montré qu'un lien au niveau des pratiques individuelles, on démontre donc en général que l'intégration des pratiques ressources humaines est un facteur important à considérer pour les entreprises engagées dans la course à la maximisation de la performance. Par contre, la méthodologie utilisée dans la plupart de ces études diffère considérablement de celle que nous avons utilisée dans le cadre de la présente étude et ceci peut expliquer en partie l'écart observé entre nos résultats et ceux des autres études. En effet,

alors que nous avons vérifié l'effet de l'intégration des pratiques opérationnelles de gestion de la performance avec d'autres composantes de la gestion des ressources humaines sur la performance perçue de l'organisation, les études relevées ont plutôt vérifié l'effet de l'adoption d'un ensemble de pratiques combinées sur la performance de l'entreprise.

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance le plus souvent associées à la bonne performance organisationnelle on retrouve la formation (Delaney et al., 1996; Ichniowski et al., 1995; Huselid, 1995; U.S. Department of Labour, 1993), la dotation (Delaney et al., 1996; Huselid, 1995), le programme de récompenses (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1995; U.S. Department of Labour, 1993) et l'évaluation de la performance (Huselid, 1995; U.S. Department of Labour, 1993). Ces quatre composantes étaient toutes incluses dans le questionnaire utilisé dans le cadre de notre étude. Il apparaît donc que le choix des composantes ressources humaines utilisées dans le questionnaire ne soit pas une des raisons principales expliquant cette absence ou quasi-absence de lien observé entre les pratiques de gestion de la performance et des ressources humaines et la performance perçue.

Nous avons observé que le concept de complémentarité est encore mal défini dans la littérature et il devient difficile de faire le lien entre nos résultats et ceux observés dans les autres études consultées. Dans le cadre de la présente étude, nous entendons par pratiques complémentaires des pratiques qui viennent s'appuyer les unes sur les autres pour créer de la synergie. De plus, nous avons regardé la complémentarité sous un seul angle soit celui de la gestion de la performance alors que d'autres liens de complémentarité peuvent exister entre d'autres ensembles de pratiques de

gestion. En fait, il serait nécessaire de mieux cerner la définition de la complémentarité et d'identifier plus clairement les liens multiples potentiels qui peuvent entrer en jeu afin de mieux comprendre leurs effets sur la performance des organisations. Il s'agit là d'une avenue de recherche intéressante que nous proposons aux futurs chercheurs en ce domaine.

Une autre explication possible relativement aux résultats obtenus pour cette hypothèse est peut-être le caractère très direct des questions posées dans cette section du questionnaire. En effet, à titre d'exemple, si on considère la question 47 qui se lit comme suit : "La cote de performance attribuée à l'employé lors de l'évaluation de la performance affecte directement le salaire de celui-ci", on se rend compte qu'elle est plutôt restrictive ou limitative de par son caractère très direct et précis. Il en est de même pour les autres questions qui composent cette section. Une autre raison expliquant nos résultats découle de cette première observation : le petit nombre de questions posées pour chaque composante de la gestion des ressources humaines. En effet, une seule question est posée par composante ressource humaine évaluée, ce qui peut être insuffisant pour permettre de bien cerner la situation. Nous recommandons donc aux futurs chercheurs en ce domaine de développer une section plus détaillée et complète que la nôtre pour tester plus efficacement cette dimension. Nous attribuons donc nos résultats au niveau de cette hypothèse davantage à une limite au niveau du questionnaire qu'à une absence réelle de lien entre les composantes évaluées.

Outre la composition des questions utilisées pour vérifier cette hypothèse de recherche, nous croyons qu'un biais peut aussi avoir été introduit par le répondant lui-même et ce, particulièrement à cause de son domaine de compétences ou de ses connaissances des opérations de gestion des

ressources humaines et de la performance. En effet, étant donné le caractère direct et précis des questions et le fait qu'elles s'adressent à des pratiques opérationnelles, nous croyons que certains répondants peuvent n'avoir qu'une idée plutôt vague de ses opérations spécifiques proprement dites. Cette dernière observation pourrait être appuyée par le fait que les moyennes des scores obtenus pour les questions 47 à 53 composant cette section se maintiennent aux alentours de 2, ce qui signifie "parfois" selon notre échelle (annexe II). Il semble en effet qu'on ait attribué un score central à l'ensemble de ces questions ce qui peut être interprété comme un synonyme d'incertitude face aux réponses à donner.

Pour conclure, nous devons donc dire que l'hypothèse 2 n'est que partiellement corroborée. Notre étude ne nous permet pas d'indiquer clairement que la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et des ressources humaines est liée à la performance perçue de l'organisation.

Intégration au niveau opérationnel

La troisième hypothèse de recherche prévoyait que plus le niveau de cohérence entre les pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue est grande. Sur la base du modèle de Barrette et al., (1998) nous avons donc voulu démontrer que plus les pratiques de base composant les trois phases des opérations du système de gestion de la performance entre le superviseur et l'employé sont cohérentes, plus la performance organisationnelle telle que perçue par les répondants sera élevée. Par cohérence, nous entendons ici que chaque phase du modèle théorique proposé doit préparer la suivante dans un espèce de cycle.

Rappelons que les questions posées dans cette section du questionnaire visaient des pratiques de direction (phase 1), de participation (phase 2) et de discussion (phase 3) sur le rendement, telles que définies dans le modèle de Barrette et al., (1998).

Les résultats de l'analyse de régression sont concluants puisque des relations positives significatives au seuil de $p \leq .0001$ ont été observées pour les trois facteurs à l'étude. En effet, la compétitivité explique 27% de la variance des résultats observée. C'est le facteur qui explique la plus grande part de la variance, alors que la pérennité en explique 17% et que le positionnement concurrentiel en explique 15%. On peut expliquer l'effet plus important du facteur compétitivité sur la variance des résultats par le fait qu'il se compose d'éléments davantage liés à l'efficacité et l'efficience intrinsèque de l'organisation, par exemple le contrôle et l'utilisation efficaces des ressources, la satisfaction des employés et la productivité générale de l'organisation, ce qui peut être influencé dans une large mesure par la cohérence entre les pratiques opérationnelles de gestion de la performance utilisées.

Comme le suggère le modèle de Barrette et al., (1998) il est également logique de penser que plus les pratiques opérationnelles de gestion de la performance sont cohérentes, plus elle seront efficaces et plus elles permettront de faciliter l'atteinte des objectifs de performance que se fixent les entreprises. En effet, l'intégration des trois phases proposées en une sorte de cycle, où la phase précédente prépare la suivante, ne pourra que favoriser de meilleurs résultats. Il ne serait pas logique d'affirmer au contraire que l'absence de cohérence entre les pratiques composant les phases de direction, de participation et de discussion du rendement pourrait conduire à de meilleurs résultats.

À ce moment-ci, les appuis empiriques de ce modèle manquent et c'est pourquoi nous suggérons aux futurs chercheurs de s'attarder plus particulièrement à ce secteur de la recherche qui offre selon nous un potentiel intéressant. En effet, bien que l'importance d'adopter certains comportements et d'utiliser certaines pratiques particulières à l'intérieur d'un système de gestion de la performance ait été passablement documentée (Levine et al., 1990; Latham et al., 1994; Locke et al., 1990) aucune étude n'a à notre connaissance tenté de démontrer empiriquement la nécessité d'avoir des pratiques de gestion de la performance cohérentes pour pouvoir atteindre les objectifs de performance ou du moins qu'il existe un lien entre ces deux éléments.

C'est ce peu de recherche en la matière, ainsi que les considérations théoriques présentées par Barrette et al., (1998), qui nous ont amené à poser cette dernière hypothèse de recherche. Ainsi, notre recherche permet de fournir une contribution originale c'est-à-dire des évidences empiriques qui soutiennent le fait que la cohérence entre les pratiques de gestion de la performance utilisées en entreprise influence la performance organisationnelle telle que mesurée à l'aide d'indicateurs perçus. L'hypothèse 3 est donc corroborée.

Influence des variables de contrôle

Dans le but de contrôler l'effet possible de certaines variables relatives au profil des répondants sur les résultats observés, nous avons introduit dans notre analyse quatre questions qui composaient cette section du questionnaire. Ces questions ont été choisies parce qu'elles représentaient logiquement des variables ayant une influence potentielle sur les réponses ultérieures au questionnaire. Ces questions touchaient le secteur d'activités de l'entreprise (secteur primaire,

secondaire, des services ou autres), la taille de l'organisation, le nombre d'années d'utilisation d'un système de gestion de la performance et l'âge de l'organisation.

Les résultats de l'analyse de régression démontrent que deux de ces quatre variables de contrôle ont eu une influence sur la variance des résultats. Il s'agit de la taille de l'organisation et du nombre d'années d'utilisation d'un système de gestion de la performance. Ces variables expliquent en effet 5% de la variance. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces résultats. D'abord, il serait logique de penser que les organisations de plus grande taille sont plus structurées et mieux organisées sur le plan stratégique, des ressources humaines et de la gestion de la performance, ce qui leur permettrait d'atteindre des performances supérieures comparativement aux entreprises de plus petite taille.

En ce qui concerne l'influence du nombre d'années d'utilisation d'un système de gestion de la performance, nous croyons qu'elle va dans ce sens : plus l'entreprise utilise un tel système depuis une longue période de temps, plus la performance perçue sera bonne. En effet, sur la base des considérations théoriques présentées au chapitre premier, nous croyons que l'utilisation d'un système de gestion de la performance a un effet positif sur la performance organisationnelle. De plus, au fil des années, des améliorations et des ajustements ont pu être apportés au système utilisé sur la base des expériences acquises, ce qui a pu en accroître l'efficacité et l'importance. Ainsi, si ce système est existant depuis plusieurs années, son influence sur la performance réelle et perçue devrait être d'autant plus marquée. À l'inverse, les organisations pour lesquelles un tel système n'a été implanté que depuis peu ne bénéficieraient pas autant de cet effet.

Limites de l'étude

Cette recherche comporte certaines limites. Parmi ces limites il faut mentionner l'hétérogénéité des entreprises participantes, qui bien que permettant une certaine généralisation des résultats à l'ensemble des secteurs d'activités des entreprises, rend le contrôle des nombreuses variables pouvant affecter les résultats plus difficile. Dans le même ordre d'idées, bien que la taille de l'échantillon soit appréciable, il reste que seulement 22% des firmes visées ont répondu à notre appel et ce majoritairement en Ontario. Ceci représente une certaine limite au niveau de la généralisation qui ne peut être faite à l'ensemble des entreprises canadiennes.

Dans le même sens, la variété observée au niveau des répondants eux-mêmes, en particulier au niveau des postes occupés, peut être considérée comme une source d'erreur possible. En effet, bien que nous ayons adressé les questionnaires majoritairement à des gestionnaires des ressources humaines, aucun contrôle véritable n'a pu être exercé relativement à la personne qui allait finalement répondre au questionnaire. Il faut toutefois noter que cette dernière limite est inhérente à n'importe quelle étude utilisant des questionnaires envoyés dans un très grand nombre d'entreprises.

Comme nous l'avons relevé dans la section précédente, une limite peut également être associée à la composition du questionnaire, particulièrement dans la section relative aux composantes de la gestion des ressources humaines. Après examen des résultats, nous croyons en effet que cette section du questionnaire était probablement incomplète.

L'utilisation d'indicateurs perçus pour évaluer la performance organisationnelle est une

pratique de plus en plus utilisée en recherche, comme on l'a vu dans la littérature. De plus, ces mesures perceptuelles nous permettent d'évaluer l'impact des pratiques de gestion de la performance et de gestion des ressources humaines chez des firmes pour qui les mesures financières directes de la performance ne sont généralement pas disponibles. Par exemple, les données financières ne sont pas disponibles pour les organisations sans but lucratif, comme c'est d'ailleurs le cas de plusieurs entreprises de notre échantillon. Néanmoins, il s'agit de données qui restent perçues et donc sujettes à l'interprétation que veulent bien en faire les répondants sur la base de leurs expériences. Nos conclusions doivent donc se limiter à la performance telle que perçue par les répondants et la recherche ne nous permet pas de généraliser nos résultats à la performance réelle mesurée par des indices factuels.

Malgré ces limites, cette étude fournie aux chercheurs des preuves empiriques appuyant l'idée d'une relation positive entre la gestion de la performance, la stratégie organisationnelle et la performance perçue des entreprises.

Conclusion

La présente étude apporte une contribution particulière au monde de la recherche dans le domaine de la gestion de la performance, puisqu'elle est la première à aller aussi loin dans l'exploitation du concept d'intégration du système de gestion de la performance avec la gestion stratégique et les autres composantes de la gestion des ressources humaines des entreprises, comme outil de maximisation de la performance organisationnelle. En fait, le modèle étudié ne propose rien de moins qu'une réingénierie du processus de gestion de la performance pour en faire un système plus

global et intégré de façon rationnelle en un tout cohérent.

Les résultats obtenus nous ont donc permis de corroborer deux des trois hypothèses de départ à savoir que : 1) plus les pratiques de gestion de la performance sont intégrées avec la gestion stratégique de l'organisation, plus la mesure de la performance perçue sera grande et, 2) plus le niveau de cohérence entre les pratiques opérationnelles liées au système de gestion de la performance est grand, plus la performance organisationnelle perçue sera élevée.

Toutefois, les résultats n'ont permis de vérifier que partiellement l'hypothèse relative à la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et de gestion des ressources humaines et la mesure de la performance perçue. Bien que le seul lien observé soit relativement faible, mais significatif, ceci nous donne une indication d'un lien potentiel réel et nous porte à croire qu'une recherche plus approfondie est nécessaire à ce niveau pour permettre de tirer des conclusions claires à cet égard. Cette étude appelle en effet d'autres recherches qui permettront de faciliter la compréhension de l'impact des différentes dimensions étudiées sur la performance organisationnelle.

