

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

© MARLENE SIMEUS

THÉORIE DE L'AGENCE: INVESTISSEMENTS EN RESSOURCES
HUMAINES ET PERFORMANCE FINANCIERE

Thèse
présentée
A L'ÉCOLE DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
ET DE LA RECHERCHE
pour l'obtention
du grade de Maîtrise en Administration des Affaires (MBA)

FACULTÉ D'ADMINISTRATION
UNIVERSITÉ D'OTTAWA
OTTAWA
MAI 1997



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.

0-612-22017-6

SOMMAIRE

Cette thèse procède à une analyse intégrée de différentes pratiques de ressources humaines afin de a) vérifier leur relation avec la performance financière d'une organisation, b) identifier les pratiques qui contribuent le plus à la performance financière, c) et si les coûts d'agence sont liés aux pratiques de ressources humaines dans la prédiction de la performance financière.

L'étude développe une approche analytique innovatrice en ce sens qu'elle se base sur la théorie de l'agence pour expliquer la rentabilité des investissements dans les pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale. Ainsi, l'approche avance l'hypothèse que les investissements dans ces pratiques permettent de réduire les conflits d'intérêts entre le principal et son agent, donc les coûts d'agence, et de fait améliorer la performance financière de l'organisation.

L'échantillon à l'étude comporte 30 entreprises canadiennes dans le domaine de la haute technologie.

Les résultats montrent que les pratiques ressources humaines sont positivement associées à la performance financière de l'organisation et à la réduction de certains coûts d'agence. Par contre, les résultats ne permettent pas de conclure que ces pratiques augmentent la performance financière de la firme parce qu'elles réduisent les coûts d'agence.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - LE CADRE THÉORIQUE	6
Théorie de l'agence: Fondement conceptuel	8
Théorie de l'agence: les écrits antérieurs	10
Théorie de l'agence appliquée au contexte organisationnel	11
Théorie de l'agence et la gestion des ressources humaines	13
Coûts d'agence et la gestion des ressources humaines.....	15
La dotation	17
La formation-développement	20
La rémunération globale	23
Hypothèses de recherche dérivées de l'application de la théorie de l'agence à la gestion des ressources humaines	26
CHAPITRE II - CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA PER- FORMANCE DE LA FIRME: RÉCENSION DES ÉCRITS	
Investissements en RH et performance financière.....	31

Le modèle clients	32
Le modèle d'utilité	32
Le modèle relationnel	33
Études empiriques	34
Critique globale de ces études	36
Hypothèses de recherche	39
CHAPITRE III- LA MÉTHODOLOGIE	40
Rappel des hypothèses.....	40
La description des variables	41
Les variables indépendantes	41
Les variables dépendantes	41
Justification des variables dépendantes	41
Mesures qualitatives de performance:estimation de coûts d'agence	41
Mesures quantitatives de performance	43
L'instrument de mesure	47
Les sujets	49
Plan de l'analyse des données	52
CHAPITRE IV- LES RÉSULTATS	55
Analyse générale des corrélations	55
Pratiques RH et performance financière	55
Pratiques RH et indices efficacité/inefficacité	56

Indices efficacité/inefficacité et performance financière	57
Résultats des régressions multiples	58
Pratiques RH et performance financière	58
Pratiques RH et indices efficacité/inefficacité	60
Indices efficacité/inefficacité et performance financière	61
Performance financière et pratiques RH et indices d'efficacité/inefficacité.....	62
CHAPITRE V- DISCUSSION ET CONCLUSION	68
RÉFÉRENCE.....	84

ANNEXES

ANNEXE 1	Instrument de recherche
ANNEXE 2	Regroupement des variables indépendantes autour des thèses clés de la recherche qui sont la dotation, la formation-développement, la rémunération globale
ANNEXE 3	Liste des sujets
ANNEXE 4	Statistiques descriptives du degré de développement dans des pratiques de ressources humaines à l'étude
ANNEXE 5	Étapes utilisées dans les analyses de régressions multiples entre pratiques RH et indices financiers
ANNEXE 6	Étapes utilisées dans les analyses de régressions multiples entre les pratiques RH et les indices efficacité/inefficacité

perçues

ANNEXE 7 Matrice d'intercorrélations entre les pratiques RH et les indices efficacité/inefficacités perçues

ANNEXE 8 Matrice de corrélations entre les indices efficacité/inefficacité perçues et les activités RH

ANNEXE 9 Corrélations entre les indices efficacité/efficience et inefficacité et les indices financiers avant le regroupement

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1: Sommaire des caractéristiques descriptives des firmes
 échantillonnées
- Tableau 2: Résumé des régressions multiples entre les activités
 RH et les indices financiers de performance
- Tableau 3: Résumé des régressions multiples entre les indices efficacité/efficience
 et inefficacités et les pratiques RH
- Tableau 4: Résumé des régressions multiples entre les indices efficacité/efficience
 et inefficacité perçues et indices financiers
- Tableau 5 Résumé des régressions multiples entre les indices de performance financière et les
 pratiques de ressources humaines et les indices d'efficacité et d'inefficacité perçues

REMERCIEMENTS

Tout au long de la réalisation de cette thèse, j'ai rencontré entendement et encouragement. À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, je tiens à exprimer ma reconnaissance.

J'exprime mes remerciements au professeur Jacques Barrette, directeur de thèse rigoureux dont la compréhension, la disponibilité, la discipline personnelle au travail et la compétence intellectuelle, m'ont permis d'avoir un encadrement de qualité pour réaliser cette recherche. Dès le début, il a cru en moi et a su m'allouer une marge de manoeuvre suffisante tout en me faisant bénéficier en temps opportun de ses judicieux conseils. Qu'il trouve ici, l'assurance de ma profonde gratitude

Je remercie aussi les responsables des ressources humaines de toutes les compagnies qui ont bien voulu participer à cette étude.

Je remercie les professeurs Andre deCarufel et Komlan Sedzro d'avoir accepté de faire la prélecture de cette thèse et d'être membres du jury et aussi d'avoir su me faire bénéficier de leurs pertinentes suggestions. Merci également au professeur Daniel Lane pour avoir bien voulu accepter de présider la soutenance de cette thèse.

Mes remerciements aussi à la Faculté d'Administration de l'Université d'Ottawa, en particulier à Madame Diane Sarrazin pour sa bonne compréhension et son inestimable collaboration.

Je ne saurais assez témoigné ma gratitude à ma mère et à ma petite fille, qui ont su, par leur sacrifice et leur patience, m'apporter un soutien incessant. Également, à mon conjoint qui, par sa

compréhension et les nombreuses discussions sur le vif, a été un collaborateur exemplaire. À toutes ces personnes et à d'autres que j'ai pu oublier, je dédie chaleureusement cette thèse.

INTRODUCTION

Selon la théorie financière, toute entreprise à but lucratif vise la maximisation de la richesse des actionnaires. Ceci suppose que les dirigeants gèrent de façon efficace et efficiente les ressources humaines, matérielles et financières mises à leur disposition en vue de créer ou d'augmenter la valeur de la firme. Dans ce contexte, le choix des investissements dans ces ressources est vital pour toute entreprise. Les décisions les concernant peuvent contribuer à sa croissance ou à sa disparition. Ainsi, les projets rentables dans ces ressources devraient augmenter la valeur de la firme. Mais, ces décisions sont fréquemment prises par des gestionnaires qui ont le mandat de gérer la firme et non par des propriétaires. Dans ces conditions, pouvons-nous penser que les gestionnaires prennent toujours ces décisions à l'avantage des actionnaires? Comment cherchent-ils à maximiser la richesse des actionnaires?

Dans leurs travaux, Stonehill et Eiteman (1987) ont comparé les objectifs des gestionnaires de cinq pays différents et rapportent qu'en général les gestionnaires se préoccupent de la disponibilité des fonds pour financer des projets qui maximisent plusieurs indices quantitatifs de performance. Les résultats de leurs recherches montrent que ces indices de performance varient d'un pays à l'autre. Le plus souvent, ceux qui reviennent sont: le rendement boursier, le rendement des ventes, le rendement sur le capital investi, la valeur marchande des actions, et la croissance du bénéfice par actions. Cependant, les objectifs des dirigeants peuvent-ils être seulement économiques dans cette quête de maximisation de la richesse des actionnaires? Les entreprises peuvent-elles être performantes tout en négligeant les demandes de ses partenaires sociaux?

Pour Savall et Zardet (1992), la performance économique d'une organisation dépend de la qualité des interactions des hommes qui agissent au sein de l'entreprise. Martinet (1983) affirme que les entreprises qui poursuivent des stratégies technico-économiques et qui négligent leurs partenaires sociaux s'exposent de plus en plus à des contre-performances sévères.

C'est dans ces circonstances que *les coûts cachés* font leur apparition et, selon plusieurs auteurs dont Savall (1992); Joffre et Simon (1989), peuvent alors être associés aux *coûts de performances cachées*. Selon ces auteurs, la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût. Pour Savall (op. cit.), l'homme au travail veut être un producteur et un professionnel et lorsque cette règle n'est pas observée, l'entreprise accumule des dysfonctionnements, des contre performances, des charges excessives de fonctionnement et une productivité ou une efficacité insuffisante qui sont des coûts cachés.

Le concept de coûts cachés peut être associé dans la littérature financière au concept de coûts d'agence qui résultent des conflits d'intérêts inhérents à la relation d'agence.

La relation d'agence selon Ross (1973) se définit comme tout acte contractuel entre deux parties où l'une, appelée mandataire ou agent, agit au nom de l'autre, appelée mandant ou principal. Une relation d'agence implique donc nécessairement une délégation de l'autorité du principal à l'agent pour accomplir une tâche. C'est la relation la plus souvent retrouvée dans les entreprises d'aujourd'hui entre le principal (propriétaires ou actionnaires) et l'agent (employés). Étant donné que leurs intérêts divergent souvent, la gestion des conflits engendre des coûts communément appelés coûts d'agence.

Les coûts d'agence ont été définis par Jensen et Meckling (1976) comme étant des dépenses engagées par le principal pour aligner l'agent sur ses objectifs et de la perte de profit due aux divergences d'intérêts entre les deux parties.

Notons que dans les premiers travaux portant sur la théorie de l'agence, la relation d'agence se limitait à la relation principal-agent entre les propriétaires (principal) et les dirigeants ou managers (agent) [Berle et Means (1932), Ross (1973), Jensen et Meckling (1976), Macdonald (1984), Arrow (1985), Lambert et Lacker (1987)]. Mais, récemment, certains auteurs [Harris et Raviv (1978), Jones (1984), Jones et Wright (1992), Nilakant (1994), Holmstrom et Migron (1994)] considèrent que lorsque la théorie de l'agence est appliquée au contexte organisationnel, elle ne se limite pas au cas propriétaires-dirigeants et qu'elle peut aussi s'appliquer dans un grand nombre de situations par exemple gestionnaires-professionnels, avocats-clients, superviseurs-opérateurs.

Dans cette même optique, Eisenhardt (1989) rapporte que certains auteurs considèrent que: *< agency theory can be applied to employer-employee, lawyer-client, buyer-supplier.. p.60>*. Dans le même ordre d'idée, Nilakant (op. cit.) affirme: *< When the agency theory is extended into an organizational context, a number of individuals in the hierarchy act both as the principal and as an agent. Obviously, the owner and the manager are in an agency relationship. Similarly, the manager is the principal in the manager-operator relationship.. p.44>*.

A cet effet, cette chercheuse et d'autres [Harris et Raviv (1978), Jones (1984), Jones et Wright (1992)] suggèrent de partir des fondements de la théorie de l'agence et de les étendre à la

perspective organisationnelle qui présente une vision plus complète de la relation d'agence. Ainsi, selon Eisenhardt (op.cit.): *< researchers can use agency theory where it can be most rigorously tested. Topics such innovation and settings such as technology-based firms are particularly attractive because they combine goal conflict between professionals and managers, risk, and jobs in which performance evaluation is difficult..p.71>*.