Remerciements

L'auteure désire exprimer sa reconnaissance à son directeur de thèse, le Professeur Jacques Barrette, pour son soutien constant, sa rigueur et sa grande disponibilité. L'encadrement fourni par Monsieur Barrette, qui laissait tout de même place à une certaine flexibilité, m'a permis de cheminer et de réaliser cette étude avec minutie. Les conseils judicieux et l'expertise dont il m'a fait bénéficier m'ont été très précieux tout au long de ce projet de recherche. Je lui en suis très reconnaissante.

Des remerciements sincères sont également adressés à Monsieur Jocelyn Bérard de DDI Canada, pour son appui financier et son soutien professionnel dans le cadre de cette étude. Merci également au Professeur Daniel Zéghal qui a accepté de faire la prélecture de cette thèse et d'être membre du jury. Ses conseils judicieux ont été très appréciés. Merci aussi au Professeur Georges Hénault qui a accepté d'agir en tant que membre du jury.

Enfin, je tiens à remercier mon conjoint Michel qui de par son aide, sa compréhension et son affection m'a permis de m'attaquer à ce projet de taille et de le mener à bien. De plus, je remercie du fond du coeur ma mère, Claire, pour son aide précieuse et ses encouragements. Merci également aux autres membres de ma famille qui m'ont donné leur soutien moral et ont fait preuve de beaucoup de patience et d'attention à mon égard.

Bibliographie

Abowd, J.M. (1990). "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?" Industrial and Labor Relations Review, 43 : 52S-73S.

Antonioni, D. (1994). "Improve the Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals". Compensation & Benefits Review, May-June, 29-37.

Anthony, R.N., V., Govindarajan, (1998). Management Control System, Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill.

Arthur, J.B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". Academy of Management Journal, 37(3), 670-687.

Baker, G., R., Gibbons, K.J., Murphy. (1994). "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts." Quarterly Journal of Economics, November, 108(8), 1125-1156.

Barrette, J., M., Simeus. (1997). "Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie". Administrative Sciences Association of Canada Proceedings, 18(9) 23-33.

Barrette, J., J., Bérard. (1998). "Gestion de la performance : quoi, comment et pourquoi?", article en cours de rédaction.

Barteel, A. (1989). "Formal employee training programs and their impact on labor productivity : Evidence from a human resource survey". Working paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Beatty, R.W. (1989). "Competitive Human Resource Advantages through the Strategic Management of Performance". Human Resource Planning, 12 (3), 179-194.

Becker, B., B. Gerhart. (1996). "The Impact of Human Resource Management on organizational Performance : Progress and Prospects". Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

Bevan, S., M. Thompson. (1991). "Performance Management at the Crossroads". Personnel Management, November, 37-39.

Blinder, A.S. (1990). Paying for productivity : A look at the evidence. Washington, DC : The Brookings Institution.

Boeker, W., J., Goodstein. (1993). "Performance and successor choice : The moderating effects of governance and ownership". Academy of Management Journal, 36, 172-86.

Brickley, J.A., S. Bhagat, R.C. Lease (1985). "The impact of long-range managerial compensation plans on shareholder wealth". Journal of Accounting and Economics, 7, 115-29.

Byham, W.C., R.P. Moyer (1996). Using Competences to build a Successful Organization, DDI Monograph.

Camagazine (avril 1997). "Matière grise à contribution."

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). "The impact on economic performance of a transformation in industrial relations". Industrial and Labor Relations Review, 44, 241-260.

DDI (1995). "Integrated Human Resource System". Brochure.

Delaney, J.T., M.A. Huselid (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of organizational Performance". Academy of Management Journal, 39(4), 949-969.

Delery, J.E., D.H. Doty (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions". Academy of Management Journal, 39(4), 802-835.

Dollinger, M.J., P.A., Golden. (1992). "Interorganizational and collective strategies in small firms : Environmental effects and performance. Journal of Management, 18, 695-715.

Dolan, S., R. Schuler (1995). Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. 2e édition, ERPI.

Gonsalves, F.A.J, R.G., Eiler, (1996) "Managing Complexity Through Performance Measurement". August, 34-39.

Halachmi, A. (1993). "From Performance Appraisal to Performance Targeting". Public Personnel Management, 22(2), 323-344.

Hatcher, L., T.L., Ross. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan : Effects of teamwork on product quality. Journal of Organizational Behavior, 12, 169-183.

Holzer, H. J., R.N., Block, M., Cheatham, J. H., Knott. (1993). "Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience". Industrial and Labor Relations Review, 46, 40-51.

Huselid, M.A., B.E., Becker, (1994). The strategic impact of human resources : Results from a panel study, Working paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ.

Huselid, M.A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". (1995). Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

Ichniowski, C., K. Shaw, G. Prennushie (1995). "The effects of Human Resource Management Practices on Productivity". Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Inc.

Jackson, S.E., R.S., Schuler. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". in M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), Annual review of psychology, vol. 46.

Jones, G.R., P.M., Wright. (1992). "An Economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices". In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management, vol. 10, 271-299.

Kandel, E., E., Lazear. (1992). "Peer Pressure and Partnerships". Journal of Political Economy, August, 100 (4), 801-817.

Kaplan, R.S., D.P. Norton (1993). "Putting the Balanced Score card to Work" in the Performance, Measurement, Management and Appraisal Sourcebook, Human Resource Development Press, 1995.

Kaplan, R.S., D.P., Norton (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Harvard Business Review, January-February, 75-85.

Kaufman, R.T. (1992). "The effects of Improshare on productivity". Industrial and Labor Relations Review, 45, 311-322.

Kerr, J.L., J.W, Slocum. (1987). "Linking reward systems and corporate cultures". Academy of Management Executive, 1(2), 99-108.

Lacker, D.F. (1983). "The association between performance plan adoption and corporate capital investment". Journal of Accounting and Economics, 5, 3-30.

Latham, G.P., K.N., Wexley. (1994). Increasing Productivity through Performance Appraisal (2nd ed.). Reading, Mass. : Addison-Wesley.

Lawler, E., (1994). "Performance Management : The Next Generation". Compensation & Benefits review, May-June, 16-19.

Leonard, J. S. (1990). "Executive pay and firm performance". Industrial and Labor Relations Review, 43, 13S-29S.

Levine, D., L.D., Tyson, (1990). "Participation, productivity, and the firm's environment." in Paying for Productivity, (Eds.). Alan Blinder. Washington : The Brookings Institutions, 183-235.

Locke, E.A., G.P., Latham, (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ :Printice-Hall.

Lubatkin, M., H., Kae, H., Chung, R.C., Rogers, J.E. Owers. (1989) "Stokeholder reactions to CEO changes in large corporations". Academy of Management Journal, 32, 47-68.

MacArthur, J.B., (1996). "Performance Measures that Count: Monitoring Variables of Strategic Importance". Journal of Cost Management, Fall, 39-45.

MacDuffie, J.P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the wold of Auto Industry". Industrial and Labour Relations Review, 48(2), January.

Matheson, W., C. Van Dyk, K. Millar (1995). Performance Evaluation in type Human Services. The Haworth Press Inc.

Miles, R.E., C.C., Snow. (1984). "Designing strategic human resource systems". Organizational Dynamics, 13(1), 36-52.

Milgrom, P., J., Roberts. (1990). "The Economics of Modern Manufacturing". American Economic Review, June, 80(3), 511-528.

Milgrom, P., J., Roberts. (1993). "Complementarities and Fit : Strategy, Structure and Organizational Change", manuscript.

Mohrman, A.M Jr., S., Resnick-West, E.E, Lawler, (1990). Designing Performance Appraisal Systems. 3rd edition, San Francisco, Californis:Jessey-Bass.

Mohrman, A., S., Mohrman, (1995), "Performance Management is Running the Business". Compensation & Benefits Review, July-August, 69-75.

Morin, E.M., A. Savoie, G. Beaudin (1994). L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures. Gaetan Morin Éditeur.

Osterman, P. (1987). "Choice of employment systems in internal labor markets". Industrial Relations, 26, 46-67.

Ouellette, R. (1996). "Gestion de la performance : étude de cas". Université d'Ottawa, Document Inédit.

Petty, M.M., B. Singleton, D.W. Connell (1992). "An Experimental Evaluation of an Organizational Incentive Plan in the Electric Utility Industry". Journal of Applied Psychology, 77(4), 425-436.

- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force. Boston : Harvard Business School Press.
- Piskurich, G. (1993). "Designing Performance Appraisal Forms". Performance and Instruction, octobre , 21.
- Powell, T.C. (1992). "Organizational alignment as competitive advantage. Strategic Management Journal, 13, 119-134.
- Ricciardi, P., (1996), "Simplify Your Approach to Performance Measurement". HRMagazine, March, 98-106.
- Roberts, G. (1994). "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance : Perspective from Municipal Government Personnel Administrators". Public Personnel Management, 23(4), 525-549.
- Rockhart, J.F., (1979). "Chief executives define their own data needs". Harvard Business Review, 57 (2), 81-93.
- Rogers, R.W., B.J. Ferketish (1992). "Favoriser l'implication totale du personnel de l'entreprise", DDI Monographie.
- Rogers, R.W., L. Push Miller, J. Worklan (1993). "Performance Management : What's Hot, What's not", DDI Monographie.
- Samuelson, B.A., C.S., Galbraith, J.W., McGuire, (1985). "Organizational performance and top-management turnover". Organization Studies, 6, 275-291.
- Schneier, C.E., D.G. Shawa, R.W. Beatty (1991). "Performance Measurement and Management : A tool for Strategy Execution" in the Performance, Measurement, Management and Appraisal Sourcebook, Human Resource Development Press, 1995.
- Schuler, R.S., S.E. Jackson (1987b). "Organizational Strategy and Organizational Levels as Determinants of Human Resource Management Practices". Human Resource Planning, 10 (3), 125-141.
- Schuler, R.S. (1992). "Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic needs of the Business". Organizational Dynamics, 21 (1), 18-31.
- Snell, S.A., J.W. Dean (1992). "Integrated manufacturing and Human Resource Management : a Human Capital Perspective". Academy of Management Journal, 35, 467-504.
- Sonnenfeld, J.A., M.A. Peiperl., (1988). "Staffing policy as a strategic response : A typology of career systems". Academy of Management Review, 13, 588-600.

Terpstra, D.E., E.J. Rozell (1993). "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Levels Measures of Performance". Personnel Psychology, 46, 27-48.

U.S Department of Labour (1993), "High Performance Work Practices and Firm Performance", August.

Von Glinow, M.A. (1993). "Diagnosing "Best Practices" in Human Resource Management Practices". Research in Personnel and Human Resources Management, suppl. 3, 95-112.

Voos, P.B. (1987). "Managerial perceptions of the economic impact of labor relations programs". Industrial and Labor Relations Review, 40, 195-208.

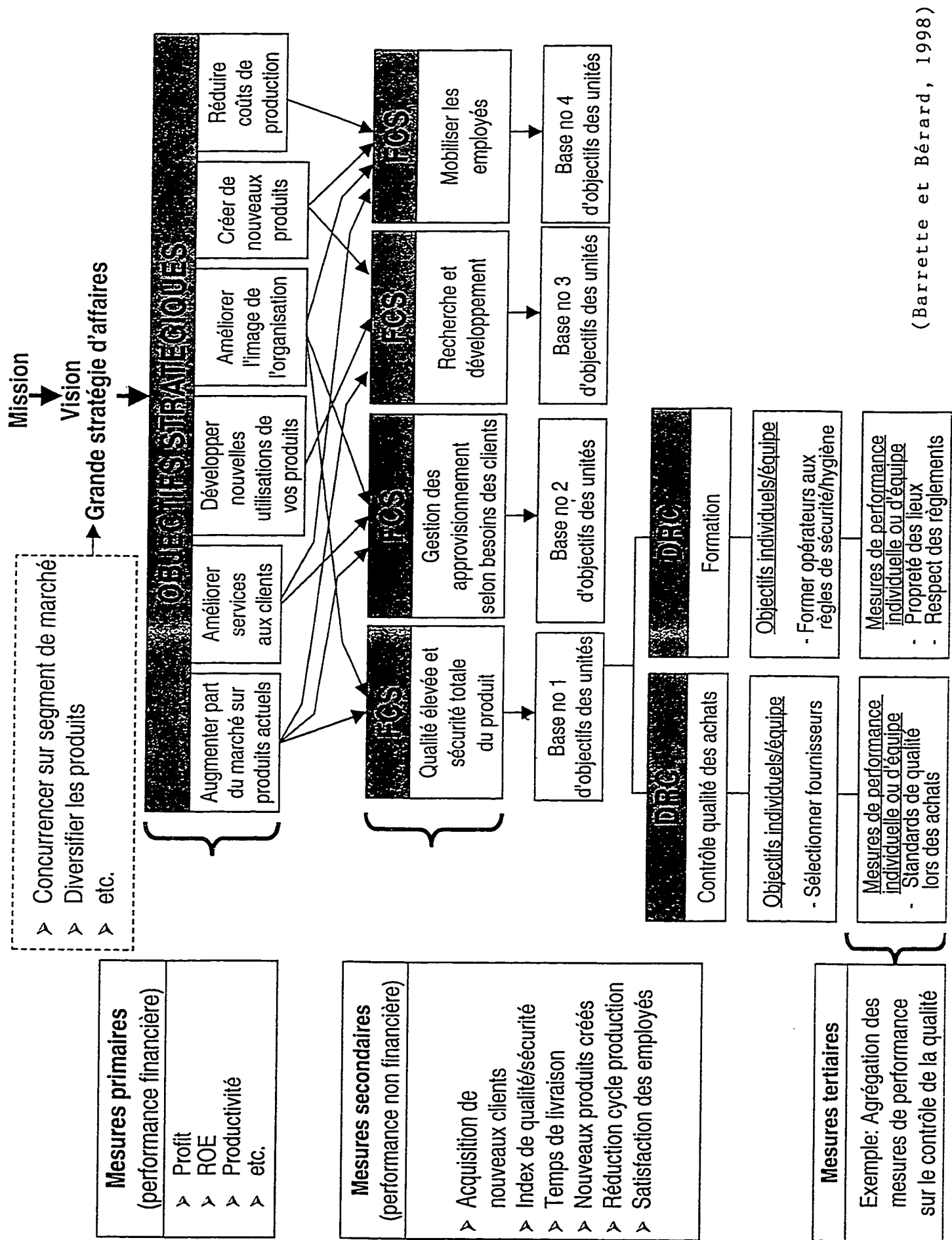
Weber, C.L. (1994). "The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance : A Review of the Literature". Human Resource Management Project Series, IRC Press.