D'où l'importance de cette thèse qui vise à apporter une contribution à la recherche sur deux points. Il s'agit de l'utilisation de la théorie de l'agence comme base conceptuelle pour expliquer la rentabilité des investissements en ressources humaines spécifiquement dans le domaine de la haute technologie et de l'introduction d'une nouvelle mesure de performance soit le potentiel de croissance (Tobin Q) en plus de l'utilisation des mesures de performances traditionnelles. Se faisant nous tenterons de répondre aux questions suivantes:

- 1) Les investissements dans des pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale sont-elles liées à la performance financière de l'organisation? Quelles sont les pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale qui pourraient contribuer le plus à la performance financière de la firme?
- 2) Les investissements dans des pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale permettent-ils de réduire les coûts d'agence?
- 3) La contribution des pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale à la performance financière est-elle liée à une réduction de conflits d'agence?

Le premier chapitre présente et décrit la théorie de l'agence qui constitue le cadre théorique¹ pouvant expliquer les impacts des pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle.

Le deuxième chapitre présente une récession des écrits sur la contribution des ressources humaines à la performance organisationnelle.

Le troisième chapitre expose la méthodologie de la recherche. Nous y présentons la description et la justification des mesures de nos variables, l'échantillon, l'instrument de recherche et les méthodes d'analyse des données

Le quatrième chapitre présente les résultats et le cinquième chapitre est consacré à la discussion et à la conclusion.

¹ Il existe plusieurs autres théories pouvant contribuer à expliquer les relations entre les pratiques de ressources humaines et la performance organisationnelle telles la théorie des buts (Loke et Latham, 1990) ou celle de la motivation (Jones, 1987). La théorie d'agence a été choisie parce qu'elle permet d'intégrer, dans une perspective globale, plusieurs explications pouvant rendre compte de la logique des investissements dans des combinaisons de pratiques de ressources humaines. De plus, la théorie de l'agence considère les pratiques de ressources humaines comme des outils d'alignement et en ce sens rejoint les modèles récents de planification stratégique (Miner et Crane, 1995) et de gestion de la performance (Beatty, 1995) en gestion des ressources humaines.

CHAPITRE I

LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre théorique de la recherche. Il s'agit de la théorie de l'agence. Dans un premier temps, la problématique générale entourant la relation principal-agent est discutée, suivie d'une application de cette théorie à la gestion des ressources humaines.

THÉORIE DE L'AGENCE: FONDEMENT CONCEPTUEL

Selon la théorie financière, toute entreprise à but lucratif vise la maximisation de la richesse des actionnaires. Ceci suppose que les ressources dans l'entreprise sont gérées de façon efficace et efficiente en vue de créer ou d'augmenter la valeur de la firme. Notons que le concept de la valeur de la firme, dans une perspective financière, fait référence à la valeur de ses actifs plus les opportunités de croissance.

Toutefois, si la théorie de l'agence soutient l'existence de conflits d'intérêts lorsque la propriété et le contrôle sont séparés, l'employé laissé sans contrôle peut avoir tendance à maximiser sa propre richesse ou son propre bien-être au détriment de celle des actionnaires. Cette théorie est fondée sur l'asymétrie de l'information, ce qui suppose que l'agent est mieux informé que le principal. Par exemple, l'employé est supposé fournir une qualité de travail qui correspond à son salaire. Mais, il peut en faire moins, se prendre des congés de maladies indûs etc..

La relation de l'agence prend forme entre deux ou plusieurs parties ou personnes lorsque l'une d'entre elles, appelée le mandataire (agent) agit au nom de l'autre, appelée le mandant (le principal) dans l'accomplissement d'une tâche.

Les deux parties en présence, principal - agent, ont souvent des intérêts divergents. Chaque partie cherchant à maximiser son utilité, (Arrow, 1985; Ross, 1973), Jensen et Meckling (1976) soutiennent ainsi qu'il y a de bonnes raisons de croire que l'agent n'agira pas toujours dans les meilleurs intérêts du principal. La gestion des conflits qui en résulte engendre des coûts communément appelés coûts d'agence.

Ces coûts selon Jensen et Meckling (1976) comprennent:

- 1) des coûts de contrôle engagés par le principal dans des mécanismes de contrôle pour empêcher l'agent de prendre des décisions qui vont à l'encontre de ses intérêts telles des dépenses inconsidérées, des avantages non justifiés etc.. Ces coûts de contrôle comprennent par exemple la vérification, la rémunération incitative etc., visent à limiter les actions aberrantes de l'agent.
- 2) des coûts d'engagement de l'agent qui constituent des dépenses engagées par ce dernier pour rassurer le principal sur l'efficacité de sa gestion c'est à dire montrer que les actions qu'il aura à entreprendre seront dans les intérêts du principal. Par exemple on peut citer les dépenses engagées pour la vérification annuelle des états financiers de la firme par un vérificateur externe.

Ces coûts sont considérés comme des charges qui à leur tour diminuent le bénéfice de l'exercice. Certaines études empiriques (Monsen, Chiu, Cooley, et David, 1968; Palmer, 1973)² confirment en effet l'hypothèse que les firmes gérées par les gestionnaires sont moins performantes que celles gérées par les propriétaires.

² Les auteurs ont classé les entreprises selon qu'elles sont gérées par les gestionnaires ou par les propriétaires et ils ont comparé le taux de profit entre les deux groupes.

3) la perte résiduelle (diminution des profits) qui résulte de la réduction de la richesse des actionnaires (principal) et vient du fait que les mécanismes de contrôle et l'engagement de l'agent sont forcément partiels car il arrive à un point où le coût de ces mécanismes sont supérieurs aux bénéfices qu'on pourrait en tirer (Sedzro, 1992). Donc, cette perte de valeur résulte des conflits d'intérêts entre les deux parties impliqués dans la relation d'agence.

Ainsi, nous pouvons définir les coûts d'agence comme « *toutes les dépenses engagées par les parties dans le but de réduire cette perte de valeur résultant de leurs conflits d'intérêts* ».

A. Théorie de l'agence: les écrits antérieurs

Dans leurs travaux d'origine, Berle et Means (1932) considéraient déjà que les notions de propriété et de contrôle étaient inséparables car dans les entreprises ces deux rôles sont exercés par des personnes différentes qui ont très souvent des intérêts divergents.

Depuis plusieurs années, à la suite des travaux de Berle et Means (op. cit.) le problème de la relation d'agence fait l'objet de maintes recherches dans plusieurs domaines tels l'économie, la comptabilité et les ressources humaines. Ainsi, certains travaux cherchent à vérifier l'hypothèse qu'une rémunération basée sur la performance est une solution aux conflits d'agence. Selon ces recherches, les pratiques de rémunération aligneraient les intérêts des gestionnaires et ceux du principal. Ainsi, Arrow (1985), Jensen et Meckling (1976), Lambert et Lacker (1987), Macdonald (1982), à la suite de Ross (1973), considèrent qu'un contrat de rémunération basée sur l'atteinte de la performance de la firme limite les divergences d'intérêts entre les propriétaires(principaux) et les

gestionnaires (agents). Cette diminution dans les conflits d'intérêts permet d'augmenter la performance de la firme.

Il semble donc y avoir un consensus sur le fait que les pratiques de rémunération des dirigeants est une voie de solution dans cette quête de réduction de conflits d'agence par le principal. Mais, le choix des critères d'évaluation de la performance de la firme, comme indice de base pour établir le niveau de la rémunération des gestionnaires qui réduirait les conflits d'agence, ne fait pas l'unanimité. Les travaux de Baumol (1967), McGuire, Chiu et Elbing (1962) indiquent que dans les entreprises commerciales, la rémunération des dirigeants est le plus souvent liée aux ventes. Pour Lewellen et Huntsman (1970) et Larner (1966), elle est plutôt liée aux profits. Murphy (1984) soutient qu'elle est liée au rendement des actionnaires.

En résumé, quatre principaux aspects sont relevés dans les premiers écrits sur la théorie de l'agence. Premièrement, le principal (propriétaires) et son agent (dirigeants) ont des intérêts divergents. Deuxièmement, la relation de l'agence est limitée aux dirigeants, c'est à dire les cadres supérieurs. Troisièmement, le principal ne peut pas savoir si l'agent agit dans ses intérêts. De plus, les tenants de cette approche mettent l'accent sur la mise en place de mécanismes de contrôle dont les contrats de rémunération de l'agent, les contrôles budgétaires, les règles de fonctionnement pour assurer un alignement cohérent entre les objectifs du principal et ceux de l'agent. Enfin, la performance de la firme découle de l'alignement des gestionnaires sur les buts organisationnels c'est à dire maximiser la valeur de la firme.

B. Théorie de l'agence appliquée au contexte organisationnel

Les tenants de cette approche font valoir que la théorie de l'agence telle que formulée présente des limites dont principalement l'étroitesse de vue qui voudrait limiter la relation d'agence à une relation propriétaires-dirigeants. Selon eux, la relation de l'agence peut s'appliquer dans un grand nombre de situations tels que les relations entre gestionnaires-professionnels, avocats-clients, superviseurs-subordonnés [Harris et Raviv (1978), Jones (1984), Jones et Wright (1992), Nilakant (1994), Holmstrom et Migron (1994)]. De même, plusieurs chercheurs (Jones et Wright, 1992; Nilakant, 1994) soutiennent qu'une même personne peut être principal ou agent dépendamment de la relation dans laquelle elle est impliquée. Ainsi, un gestionnaire pourra être agent dans une relation avec les propriétaires ou actionnaires et principal lorsqu'il s'agit de relation avec ses subalternes. Il en est de même pour les professionnels ou les superviseurs. D'ailleurs, Jensen et Meckling (op. cit.) considéré comme l'un des auteurs les plus importants de la théorie de l'agence reconnaissait déjà les limites de ses travaux lorsqu'il affirmait: < .. *Note also that agency costs arise in any situation involving cooperative effort by two or more people even though there is no clear cut principal-agent relationship..Since the relationship between the stockholders and manager of a corporation fit the definition of a pure agency relationship it should be no surprise to discover that the issues associated with the separation ownership and control in the modern diffuse ownership corporation are intimately associated with the general problem of agency..p.309*>

Les tenants de cette approche soutiennent qu'en réalité la performance de l'entreprise est liée non seulement à la performance et à l'alignement des objectifs et des comportements des

dirigeants mais aussi à ceux de tous les membres de l'entreprise. Dans cette optique, ils considèrent l'entreprise comme un milieu où un ensemble de personnes jouant parfois des rôles de principal (s) et parfois d'agent(s) pouvant avoir des intérêts divergents sont impliqués dans une relation d'agence. La performance de la firme dépend alors des moyens, des programmes et des systèmes dont le système de gestion des ressources humaines qu'elle met en place pour aligner tous ses membres à ses objectifs corporatifs.

Selon ces auteurs, la performance de la firme n'est pas une fonction linéaire de la performance des gestionnaires (Nilakant, 1994). Aussi, pour [Harris et Raviv (1978), Jones (1984), Jones et Wright (1992), Nilakant (1994), Holmstrom et Migron (1994)], le problème de la relation d'agence est un phénomène complexe qui existe à tous les niveaux de l'organisation. Ils s'accordent à reconnaître que la théorie de l'agence doit être reformulée afin de réduire le fossé entre la théorie et les besoins exprimés par la réalité.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs chercheurs entre autres Anderson et Schmittlein (1984); Anderson (1985); Holmstrom et Milgrom (1994) ont étudié le problème de relation d'agence sous sa *forme multiple* entre les principal(s) (manufactures) et agents (employés-vendeurs). Ces auteurs ont voulu vérifier l'existence d'une relation entre le type de rémunération (commissions et salaires fixes) et la performance de ces vendeurs. Les résultats de leurs recherches supportent les prédictions de la théorie de l'agence.

LA THÉORIE DE L'AGENCE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En adoptant la perspective de la théorie de l'agence dans un contexte organisationnel, nous abordons cette recherche sur la base d'une question générale se formulant de la façon suivante: **les investissements en ressources humaines permettent-ils de réduire les conflits d'intérêts et de ce fait d'accroître la performance financière?**

La théorie d'agence sera appliquée pour expliquer la rentabilité des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines principalement dans trois domaines soit la dotation, la formation-développement et la rémunération globale³ comme mécanismes de contrôle susceptibles de réduire les conflits d'intérêts entre le principal et son agent. Deux principales raisons expliquent le choix de ces trois domaines.

Premièrement, les recherches empiriques sur le sujet se concentrent uniquement sur les programmes de rémunération extrinsèque comme mécanismes de réduction de conflits d'intérêts, donc des coûts d'agence. Or, Glinov (1988) reconnaît que la rémunération, même si nécessaire, n'est pas suffisante pour amener les professionnels et les techniciens des entreprises de haute technologie à partager les objectifs de la firme. De même, Croutsche (1993) soutient que d'autres éléments doivent être intégrés à la rémunération extrinsèque pour tenir compte de l'évolution des besoins de individus dans une organisation.

³ Dans le cadre de cette étude, la rémunération globale fait référence à la rémunération directe et indirecte et à la rémunération intrinsèque ou subjective.

Deuxièmement, la littérature théorique de la gestion stratégique des ressources humaines (Miner et Crane, 1995; Peg et Lincoln, 1991; Cook et Ferris, 1986; Portwood et Eichinger, 1985) accorde de plus en plus d'importance à aligner les pratiques de ressources humaines dans ces trois domaines avec les stratégies de l'organisation. Il est permis de penser qu'un investissement marqué dans des pratiques liées à la dotation, à la formation-développement, et la rémunération intrinsèque pourraient réduire les divergences d'intérêts dans la relation principal(s)-agent(s) et aient aussi un impact significatif sur le succès financier d'une firme.

Il convient de noter que d'autres pratiques de ressources humaines ne faisant pas partie de ces domaines sont incluses dans cette recherche à titre exploratoire.

Il est important de souligner que la gestion des conflits d'intérêts entre principal(s)-agent(s) par des pratiques visant un meilleur alignement des objectifs des deux parties en présence est l'aspect central qui encadre l'application concrète de cette théorie à la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la théorie de l'agence, dans un contexte organisationnel, soutient que les employés (agents) dans une organisation, de par leur nature même, ont des intérêts professionnels et personnels qui peuvent diverger de ceux des propriétaires (principal) ou des gestionnaires jouant parfois le rôle de principal selon la nature de ses relations avec les employés. Ces besoins divergents se traduisent par des comportements divergents, d'où une source de conflits potentiels. D'après cette théorie, il est nécessaire d'avoir des actions appropriées au sein de l'organisation pour réduire ces conflits et aligner le comportement du personnel sur les objectifs stratégiques. Ainsi, cette thèse suppose que certaines pratiques de ressources humaines pourraient favoriser une plus

grande concordance des objectifs des parties, et ce tout spécialement dans les entreprises de haute technologie. Déjà, Jones (1984) note que lorsque les individus dans une organisation sont hautement spécialisés comme la haute technologie, l'évaluation de la performance individuelle est difficile. Dans cette optique, il est donc permis de penser que le principal doit considérer une combinaison de plusieurs mécanismes comme l'investissement dans de bonnes pratiques de dotation, de formation-développement, et de rémunération globale qui pourrait contribuer à réduire les coûts d'agence. Avant de procéder à l'application de cette théorie à la gestion des ressources humaines, la section qui suit présente les coûts d'agence tels que considérés dans le cadre de cette recherche.

Coûts d'agence et gestion des ressources humaines

Rappelons que dans la littérature financière, les coûts d'agence comprennent toutes les dépenses engagées dans la relation principal(s)-agent(s) pour résoudre ou réduire leurs conflits d'intérêts.

Dans une perspective de la gestion des ressources humaines, d'autres coûts d'agence peuvent être pris en compte. Les coûts reliés aux heures improductives des agents, les coûts de surveillance, de contrôle, les congés de maladies payés aux mandataires (agents) sont classés parmi les principaux coûts d'agence (Lauzon, 1988). De même Savall et Zardet (1992) considèrent que les coûts reliés au remplacement des employés, à l'absentéisme constituent des coûts cachés qui peuvent affecter négativement la performance de l'entreprise. Ces différents coûts d'agence sont directement associés à des pratiques de ressources humaines qui, pour Savall (1992); Joffre et

Simon (1989), peuvent être considérés comme des *coûts de performances cachées*. Ces auteurs soutiennent que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût. Donc, à partir de ces arguments, des mesures de performance interne soit: 1- des indices d'efficacité perçue entre autres l'atteinte des objectifs de la firme, la fierté de travailler pour l'organisation; 2- des indices d'inefficacités perçue entre autres l'absentéisme, le roulement, le manque de personnel, sont utilisés dans cette recherche comme indicateurs de coûts d'agence.

Ainsi, dans un contexte de gestion des ressources humaines, *les coûts d'agence peuvent être définis comme étant des dépenses engagées dans des pratiques de ressources humaines pour réduire les conflits d'intérêts entre principal(s)-agent(s), et aligner les agents aux objectifs des principaux ou de la firme en ayant comme résultante d'augmenter les indices d'efficacité perçue et de réduire les indices d'inefficacité perçue dont l'absentéisme, le roulement du personnel, le manque du personnel.*

L'analyse qui suit vise à démontrer comment cette théorie pourrait expliquer la rentabilité des investissements dans certaines pratiques de ressources dont la dotation, la formation-développement et la rémunération globale par la maximisation de la richesse des actionnaires ou principaux. Notons que de tels investissements peuvent soit maximiser les indices financiers de performance de l'organisation sans réduire nécessairement les coûts d'agence, soit réduire les coûts d'agence entraînant ainsi une performance financière supérieure à l'organisation.

A. Théorie de l'agence et dotation

La dotation du personnel constitue l'une des activités fondamentales de la gestion des ressources humaines. Son objectif consiste à identifier les ressources permettant de faire face aux problèmes quotidiens et futurs des organisations (Barrette et Durivage, 1993) et dans ce sens intègre la planification des ressources humaines. Les travaux de Macdonald (1982) démontrent que la capacité d'une organisation à obtenir de l'information de qualité sur les employés détermine sa capacité de production. L'auteur présente un modèle basé sur la théorie économique qui montre que la capacité de production de l'organisation est d'autant plus grande si elle engage des employés qui, quoique de qualifications différentes, se complètent pour former un tout et si elle arrive à affecter chacun de ses employés à une tâche qui correspond à son potentiel de façon à en tirer un maximum de production. De même, Prescott et Visscher (1980) considèrent que l'information au sein d'une firme constitue un actif ou capital organisationnel⁴ pour cette dernière, et sa capacité productive dépend non seulement de l'information de qualité sur les employés mais aussi de la connaissance des tâches que ces derniers ont à accomplir. Ils soutiennent que l'efficacité d'une firme dépend de comment chaque individu sera associé à une tâche dont il a un avantage comparatif. Dans cette perspective, nous pouvons dire que la phase de la dotation pour une entreprise est cruciale. Cette dernière doit obtenir de l'information qui va lui permettre de choisir les individus qui correspondent le mieux aux tâches à accomplir et intéressés à poursuivre les objectifs de l'organisation et à partager certaines valeurs véhiculées en son sein.

⁴ Les auteurs définissent le capital organisationnel comme étant la connaissance de la firme sur les habiletés, les aptitudes des employés et leur capacité à être performants dans une tâche plutôt que dans une autre.

L'asymétrie de l'information sur laquelle est basée la théorie de l'agence peut s'appliquer lors du processus de dotation. En effet, le mauvais choix d'un agent causé par l'absence de processus de dotation ou d'un processus non valide peut être très coûteuse pour une firme car il peut engendrer des coûts dus à la perte de productivité, au remplacement de l'agent, à des dépenses plus substantielles dans des mécanismes de contrôle. Ceci est particulièrement vrai dans les entreprises de haute technologie où chaque employé doit être placé à la bonne place de manière à en tirer le maximum de son potentiel et où certaines valeurs (par ex. la coopération, la confidentialité) sont déterminantes dans la performance organisationnelle. Un écart entre l'information désirée et l'information obtenue sur l'employé causé par l'asymétrie de l'information non détectée lors du processus de sélection pourrait entraîner des coûts cachés comme pertes de productivité, la non-compétitivité de l'organisation. Pour réduire l'asymétrie de l'information, la firme doit donc investir dans des pratiques de dotation (planification des ressources humaines, d'analyse des postes, de recrutement-sélection) qui lui permettront de combler à temps ses besoins en main-d'oeuvre et déterminer les connaissances, les aptitudes et les traits nécessaires aux tâches à accomplir de manière à assurer le succès dans l'emploi. En effet, les bonnes pratiques de dotation devraient permettre à l'organisation de détecter des *informations cachées* par les candidats pendant le processus de sélection⁵. Lorsque des instruments appropriés sont utilisés dans cette dernière phase, l'information importante sur les candidats devrait être détectée. Cependant, il est admis aussi qu'il est difficile d'observer parfaitement les caractéristiques d'un candidat. Toutefois, il est raisonnable

⁵ Il est intéressant de noter qu'un vaste champ de recherche en psychologie industrielle porte sur la mesure spécifique d'information cachée soit le développement de tests d'intégrité et d'honnêteté et les tests d'utilisation de drogues (Gaterwood et Field, 1994).

de penser que plus une firme investit du temps et de l'argent dans la phase de la dotation, plus l'asymétrie de l'information diminue. Dans cette perspective, nous pouvons dire qu'une firme améliorera ainsi ses chances de choisir des candidats qui correspondent aux exigences des postes. Il en résulterait une diminution des coûts d'agence qui est due à l'asymétrie de l'information via la dotation et se refléterait au niveau de la performance de la firme. D'ailleurs, (Terpstra et Rozell, 1993) ont montré un lien positif entre certaines pratiques de recrutement-sélection et le profit comptable.

De même, une fois l'employé embauché, des programmes d'orientation sont aussi nécessaires pour permettre aux nouveaux employés de connaître et de partager les normes, les valeurs, les attitudes et d'adopter des comportements appropriés dans l'organisation (Dolan, Schuler et Chrétien, 1991). Pour ces auteurs, la socialisation réduit l'incertitude et les conflits chez les employés. Dans cette optique, une telle pratique devrait constituer aussi une autre source de réduction de coûts d'agence.

Bien sûr, si le principal pouvait assurer gratuitement le contrôle du comportement de l'agent, les coûts d'agence seraient nuls. Mais cette situation idéale n'existe pas dans la réalité. Comme écrivaient Jensen et Meckling (1976) «These are the costs of the separation of ownership and control which Adam Smith focused on in the passage quoted at the beginning of this paper and Berle and Means (1932) popularized 157 years later. The solutions outlined above to our highly simplified problem imply that agency costs will be positive as long as monitoring costs are positive».

Donc, le principal doit investir dans la dotation comme un mécanisme de contrôle visant non seulement à choisir les personnes les plus compétentes mais aussi à choisir les candidats qui vont partager les valeurs et les objectifs de la firme. Il en résultera un alignement maximum entre les objectifs de l'agent et ceux du principal, et par conséquent une réduction de conflits d'agence et ce qui devrait se refléter au niveau de la performance de la firme.

Cependant, il arrive que l'employé soit déjà dans l'entreprise. L'information cachée et l'action cachée due à l'asymétrie de l'information suppose que le principal ne peut pas observer parfaitement les actions de l'agent et s'assurer que ce dernier poursuit son objectif premier qui est la maximisation de la valeur de la firme. Il faut alors trouver d'autres mécanismes de contrôle comme la formation et la rémunération qui sont présentées ci-après.

B. Théorie de l'agence et formation-développement

Il ne suffit pas de recruter des candidats, il faut leur donner la formation et le développement adéquats pour qu'ils puissent constamment améliorer leur performance au travail. La formation et le développement sont primordiaux dans le rendement des ressources humaines (Alpander, 1989). Les problèmes d'adaptation que nécessitent les changements technologiques, les nouvelles formes d'organisation du travail et la structuration des organisations sont autant de situations qui requièrent des programmes de formation et de développement appropriés pour réaliser les objectifs de la firme.