Wright, P.M., G.C., McMahan (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". Journal of Management. 18(2), 295-320.

ANNEXE I

Illustration de l'intégration des processus du système de gestion de la performance

Schéma 2 - Illustration de l'intégration des processus du système de gestion de la performance



ANNEXE II

Outil de recherche utilisé



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté d'administration

Faculty of Administration

Le 1 novembre, 1997

Madame,
Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche à l'Université d'Ottawa, en partenariat avec la compagnie Développement Dimensions Internationales (DDI), nous sollicitons votre collaboration pour mener à bien ce projet. Cette étude vise à identifier les pratiques de gestion de la performance utilisées par les organisations et leurs relations avec l'efficacité organisationnelle.

Plus de 800 organisations canadiennes seront appelées à participer à cette recherche. Les répercussions de cette étude sont importantes pour votre organisation puisqu'elles permettront de mieux comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent la productivité. Une fois publiés, les résultats pourront vous aider à prendre des décisions concrètes sur les pratiques de gestion de la performance les plus pertinentes à votre milieu.

Votre collaboration nécessite de répondre au questionnaire, ce qui vous demandera environ 15 minutes de votre temps. Des instructions vous sont fournies au verso de cette lettre pour vous guider dans votre démarche. **Veillez noter que les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés par secteur d'activités seront publiés dans la recherche.**

Dans l'espoir d'une réponse favorable, nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Jacques Barrette Ph.D

Instructions:

- Le questionnaire suivant vise à identifier les pratiques de gestion de la performance utilisées par les organisations. Il y a quatre sections à ce questionnaire:
 - I. Informations générales sur l'organisation
 - II. Gestion de la performance
 - III. Pratiques de gestion des ressources humaines
 - IV. Degré d'intégration
- Veuillez répondre au questionnaire **en vous servant de la feuille réponse ci-incluse en noircissant (avec un crayon à la mine seulement)** la réponse qui s'applique le plus à votre situation (voir exemple de réponses). **Il ne faut donc pas répondre directement sur le questionnaire mais sur la feuille réponse qui vous est fournie.**
- Nous vous demandons d'inscrire une réponse pour chacune des questions posées. En cas de doute, inscrivez tout de même la réponse que vous croyez la meilleure.
- Il y a 69 questions à répondre en tout. N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous désirez obtenir des précisions au sujet d'une ou de plusieurs d'entre elles.
- Prière de nous retourner **seulement la feuille réponse** dans l'enveloppe affranchie ci-jointe. **Ne plier pas la feuille réponse.**
- S'il vous plaît, retournez la feuille réponse complétée au plus tard le 13 ~~octobre~~ ^{novembre} 1997 dans l'enveloppe affranchie ci-jointe.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration!

Jacques Barrette, Ph.D
Université d'Ottawa
Faculté d'administration
136 Jean-Jacques Lussier
Ottawa, Ontario
K1N 6N5

Jocelyn Bérard,
Directeur Consultation
DDI, Développement Dimensions
Internationales

Rachel Ouellette, B.Sc., M.Sc.
Université d'Ottawa
Faculté d'administration

Tél.: (613)562-5800, poste 4782

COMMENT RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

- Utilisez un crayon HB ou un stylo à encre noire ou bleue
- Noircissez entièrement la case
- Effacez proprement toute réponse que vous souhaitez changer
- Ne pas écrire ailleurs que dans les cases
- Ne pliez pas la formule

CORRECT

INCORRECTS


MARKING DIRECTIONS

- Use an HB pencil or black or blue ink only
- Darken the oval completely
- Erase cleanly any answers you wish to change
- Make no stray marks on this form
- Do not fold

CORRECT MARK

INCORRECT MARKS


SECTION I	SECTION II	SECTION III	SECTION IV	SECTION V
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15	15	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18	18	18	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20	20	20
21	21	21	21	21
22	22	22	22	22
23	23	23	23	23
24	24	24	24	24
25	25	25	25	25
26	26	26	26	26
27	27	27	27	27
28	28	28	28	28
29	29	29	29	29
30	30	30	30	30
31	31	31	31	31
32	32	32	32	32
33	33	33	33	33
34	34	34	34	34
35	35	35	35	35
36	36	36	36	36
37	37	37	37	37
38	38	38	38	38
39	39	39	39	39
40	40	40	40	40
41	41	41	41	41
42	42	42	42	42
43	43	43	43	43
44	44	44	44	44
45	45	45	45	45
46	46	46	46	46
47	47	47	47	47
48	48	48	48	48
49	49	49	49	49
50	50	50	50	50
51	51	51	51	51
52	52	52	52	52
53	53	53	53	53
54	54	54	54	54
55	55	55	55	55
56	56	56	56	56
57	57	57	57	57
58	58	58	58	58
59	59	59	59	59
60	60	60	60	60
61	61	61	61	61
62	62	62	62	62
63	63	63	63	63
64	64	64	64	64
65	65	65	65	65
66	66	66	66	66
67	67	67	67	67
68	68	68	68	68
69	69	69	69	69
70	70	70	70	70
71	71	71	71	71
72	72	72	72	72
73	73	73	73	73
74	74	74	74	74
75	75	75	75	75
76	76	76	76	76
77	77	77	77	77
78	78	78	78	78
79	79	79	79	79
80	80	80	80	80
81	81	81	81	81
82	82	82	82	82
83	83	83	83	83
84	84	84	84	84
85	85	85	85	85
86	86	86	86	86
87	87	87	87	87
88	88	88	88	88
89	89	89	89	89
90	90	90	90	90
91	91	91	91	91
92	92	92	92	92
93	93	93	93	93
94	94	94	94	94
95	95	95	95	95
96	96	96	96	96
97	97	97	97	97
98	98	98	98	98
99	99	99	99	99
100	100	100	100	100
101	101	101	101	101
102	102	102		

Suite Au Verso/Continue On Back

SECTION I: INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ORGANISATION

1. Quel est le secteur principal d'activités de votre organisation? (Plus d'une réponse est possible pour cette question)

- | | | | | | |
|---|--|---|--|---|----------------------|
| 0 | Secteur primaire (mines, forêts, gaz, huile, etc.) | 1 | Secteur secondaire (manufacture, transformation, etc.) | 2 | Secteur des Services |
| 3 | Secteurs des services sans but lucratif (ex. hôpitaux, école, police, services publics etc.) | 4 | Transport | 5 | Construction |
| 6 | Vente en gros/détail | 7 | Haute technologie | 8 | Autre - Spécifiez: |
-

2. Depuis quand votre organisation utilise-t-elle des équipes de travail.

- | | | | | | |
|---|------------------|---|--|---|----------------------|
| 0 | Jamais | 1 | Pas encore, mais en cours d'implantation | 2 | Depuis moins d'un an |
| 3 | Depuis 1 à 3 ans | 4 | De 4 à 5 ans | 5 | Depuis plus de 5 ans |
| 6 | Ne sais pas | | | | |

3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation?

- | | | | | | |
|---|---------------|---|-----------------------|---|--------------|
| 0 | Moins d'un an | 1 | De 1 à 3 ans | 2 | De 4 à 6 ans |
| 3 | De 7 à 9 ans | 4 | Depuis plus de 10 ans | | |

4. Quel type de poste occupez-vous?

- | | | | | | |
|---|--------------------|---|-----------------------|---|-----------------------------------|
| 0 | Gestion supérieure | 1 | Gestion intermédiaire | 2 | Gestion de 1 ^{er} niveau |
| 3 | Professionnel | 4 | Technique | | |

5. Indiquez le nombre approximatif d'employés de votre organisation:

- | | | | | | |
|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
| 0 | 1 à 249 | 1 | 250 à 499 | 2 | 500 à 999 |
| 3 | 1 000 à 2 499 | 4 | 2 500 à 5 000 | 5 | Plus de 5 000 |

6. Depuis combien de temps utilisez-vous un système de gestion/évaluation de la performance?

- | | | | | | |
|---|---------------|---|------------------|---|------------------|
| 0 | Moins d'un an | 1 | Depuis 1 à 3 ans | 2 | Depuis 4 à 6 ans |
| 3 | Plus de 7 ans | 4 | Ne sais pas | | |

7. Est-ce que votre organisation considère la possibilité de changer de système de gestion/évaluation de la performance?

- | | | |
|-------------------|------------------------------|----------------------|
| 0 Non | 1 En cours de mise en oeuvre | 2 Dans moins d'un an |
| 3 D'ici 1 à 2 ans | 4 D'ici 3 à 4 ans | 5 Dans plus de 5 ans |
| 6 Ne sais pas | | |

8. Combien de fois est-ce que votre système de gestion/évaluation de la performance a-t-il changé depuis que vous occupez votre emploi?

- | | | |
|---------------|---------------|-------------|
| 0 Jamais | 1 Une fois | 2 Deux fois |
| 3 Trois fois | 4 Quatre fois | 5 Cinq fois |
| 6 Ne sais pas | | |

9. Depuis combien d'années l'organisation existe-t-elle?

- | | | |
|------------------|---------------|------------------|
| 0 4 ans et moins | 1 5 à 7 ans | 2 8 à 10 ans |
| 3 11 à 13 ans | 4 14 à 16 ans | 5 17 à 19 ans |
| 6 20 à 22 ans | 7 23 à 25 ans | 8 plus de 25 ans |

10. Indiquez le pourcentage approximatif d'employés syndiqués?

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| 0 0 % | 1 Moins de 15 % | 2 De 15 à 30 % |
| 3 De 31 à 45 % | 4 De 46 à 60 % | 5 Plus de 60 % |

11. L'organisation possède-t-elle un service ou un département de ressources humaines ou de relations industrielles?

- | | |
|-------|-------|
| 0 Oui | 1 Non |
|-------|-------|

12. Quelle phrase décrit le mieux votre organisation:

- | | | |
|--|---|--|
| 0 L'organisation met l'accent sur une ligne de produits restreinte et défend fortement sa position sur le marché | 1 L'organisation cherche agressivement à développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés | 2 L'organisation a une ligne de produits dans un marché très stable et certains produits dans un marché très changeant |
| 3 L'organisation voit des changements majeurs dans l'environnement mais a de la difficulté à changer assez rapidement pour s'adapter à ces changements | | |

SECTION II : GESTION DE LA PERFORMANCE

0	1	2	3	4			5		
Totalement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	D'accord			Totalement d'accord		
Dans notre organisation:				0	1	2	3	4	5
13.	Il existe un processus par lequel la vision de l'organisation est véhiculée de différentes façons aux employés (via des communications écrites, de la formation, des discours officiels, etc.).								
14.	Les grands objectifs stratégiques et les résultats généraux attendus par l'organisation sont connus de la plupart des employés.								
15.	Les facteurs clés de succès de l'organisation, c'est-à-dire les éléments qui assureront la réussite de l'organisation, sont communiqués de façon précise aux employés.								
16.	Chaque employé peut facilement faire le lien entre ses objectifs de travail et les objectifs généraux de l'organisation.								
17.	Les facteurs clés de succès de l'organisation sont systématiquement inscrits dans le plan de travail des employés.								
18.	Chaque superviseur a les outils qui lui permettent d'expliquer facilement à ses employés la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation.								
19.	Les superviseurs ne disposent pas de l'information nécessaire pour faire le lien entre les objectifs de leur service/département et les objectifs stratégiques de l'organisation.								
20.	Il n'existe pas de mécanismes (politiques, réunions formelles, instruments, etc.) visant à clarifier les liens entre le travail des employés et les objectifs de leur service.								
21.	La plupart des employés ont un plan de travail qui contient des buts/objectifs clairement définis.								
22.	La plupart des employés sont informés des habiletés et des comportements recherchés pour atteindre leurs objectifs.								
23.	Les employés sont fortement encouragés par leur superviseur à s'impliquer et à revoir régulièrement leurs objectifs.								
24.	Les objectifs de travail sont essentiellement établis par le superviseur.								
25.	Les employés ont accès à des guides de comportements pour les aider à orienter leurs efforts.								
26.	L'employé participe activement à l'établissement de ses objectifs.								