Depuis plusieurs années, les chercheurs reconnaissent l'importance de la formation et de son impact sur le comportement et la performance des employés (Campbell, Dunnette, Lawler, et

Weick, 1980; Goldstein, 1980; Wexley, 1984). Par contre, il y a un manque évident d'études empiriques sur la relation entre les pratiques de formation et la performance de la firme mesurée par des indicateurs financiers. Une des rares études, celle de Russell, Terborg et Powers (1985) montre une relation statistique positive entre l'investissement dans la formation et la performance de la firme telle que mesurée par les ventes et l'image de l'entreprise. Pour ce dernier indice, l'image de l'entreprise, il s'agit d'une mesure d'efficacité perçue. De même, Albert (1990) suggère l'existence d'une relation entre certaines pratiques de ressources humaines et le profit comptable de l'entreprise en croissance. Toutefois, une des limites importantes de sa recherche est liée au fait que la croissance de l'entreprise soit confondue avec la taille de l'organisation⁶.

La formation et le développement jouent un rôle important dans la performance d'une firme. Ils constituent le pivot des changements. Il n'est donc pas surprenant que Schmidt et al. (1982) arrivaient à la conclusion selon laquelle le succès d'une firme ne dépend pas seulement de la qualité des individus sélectionnés, mais aussi de la manière dont ils sont gérés après la sélection. A cet effet, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'investissement dans la formation et le développement aura une répercussion positive sur la performance de la firme.

Effectivement, les ressources humaines peuvent déterminer l'éventuel succès ou échec d'une entreprise. Toutes les firmes ont accès à des ressources financières et technologiques. Mais, ce sont les gens qui déterminent l'acquisition et l'utilisation de ces ressources. La compétence des personnes qui prennent ces décisions et qui utilisent ces ressources affecte l'efficacité de l'organisation

⁶ Voir Sedzro (1992) et Ben-Horim et Callen (1989) sur la différence entre la croissance de l'entreprise et celle de sa taille.

(Alpander, 1989). Donc, l'investissement dans la formation et le développement est très important et devrait permettre aux nouveaux employés de mieux accomplir leur tâche, et aux employés en poste d'acquérir des connaissances pour mieux travailler ou pour se préparer à des responsabilités croissantes au sein de la firme. Les coûts d'agence résultant des conflits d'intérêts entre le principal et l'agent pourraient être réduits par la formation. A partir des arguments développés par Hinrichs (1966), il ressort qu'une formation dispensée par la firme tendrait à faire partager aux employés les objectifs de l'organisation. De ce fait, les employés auront à coeur les intérêts de l'entreprise et la perte résiduelle due aux divergences d'intérêts va avoir tendance à diminuer, ce qui se reflètera au niveau de la performance de la firme.

D'un autre côté, les coûts de remplacement, soulevés par Jensen et Meckling (1976), devraient être épargnés dans une certaine mesure car on peut penser qu'une firme qui investit dans la formation de ses employés ne s'en départira pas pour une raison futile. Ceci est particulièrement vrai dans les entreprises de haute technologie. De même, les coûts de contrôle engendrés par la formation seront moins élevés que les coûts de contrôle traditionnels (tels ceux des règles de fonctionnement, des directives relatives aux dépenses, de contrôle de la qualité) car la formation, selon Hinrichs (1966), est un processus systématique et intentionnel de modification des comportements des membres d'une organisation dans une direction qui contribue à l'efficacité de l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, Dolan et al. (1991) mentionnent que la formation et le développement permettent l'orientation et le cheminement de carrière des employés et favorisent en même temps la croissance de la productivité dans l'organisation par l'intermédiaire d'un meilleur rendement au travail. Compte tenu de tout ce précède, il est permis de penser la formation que les

investissements en formation peuvent être utilisés comme mécanismes de contrôle pour aligner les objectifs des agents aux objectifs des principal(s).

C. Théorie de l'agence et rémunération globale

Le concept d'action cachée issu de l'asymétrie de l'information soulevée par Arrow (op. cit.) peut constituer un obstacle dans l'objectif de la maximisation de la valeur de la firme. En effet, l'effort de l'agent, une des actions cachées, demeure difficile à mesurer. Les travaux de Eilon (1971) montrent effectivement que l'établissement des standards de performance pour mesurer la production de l'agent n'est pas une tâche aisée. Pour l'auteur, les instructions en ce qui a trait à ces standards peuvent être ignorées ou mal interprétées par l'agent. De plus, ces standards se basent sur le passé et l'agent peut se contenter de produire le minimum exigé même s'il est capable d'en faire plus. Il est donc possible que l'investissement dans la rémunération extrinsèque comme mécanisme de contrôle pourrait contribuer à réduire les conflits d'intérêts entre le principal et l'agent parce qu'il va orienter le comportement de l'agent dans la direction voulue par le principal.

Effectivement, plusieurs travaux [Arrow (1985), Jensen et Meckling (1976), Lambert et Lacker (1987), Macdonald (1984), Ross (1973)] confirment l'hypothèse qu'un contrat de rémunération de l'agent basée sur l'atteinte de la performance limite les divergences d'intérêts entre le principal et l'agent et de ce fait réduit les coûts d'agence. Pour Macdonald (1984), Pratt et Zeckhauser (1985), ce type de contrat motive l'agent à choisir la meilleure activité pour le principal. White (1985), de son côté, soutient que la rémunération aide à informer l'agent de son rôle, de ses responsabilités et des changements qui surviennent dans celle-ci. Ceci suppose que la rémunération

motive l'agent à fournir une production comparable à celle qui serait produite en l'absence de l'asymétrie de l'information.

Donc, plus la firme investit dans des pratiques de rémunération extrinsèque appropriée comme mécanisme de contrôle, plus l'asymétrie de l'information diminue parce que les intérêts de la firme deviennent ceux de l'agent étant donné qu'il a une rémunération conséquente et se reflèterait au niveau de la performance de la firme.

De même, les coûts d'agence seraient réduits car, selon Dolan et al (1991), la satisfaction des employés à l'égard de leur rémunération extrinsèque réduirait des coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel, donc des coûts d'agence.

Toutefois, nous devons remarquer que l'investissement dans la rémunération varie d'une firme à l'autre. En effet, nous pouvons penser que cet investissement dépend des coûts d'agence en présence car plus il y a de conflits d'intérêts, plus les pratiques de rémunération devrait être importante. Parmi les coûts d'agence, l'on peut citer la valeur intrinsèque et extrinsèque de l'agent.⁷ En regard de la théorie de l'agence organisationnelle, l'agent peut se situer à tous les niveaux de la hiérarchie. Dans les entreprises de haute technologie, le coût de remplacement d'un employé (par ex. techniciens, chercheurs) peut être supérieur au coût de remplacement d'un cadre. Ainsi, comme écrivaient Jensen et Meckling (1976) «The size of divergence (the agency costs) will be directly related to the cost of replacing the manager. If his responsibilities require very little knowledge

⁷ Par valeur intrinsèque, nous entendons les habiletés, les aptitudes, les expériences de l'agent.

Par valeur extrinsèque, nous entendons la spécialisation et compétitivité du domaine (ex. industrie de l'espace), difficulté de formation (coût, peu de sortants).

specialized the firm, if it is easy to evaluate his performance, and if replacement search costs are modest, the divergence from the ideal will be relatively small and vice versa».

Donc, plus l'employé a de la valeur, au sens de cette théorie, plus le principal investira dans des pratiques de rémunération incitative pour aligner ses actions à son objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise. Conformément à ce modèle, il est attendu que ceci devrait avoir un impact significatif sur la performance financière de l'organisation. Mais les besoins de l'agent évoluent dans le temps et il faut ajouter d'autres éléments à la rémunération pour tenir compte de ces changements. A ce sujet, Croustsche (1993) suggère que: «A la rémunération de subsistance, il faut ajouter une rémunération sociale ou encore de sécurité, lesquelles assurent à l'individu une *rémunération subjective* qu'il faut obligatoirement intégrer dans des modèles de rémunération». Selon l'auteur, la rémunération subjective fait référence à des éléments tels que les avantages de situation, l'ambiance de travail, les espérances de croissance dans la carrière, l'évolution intellectuelle et personnelle procurée par l'entreprise. En fait, certaines pratiques dites *innovatrices* comme les programmes d'aide aux employés, des programmes d'implication des employés, les programmes de communication, les programmes de santé-sécurité et de gestion du stress, la planification de carrière, sont autant d'activités ou de pratiques qui peuvent être considérées comme la rémunération subjective ou intrinsèque. Effectivement, une rémunération incitative, une ambiance de travail agréable, des opportunités de croissance, constituent des facteurs capables de motiver l'agent à travailler à la réussite de l'organisation (Barrette et Durivage, 1991a). Il devrait en résulter une réduction de coûts d'agence car les intérêts du principal deviennent ceux de l'agent

puisque ce dernier reçoit une réponse positive et valorisante de son entreprise. Ceci se refléterait au niveau de la performance de la firme.

L'analyse qui précède visait à démontrer que les investissements dans des pratiques de dotation, de formation et de rémunération globale pouvaient en principe contribuer à la réduction de coûts d'agence et favoriser un meilleur alignement des intérêts des agents à ceux des principal(s), et avec comme résultante une amélioration de la performance de la firme.

Suite au développement théorique qui précède, nous présentons dans la section qui suit les hypothèses découlant de cette application. Nous avons jugé utile de justifier nos hypothèses à ce stade-ci de l'étude pour une meilleure compréhension de notre cheminement. La section méthodologie présente un rappel de ces hypothèses.

HYPOTHESES DE RECHERCHE DÉRIVÉES DE L'APPLICATION DE LA THÉORIE DE L'AGENCE À LA GESTION DES RESSOURCES

Conformément à l'approche analytique basée sur la théorie de l'agence qui précède, cette thèse soutient que a) la performance de la firme est fonction du degré d'utilisation ou d'investissement dans certaines pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale, b) ces investissements favorisent aussi une réduction des coûts d'agence et c) l'effet conjoint des investissements dans RH et de la réduction des coûts d'agence favorise une plus grande performance organisationnelle.

Quoique peu nombreuses, des recherches ont montré un lien positif entre certaines pratiques de recrutement-sélection et le profit comptable (Terpstra et Rozell, 1993), la formation et les ventes et l'image de l'entreprise (Russel, Terborg et Powers, 1985) et la formation et la croissance de l'entreprise mesurée par sa taille (Albert, 1990). Tel que mentionné précédemment, il est possible que des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines augmentent ou maximisent les indicateurs financiers de performance de l'entreprise sans nécessairement réduire les conflits d'intérêts, donc les coûts d'agence. D'où notre première hypothèse qui s'énonce comme suit:

Hypothèse 1: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation développement, de rémunération globale, plus la performance financière augmente.

D'un autre côté, il est aussi possible que des investissements dans des pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale augmentent la performance financière de l'entreprise via la réduction de coûts d'agence résultant d'une diminution de conflits d'intérêts. D'ailleurs, plusieurs chercheurs entre autres [Ross (1973), Jensen et Meckling (1976), Macdonald (1984), Arrow (1985), Lambert et Lacker (1987)] proposent certaines pratiques de rémunération comme moyen de réduire les coûts d'agence. Cependant, comme il a été présenté dans le développement théorique précédent basé sur la théorie de l'agence, il est possible de penser que des investissements dans d'autres pratiques telles la dotation et la formation pourraient aussi favoriser la réduction de certains coûts d'agence. Ainsi, deux sous-hypothèses aident à préciser notre deuxième hypothèse. En premier lieu, il est attendu qu'une réduction de coûts d'agence devrait être accompagnée d'une augmentation de l'efficacité perçue, d'où notre hypothèse 2a qui s'énonce comme suit:

Hypothèse 2a: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale plus l'efficacité organisationnelle perçue augmente (atteinte des objectifs de la firme, la fierté de travailler pour l'organisation etc..)

En deuxième lieu, tel que mentionné dans les sections précédentes, les coûts reliés aux heures improductives des agents, les coûts de surveillance, de contrôle, les congés de maladies

payés aux mandataires (agents) (Lauzon ,op. cit.), l'absentéisme, le roulement (Savall ,op. cit.) sont classés parmi les principaux coûts d'agence directement associés aux pratiques de ressources humaines. En effet, il est logique que les coûts de recrutement augmenteront en présence de roulement du personnel. Ainsi, dans la mesure où chaque individu qui quitte doit être remplacé, et ceci est particulièrement vrai dans les compagnies de haute-technologie, un roulement de personnel entraîne automatiquement des dépenses de remplacement de la ressource humaine. Plus la ressource humaine est difficile à trouver, plus les coûts seront élevés. D'autre part, l'absentéisme entraînera des coûts car les salaires payés sont liés à aucune productivité. Enfin, il est possible que les coûts de contrôle et d'encadrement seront plus élevés en présence de manque de personnel compétent. D'où notre hypothèse 2b:

Hypothèse 2b: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale, plus les indices d'inefficacité perçue diminuent (absentéisme, roulement, manque de personnel)

Cependant, la vérification de l'hypothèse 2 (2a et 2b) justifie une troisième hypothèse. En effet, pour qu'une réduction de coûts d'agence soit considérée comme réelle, la performance financière de l'organisation liée aux pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale devrait être accompagnée d'une augmentation des indices d'efficacité perçue et d'une diminution des indices d'inefficacités. D'où notre troisième hypothèse qui s'énonce comme suit:

Hypothèse 3: L'augmentation de la performance financière liée aux pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale est associée à une augmentation des indices d'efficacité perçue et à une diminution des indices d'inefficacité perçue.

Par conséquent, si cette dernière hypothèse est vérifiée, ce résultat suggérerait que des investissements dans certaines pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale augmente la performance financière parce qu'ils réduisent les coûts d'agence.

Rappelons que les recherches empiriques portant sur la théorie de l'agence se sont faites jusqu'ici, à notre connaissance tout au moins, sur l'apport de la rémunération à la performance de la firme. Ce qui nous a amené à consulter des recherches parallèles en GRH sur la contribution des pratiques de ressources humaines à la performance financière de l'organisation. Le chapitre suivant expose les études répertoriées et en présente une analyse critique.

CHAPITRE II

CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Cette section présente les résultats et conclusions des recherches portant sur la contribution des pratiques des services de ressources humaines à la performance de la firme. La dernière section présente une analyse critique.

INVESTISSEMENTS EN RH ET PERFORMANCE DE LA FIRME

Les investissements dans des pratiques de ressources humaines dont la dotation, la formation-développement, la rémunération visent à assurer la rentabilité et la croissance de la firme. Pourtant, la rentabilité de tels investissements sur lesquels reposent même l'existence de l'entreprise reste encore aujourd'hui difficile à mesurer.

Depuis plusieurs années, l'environnement complexe et compétitif sans cesse croissant fait que la gestion des ressources humaines retient de plus en plus l'attention. Il apparaît dès lors que la recherche de la performance de la firme ne peut plus s'appliquer uniquement sur le progrès technologique et technique. La motivation, la créativité du personnel sont des indices de compétitivité (Noferi, 1987). On s'attend à ce que désormais les pratiques de ressources humaines ajoutent de la valeur à l'entreprise (Portwood et Eichinger, 1985), ce qui viendrait justifier les investissements en ressources humaines. Toutefois, les recherches sur l'explication des impacts des pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle n'ont pas encore abouti à des résultats convaincants. Les modèles théoriques dont l'objectif est de prouver la contribution des

activités et programmes de ressources à la performance de l'organisation n'ont pas atteints les résultats attendus. Les résultats auxquels ils aboutissent demeurent subjectifs et l'aspect financier reste encore à démontrer pour plusieurs chercheurs (Ulrich, 1989; Becker et Gerhart, 1996). De plus, les études empiriques dans ce domaine sont rares. Les prochaines sections présentent par ailleurs les principaux travaux sur ces modèles et études empiriques.

Modèles

Les principaux modèles que nous avons répertoriés sont les suivants:

Le modèle clients

Selon ce modèle, l'efficacité des pratiques de ressources humaines est liée à l'efficacité de la fonction ressources humaine. Elle est basée sur les perceptions des clients pour lesquels les pratiques sont destinées (Tsui, 1984; Tsui et Gomez, 1988; Connolly, Conlon, et Deutsch, 1980, Belout et Dolan, 1994). En général, la réputation de la fonction ressources humaines aux yeux des clients est un indice de l'efficacité des pratiques de ressources humaines.

Ce modèle rend les gestionnaires plus conscients de l'importance de la fonction personnel dans le succès de l'organisation. Cependant, cette méthode d'évaluation donne des résultats non reliés à la performance économique de la firme (Ulrich, 1989).

Le modèle d'utilité

Pour ce modèle, l'efficacité et l'efficience des pratiques de ressources humaines est jugée par les gains économiques produits par les pratiques de la fonction ressources humaines.

L'efficacité se mesure par des indicateurs de performance tels le nombre de candidats interviewés, le temps moyen pour combler un poste vacant, le coût de la formation, le coût d'administration des programmes de rémunération etc..

L'efficience de son côté se mesure par des indicateurs de performance tels le coût par entrevue, le nombre d'employés embauchés, le coût de la formation par heure etc.. Plusieurs auteurs présentent ces indicateurs et leur application (Cascio, 1991; Fitz-Enz, 1984).

Même si les résultats de ce modèle sort l'identification des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (GRH ci-après) sont bien accueillis par les gestionnaires, il n'en demeure pas moins qu'il sont difficiles à appliquer. En effet, les conceptions sous-jacentes aux indicateurs économiques des pratiques de GRH peuvent être subjectives et non unanimes (Ulrich, 1989) et les gains de productivité demeurent souvent hypothétiques car estimés, à partir d'un jugement plutôt que réellement observés.

Le modèle relationnel

Le modèle relationnel, quant à lui, mesure l'efficacité des pratiques de GRH en fonction de leurs corrélations positives avec les stratégies de développement de l'organisation (Ulrich, 1989).

Pour son analyse au niveau de cette approche, Ulrich recense et retient plusieurs études (De Bejar et Milkovich, 1986; Dyer, 1984, 1985; Schuler et MacMillan, 1984; Tichy et al., 1982;

Ulrich, 1986, 1987; Ulrich et al., 1984). Une récénsion plus récente de Weber (1996) identifie plus de quarante références sur ce thème entre 1986 et 1994.

Quoique présentant d'intéressantes perspectives sur l'efficacité de la GRH, le modèle relationnel rencontre des obstacles de taille à son application, notamment au niveau d'efforts et de conditions exigés et de collecte d'informations (Kaminski et Ulrich, 1986).⁸

Bien que ces modèles existent, très peu d'entreprises en font usage (Tsui et Gomez, 1988; Cashman et McElroy, 1991). Les difficultés de mise en application, l'incapacité de ces modèles à fournir des résultats reliés à la performance économique de l'entreprise, expliquent leur implantation limitée dans les entreprises.

Études empiriques

Des études empiriques ont tenté de pallier aux carences de ces modèles décrits précédemment en essayant d'évaluer l'effet des pratiques de la fonction ressources humaines sur la performance financière de la firme mesurée par des indicateurs comptables. Les paragraphes suivants présentent quelques unes de ces études.

Dotation

Les recherches sur l'impact des pratiques de dotation sur la performance organisationnelle sont rares. Les travaux font état d'une relation positive entre les sources de recrutement et la

⁸ Cités par Ulrich (1989).

performance des employés (Breaugh, 1981), d'une relation entre les méthodes de sélection et le rendement au travail (Schmitt et Schneider, 1983). Récemment, les travaux de Terpstra et Rozell (1993) démontrent l'existence d'une relation positive entre les pratiques de recrutement-sélection et la performance des entreprises de certaines industries mesurée par le profit comptable

Formation

Depuis plusieurs années, les chercheurs reconnaissent l'importance de la formation et de son impact sur le comportement et la performance des employés (Campbell, Dunnette, Lawler et Weick, 1980; Goldstein, 1980; Wexley, 1984). Par contre, il y a un manque d'études empiriques sur la relation entre les pratiques de formation et la performance de la firme mesurée par des indicateurs financiers. Une des rares études sur le sujet, celle de Russel, Terborg et Powers (1985), montre une relation statistique positive entre l'investissement dans la formation et la performance de la firme telle que mesurée par les ventes et l'image de l'entreprise. Pour ce dernier indice, l'image de l'entreprise, il s'agit d'une mesure d'efficacité perçue. De même, Albert (1990) confirme l'hypothèse selon laquelle l'investissement dans la formation améliore la performance de la firme. Toutefois, une des limites importantes de sa recherche est liée au fait que la croissance de l'entreprise soit confondue avec la taille de l'organisation.

Rémunération

Les recherches sur la rémunération ont été dominées depuis plusieurs années par la recherche d'une explication des impacts des pratiques de rémunération sur la performance de la firme dans cette quête de réduction de coûts d'agence. De plus, les travaux se concentrent que sur la

relation entre la rémunération des gestionnaires et la performance organisationnelle. De même, les critères d'évaluation de la performance de la firme servant de critères à établir le niveau de la rémunération ne fait pas l'unanimité. Pour Baumol (1967), McGuire, Chiu et Elbing (1962) dans les entreprises commerciales, la rémunération de l'agent est le plus souvent liée aux ventes. Lewellen et Huntsman (1970), et Larner (1966) quant à eux, soutiennent qu'elle est plutôt liée aux profits. Ces résultats sont contestés par Masson (1971) qui soutient que les ventes et les profits ne conviennent pas pour évaluer la performance de la firme. Pour sa part, Murphy (1984) montre qu'elle est liée plutôt liée au rendement des actionnaires.

Cependant, les recherches commencent à prendre une autre voie. D'autres chercheurs ont étudié la relation de l'agence sous sa forme multiple [Anderson et Schmittlein, 1984; Holmstrom et Milgrom, 1994]. Ils ont voulu vérifier la relation entre la rémunération des vendeurs et la performance organisationnelle. Les résultats de leurs travaux ne contredisent pas les hypothèses de la théorie de l'agence.

Ces études portant sur l'évaluation de la performance de la firme par l'utilisation des indicateurs comptables de performance, n'ont pas fait une grande unanimité parmi les chercheurs. Le choix des méthodes comptables en sont sans doute les principales raisons.

CRITIQUE GLOBALE DE CES ÉTUDES

En dépit de la reconnaissance de l'importance et de la rentabilité des investissements dans des pratiques de ressources humaines, il est difficile aujourd'hui de tirer des conclusions générales. Les modèles d'évaluation de l'efficacité des pratiques de ressources humaines dont l'objectif principal est de prouver la contribution de celle-ci à la performance de la firme n'ont pas encore atteint les résultats espérés. En effet, les gains économiques dans le modèle d'utilité et la satisfaction des clients dans l'approche clients ne semblent pas être des indicateurs suffisants de la performance de la firme.

Quant aux études qui font ressortir le lien entre les pratiques de ressources humaines et la performance de la firme par le biais des indicateurs comptables bien que prometteuses, elles présentent aussi des limites. Les travaux passés sont limités sur trois points soit en terme d'étendue des pratiques évaluées à l'intérieur d'une même recherche, des indicateurs de la performance financière utilisés et des problèmes soulevés par la diversité de l'échantillon d'industries étudiées. En effet, des erreurs de spécification et de mesure sont prévisibles lorsque plusieurs types d'entreprises différentes font partie d'une même échantillon. Pour contrôler ce type d'erreur de spécification, il est recommandé de choisir un échantillon homogène en regard des variables omises (Beckert et Gerhart, 1996; MacDuffe, 1995). La présente étude vise à répondre à ces limites en examinant trois hypothèses dérivées de la présentation précédente sur la théorie de l'agence concernant la relation entre une grande étendue de pratiques de ressources humaines, de leurs liens avec plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle à partir d'un échantillon

suffisamment homogène soit des entreprises de haute technologie. L'utilisation de ce type d'entreprise permet d'agir comme variable de contrôle sur les variables telles que la technologie et la complexité des produits pouvant affecter les indices de performance organisationnelle.