0	1	2	3	4			5		
Totalement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	D'accord			Totalement d'accord		
Dans notre organisation:				0	1	2	3	4	5
27.	Lors de l'établissement des objectifs, il n'est pas habituel que l'employé rencontre ses coéquipiers afin d'adapter ses objectifs avec ceux de son équipe.								
28.	L'employé a beaucoup d'autonomie pour réaliser ses objectifs.								
29.	Un programme formel de gestion par objectifs est fortement utilisé dans l'organisation.								
30.	Le superviseur et l'employé se rencontrent régulièrement pour faire des ajustements périodiques aux objectifs établis dans le plan de travail								
31.	Les employés reçoivent régulièrement de la rétroaction sur leur performance, leurs points forts et les éléments à améliorer en cours d'année.								
32.	Les superviseurs sont fortement encouragés à utiliser des exemples concrets de comportements lorsqu'ils fournissent de la rétroaction.								
33.	En cours d'année, les superviseurs ont l'habitude d'informer et de conseiller régulièrement leurs employés pour les aider à rencontrer leurs objectifs et à améliorer leurs comportements/habiletés.								
34.	Les superviseurs n'ont pas l'habitude de valoriser de façon régulière les progrès réalisés par leurs employés vers l'atteinte de leurs objectifs.								
35.	On ne met pas l'accent sur le développement continu à l'intérieur de l'organisation.								
36.	Il existe un processus d'évaluation de la performance annuel bien défini au sein de l'organisation.								
37.	Lors de l'évaluation de la performance, le rôle attendu des superviseurs est d'être surtout un conseiller pour aider l'employé à s'améliorer.								
38.	L'évaluation de la performance de l'employé ne représente pas pour les superviseurs une occasion de faire le point précis sur les résultats mais demeure plutôt un processus vague et général.								
39.	Lors de l'évaluation de la performance, il n'y a pas d'accent particulier sur le développement de l'employé.								
40.	La préparation et la conduite de l'entrevue d'évaluation de la performance relève presque exclusivement des superviseurs.								
41.	L'entrevue d'évaluation de la performance effectuée par la plupart des superviseurs est un processus formel très structuré.								
42.	Les superviseurs ont reçu la formation nécessaire pour réaliser des entrevues d'évaluation de la performance efficaces.								

0	1	2	3	4			5		
Totalement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	D'accord			Totalement d'accord		
Dans notre organisation:				0	1	2	3	4	5
43.	La rencontre d'évaluation de la performance est une occasion où la performance de l'individu est notée plutôt qu'une discussion où l'on cherche à résoudre les problèmes qui ont pu survenir durant l'année.								
44.	Il existe un processus formel d'évaluation de la performance à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.								
45.	L'entrevue d'évaluation est habituellement le moment où l'on discute des décisions administratives découlant de l'évaluation (ex. augmentation de salaire)								
46.	L'auto-évaluation de sa performance par l'employé est une pratique officielle couramment utilisée dans notre organisation.								

SECTION III : PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

0	1	2	3	4			
Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais			
Dans notre organisation:			0	1	2	3	4
47.	La cote de performance attribuée à l'employé lors de l'évaluation de la performance affecte directement le salaire de celui-ci.						
48.	Les informations recueillies lors de l'évaluation de la performance représentent une base de données sur laquelle on s'appuie pour accorder les promotions ou sélectionner les employés.						
49.	Lors d'une planification de carrière, on a recours aux résultats de l'évaluation de la performance pour guider le cheminement de l'employé.						
50.	On utilise les résultats de l'évaluation de la performance comme base pour justifier la rétrogradation ou le renvoi d'un employé.						
51.	Lors de l'évaluation de la performance, les besoins de formation et de perfectionnement servent de sources d'information pour choisir les activités de formation qui seront fournies à l'employé.						
52.	Nous nous servons d'une base de données regroupant les informations sur les évaluations pour identifier les besoins globaux de formation et de perfectionnement de l'unité de travail ou de l'organisation.						
53.	La description de tâches est utilisée comme une source de données importante pour identifier les objectifs prioritaires de l'employé.						

SECTION IV: DE FAÇON GÉNÉRALE, COMMENT COMPARERIEZ-VOUS LA PERFORMANCE DE VOTRE ORGANISATION RELATIVEMENT AUX AUTRES ORGANISATIONS QUI OEUVRENT DANS LE MÊME DOMAINE?

0	1	2	3	4	5				
Nettement supérieure	Supérieure	Légèrement supérieure	Légèrement inférieure	Inférieure	Nettement inférieure				
Relativement à:				0	1	2	3	4	5
54.	la qualité des produits, services, ou programmes?								
55.	au développement de nouveaux produits, services ou programmes?								
56.	l'habileté à attirer les employés clés?								
57.	l'habileté à satisfaire les clients, consommateurs ou usagers?								
58.	la relation entre les gestionnaires et les autres employés?								
59.	au contrôle et à l'utilisation efficace des ressources (humaines, matérielles et financières)?								
60.	l'atteinte des objectifs stratégiques?								
61.	la satisfaction des employés à travailler dans votre organisation?								
62.	la capacité de l'organisation à contrôler ses coûts?								
63.	la fidélité des clients?								
64.	la productivité générale et à l'efficacité?								
65.	la qualité de la technologie utilisée pour réaliser les produits ou donner le service?								
66.	l'habileté à retenir les employés clés?								
67.	l'efficacité de l'effort de marketing?								
68.	la part du marché?								
69.	la croissance du marché?								

Le 24 octobre, 1997

Bonjour!

En septembre dernier, je vous faisais parvenir un questionnaire sur les pratiques de gestions des ressources humaines des organisations dans le cadre d'un projet de recherche que j'effectue conjointement avec la compagnie DDL. La participation des entreprises est primordiale pour assurer le succès de cette étude et c'est pourquoi je me permet de solliciter à nouveau votre participation. Le questionnaire ne prend que quelques minutes à remplir et les données qui seront générées par ce projet pourront vous être utiles à vous aussi.

Si vous nous avez déjà fait parvenir votre questionnaire dûment complété, nous vous en remercions et vous prions d'ignorer cette lettre. Si vous n'avez pas encore complété le questionnaire, nous vous demandons de bien vouloir prendre quelques minutes pour le faire et nous le retourner dans l'enveloppe pré-affranchie qui accompagnait le questionnaire. Il me fera plaisir de vous faire parvenir un autre questionnaire si cela est nécessaire. Vous n'avez qu'à communiquer avec moi au 562-5800, poste 4782.

Encore une fois, je désire vous remercier à l'avance de votre précieuse collaboration et vous prie d'agréer mes salutations les meilleures.

Jacques Barrette, Ph.D.



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté d'administration

Faculty of Administration

September 20, 1997

Dear Sir/Madam,

The University of Ottawa and Development Dimensions International (DDI) are requesting your participation in a joint research project. The purpose of the study is to identify performance management practices in various organizations and their link to the organizational effectiveness.

Over 800 Canadian organizations will be asked to participate in the study. The results of this study will be of most importance to your organization since they will help you better understand human resources management practices which influence organizational productivity. Once those results are published, they will also help you make concrete decisions about the best performance management practices to use in your area.

Your participation only requires that you complete the enclosed questionnaire and this should take about 15 minutes of your time. Please follow the instructions at the back of this letter to complete the questionnaire. **The data will remain confidential. Only those results collected by area of activity will be published.**

Hoping that we can count on your cooperation in assuring that this study is a success, we thank you in advance for your support.

Sincerely,

Jacques Barrette, Ph.D

Instructions:

The purpose of the following questionnaire is to identify performance management practices in various organizations. There are four parts to the questionnaire:

- I. General information about the organization
- II. Performance management
- III. Human resources management practices
- IV. Degree of integration

Please answer the questions in this questionnaire directly on the answer sheet provided, marking the response which is most appropriate to your situation. **Blacken the circle on the answer sheet (do not use a pen, use a pencil to mark the answer sheet).** A sample response is provided on the next page. Please do not write your answers directly on the questionnaire but **only on the answer sheet.**

We ask you to answer each question. If you are not sure of an answer, please choose the answer you believe to be the best among the choices provided.

You must answer a total of 69 questions. Please do not hesitate to contact us if you need clarification on any point(s).

Please only return the answer sheet no later than October 13 to Jacques Barrette in the **pre-stamped** envelope. **Do not fold the answer sheet.**

Thank you for your collaboration!

Jacques Barrette, Ph.D
University of Ottawa
Faculty of administration
136 Jean-Jacques Lussier
Ottawa, Ontario
K1N 6N5

Jocelyn Bérard,
Consulting Director
DDI, Development Dimensions
International

Rachel Ouellette, B.Sc., M.Sc.
University of Ottawa
Faculty of administration

Tel.: (613)562-5800, ext. 4782



Example

COMMENT RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

- Utilisez un crayon HB ou un stylo à encre noire ou bleue
- Noircissez entièrement la case
- Effacez proprement toute réponse que vous souhaitez changer
- Ne pas écrire ailleurs que dans les cases
- Ne pliez pas la formule

CORRECT



INCORRECTS



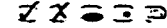
MARKING DIRECTIONS

- Use an HB pencil or black or blue ink only
- Darken the oval completely
- Erase cleanly any answers you wish to change
- Make no stray marks on this form
- Do not fold

CORRECT MARK



INCORRECT MARKS



SECTION I	SECTION II	SECTION III	SECTION IV	SECTION V
1	1	46	46	91
2	2	47	47	92
3	3	48	48	93
4	4	49	49	94
5	5	50	50	95
6	6	51	51	96
7	7	52	52	97
8	8	53	53	98
9	9	54	54	99
10	10	55	55	100
11	11	56	56	101
12	12	57	57	102
13	13	58	58	103
14	14	59	59	104
15	15	60	60	105
16	16	61	61	106
17	17	62	62	107
18	18	63	63	108
19	19	64	64	109
20	20	65	65	110
21	21	66	66	111
22	22	67	67	112
23	23	68	68	113
24	24	69	69	114
25	25	70	70	115
26	26	71	71	116
27	27	72	72	117
28	28	73	73	118
29	29	74	74	119
30	30	75	75	120
31	31	76	76	121
32	32	77	77	122
33	33	78	78	123
34	34	79	79	124
35	35	80	80	125
36	36	81	81	126
37	37	82	82	127
38	38	83	83	128
39	39	84	84	129
40	40	85	85	130
41	41	86	86	131
42	42	87	87	132
43	43	88	88	133
44	44	89	89	134
45	45	90	90	135

Suite Au Verso/Continue On Back

SECTION I: GENERAL INFORMATION ABOUT THE ORGANIZATION

- 1. What is the principal area of activity of your business?**
(You may have more than one response.)

- | | | | | | |
|---|---|---|--|---|------------------|
| 0 | Primary industries (mining, forestry, gas, oil, etc.) | 1 | Manufacturing sector (manufacturing, processing, etc.) | 2 | Service sector |
| 3 | Non-profit service sector (ie. hospitals, schools, police, public services, etc.) | 4 | Transportation | 5 | Construction |
| 6 | Wholesale industry | 7 | High technology | 8 | Other - Specify: |
-

- 2. For how long has your organization been using work teams?**

- | | | | | | |
|---|--------------|---|--|---|-------------------|
| 0 | Never | 1 | Not yet, but we are currently planning an implementation | 2 | Less than 1 year |
| 3 | 1 to 3 years | 4 | 4 to 5 years | 5 | More than 5 years |
| 6 | Do not know | | | | |

- 3. For how long have you worked for this organization?**

- | | | | | | |
|---|------------------|---|--------------------|---|--------------|
| 0 | Less than 1 year | 1 | 1 to 3 years | 2 | 4 to 6 years |
| 3 | 7 to 9 years | 4 | More than 10 years | | |

- 4. What type of position do you hold?**

- | | | | | | |
|---|------------------------|---|----------------------|---|-----------------------|
| 0 | Upper-level management | 1 | Mid-level management | 2 | First-line management |
| 3 | Professional | 4 | Technical | | |

- 5. Approximately how many employees are in your organization?**

- | | | | | | |
|---|----------------|---|----------------|---|-----------------|
| 0 | 1 to 249 | 1 | 250 to 499 | 2 | 500 to 999 |
| 3 | 1,000 to 2,499 | 4 | 2,500 to 5,000 | 5 | More than 5,000 |

- 6. For how long has your organization used a performance management system?**

- | | | | | | |
|---|-------------------|---|--------------|---|--------------|
| 0 | Less than 1 year | 1 | 1 to 3 years | 2 | 4 to 6 years |
| 3 | More than 7 years | 4 | Don't know | | |

7. Is your organization considering the possibility of changing your performance management/performance evaluation system?

- | | | | | | |
|---|---------------------|---|-----------------------|---|-------------------------|
| 0 | No | 1 | Is currently changing | 2 | Within less than 1 year |
| 3 | Within 1 to 2 years | 4 | Within 3 to 4 years | 5 | In more than 5 years |
| 6 | Do not know | | | | |

8. How many times has your performance management/performance evaluation system changed since you have been employed with your organization?