Une autre limite touche les indicateurs comptables qui ne fournissent pas toutes les informations fiables pour pouvoir juger de la performance de la firme. D'ailleurs, le profit comptable «reflète les choix plus ou moins arbitraires de méthodes comptables» (Brealey, Myers et Charette, 1984). Comme le soulignent ces chercheurs:

«les mesures comptables sont souvent avantagées par des stratagèmes comptables. Certaines entreprises

choisissent parmi des pratiques comptables celles qui rendront attrayants leur état des résultats et leur bilan

Nous notons que, autant pour les modèles théoriques que pour les études empiriques se basant sur des indicateurs comptables, il est difficile de tirer des conclusions générales sur les impacts des pratiques de ressources humaines sur la performance de la firme. La section qui suit expose notre méthodologie

CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie de la recherche. Dans un premier temps, la description et la justification de la mesure des variables sont présentées. Dans un deuxième temps, l'instrument de recherche, les sujets sont décrits suivis du plan de l'analyse des données.

RAPPEL DE NOS HYPOTHÈSES

Hypothèse 1: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation-développement, de rémunération globale, plus la performance financière augmente.

Hypothèse 2a: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale plus l'efficacité organisationnelle perçue augmente (atteinte des objectifs de la firme, la fierté de travailler pour l'organisation etc..)

Hypothèse 2b: Plus l'organisation investit dans certains programmes ou pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale, plus les indices d'inefficacité perçue diminuent (absentéisme, roulement, manque de personnel)

Hypothèse 3: L'augmentation de la performance financière liée aux pratiques de dotation, de formation-développement et de rémunération globale est associée à une augmentation des indices d'efficacité perçue et à une diminution des indices d'inefficacité perçue

DESCRIPTION DES VARIABLES

Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont représentées par le degré de développement des programmes et pratiques de ressources humaines. Rappelons qu'elles touchent trois grandes catégories dont la dotation, la formation-développement, la rémunération globale et sont mesurées à partir du questionnaire. Les moyennes et écart-types pour l'ensemble de ces variables se trouvent à l'annexe 4.

Les variables dépendantes

Les variables dépendantes sont représentées par les mesures qualitatives de performance interne qui visent à estimer les coûts d'agence et des mesures quantitatives qui sont des indices financiers de performance.

JUSTIFICATION DES VARIABLES DÉPENDANTES

Mesures qualitatives de performance: estimation de coûts d'agence

Les mesures qualitatives sont constituées d'indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacités perçues. Ces derniers sont considérés dans le cas de cette recherche comme étant des indicateurs de coûts d'agence. D'abord, cinq indicateurs d'efficacité et d'efficience perçues sont utilisés. Il s'agit de la perception du gaspillage, de l'atteinte des objectifs tels que prévus, de la fierté des employés de travailler pour l'organisation, de la maîtrise de l'environnement et du succès de la firme par rapport aux concurrents. En fait, ces indicateurs sont des indices d'efficacité perçue (Barrette et Durivage, 1991b) parce qu'ils relèvent du jugement des responsables des services de ressources humaines. Ensuite, viennent trois indicateurs d'inefficacité perçue qui sont le roulement du personnel, l'absentéisme, et le manque de personnel compétent.

Ces coûts d'agence, comme nous l'avons déjà vu, sont directement associés à des pratiques de ressources humaines. De plus, certains ne sont pas pris en compte par le système comptable, n'apparaissent donc pas dans le rapport financier de la firme à la fin de son exercice. Donc, nous pensons que des critères qualitatifs constituent de bons indicateurs d'évaluation de l'impact de ces coûts sur la performance financière de l'organisation..

De plus, la réduction des coûts d'agence qui conditionne la performance de la firme requiert l'alignement des objectifs et des actions des employés (agent) aux objectifs de la firme (Arrow, 1985; Jensen et Meckling, 1976; Hinrichs, 1966; Macdonald, 1984; Ross, 1973 etc...). Or, cet alignement passe par une modification du comportement des employés qui se reflétera dans leur

attitude et la qualité de leur travail. D'où la nécessité de recourir à des mesures de performance perçue qualitatives pour évaluer leur performance et de ce fait même celle de la firme. D'ailleurs, si le concept de performance traduit la réussite de la firme au sens global (Callot, 1994), alors les mesures qualitatives qui représentent la performance de l'entreprise sur le plan interne, se justifient et peuvent contribuer à une meilleure compréhension des déterminants de la performance économique ou financière de la firme.

De même, pour plusieurs chercheurs entre autres (Morin, Savoie, et Beaudin, 1994; Savall et Zardet, 1992), la performance économique ou financière doit être complétée par la performance sociale pour une meilleure évaluation de la performance organisationnelle. Dans le même ordre d'idée, Savall et Zardet (1992) mentionnent que l'utilisation des seuls indicateurs financiers pour évaluer la performance de l'organisation n'est pas suffisante et se solde par des erreurs d'appréciation car ils ne permettent pas d'analyser et de comprendre le phénomène qui a induit la variation dans les indicateurs financiers. L'explication de cette variation réside presque toujours dans d'autres indicateurs de performance (qualitatifs ou quantitatifs).

A ce propos, Walker et Bechet (1991) soulignent que l'évaluation de l'efficacité des activités ou programmes de la direction des ressources humaines doit faire appel à des mesures tant objectives (quantifiables) que subjectives (qualitatives). De plus, pour ces auteurs, mettre trop d'emphase sur un type de mesures plutôt qu'un autre peut faire perdre de vue le but même de l'évaluation.

Mesures quantitatives de performance

Dans le cadre de cette étude, la performance financière de la firme est mesurée selon plusieurs indices de performance. D'abord, nous utilisons une mesure de valeur du marché financier, le rendement boursier annuel (RB). Ensuite, viennent trois indicateurs de performance comptable, le profit comptable, la marge bénéficiaire nette (MBN), et la productivité. Enfin, nous nous servons d'une mesure de croissance qui combine les données du marché financier avec les données comptables, appelée le potentiel de croissance (PC) mesuré par une version du Tobin Q.

A. Le rendement boursier annuel

Le rendement boursier annuel est mesuré par l'accroissement de valeur par action [prix (t) - prix (t-1)] plus dividende de la période, cette somme divisée par le prix de l'action au début de la période prix (t-1). D'où:

$$\frac{[\text{prix (t)} - \text{prix (t-1)} + \text{dividendes (t)}]}{[\text{prix (t-1)}]}$$

où (t) indique l'exercice financier le plus récent.

De l'avis de plusieurs chercheurs, entre autres Abowd (1990); Lambert et Lacker (1987); Murphy (1984), le taux de rendement boursier (RB) est une mesure appropriée pour évaluer la performance de la firme. Ainsi, pour Lambert et Lacker (1987), il s'agit d'une mesure qui présente une interprétation naturelle de la performance de la firme aux yeux des actionnaires (principal).

Effectivement, si l'on suppose que le marché financier est efficient et que les prix reflètent toute l'information disponible et pertinente sur la firme, alors le rendement boursier devrait refléter la performance de l'entreprise à travers les actions de ses agents.

B. Le profit comptable

Le profit comptable est un indicateur de performance très utilisé dans plusieurs recherches (Lewellen et Huntsman, 1970; Monsen, Chiu, Cooley et David, 1968; Palmer, 1973; Terspra et Rozell (1993). Cependant, d'autres mesures plus significatives de la performance sont nécessaires pour une meilleure évaluation de la performance de la firme pour pallier aux biais que des méthodes comptables peuvent glisser dans les mesures de performance comptables.

C. La marge bénéficiaire nette

La marge bénéficiaire nette est mesurée par le profit divisé par les ventes.

D'où:

$$\frac{[\text{Profit net}]}{[\text{Ventes}]}$$

En pratique, ce ratio est souvent utilisé pour juger de la situation financière de l'entreprise. Cependant, une telle mesure peut dégager des tendances intéressantes dans la performance de la firme soit dans une analyse chronologique ou par comparaisons avec le ratio des entreprises du même secteur. Toutefois, ce ratio, comme tant d'autres, ne suffit pour une bonne évaluation de l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie, et Beaudin, 1994).

D. La productivité

A l'instar de Le Louarn et Gauthier (1990) et de Long (1990), la productivité du travail est mesurée par les ventes divisées par le nombre d'employés. D'où:

$$\frac{[\text{Ventes}]}{[\text{Nombre d'employés}]}$$

Selon ces auteurs, cette mesure est appropriée pour évaluer la performance de l'organisation sur le plan interne et aussi sur la qualité de sa gestion.

E. Le potentiel de croissance

Le potentiel de croissance des firmes est mesuré par une version du ratio Q de Tobin obtenue par la valeur marchande des actions ordinaires divisée par leur valeur comptable calculée en début de l'année. D'où:

$$\frac{[\text{Valeur marchande}]}{[\text{Valeur comptable}]}$$

Cette version du Q de Tobin est utilisée par plusieurs chercheurs entre autres (Sedzro, 1992; Sedzro, Bernier, et Charest, 1994; Smirlock, Gilligan et Marshall, 1984). Pour ces chercheurs, cette mesure permet une meilleure évaluation de la performance et devrait être obtenue en combinant les données du marché financier avec les données comptables. Plus précisément le potentiel de

croissance mesure les rentes économiques. Pour sa part, Thomadakis (1977) considère que le potentiel de croissance est une évaluation propre au marché du potentiel de croissance de la firme. De plus, les travaux de Ben-Horim et Callen (1989) démontrent que le potentiel de croissance fournit de meilleures estimations par rapport aux mesures de croissance conventionnelles. Ils expliquent cela par le fait que le Q de Tobin tient compte du coût du capital de l'entreprise, ce que ne font pas les autres mesures.

De plus, l'amélioration de la performance et de la valeur de la firme demeure l'objectif principal des investissements y compris dans la gestion des ressources humaines. Cette recherche conduit naturellement à s'interroger sur les mesures les mieux adaptées à la détermination de cette valeur. Selon les membres du laboratoire de recherche Stratégie-Organisation-Marketing (Callot, 1994), la performance est une mesure externe du succès perçu par les publics. Selon cette approche, le choix des mesures de performance de la firme doit tenir compte du marché des capitaux. L'agent ne peut pas prendre des décisions qui vont à l'encontre des intérêts du principal sans que l'organisation en subisse les conséquences sur le marché. Dans ce sens, les travaux de Brickley, Bhagat et Lease (1985) montrent que le marché réagit à l'annonce d'un changement dans le contrat des gestionnaires.

Donc, nous sommes portés à croire que cette version devrait fournir de meilleurs résultats que les mesures de croissance basées sur des données historiques.

INSTRUMENT DE RECHERCHE

Le questionnaire (annexe 1) fut conçu sur la base d'une revue de la littérature portant d'une part sur les problèmes dans la relation principal-agent, et d'autre part sur les activités ou programmes de la fonction ressources humaines susceptibles de rendre les employés (agents) productifs dans une organisation. Plusieurs ouvrages et études ont été consultés entre autres ceux de Arrow (1985), Barrette et Durivage (1991a, 1991b), Dolan, Schuler, et Chrétien (1991), Croustche (1993), Hinrichs (1966), Jensen et Meckling (1976), MacDonald (1982), Prescott et Visscher (1980), Russel et al (1985), Schmidt et al (1982).

Les données recueillies à l'aide du questionnaire comprennent 101 items répartis en deux sections.

La première section du questionnaire vise à identifier les caractéristiques des firmes. Les répondants étaient appelés à fournir des informations sur le nombre d'années d'existence de la firme, le nombre d'employés, le secteur d'activité (manufacturier ou service), la stratégie compétitive sur le marché (type), la présence ou non d'un syndicat, la présence ou non d'un département de recherche-développement et de marketing, le montant approximatif dépensé annuellement en recrutement-sélection, en formation et en rémunération directe, le taux approximatif du taux de roulement dans l'entreprise, et enfin la présence ou non d'un service de ressources humaines.

La deuxième section du questionnaire visait à recueillir des informations relatives a) au degré d'investissement de l'organisation dans le développement de certaines activités ou programmes du service des ressources humaines dans les entreprises, b) sur les indicateurs de coûts

d'agence tels le roulement du personnel, l'absentéisme, le manque du personnel, et c) l'efficacité et l'efficience organisationnelle. Ces indicateurs sont des indices de performance perçue.

Dans cette section, les activités ou programmes touchent trois grandes catégories de programmes ou pratiques de ressources humaines qui sont: a) la dotation, b) la formation-développement, c) la rémunération globale (regroupement à l'annexe 2).

Sur une échelle allant de 0 à 5, les responsables des services de ressources humaines étaient appelés à se prononcer sur le degré de développement d'un certain nombre d'activités ou programmes dans leurs entreprises. La question se présentait sous la forme qui suit:

Voici une liste d'activités qu'une direction des ressources humaines d'une organisation peut effectuer. S'il vous plaît, pour la liste d'activités ou de programmes ci-dessous, cochez la case correspondant à votre évaluation:

Question: Jusqu'à quel point cette activité ou (ce programme) est-elle développée (est-il développé) dans votre organisation ?

0	1	2	3	4	5
Cette activité n'est pas effectuée dans notre organisation	Cette activité est très peu développée dans l'entreprise: programme à l'état embryonnaire, rarement des ressources humaines et financières sont allouées à cette activité	Cette activité est un peu développée dans l'organisation: à l'occasion des ressources y sont allouées, peu d'investissements financiers y sont effectués	Cette activité est moyennement développée dans l'organisation: des ressources y sont passablement allouées, et des investissements financiers moyens y sont effectués	Cette activité est assez développée dans notre organisation: assez souvent des ressources y sont allouées, et des investissements financiers significatifs y sont effectués	Cette activité est très développée et structurée dans notre organisation: beaucoup de ressources y sont allouées, et des investissements financiers importants y sont effectués

De même, sur une échelle de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement d'accord) les répondants devaient porter leur appréciation par rapport à la réalité vécue dans leur entreprise sur un certain nombre de pratiques RH, sur l'efficacité/l'efficience, et les indices d'inefficacité.

SUJETS

Des questionnaires ont été envoyés à 70 entreprises canadiennes dans le domaine de la haute technologie, sélectionnées à partir de la base de données CANCORP (annexe 3). Après des contacts téléphoniques avec les responsables des départements des ressources humaines, ces questionnaires, accompagnés de lettres assurant la confidentialité des renseignements fournis leur ont été adressés et envoyés.

La répartition des entreprises a été de 40 dans la région d'Ottawa, de 20 dans la région de Montréal et de 10 dans d'autres régions de l'Ontario. La raison principale de cette répartition est due à des exigences imposées par la recherche qui sont:

1) les firmes devaient être dans le domaine de la haute technologie et dans le marché depuis au moins 5 ans. Ceci visait à assurer un historique suffisamment long pour que l'organisation ait eu le temps de créer et de vendre ses produits.

2) les firmes devaient être des entreprises publiques dont les actions étaient négociées sur le marché canadien ou américain. Cette condition était essentielle afin d'avoir accès aux indices de performance boursière.

L'acheminement et la cueillette des questionnaires dans la région d'Ottawa a été fait soit de main en main ou par télécopieur. Pour les autres régions, l'acheminement et le retour ont été faits par la poste.

Trente responsables des départements de ressources humaines ont complété et retourné leur questionnaire. Le taux de réponse fut de 44%.

Le tableau 1 ($X = 47$, $\sigma = 22$) indiquent que la plupart des firmes échantillonnées existe depuis assez longtemps. 76% d'entre elles se considèrent comme étant très agressives sur le marché et 13% sont syndiquées. Elle compte en moyenne 276 employés ($\sigma = 71$). La majorité des firmes (90%) possèdent un département de recherche-développement et (90%) possèdent un département de marketing.

Il semble que les firmes dépensent un peu plus pour la formation des professionnels et des techniciens que pour les cadres. Le taux de roulement du personnel est de 12% ($\sigma = 7$).

TABLEAU 1

Sommaire des caractéristiques descriptives des firmes échantillonnées (n=30)

Variables	Moyenne	Écart type
Années d'existence	47	22
Nombre d'employés	276	71
Taux de roulement	12%	7%

	Fréquence
Présence de syndicat	13.3%
Présence d'un département marketing	90%
Présence d'un département RD	90%
Stratégie compétitive (agressive)	76.7%

	Fréquence (%)				
	0-30000\$	30000-60000	60000-90000	90000-120000	120000 et +plus
Dép. formation (cadres)	53.3	26.7	6.7	3.3	10
Dép. formation (profess)	40	26.7	10.0	3.3	20
Dép. en formation (techni)	40	26.7	13.3	3.3	16.7
Dép. en recrutement-sélec.	33.3	23.3	0.0	16.7	26.7

	moins 500000	500-1M	1M-1.5M	1.5-2M	2M et+
Masse salariale	6.7	10.0	13.3	10.0	60.0

Données financières	X	σ
Potentiel de croissance (PC)	2.87	0.44
Rendement boursier (RB)	0.15	0.10
Marge bénéficiaire nette (MBN)	-0.762	0.02
Profit	15833	13675

PLAN DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Pour vérifier nos hypothèses, des analyses corrélationnelles, ainsi que des régressions multiples sont utilisées comme outils statistiques.

Avant d'entamer l'étude des régressions multiples, il est recommandé par souci d'efficacité d'isoler et de regrouper les variables indépendantes prédictrices les plus importantes afin de réduire le nombre de variables dans la régression (Pedhazur, 1982; Dayhaw, 1969).

Les variables devant faire partie des analyses de régression ont été choisies suite à un examen des analyses corrélationnelles sur l'ensemble des variables indépendantes et dépendantes. Ainsi, les variables indépendantes en corrélation avec les variables dépendantes au seuil ($p \leq .05$) ont été extraites de la matrice de corrélation pour ensuite être regroupées dans leur catégorie naturelle autour des thèmes clés de la recherche qui sont la dotation, la formation-développement et la rémunération globale (annexes 5 et 6). Toutefois, certaines variables n'ont pas pu être classées logiquement sous ces thèmes mais ont été conservées dans les analyses pour éviter l'erreur de spécification (Pedhazur, 1982).

Le regroupement des variables indépendantes sous des catégories particulières fut effectuée sur la base de l'analyse de contenu provenant de la revue de la littérature. De plus, ce regroupement logique préalable visait à répondre à la problématique de la recherche. Cette procédure est similaire à celle utilisée par Ballif (1986) dont le regroupement des variables indépendantes est basé sur les relations et les ressemblances conceptuelles entre les questions dans le questionnaire utilisé.

Suite à ce regroupement, l'analyse statistique a consisté à effectuer des analyses de régressions multiples. L'absence de théorie sur laquelle se baser pour introduire l'ordre des variables dans la régression excluait de fait même l'approche hiérarchique. En conséquence, l'approche pas à pas (Forward) fut utilisée laquelle permet d'isoler les variables ayant un pouvoir de prédiction le plus élevé selon l'ordre d'importance des corrélations partielles.

Compte tenu du lien positif observé dans les recherches antérieures (Terpstra et Rozell, 1993) entre la taille de l'organisation et certains indices de performance, la taille de la firme a été introduite dans les régressions comme variable de contrôle lorsque nécessaire.

Dans ce cas, la taille de l'organisation fût introduite en premier pour contrôler son effet suivie des autres variables indépendantes introduites sur la base de leur pertinence statistique à expliquer les variables dépendantes dans les régressions. Notons que le seuil de signification fût fixé à $\alpha \leq .05$ pour l'entrée de toute nouvelle variable. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses corrélationnelles ainsi que ceux des régressions obtenus entre les variables de recherche.

ANALYSE DES CORRÉLATIONS

Performance financière et pratiques de ressources humaines (hypothèse 1).

Les tableaux (annexe 7) indique les pratiques de ressources humaines en association significative et positive ($p \leq .05$, $p \leq .01$ et $p \leq .001$) avec les indices financiers de performance. Parmi celles-ci on note que les entrevues structurées ($r = .62$), les tests de personnalité ou d'intérêts ($r = .47$) et la promotion comme objectif de la formation constituent les facteurs les plus fortement liés au potentiel de croissance.

Pour sa part, le rendement boursier est fortement lié au programme d'exercices physiques ($r = .53$), à l'audit des programmes de RH ($r = .48$), aux primes de réduction des coûts ($r = .41$) et au programme de santé et sécurité ($r = .40$).

La marge bénéficiaire, quant à elle, est surtout en corrélation positive et significative avec l'évaluation du rendement ($r = .41$), l'analyse des postes ($r = .43$) et la préférence au recrutement interne ($r = .48$).

D'un autre côté, la productivité de la compagnie est fortement liée au programme d'implication des employés ($r = .55$), au partage de profits ($r = .50$), au programme de formation et de perfectionnement ($r = .46$), aux horaires flexibles ($r = .43$), au programme d'équité d'emploi ($r =$

.42), à la participation des membres de RH aux réunions de direction ($r = .40$) et à la mise à jour des capacités techniques du personnel de production ($r = .40$).

Enfin, le profit est en forte association avec l'audit des programmes RH ($r = .62$), les avantages sociaux ($r = .60$), la formulation des politiques RH ($r = .53$), les services aux employés ($r = .49$), les programmes d'exercices physiques ($r = .49$) et les programmes de résolution de conflits ($r = .43$). Ces résultats montrent est positivement liés à certaines pratiques de RH.

Indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues et pratiques de ressources humaines

(Hypothèse 2a et 2b)

Conformément à la théorie de l'agence, il ressort de cette analyse de corrélation (annexe 8), une forte association significative et positive entre certaines pratiques de ressources humaines et les indices d'efficacité/d'efficience ($p \leq .05$, $p \leq .01$, et $p \leq .001$). Ainsi, les normes et standards de performance fixés pour les professionnels ($r = .66$), les normes et standards fixés pour les techniciens ($r = .62$) constituent des facteurs les plus étroitement liés à l'efficacité et à l'efficience organisationnelle.

Quant aux indices d'inefficacité perçue, tel qu'attendu, le taux de roulement est en forte corrélation négative et significative avec les normes et standards de performance fixés pour les professionnels ($r = -.62$), la satisfaction des employés à l'égard de la grille salariale ($r = -.43$), et le développement organisationnel ($r = -.40$).

Dans le même sens, l'absentéisme est fortement associé négativement aux normes et standards de performance fixés pour le personnel de bureau ($r = -.48$), à l'analyse des postes ($r = -.45$), au développement organisationnel ($r = -.40$), au programmes d'assurance ($r = -.39$).

Enfin, le manque de personnel compétent est fortement lié négativement au maintien d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ($r = -.63$), au programme de santé-sécurité et de gestion du stress ($r = -.59$), au programme de communication interne ($r = -.56$), au programme de résolution de conflits ou de griefs ($r = -.53$).

Toutes les corrélations significatives obtenues sont cohérentes avec les attentes et supportent les hypothèses de cette recherche.

Performance financière et indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues (hypothèse 3)

Le tableau (annexe 9), qui présente les résultats des intercorrélations des indicateurs de coûts d'agence et les indicateurs de performance financière, indique une association significative ($p \leq .05$, $p \leq .01$) et négative entre ces variables dans le sens prédit par la théorie de l'agence. Ainsi, le roulement du personnel est fortement associé négativement au potentiel de croissance ($r = -.44$), la marge bénéficiaire est corrélée négativement au manque de personnel ($r = -.47$) et au roulement du personnel de bureau ($r = -.47$). Enfin, la productivité est liée positivement au sentiment de fierté des employés de travailler pour la firme ($r = .42$).