- | | | | | | |
|---|-------------|---|------------|---|------------|
| 0 | Never | 1 | Once | 2 | Twice |
| 3 | Three times | 4 | Four times | 5 | Five times |
| 6 | Do not know | | | | |

9. For how long has your organization been in existence?

- | | | | | | |
|---|-----------------|---|----------------|---|--------------------|
| 0 | 4 years or less | 1 | 5 to 7 years | 2 | 8 to 10 years |
| 3 | 11 to 13 years | 4 | 14 to 16 years | 5 | 17 to 19 years |
| 6 | 20 to 22 years | 7 | 23 to 25 years | 8 | More than 25 years |

10. What is the approximate percentage of unionized employees in your organization?

- | | | | | | |
|---|-----------|---|---------------|---|---------------|
| 0 | 0% | 1 | Less than 15% | 2 | 15 to 30% |
| 3 | 31 to 45% | 4 | 46 to 60% | 5 | More than 60% |

11. Does your organization have a human resources or industrial relations department?

- | | | | |
|---|-----|---|----|
| 0 | Yes | 1 | No |
|---|-----|---|----|

12. Which statement best describes your organization:

- | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| 0 | The organization focuses on a narrow line of products and strongly defends its market position. | 1 | The organization is aggressively trying to develop new products and new markets. | 2 | The organization has a product in a very stable market and other products in a quickly changing market. |
| 3 | The organization sees major changes in the marketplace but is experiencing difficulty in adapting quickly enough to respond to these changes. | | | | |

SECTION II : PERFORMANCE MANAGEMENT

0	1	2	3	4			5		
Disagree completely	Disagree	Disagree somewhat	Agree somewhat	Agree			Agree completely		
In our organization:				0	1	2	3	4	5
13. There is a process by which the vision of the organization is communicated by various means to the employees (through written communications, training, formal presentations, etc.).									
14. The major strategic objectives and the overall results of the organization are known by the majority of employees.									
15. The critical success factors, ie. the elements that would ensure the success of the organization, are specifically communicated to the employees.									
16. Each employee can easily see the link between his/her personal work objectives and the overall objectives of the organization.									
17. The critical success factors of the organization are systematically incorporated into the employees' work plan.									
18. Each supervisor has the necessary tools to easily explain to his/her employees the vision, mission, and strategic objectives of the organization.									
19. Supervisors do not have the necessary information to link the objectives of their department/group with the strategic objectives of the organization.									
20. There are no mechanisms in place (policies, formal meetings, instruments, etc.) that can help clarify the alignment of employees' work with the objectives of their department.									
21. The majority of employees have a work plan which includes clearly defined goals and objectives.									
22. The majority of employees are aware of the skills and behaviors needed to reach their objectives.									
23. Employees are strongly encouraged by their supervisor to get involved in and regularly review their objectives.									
24. Work objectives are by and large set by the supervisor.									
25. Employees have access to behavioral guides to help focus their efforts.									
26. Each employee actively participate in setting his/her own objectives.									

0	1	2	3	4			5		
Disagree completely	Disagree	Disagree somewhat	Agree somewhat	Agree			Agree completely		
In our organization:				0	1	2	3	4	5
27. While employees are setting their objectives, it is not customary for them to meet with team members to adapt their personal objectives with those of their team.									
28. Employees has a great deal of autonomy in meeting their objectives.									
29. A formal "management by objectives" program is actively used within the organization.									
30. Supervisors and employees meet regularly to update the objectives targeted in their work plan.									
31. Employees regularly receive feedback throughout the year on their performance, their strong points, and their development needs.									
32. Supervisors are strongly encouraged to use specific behavioral examples when they give feedback.									
33. Throughout the year, supervisors regularly update and coach their employees to help them meet their objectives and improve their behaviors/skills.									
34. Supervisors do not regularly evaluate employees' progress towards reaching their objectives.									
35. There is not an emphasis within the organization on continuous development.									
36. There is a well-defined annual performance evaluation process within the organization.									
37. The role expected of the supervisors during a performance evaluation is that of a coach, who attempts to help the employee improve.									
38. Employee performance review is a fairly vague and general process rather than an opportunity for supervisors to provide specific input about results.									
39. During performance evaluation, there is no particular emphasis put on employee development.									
40. The work of preparing for and conducting the performance evaluation discussion is carried out almost exclusively by supervisors.									
41. Most supervisors conduct performance evaluation discussions which are part of a formal and very structured process.									
42. Supervisors have received the training they need to conduct effective performance evaluation discussions.									

0	1	2	3	4			5		
Disagree completely	Disagree	Disagree somewhat	Agree somewhat	Agree			Agree completely		
In our organization:				0	1	2	3	4	5
43. The performance evaluation discussion is an opportunity to rate a persons's performance rather than try to resolve problems that might have come up during the year.									
44. There is a formal performance evaluation process for all levels of the organization.									
45. The performance evaluation discussion is usually the time when administrative matters related to the evaluation are discussed (ie. salary increases).									
46. Having an employee do a self-evaluation of his/her own performance is a readily-used, official practice in our organization.									

SECTION III : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES

0	1	2	3	4			
Always	Often	Sometimes	Rarely	Never			
In our organization:			0	1	2	3	4
47. The rating of an employee's performance given during the formal review has a direct effect on his/her salary.							
48. Information collected during performance evaluations constitutes a data base which is used for granting promotions and selecting new employees.							
49. The information collected during a performance evaluation is used as a guide during career planning.							
50. The information collected during a performance evaluation is used as support when downgrading or firing an employee.							
51. During a performance evaluation, an individual's training and development needs are used as an information source when choosing their training activities.							
52. A data base that brings together information from performance evaluations is used to identify global training and development needs for the work group or organization.							
53. The job description is used as an important data source in identifying priority objectives of an employee.							

SECTION IV: IN GENERAL, HOW WOULD YOU COMPARE THE PERFORMANCE OF YOUR ORGANIZATION WITH THAT OF OTHER ORGANIZATIONS WORKING IN THE SAME FIELD?

0	1	2	3	4	5				
Much better	Better	Slightly better	Slightly worse	Worse	Much worse				
In regards to:				0	1	2	3	4	5
54. the quality of products, services, or programs?									
55. the development of new products, services, or programs?									
56. the ability to attract key employees?									
57. the ability to satisfy customers, consumers, or users?									
58. the relationship between management and employees?									
59. the control and effective use of resources (human, material, and financial)?									
60. meeting strategic objectives?									
61. employee satisfaction within the organization?									
62. the ability of your organization to control costs?									
63. customer loyalty?									
64. general productivity and efficiency?									
65. the quality of technology?									
66. the ability to retain key employees?									
67. the marketing effectiveness ?									
68. the market growth ?									
69. the market share ?									

October 20, 1997

Hi!

Last month, I sent you a questionnaire on human resources practices among organizations which is part of a study that I am conducting in collaboration with DDI. Organization's participation is essential to ensure the success of this study and this is why I take the liberty to solicit yours again. The questionnaire only takes a few minutes to complete and the results that will come out of this research will certainly be useful to your organization.

If you already sent us your completed questionnaire, I wish to thank you and ask you to ignore this letter. If you did not complete it, please take a few minutes to do so and return it in the pre-posted envelope that was included with the questionnaire. I can send you a new questionnaire if necessary. Simply give me a call at 562-5800, extension 4782.

Again, I would like to thank you for your precious cooperation.

Yours sincerely,

Jacques Barrette, Ph.D.

ANNEXE III

Statistiques descriptives pour l'ensemble des questions

Secteur principal d'activités

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaire	23	13.0	13.0	13.0
	Secondaire	71	40.1	40.1	53.1
	Services	19	10.7	10.7	63.8
	Sans but lucratif	26	14.7	14.7	78.5
	Transport	6	3.4	3.4	81.9
	Vente	3	1.7	1.7	83.6
	Haute technologie	8	4.5	4.5	88.1
	Autres	21	11.9	11.9	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Présence d'équipe de travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	34	19.2	19.2	19.2
	En cours d'implantation	12	6.8	6.8	26.0
	Moins d'un an	7	4.0	4.0	29.9
	1 à 3 ans	37	20.9	20.9	50.8
	4 à 5 ans	29	16.4	16.4	67.2
	Plus de 5 ans	49	27.7	27.7	94.9
	Ne sais pas	8	4.5	4.5	99.4
	7	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Durée à l'emploi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 1 an	10	5.6	5.6	5.6
	1 à 3 ans	34	19.2	19.2	24.9
	4 à 6 ans	23	13.0	13.0	37.9
	7 à 9 ans	37	20.9	20.9	58.8
	Plus de 10 ans	72	40.7	40.7	99.4
	5	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Type de poste

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gestion supérieure	63	35.6	35.6	35.6
	Gestion intermédiaire	70	39.5	39.5	75.1
	Gestion de premier niveau	16	9.0	9.0	84.2
	Professionnel	25	14.1	14.1	98.3
	Technique	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Nombre d'employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 à 249	44	24.9	24.9	24.9
	250 à 499	29	16.4	16.4	41.2
	500 à 999	30	16.9	16.9	58.2
	1000 à 2499	34	19.2	19.2	77.4
	2500 à 5000	23	13.0	13.0	90.4
	Plus de 5000	17	9.6	9.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Utilisation d'un système de gestion de la performance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 1 an	8	4.5	4.5	4.5
	1 à 3 ans	36	20.3	20.3	24.9
	4 à 6 ans	22	12.4	12.4	37.3
	Plus de 7 ans	93	52.5	52.5	89.8
	Ne sais pas	18	10.2	10.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Possibilité de changer le système de GP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non	54	30.5	30.5	30.5
	En cours	67	37.9	37.9	68.4
	Dans moins de 1 an	13	7.3	7.3	75.7
	Dans 1 à 2 ans	30	16.9	16.9	92.7
	Dans 3 à 4 ans	3	1.7	1.7	94.4
	Ne sais pas	10	5.6	5.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Nombre de changement du système de GP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	48	27.1	27.1	27.1
	Une fois	56	31.6	31.6	58.8
	Deux fois	24	13.6	13.6	72.3
	Trois fois	21	11.9	11.9	84.2
	Quatre fois	15	8.5	8.5	92.7
	Cinq fois	3	1.7	1.7	94.4
	Ne sais pas	10	5.6	5.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Nombre d'année d'existence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 ans et moins	7	4.0	4.0	4.0
	5 à 7 ans	3	1.7	1.7	5.6
	8 à 10 ans	7	4.0	4.0	9.6
	11 à 13 ans	5	2.8	2.8	12.4
	14 à 16 ans	7	4.0	4.0	16.4
	17 à 19 ans	1	.6	.6	16.9
	20 à 22 ans	8	4.5	4.5	21.5
	23 à 25 ans	11	6.2	6.2	27.7
	Plus de 25 ans	128	72.3	72.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Pourcentage d'employés syndiqués

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 %	64	36.2	36.2	36.2
moins de 15 %	9	5.1	5.1	41.2
15 à 30 %	7	4.0	4.0	45.2
31 à 45 %	7	4.0	4.0	49.2
46 à 60 %	24	13.6	13.6	62.7
plus de 60 %	66	37.3	37.3	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

Existence d'un département de RH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	171	96.6	96.6	96.6
non	6	3.4	3.4	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

Description de l'organisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ligne de produits restreinte et défense de position	42	23.7	23.7	23.7
Développement de nouveaux marchés et produits	66	37.3	37.3	61.0
Produits dans un marché stable et changeant	34	19.2	19.2	80.2
Difficulté à s'adapter au changement dans l'environnement	35	19.8	19.8	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

Il existe un processus par lequel la vision est véhiculée au employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	7	4.0	4.0	4.0
	En désaccord	4	2.3	2.3	6.2
	Légèrement en désaccord	10	5.6	5.6	11.9
	Légèrement d'accord	34	19.2	19.2	31.1
	D'accord	72	40.7	40.7	71.8
	Totalement d'accord	50	28.2	28.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les objectifs stratégiques et les résultats attendus sont connus de la plupart des employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	7	4.0	4.0	4.0
	En désaccord	13	7.3	7.3	11.3
	Légèrement en désaccord	25	14.1	14.1	25.4
	Légèrement d'accord	58	32.8	32.8	58.2
	D'accord	56	31.6	31.6	89.8
	Totalement d'accord	18	10.2	10.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les facteurs-clés de succès sont communiqués de façon précise aux employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	7	4.0	4.0	4.0
	En désaccord	15	8.5	8.5	12.4
	Légèrement en désaccord	20	11.3	11.3	23.7
	Légèrement d'accord	55	31.1	31.1	54.8
	D'accord	53	29.9	29.9	84.7
	Totalement d'accord	27	15.3	15.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Chaque employés peut facilement faire le lien entre ses objectifs et ceux de l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	6	3.4	3.4	3.4
	En désaccord	23	13.0	13.0	16.4
	Légèrement en désaccord	49	27.7	27.7	44.1
	Légèrement d'accord	60	33.9	33.9	78.0
	D'accord	34	19.2	19.2	97.2
	Totalement d'accord	5	2.8	2.8	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les facteurs-clés de succès sont toujours inscrits dans le plan de travail des employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	12	6.8	6.8	6.8
	En désaccord	28	15.8	15.8	22.6
	Légèrement en désaccord	38	21.5	21.5	44.1
	Légèrement d'accord	55	31.1	31.1	75.1
	D'accord	39	22.0	22.0	97.2
	Totalement d'accord	5	2.8	2.8	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Chaque superviseur a les outils pour expliquer facilement la vision, la mission et la stratégie à ses employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	8	4.5	4.5	4.5
	En désaccord	23	13.0	13.0	17.5
	Légèrement en désaccord	38	21.5	21.5	39.0
	Légèrement d'accord	55	31.1	31.1	70.1
	D'accord	39	22.0	22.0	92.1
	Totalement d'accord	14	7.9	7.9	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Le superviseurs n'ont pas l'information nécessaire pour faire le lien entre les objectifs de leur département et ceux de l'organisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	22	12.4	12.4	12.4
En désaccord	38	21.5	21.5	33.9
Légèrement en désaccord	47	26.6	26.6	60.5
Légèrement d'accord	44	24.9	24.9	85.3
D'accord	24	13.6	13.6	98.9
Totalement d'accord	2	1.1	1.1	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

Il n'y a pas de mécanisme pour clarifier les liens entre le travail des employés et les objectifs de leur service

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	31	17.5	17.5	17.5
En désaccord	57	32.2	32.2	49.7
Légèrement en désaccord	43	24.3	24.3	74.0
Légèrement d'accord	27	15.3	15.3	89.3
D'accord	18	10.2	10.2	99.4
Totalement d'accord	1	.6	.6	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

La plupart des employés ont un plan de travail qui contient des buts et objectifs clairement définis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	7	4.0	4.0	4.0
En désaccord	33	18.6	18.6	22.6
Légèrement en désaccord	26	14.7	14.7	37.3
Légèrement d'accord	57	32.2	32.2	69.5
D'accord	45	25.4	25.4	94.9
Totalement d'accord	9	5.1	5.1	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

La plupart des employés sont informés des habiletés et des comportements recherchés pour atteindre leurs objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	3	1.7	1.7	1.7
	En désaccord	18	10.2	10.2	11.9
	Légèrement en désaccord	29	16.4	16.4	28.2
	Légèrement d'accord	62	35.0	35.0	63.3
	D'accord	55	31.1	31.1	94.4
	Totalement d'accord	10	5.6	5.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les employés sont encouragés par leur superviseur à s'impliquer et à revoir régulièrement leurs objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	8	4.5	4.5	4.5
	En désaccord	23	13.0	13.0	17.5
	Légèrement en désaccord	37	20.9	20.9	38.4
	Légèrement d'accord	67	37.9	37.9	76.3
	D'accord	31	17.5	17.5	93.8
	Totalement d'accord	11	6.2	6.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les objectifs de travail sont essentiellement établis par le superviseur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	2	1.1	1.1	1.1
	En désaccord	30	16.9	16.9	18.1
	Légèrement en désaccord	30	16.9	16.9	35.0
	Légèrement d'accord	60	33.9	33.9	68.9
	D'accord	53	29.9	29.9	98.9
	Totalement d'accord	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Le employés ont accès à des guides de comportement pour les aider à orienter leurs efforts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	23	13.0	13.0	13.0
	En désaccord	50	28.2	28.2	41.2
	Légèrement en désaccord	31	17.5	17.5	58.8
	Légèrement d'accord	38	21.5	21.5	80.2
	D'accord	28	15.8	15.8	96.0
	Totalement d'accord	7	4.0	4.0	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

L'employé participe activement à l'établissement de ses objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	6	3.4	3.4	3.4
	En désaccord	23	13.0	13.0	16.4
	Légèrement en désaccord	39	22.0	22.0	38.4
	Légèrement d'accord	60	33.9	33.9	72.3
	D'accord	42	23.7	23.7	96.0
	Totalement d'accord	7	4.0	4.0	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Il n'est pas habituel que l'employé rencontre ses coéquipiers afin d'adapter ses objectifs avec les leurs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	13	7.3	7.3	7.3
	En désaccord	21	11.9	11.9	19.2
	Légèrement en désaccord	34	19.2	19.2	38.4
	Légèrement d'accord	33	18.6	18.6	57.1
	D'accord	55	31.1	31.1	88.1
	Totalement d'accord	21	11.9	11.9	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

L'employé a beaucoup d'autonomie pour réaliser ses objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	2	1.1	1.1	1.1
	En désaccord	22	12.4	12.4	13.6
	Légèrement en désaccord	42	23.7	23.7	37.3
	Légèrement d'accord	56	31.6	31.6	68.9
	D'accord	46	26.0	26.0	94.9
	Totalement d'accord	9	5.1	5.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Un programme formel de GPO est fortement utilisé dans l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	29	16.4	16.4	16.4
	En désaccord	37	20.9	20.9	37.3
	Légèrement en désaccord	17	9.6	9.6	46.9
	Légèrement d'accord	41	23.2	23.2	70.1
	D'accord	34	19.2	19.2	89.3
	Totalement d'accord	19	10.7	10.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Le superviseur et l'employé se rencontrent régulièrement pour faire des ajustements aux objectifs établis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	12	6.8	6.8	6.8
	En désaccord	28	15.8	15.8	22.6
	Légèrement en désaccord	40	22.6	22.6	45.2
	Légèrement d'accord	60	33.9	33.9	79.1
	D'accord	25	14.1	14.1	93.2
	Totalement d'accord	12	6.8	6.8	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les employés reçoivent régulièrement de la rétroaction sur leur performance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	13	7.3	7.3	7.3
	En désaccord	21	11.9	11.9	19.2
	Légèrement en désaccord	41	23.2	23.2	42.4
	Légèrement d'accord	59	33.3	33.3	75.7
	D'accord	30	16.9	16.9	92.7
	Totalement d'accord	13	7.3	7.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les superviseurs sont fortement encouragés à utiliser des exemples concrets de comportements lorsqu'ils fournissent de la rétroaction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	9	5.1	5.1	5.1
	En désaccord	15	8.5	8.5	13.6
	Légèrement en désaccord	30	16.9	16.9	30.5
	Légèrement d'accord	48	27.1	27.1	57.6
	D'accord	55	31.1	31.1	88.7
	Totalement d'accord	20	11.3	11.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les superviseurs ont l'habitude d'informer et de conseiller régulièrement leurs employés pour les aider à rencontrer leurs objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	8	4.5	4.5	4.5
	En désaccord	21	11.9	11.9	16.4
	Légèrement en désaccord	40	22.6	22.6	39.0
	Légèrement d'accord	71	40.1	40.1	79.1
	D'accord	28	15.8	15.8	94.9
	Totalement d'accord	9	5.1	5.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les superviseurs n'ont pas l'habitude de valoriser régulièrement les progrès réalisés par leurs employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	15	8.5	8.5	8.5
	En désaccord	37	20.9	20.9	29.4
	Légèrement en désaccord	45	25.4	25.4	54.8
	Légèrement d'accord	44	24.9	24.9	79.7
	D'accord	33	18.6	18.6	98.3
	Totalement d'accord	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

On ne met pas l'accent sur le développement continu à l'intérieur de l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	44	24.9	24.9	24.9
	En désaccord	55	31.1	31.1	55.9
	Légèrement en désaccord	34	19.2	19.2	75.1
	Légèrement d'accord	22	12.4	12.4	87.6
	D'accord	20	11.3	11.3	98.9
	Totalement d'accord	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Il existe un processus d'évaluation de la performance annuel bien défini au sein de l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	14	7.9	7.9	7.9
	En désaccord	4	2.3	2.3	10.2
	Légèrement en désaccord	13	7.3	7.3	17.5
	Légèrement d'accord	21	11.9	11.9	29.4
	D'accord	63	35.6	35.6	65.0
	Totalement d'accord	62	35.0	35.0	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Lors de l'évaluation, le rôle attendu des superviseurs est d'être un conseiller pour aider l'employé à s'améliorer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	3	1.7	1.7	1.7
	En désaccord	9	5.1	5.1	6.8
	Légèrement en désaccord	4	2.3	2.3	9.0
	Légèrement d'accord	43	24.3	24.3	33.3
	D'accord	83	46.9	46.9	80.2
	Totalement d'accord	35	19.8	19.8	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

L'évaluation de la performance n'est pas une occasion pour le superviseur de faire le point sur les résultats mais demeure un processus vague et général

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	28	15.8	15.8	15.8
	En désaccord	56	31.6	31.6	47.5
	Légèrement en désaccord	27	15.3	15.3	62.7
	Légèrement d'accord	33	18.6	18.6	81.4
	D'accord	22	12.4	12.4	93.8
	Totalement d'accord	11	6.2	6.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Lors de l'évaluation, il n'y a pas d'accent particulier sur le développement de l'employé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	30	16.9	16.9	16.9
	En désaccord	62	35.0	35.0	52.0
	Légèrement en désaccord	51	28.8	28.8	80.8
	Légèrement d'accord	18	10.2	10.2	91.0
	D'accord	11	6.2	6.2	97.2
	Totalement d'accord	5	2.8	2.8	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

La préparation et la conduite de l'entrevue d'évaluation relève presque exclusivement des superviseurs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	8	4.5	4.5	4.5
	En désaccord	32	18.1	18.1	22.6
	Légèrement en désaccord	21	11.9	11.9	34.5
	Légèrement d'accord	41	23.2	23.2	57.6
	D'accord	57	32.2	32.2	89.8
	Totalement d'accord	18	10.2	10.2	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

L'entrevue d'évaluation effectuée par la plupart des superviseurs est un processus formel très structuré

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	6	3.4	3.4	3.4
	En désaccord	20	11.3	11.3	14.7
	Légèrement en désaccord	25	14.1	14.1	28.8
	Légèrement d'accord	54	30.5	30.5	59.3
	D'accord	59	33.3	33.3	92.7
	Totalement d'accord	13	7.3	7.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les superviseurs ont reçu la formation nécessaire pour réaliser des entrevues d'évaluation efficaces

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	12	6.8	6.8	6.8
	En désaccord	29	16.4	16.4	23.2
	Légèrement en désaccord	31	17.5	17.5	40.7
	Légèrement d'accord	49	27.7	27.7	68.4
	D'accord	46	26.0	26.0	94.4
	Totalement d'accord	10	5.6	5.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

L'évaluation est une occasion où la performance est notée plutôt qu'une discussion où l'on cherche à résoudre les problèmes passés

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	10	5.6	5.6	5.6
En désaccord	22	12.4	12.4	18.1
Légèrement en désaccord	29	16.4	16.4	34.5
Légèrement d'accord	46	26.0	26.0	60.5
D'accord	57	32.2	32.2	92.7
Totalement d'accord	13	7.3	7.3	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

Il existe un processus formel d'évaluation de la performance à tous les niveaux hiérarchiques

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	17	9.6	9.6	9.6
En désaccord	16	9.0	9.0	18.6
Légèrement en désaccord	15	8.5	8.5	27.1
Légèrement d'accord	21	11.9	11.9	39.0
D'accord	59	33.3	33.3	72.3
Totalement d'accord	49	27.7	27.7	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

L'entrevue d'évaluation est le moment où l'on discute des décisions administratives en découlant (ex. les salaires)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalement en désaccord	33	18.6	18.6	18.6
En désaccord	46	26.0	26.0	44.6
Légèrement en désaccord	32	18.1	18.1	62.7
Légèrement d'accord	27	15.3	15.3	78.0
D'accord	28	15.8	15.8	93.8
Totalement d'accord	11	6.2	6.2	100.0
Total	177	100.0	100.0	
Total	177	100.0		

L'auto-évaluation de sa performance par l'employé est une pratique officiel couramment utilisée

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement en désaccord	24	13.6	13.6	13.6
	En désaccord	33	18.6	18.6	32.2
	Légèrement en désaccord	17	9.6	9.6	41.8
	Légèrement d'accord	46	26.0	26.0	67.8
	D'accord	31	17.5	17.5	85.3
	Totalement d'accord	26	14.7	14.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

La cote de performance attribuée à l'employé affecte directement son salaire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	33	18.6	18.6	18.6
	Souvent	45	25.4	25.4	44.1
	Parfois	25	14.1	14.1	58.2
	Rarement	33	18.6	18.6	76.8
	Jamais	28	15.8	15.8	92.7
	5	13	7.3	7.3	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Les informations recueillies lors de l'évaluation représente une base de données sur laquelle ont s'appuie pour accorder les promotions ou selectionner les employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	13	7.3	7.3	7.3
	Souvent	41	23.2	23.2	30.5
	Parfois	46	26.0	26.0	56.5
	Rarement	34	19.2	19.2	75.7
	Jamais	37	20.9	20.9	96.6
	5	6	3.4	3.4	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Lors d'une planification de carrière, on a recourt aux résultats de l'évaluation pour guider le cheminement de l'employé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	14	7.9	7.9	7.9
	Souvent	44	24.9	24.9	32.8
	Parfois	46	26.0	26.0	58.8
	Rarement	40	22.6	22.6	81.4
	Jamais	33	18.6	18.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

On utilise les résultats de l'évaluation comme base pour justifier la rétrogradation ou le renvoi d'un employé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	22	12.4	12.4	12.4
	Souvent	44	24.9	24.9	37.3
	Parfois	44	24.9	24.9	62.1
	Rarement	36	20.3	20.3	82.5
	Jamais	31	17.5	17.5	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Lors de l'évaluation, les besoins de formation et de perfectionnement servent de source d'information pour choisir les activités de formation qui seront fournies à l'employé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	19	10.7	10.7	10.7
	Souvent	51	28.8	28.8	39.5
	Parfois	38	21.5	21.5	61.0
	Rarement	31	17.5	17.5	78.5
	Jamais	38	21.5	21.5	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Nous nous servons d'une base de données regroupant les informations sur les évaluation pour identifier les besoins globaux de formation des unités de travail ou de l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	21	11.9	11.9	11.9
	Souvent	38	21.5	21.5	33.3
	Parfois	34	19.2	19.2	52.5
	Rarement	35	19.8	19.8	72.3
	Jamais	49	27.7	27.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

La description de tâches est utilisée comme une source de données imporante pour identifier les objectifs prioritaire de l'employé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	16	9.0	9.0	9.0
	Souvent	36	20.3	20.3	29.4
	Parfois	51	28.8	28.8	58.2
	Rarement	45	25.4	25.4	83.6
	Jamais	29	16.4	16.4	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative: à la qualité des produits, services ou programmes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	29	16.4	16.4	16.4
	Supérieure	91	51.4	51.4	67.8
	Légèrement supérieure	49	27.7	27.7	95.5
	Légèrement inférieure	6	3.4	3.4	98.9
	Inférieure	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

**Performance relative : au développement de nouveaux produits,
services ou programmes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	25	14.1	14.1	14.1
	Supérieure	61	34.5	34.5	48.6
	Légèrement supérieure	62	35.0	35.0	83.6
	Légèrement inférieure	23	13.0	13.0	96.6
	Inférieure	6	3.4	3.4	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à l'habileté à attirer les employés clés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	13	7.3	7.3	7.3
	Supérieure	48	27.1	27.1	34.5
	Légèrement supérieure	70	39.5	39.5	74.0
	Légèrement inférieure	36	20.3	20.3	94.4
	Inférieure	9	5.1	5.1	99.4
	Nettement inférieure	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

**Performance relative : à l'habileté à satisfaire les clients,
consommateurs ou usagés**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	17	9.6	9.6	9.6
	Supérieure	73	41.2	41.2	50.8
	Légèrement supérieure	64	36.2	36.2	87.0
	Légèrement inférieure	20	11.3	11.3	98.3
	Inférieure	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la relation entre les gestionnaires et les autres employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	18	10.2	10.2	10.2
	Supérieure	48	27.1	27.1	37.3
	Légèrement supérieure	72	40.7	40.7	78.0
	Légèrement inférieure	31	17.5	17.5	95.5
	Inférieure	8	4.5	4.5	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : au contrôle et à l'utilisation efficace des ressources

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	10	5.6	5.6	5.6
	Supérieure	44	24.9	24.9	30.5
	Légèrement supérieure	76	42.9	42.9	73.4
	Légèrement inférieure	33	18.6	18.6	92.1
	Inférieure	13	7.3	7.3	99.4
	Nettement inférieure	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à l'atteinte des objectifs stratégiques

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	16	9.0	9.0	9.0
	Supérieure	47	26.6	26.6	35.6
	Légèrement supérieure	74	41.8	41.8	77.4
	Légèrement inférieure	28	15.8	15.8	93.2
	Inférieure	10	5.6	5.6	98.9
	Nettement inférieure	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la satisfaction des employés à travailler dans votre organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	11	6.2	6.2	6.2
	Supérieure	35	19.8	19.8	26.0
	Légèrement supérieure	86	48.6	48.6	74.6
	Légèrement inférieure	34	19.2	19.2	93.8
	Inférieure	10	5.6	5.6	99.4
	Nettement inférieure	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la capacité de l'organisation à contrôler ses coûts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	20	11.3	11.3	11.3
	Supérieure	48	27.1	27.1	38.4
	Légèrement supérieure	65	36.7	36.7	75.1
	Légèrement inférieure	38	21.5	21.5	96.6
	Inférieure	4	2.3	2.3	98.9
	Nettement inférieure	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la fidélité des clients

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	24	13.6	13.6	13.6
	Supérieure	52	29.4	29.4	42.9
	Légèrement supérieure	82	46.3	46.3	89.3
	Légèrement inférieure	18	10.2	10.2	99.4
	Nettement inférieure	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la productivité générale et à l'efficacité

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	11	6.2	6.2	6.2
	Supérieure	49	27.7	27.7	33.9
	Légèrement supérieure	71	40.1	40.1	74.0
	Légèrement inférieure	40	22.6	22.6	96.6
	Inférieure	6	3.4	3.4	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la qualité de la technologie utilisée

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	20	11.3	11.3	11.3
	Supérieure	65	36.7	36.7	48.0
	Légèrement supérieure	53	29.9	29.9	78.0
	Légèrement inférieure	28	15.8	15.8	93.8
	Inférieure	9	5.1	5.1	98.9
	Nettement inférieure	2	1.1	1.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à l'habileté à retenir les employés clés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	19	10.7	10.7	10.7
	Supérieure	47	26.6	26.6	37.3
	Légèrement supérieure	60	33.9	33.9	71.2
	Légèrement inférieure	43	24.3	24.3	95.5
	Inférieure	7	4.0	4.0	99.4
	Nettement inférieure	1	.6	.6	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à l'efficacité de l'effort de marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	11	6.2	6.2	6.2
	Supérieure	33	18.6	18.6	24.9
	Légèrement supérieure	74	41.8	41.8	66.7
	Légèrement inférieure	43	24.3	24.3	91.0
	Inférieure	13	7.3	7.3	98.3
	Nettement inférieure	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la part du marché

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	15	8.5	8.5	8.5
	Supérieure	39	22.0	22.0	30.5
	Légèrement supérieure	70	39.5	39.5	70.1
	Légèrement inférieure	42	23.7	23.7	93.8
	Inférieure	8	4.5	4.5	98.3
	Nettement inférieure	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

Performance relative : à la croissance du marché

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nettement supérieure	20	11.3	11.3	11.3
	Supérieure	44	24.9	24.9	36.2
	Légèrement supérieure	64	36.2	36.2	72.3
	Légèrement inférieure	38	21.5	21.5	93.8
	Inférieure	8	4.5	4.5	98.3
	Nettement inférieure	3	1.7	1.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	
Total		177	100.0		

ANNEXE IV

Corrélations pour les différentes dimensions

Validité interne des questions composant la dimension stratégie organisationnelle

Tableau 2. Résultats des corrélations

Question	13	14	15	16	17	18	19	20
14	.61**							
15	.55**	.71**						
16	.48**	.57**	.68**					
17	.46**	.54**	.70**	.66**				
18	.58**	.63**	.60**	.57**	.66**			
19	.36**	.44**	.43**	.45	.50**	.55		
20	.50**	.46**	.51**	.46**	.51**	.56**	.62**	

** : 0.01

Validité interne des question composant la dimension opération

Question	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
22	.61**																									
23	.57**	.61**																								
24	.01	.09	.12																							
25	.38**	.48**	.47**	.29**																						
26	.58**	.47**	.61**	.18	.48**																					
27	.08	.08	.11	.09	.21**	.01																				
28	.10	.19	.16	.25**	.22**	.43**	.12																			
29	.45**	.29**	.39**	.08	.37**	.43**	.13	.27**																		
30	.58**	.56**	.64**	.14	.51**	.55**	.17	.21**	.47**																	
31	.53**	.57**	.60**	.10	.44**	.50**	.10	.18	.33**	.72**																
32	.43**	.47**	.42**	.23**	.49**	.38**	.11	.23**	.33**	.46**	.57**															
33	.53**	.59**	.64**	.14	.50**	.51**	.13	.17	.32**	.67**	.75**	.61**														
34	.36**	.37**	.52**	.18	.29**	.31**	.18	.02	.20**	.48**	.56**	.38**	.58**													
35	.38**	.35**	.41**	.11	.33**	.29**	.11	.11	.30**	.43**	.43**	.34**	.43**	.34**												
36	.33**	.27**	.36**	.23**	.30**	.42**	.05	.22**	.33**	.32**	.37**	.33**	.35**	.27**	.28**											
37	.20**	.19	.26**	.15	.14	.22**	.10	.21**	.11	.30**	.32**	.39**	.35**	.17	.29**	.45**										
38	.50**	.43**	.49**	.22**	.42**	.48**	.09	.22**	.36**	.50**	.54**	.48**	.57**	.44**	.52**	.42**										
39	.41**	.41**	.43**	.04	.34**	.45**	.001	.10	.28**	.44**	.47**	.38**	.49**	.33**	.51**	.34**	.29**	.60**								
40	.09	.03	.04	.23**	.13	.18	.05	.17	.15	.13	.02	.05	.04	.04	.13	.10	.13	.25**	.11							
41	.28**	.19	.23**	.09	.23**	.29**	.06	.14	.31**	.26**	.31**	.30**	.27**	.23**	.17	.57**	.29**	.38**	.27**	.10						
42	.47**	.39**	.46**	.16	.43**	.22**	.13	.10	.35**	.43**	.46**	.51**	.52**	.40**	.31**	.49**	.34**	.53**	.45**	.11	.38**					
43	.04	.10	.13	.002	.003	.03	.11	.11	.02	.05	.09	.03	.05	.10	.05	.02	.08	.17	.06	.02	.09	.004				
44	.36**	.31**	.38**	.12	.40**	.40**	.04	.17	.31**	.26**	.29**	.31**	.31**	.22**	.31**	.48**	.25**	.37**	.37**	.05	.52**	.40**	.15*			
45	.06	.09	.12	.03	.08	.02	.10	.04	.02	.04	.03	.06	.09	.05	.05	.15*	.05	.05	.19*	.02	.002	.02	.006	.08		
46	.36**	.28**	.38**	.21**	.32**	.45**	.06	.25**	.30**	.42**	.46**	.46**	.45**	.26**	.25**	.54**	.44**	.44**	.29**	.24**	.39**	.47**	.02	.43**	.07	

Validité interne pour la dimension gestion des ressources humaines

Tableau 4. Résultats des corrélations

Question	47	48	49	50	51	52
48	.38**					
49	.49**	.66**				
50	.40**	.46**	.54**			
51	.50**	.49**	.75**	.56**		
52	.09	.24**	.14	.04	.13	
53	.19*	.31**	.36**	.23**	.37**	.18*

** : $p < .01$ * : $p < .05$

ANNEXE V

Cohérence interne des questions pour chaque dimension

Validité interne - A L P H A DE CRONBACH
Intégration stratégique

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.8277	.4646	1.1391	.6744	2.4516	.0257

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.5378	.3007	.7121	.4114	2.3683	.0097

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q13	20.4350	46.8154	.6233	.4689	.8962
Q14	21.0734	45.2843	.7191	.6084	.8878
Q15	20.9831	43.8463	.7651	.6779	.8833
Q16	21.5763	46.2228	.7334	.5741	.8872
Q17	21.6441	44.7305	.7330	.6095	.8864
Q18	21.4181	43.9719	.7717	.6204	.8827
Q19	21.2825	47.2493	.5634	.4207	.9018
Q20	20.8927	46.3350	.6344	.4500	.8954

Alpha = .9026

Standardized item alpha = .9030

Validité Interne - A L P H A DE CRONBACH

Intégration opérationnelle

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.4830	-.3333	1.2708	1.6042	-3.8125	.1201

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.2754	-.1532	.7490	.9022	-4.8885	.0373

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q21	68.6893	329.2836	.6457	.6102	.8984
Q22	68.4011	334.5598	.6087	.5655	.8995
Q23	68.7119	328.9449	.6918	.6422	.8977
Q24	69.1864	349.5503	.2411	.2307	.9055
Q25	69.3051	327.9518	.6019	.5330	.8990
Q26	68.6723	330.7670	.6732	.6201	.8982
Q27	69.3051	351.2359	.1383	.1473	.9087
Q28	68.5650	348.1449	.2714	.3475	.9051
Q29	69.0056	328.3125	.5034	.3981	.9013
Q30	68.8757	325.8254	.7156	.6785	.8970
Q31	68.7797	325.5250	.7153	.6958	.8969
Q32	68.3616	328.6412	.6386	.5560	.8984
Q33	68.7458	328.5770	.7316	.7109	.8972
Q34	68.7006	335.2451	.5159	.4680	.9009
Q35	67.9831	333.3008	.5242	.3991	.9007
Q36	67.7062	324.9700	.6381	.5913	.8981
Q37	67.7175	339.7266	.5014	.4454	.9013
Q38	68.3955	319.8995	.7303	.6446	.8960
Q39	68.0508	332.7190	.5840	.5202	.8996
Q40	69.3051	350.8950	.1509	.2743	.9083
Q41	68.3955	339.6154	.4325	.4758	.9024
Q42	68.7401	327.1253	.6535	.5081	.8980
Q43	69.2938	357.0950	.0399	.1582	.9100
Q44	68.0734	328.7275	.4994	.5010	.9014
Q45	69.3898	358.4665	.0009	.1410	.9122
Q46	68.8136	323.1980	.5955	.4890	.8990

Alpha = .9047

Standardized item alpha = .9081

Validité interne - A L P H A DE CRONBACH

Intégration des composantes GRH

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.5424	.1179	1.1421	1.0241	9.6837	.0720

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3284	.0652	.6916	.6264	10.6028	.0274

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q47	13.1130	26.5099	.4392	.2345	.7519
Q48	12.6893	25.7381	.5852	.4101	.7221
Q49	12.7288	24.5169	.7000	.6184	.6982
Q50	12.8983	25.7510	.5374	.3554	.7309
Q51	12.7740	24.3577	.6309	.5327	.7097
Q52	12.6102	29.4324	.2106	.1080	.7993
Q53	12.7119	28.1495	.3865	.1874	.7605

Alpha = .7694 Standardized item alpha = .7739

ANNEXE VI

Résultats de l'analyse factorielle

Analyse factorielle

Component Matrix^a

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Performance relative: à la qualité des produits, services ou programmes	.283	.599	.270
Performance relative : au développement de nouveaux produits, services ou programmes	.153	.601	.220
Performance relative : à l'habileté à attirer les employés clés	.309	.634	.234
Performance relative : à l'habileté à satisfaire les clients, consommateurs ou usagés	.431	.473	.211
Performance relative : à la relation entre les gestionnaires et les autres employés	.601	.502	
Performance relative : au contrôle et à l'utilisation efficace des ressources	.786	.233	.223
Performance relative : à l'atteinte des objectifs stratégiques	.681	.289	.361
Performance relative : à la satisfaction des employés à travailler dans votre organisation	.626	.468	.127
Performance relative : à la capacité de l'organisation à contrôler ses coûts	.749		.248
Performance relative : à la fidélité des clients	.265	.365	.536
Performance relative : à la productivité générale et à l'efficacité	.726	.246	.244
Performance relative : à la qualité de la technologie utilisée		.702	.168
Performance relative : à l'habileté à retenir les employés clés	.425	.657	.126
Performance relative : à l'efficacité de l'effort de marketing	.269	.192	.749
Performance relative : à la part du marché	.227	.241	.834
Performance relative : à la croissance du marché	.141	.174	.859

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.703	23.145	23.145
2	3.199	19.991	43.136
3	2.864	17.901	61.038

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANNEXE VII

Résultats des analyses de régression

Régression

Intégration stratégique et compétitivité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.262	.069	.047	3.93	.069	3.174	4	172	.015
2	.586	.343	.324	3.31	.274	71.397	1	171	.000

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195.784	4	48.946	3.174	.015
	Residual	2652.228	172	15.420		
	Total	2848.011	176			
2	Regression	976.983	5	195.397	17.858	.000
	Residual	1871.029	171	10.942		
	Total	2848.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.120	1.112		9.103	.000
	Q1_3SECT	-.106	.114	-.069	-.931	.353
	Nombre d'employés	.367	.183	.151	2.004	.047
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.767	.284	-.203	-2.698	.008
	Nombre d'année d'existence	.112	.137	.063	.819	.414
2	(Constant)	16.752	1.222		13.710	.000
	Q1_3SECT	-.172	.096	-.111	-1.787	.076
	Nombre d'employés	.151	.156	.062	.965	.336
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.602	.240	-.159	-2.507	.013
	Nombre d'année d'existence	.165	.115	.093	1.429	.155
	STRAT	-.281	.033	-.535	-8.450	.000

Régression

Intégration GRH et compétitivité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.262	.069	.047	3.93	.069	3.174	4	172	.015
2	.277	.077	.050	3.92	.008	1.504	1	171	.222

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195.784	4	48.946	3.174	.015
	Residual	2652.228	172	15.420		
	Total	2848.011	176			
2	Regression	218.906	5	43.781	2.848	.017
	Residual	2629.105	171	15.375		
	Total	2848.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.120	1.112		9.103	.000
	Q1_3SECT	-.106	.114	-.069	-.931	.353
	Nombre d'employés	.367	.183	.151	2.004	.047
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.767	.284	-.203	-2.698	.008
	Nombre d'année d'existence	.112	.137	.063	.819	.414
2	(Constant)	10.976	1.311		8.370	.000
	Q1_3SECT	-.100	.114	-.065	-.882	.379
	Nombre d'employés	.387	.184	.159	2.106	.037
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.745	.284	-.197	-2.618	.010
	Nombre d'année d'existence	.106	.136	.060	.779	.437
	GRH	-6.209E-02	.051	-.091	-1.226	.222

Régression

Intégration opérationnelle et compétitivité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.262	.069	.047	3.93	.069	3.174	4	172	.015
2	.582	.338	.319	3.32	.269	69.611	1	171	.000

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195.784	4	48.946	3.174	.015
	Residual	2652.228	172	15.420		
	Total	2848.011	176			
2	Regression	963.098	5	192.620	17.475	.000
	Residual	1884.913	171	11.023		
	Total	2848.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.120	1.112		9.103	.000
	Q1_3SECT	-.106	.114	-.069	-.931	.353
	Nombre d'employés	.367	.183	.151	2.004	.047
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.767	.284	-.203	-2.698	.008
	Nombre d'année d'existence	.112	.137	.063	.819	.414
2	(Constant)	17.764	1.313		13.534	.000
	Q1_3SECT	-5.211E-02	.097	-.034	-.540	.590
	Nombre d'employés	.290	.155	.119	1.869	.063
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.594	.241	-.157	-2.463	.015
	Nombre d'année d'existence	9.421E-02	.115	.053	.816	.416
	OPÉRAT	-.111	.013	-.523	-8.343	.000

Régression

Intégration stratégique et pérennité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.105	.011	-.012	2.99	.011	.478	4	172	.752
2	.458	.210	.186	2.68	.199	42.953	1	171	.000

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.059	4	4.265	.478	.752
	Residual	1534.953	172	8.924		
	Total	1552.011	176			
2	Regression	325.212	5	65.042	9.066	.000
	Residual	1226.800	171	7.174		
	Total	1552.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.885	.846		8.141	.000
	Q1_3SECT	-9.484E-03	.087	-.008	-.109	.913
	Nombre d'employés	8.391E-02	.139	.047	.602	.548
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.266	.216	-.095	-1.231	.220
	Nombre d'année d'existence	2.149E-02	.104	.016	.207	.836
2	(Constant)	11.051	.989		11.169	.000
	Q1_3SECT	-5.095E-02	.078	-.045	-.653	.514
	Nombre d'employés	-5.182E-02	.127	-.029	-.409	.683
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.163	.195	-.058	-.837	.404
	Nombre d'année d'existence	5.468E-02	.093	.042	.586	.558
	STRAT	-.176	.027	-.455	-6.554	.000

Régression

Intégration GRH et pérennité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.105	.011	-.012	2.99	.011	.478	4	172	.752
2	.173	.030	.002	2.97	.019	3.353	1	171	.069

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.059	4	4.265	.478	.752
	Residual	1534.953	172	8.924		
	Total	1552.011	176			
2	Regression	46.574	5	9.315	1.058	.386
	Residual	1505.437	171	8.804		
	Total	1552.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.885	.846		8.141	.000
	Q1_3SECT	-.9484E-03	.087	-.008	-.109	.913
	Nombre d'employés	8.391E-02	.139	.047	.602	.548
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.266	.216	-.095	-1.231	.220
	Nombre d'année d'existence	2.149E-02	.104	.016	.207	.836
2	(Constant)	7.853	.992		7.913	.000
	Q1_3SECT	-.3.199E-03	.086	-.003	-.037	.970
	Nombre d'employés	.106	.139	.059	.764	.446
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.241	.215	-.086	-1.121	.264
	Nombre d'année d'existence	1.528E-02	.103	.012	.148	.882
	GRH	-.7.015E-02	.038	-.139	-1.831	.069

Régression

Intégration opérationnelle et pérennité

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.105	.011	-.012	2.99	.011	.478	4	172	.752
2	.422	.178	.154	2.73	.167	34.779	1	171	.000

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.059	4	4.265	.478	.752
	Residual	1534.953	172	8.924		
	Total	1552.011	176			
2	Regression	276.480	5	55.296	7.413	.000
	Residual	1275.531	171	7.459		
	Total	1552.011	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.885	.846		8.141	.000
	Q1_3SECT	-9.484E-03	.087	-.008	-.109	.913
	Nombre d'employés	8.391E-02	.139	.047	.602	.548
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.266	.216	-.095	-1.231	.220
	Nombre d'année d'existence	2.149E-02	.104	.016	.207	.836
2	(Constant)	11.330	1.080		10.493	.000
	Q1_3SECT	2.188E-02	.079	.019	.275	.783
	Nombre d'employés	3.905E-02	.128	.022	.306	.760
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.166	.198	-.059	-.836	.405
	Nombre d'année d'existence	1.129E-02	.095	.009	.119	.906
	OPÉRAT	-6.440E-02	.011	-.412	-5.897	.000

Régression

Intégration stratégique et positionnement concurrentiel

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.211	.045	.022	3.39	.045	2.003	4	172	.096
2	.370	.137	.112	3.23	.093	18.385	1	171	.000

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.854	4	22.964	2.003	.096
	Residual	1971.886	172	11.464		
	Total	2063.740	176			
2	Regression	283.281	5	56.656	5.441	.000
	Residual	1780.459	171	10.412		
	Total	2063.740	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.665	.959		9.040	.000
	Q1_3SECT	-.111	.098	-.084	-1.132	.259
	Nombre d'employés	3.295E-02	.158	.016	.209	.835
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.630	.245	-.196	-2.569	.011
	Nombre d'année d'existence	8.907E-02	.118	.059	.757	.450
2	(Constant)	11.948	1.192		10.024	.000
	Q1_3SECT	-.144	.094	-.109	-1.531	.128
	Nombre d'employés	-7.403E-02	.153	-.036	-.485	.628
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.548	.234	-.170	-2.339	.020
	Nombre d'année d'existence	.115	.112	.076	1.026	.306
	STRAT	-.139	.032	-.311	-4.288	.000

Régression

Intégration GRH et positionnement concurrentiel

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.211	.045	.022	3.39	.045	2.003	4	172	.096
2	.314	.099	.072	3.30	.054	10.281	1	171	.002

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.854	4	22.964	2.003	.096
	Residual	1971.886	172	11.464		
	Total	2063.740	176			
2	Regression	203.686	5	40.737	3.745	.003
	Residual	1860.054	171	10.878		
	Total	2063.740	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.665	.959		9.040	.000
	Q1_3SECT	-.111	.098	-.084	-1.132	.259
	Nombre d'employés	3.295E-02	.158	.016	.209	.835
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.630	.245	-.196	-2.569	.011
	Nombre d'année d'existence	8.907E-02	.118	.059	.757	.450
2	(Constant)	10.549	1.103		9.563	.000
	Q1_3SECT	9.896E-02	.096	-.075	-1.033	.303
	Nombre d'employés	7.617E-02	.154	.037	.493	.622
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.581	.239	-.181	-2.428	.016
	Nombre d'année d'existence	7.698E-02	.115	.051	.671	.503
	GRH	-.137	.043	-.234	-3.206	.002

Régression

Intégration opérationnelle et positionnement concurrentiel

Sommaire du modèle

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.211	.045	.022	3.39	.045	2.003	4	172	.096
2	.441	.194	.171	3.12	.150	31.798	1	171	.000

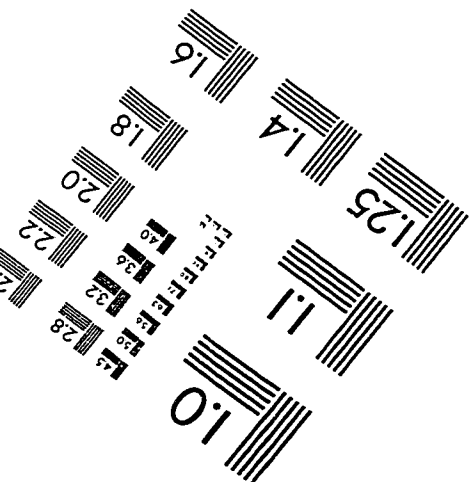
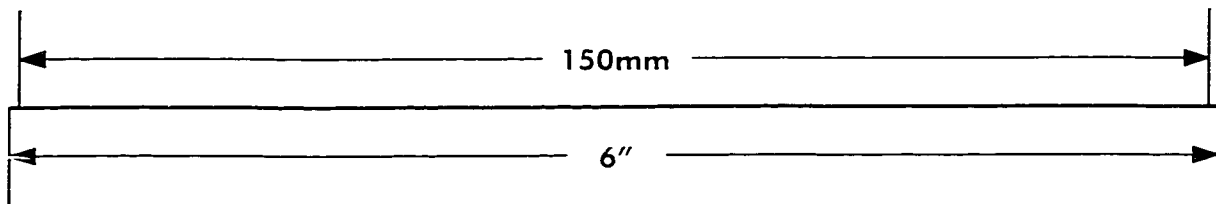
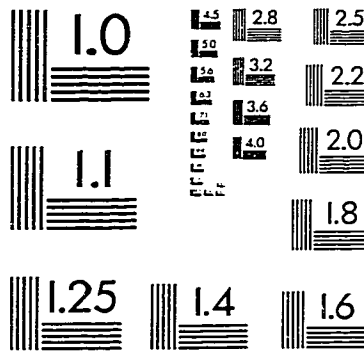
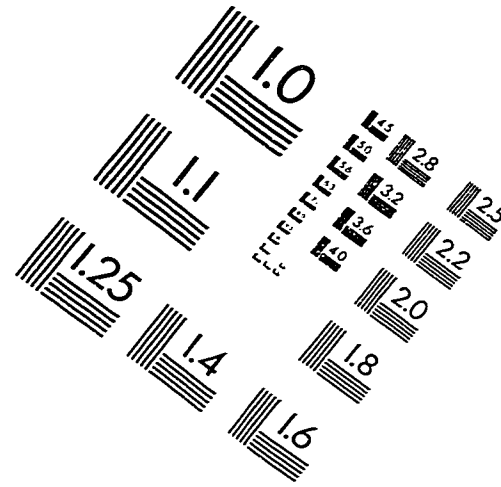
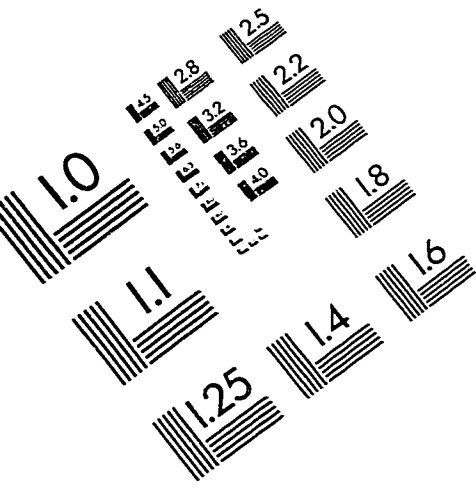
ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.854	4	22.964	2.003	.096
	Residual	1971.886	172	11.464		
	Total	2063.740	176			
2	Regression	401.037	5	80.207	8.249	.000
	Residual	1662.703	171	9.723		
	Total	2063.740	176			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.665	.959		9.040	.000
	Q1_3SECT	-.111	.098	-.084	-1.132	.259
	Nombre d'employés	3.295E-02	.158	.016	.209	.835
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.630	.245	-.196	-2.569	.011
	Nombre d'année d'existence	8.907E-02	.118	.059	.757	.450
2	(Constant)	13.518	1.233		10.965	.000
	Q1_3SECT	-7.695E-02	.091	-.058	-.848	.397
	Nombre d'employés	-1.602E-02	.146	-.008	-.110	.913
	Utilisation d'un système de gestion de la performance	-.520	.227	-.162	-2.295	.023
	Nombre d'année d'existence	7.793E-02	.108	.052	.719	.473
	OPÉRAT	-7.031E-02	.012	-.390	-5.639	.000

IMAGE EVALUATION TEST TARGET (QA-3)



APPLIED IMAGE, Inc
1653 East Main Street
Rochester, NY 14609 USA
Phone: 716/482-0300
Fax: 716/288-5989

© 1993, Applied Image, Inc., All Rights Reserved