Sur la base de ces corrélations, des analyses de régressions multiples sont effectuées en vue d'examiner la relation entre les activités de ressources humaines et les variables dépendantes qui

sont donc les indices d'efficacité et d'efficience perçue et les indices d'inefficacité perçue, et les indices financiers de performance.

RÉSULTATS DE RÉGRESSIONS

Rappelons que les variables indépendantes ont été regroupées en classes (annexes 5, 6).

Performance financière et pratiques de ressources humaines (Hypothèse 1)

L'hypothèse 1 prédit une relation positive entre des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines et la performance financière. Le tableau 2 ci-après montre les résultats de la régression multiple.

En introduisant d'abord la taille et l'âge de l'entreprise comme variable de contrôle, la régression indique que trois catégories de pratiques de ressources humaines expliquent la performance financière de la firme. D'abord, le potentiel de croissance est expliqué principalement par la fixation des normes et standards de performance pour les techniciens ($F = 18.15, p \leq .001$), la fixation des normes et standards de performance pour les cadres ($F = 14.17, p \leq .001$) et les entrevues structurées ($F = 17.53, p \leq .001$). pour une variance totale R^2 ajusté de .63.

Ensuite, la régression montre que le rendement boursier est surtout expliqué par la taille de l'entreprise ($F = 7.18$, $p \leq .01$) et le programme de qualité de vie au travail (R^2 ajusté = .30) ($F = 7.29$, $p \leq .01$).

En ce qui a trait à la productivité de la compagnie, elle est expliquée (R^2 ajusté = .44) par la formation et le perfectionnement dispensés aux employés ($F = 14.10$, $p \leq .001$), la gestion de la qualité totale ($F = 14.10$, $p \leq .001$).

La marge bénéficiaire nette (MBN), pour sa part, est principalement expliquée positivement (R^2 ajusté = .61) par l'évaluation du rendement ($F = 16.38$, $p \leq .001$) et négativement par la rémunération indirecte ($F = 13.78$, $p \leq .001$). La taille de l'organisation n'a aucun impact sur le MBN.

Enfin, les variables qui expliquent le profit (R^2 ajusté = .54) sont la taille de l'entreprise ($F = 25.30$, $p \leq .001$) et l'audit des programmes de RH ($F = 18.30$, $p \leq .001$).

TABLEAU 2

Résumé des régressions multiples entre les indices financiers de performance
et les activités de ressources humaines
(FORWARD)

Étapes	Variables indépendantes	β	F	R ² ajusté	ΔR^2
Le potentiel de croissance (PC)					
1	Entrevues	0.38	17.53***	0.36	0.36
2	Normes et stand. (cadres)	-0.47	14.17***	0.47	0.1
3	Normes et sand. (techniciens)	0.44	18.15***	0.63	0.16
Le rendement boursier (RB)					
1	Taille	0.27	7.18**	0.17	0.17
2	QVT	0.42	7.29**	0.30	0.13
La productivité					
1	Gest. Qualité totale	0.60	14.10***	0.31	0.31
2	Formation et perfec.	0.38	12.40***	0.44	0.13
La marge bénéficiaire nette (MBN)					
1	Rémunération indir.	-0.76	13.78***	0.46	0.46
2	Évaluation du rend.	0.40	16.38***	0.61	0.15
Le profit					
1	Taille	0.50	25.30***	0.45	0.45
2	Audit RH	0.36	18.30***	0.54	0.09

*** $p \leq .001$ ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

Globalement, il ressort du tableau 2 que des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines maximisent certains indices financiers de performance, donc peuvent contribuer à maximiser la richesse des actionnaires.

Indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues et pratiques de ressources humaines

(Hypothèse 2a et 2b)

Le tableau 3 présente les résultats du modèle de régression visant à vérifier les liens entre les mesures estimatives de coûts d'agence et les pratiques de ressources humaines. Rappelons que l'hypothèse 2a prédit que des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines augmente les indices d'efficacité perçue et l'hypothèse 2b prédit que des investissements dans certaines pratiques de ressources humaines diminuent les indices d'inefficacité perçue.

Tel qu'attendu, il ressort du tableau 3 ci-après que sept variables apparaissent réductrices de ces coûts d'agence. Ainsi, l'efficacité et l'efficience organisationnelle est expliquée (R^2 ajusté = .58) par les pratiques de rémunération ($F = 16.77$, $p \leq .001$), la formation ($F = 16.77$, $p \leq .001$), et les programmes de communication interne ($F = 14.61$, $p \leq .001$).

Le roulement du personnel pour sa part, est principalement expliqué (R^2 ajusté = .31) par l'évaluation du rendement ($F = 14.10$, $p \leq .001$).

Quant à l'absentéisme, il est expliqué par l'analyse de postes ($F = 7.34$, $p \leq .01$).

Enfin, les variables qui expliquent (R^2 ajusté = .43) le manque de personnel compétent sont la planification de ressources humaines ($F = 17.48$, $p \leq .001$), et la rémunération incitative ($F = 12.33$, $p \leq .001$).

TABLEAU 3

Résumé des régressions multiples entre les indices d'efficacité/
d'efficience et les pratiques de ressources humaines
(FORWARD)

Étapes	Variables indépendantes	β	F	R^2 ajusté	ΔR^2
Efficacité et efficience observées (EFFIPER)					
1	REMUNE INCITATIVE	0.43	17.83***	0.36	0.36
2	FORMATION	0.37	16.77***	0.52	0.16
3	Prog. de communication	0.30	14.61***	0.58	0.06
Roulement comme problème majeur (PRAT025)					
1	EVALUATION REND	-0.57	14.10**	0.31	0.31
Absentéisme comme problème majeur (PRAT030)					
1	Analyse de postes	-0.45	7.34**	0.17	0.17
Manque de personnel compétent (MANQUE)					
1	PRH	-0.49	17.48***	0.36	0.36
2	REMUNE INCITATIVE	-0.32	12.33***	0.43	0.07

*** $p \leq .001$

** $p \leq .01$

* $p \leq .05$

Selon les résultats du tableau 3, certaines pratiques de ressources apparaissent réductrices de certains coûts d'agence et pourraient constituer de bons mécanismes de contrôle dans cette quête de solution aux conflits d'intérêts dans la relation principal(s)-agent(s). Cependant, toute affirmation à ce stade-ci à savoir que les investissements dans certaines pratiques permettent de réduire certains coûts d'agence et augmenter la performance financière de l'organisation doit être considérée avec prudence. La vérification de la troisième hypothèse vise à étayer ce point.

Performance financière et pratiques de ressources humaines et indices d'efficacité/d'efficience perçues et indices d'inefficacités perçues(Hypothèse 3).

L'hypothèse 3 prédit que l'augmentation des indices financiers liés à ces pratiques est due à la fois à une augmentation des indices d'efficacité et à une réduction des indices d'inefficacité perçues utilisés comme estimation des coûts d'agence dans cette recherche. Donc, si cette hypothèse est vérifiée, nous pouvons affirmer que de telles pratiques augmentent la performance financière parce qu'elles réduisent les coûts d'agence.

Rappelons qu'une relation dans le sens attendu a été observée dans les résultats précédents entre certaines pratiques de RH et la performance financière et les indicateurs estimatifs de coûts d'agence. Donc, avant d'entamer la régression multiple sur l'ensemble des variables nous devons répondre à la question suivante: Y a-t-il une relation entre les indices de performance financière et les indicateurs estimatifs de coûts d'agence?

Le tableau 4 ci-après présente les résultats obtenus de la régression.

TABLEAU 4

Résumé des régressions multiples entre les indices financiers de performance et les indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacités perçues
(FORWARD)

Étapes	Variables indépendantes	β	F	R ² ajusté	ΔR^2
Le potentiel de croissance (PC)					
1	Taux de roulement	-0.44	6.74**	0.16	0.16
Le rendement boursier (RB)					
1	Roulement observé chez des professionnels	-0.39	5.15*	0.12	0.12
La marge bénéficiaire nette					
1	Roulement général	-0.48	8.45**	0.20	0.20

** $p \leq .01$

* $p \leq .05$

Les résultats du tableau 4 confirment en partie la théorie de l'agence. En effet, le roulement du personnel a un pouvoir explicatif dans la variation de la performance financière. Ainsi, il explique 16% de la variation du potentiel de croissance ($F = 6.74$, $p \leq .01$), 12% de la variation du rendement boursier ($F = 5.15$, $p \leq .05$) et 20% de la variation de la marge bénéficiaire nette ($F = 8.45$, $p \leq .01$) dans la régression.

Aucune relation n'est obtenue entre les indicateurs de coûts d'agence et la productivité, et le profit.

Passons maintenant à l'analyse du lien entre la performance organisationnelle et les pratiques de ressources humaines et les mesures estimatifs des coûts d'agence soit des indices d'efficacité et des indices d'inefficacité perçues. La relation à vérifier se présente sous la forme suivante:

$$\text{Performance financière} = f(\uparrow \text{Pratiques de ressources humaines}, \uparrow \text{indices d'efficacité}, \\ \downarrow \text{indices d'inefficacités})$$

Le tableau 5 présente les résultats de la régression multiple sur l'ensemble des variables de cette équation. Le nombre d'employés ainsi que le nombre d'années d'existence de l'organisation ont été introduits comme variables de contrôle. Un indice global de RH obtenu par la somme des degrés d'investissement des différentes pratiques de RH a été utilisé. De même, les indices globaux ont été obtenus par la somme des variables d'efficacité et d'inefficacité perçues (mesures estimatives de coûts d'agence) Il ressort de ce tableau que seule la productivité est expliquée (R^2 ajusté = .43) par l'investissement global dans l'ensemble des pratiques de ressources humaines ($F = 5.48, p \leq .001$).

Aucune relation n'est obtenue entre les autres indices de performance financière et l'investissement global dans des pratiques de ressources humaines. On observe également l'absence de relation entre les indices de performance financière et les indices globaux d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues qui sont des indicateurs de coûts d'agence.

TABLEAU 5

Résumé des régressions multiples entre les indices financiers de performance et les indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacités perçues

Variables	Productivité		Potentiel de croissance		Rendement boursier		Marge bénéficiaire	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Contrôle		.05		.06		.02		.05
Pratiques RH	.47**	.52***	.04		.27		-.20	
Efficacité perçue	-.01		.12		-.21		.11	
Inefficacité perçue	-.23		.09		-.29		.03	

En résumé, nos résultats montrent que:

- 1) les investissements dans des pratiques *spécifiques* de ressources humaines sont liées aux indices de performance financière
- 2) plus l'entreprise investit dans des pratiques *spécifiques* de GRH, plus ses indices d'efficacité et d'efficience perçues augmentent et plus ses indices d'inefficacité perçues diminuent. Ces résultats confirment en partie les prédictions de la théorie de l'agence.
- 3) l'investissement global dans l'ensemble des pratiques de ressources humaines ne constitue pas une garantie de l'augmentation de la performance financière due une réduction de coûts d'agence.

On peut conclure que les investissements dans certaines pratiques RH maximisent la performance financière. Cependant, l'hypothèse 3 qui prédisait que les pratiques RH augmenterait la performance financière en réduisant les coûts d'agence n'est pas vérifiée.

Les résultats de toutes les analyses précédentes suggèrent que des investissements dans des pratiques *spécifiques* augmentent la performance financière de l'entreprise et réduisent certains coûts d'agence liés au roulement du personnel, à l'absentéisme, au manque de personnel compétent et augmentent l'efficacité et l'efficience perçues. Cependant, l'investissement global dans l'ensemble des pratiques RH n'améliore pas forcément la performance financière et ne conduit pas nécessairement à une réduction de coûts d'agence

CHAPITRE V

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche met en oeuvre, pour la première fois, la théorie de l'agence, dans une analyse intégrée de différentes pratiques de ressources humaines. Elle permet de mieux comprendre quels pourraient être les déterminants de la performance financière d'une organisation. Les résultats de l'étude suggèrent que certaines pratiques de ressources humaines sont en relation significative avec les indicateurs financiers de performance et pourraient accroître la richesse des actionnaires. Par contre, l'hypothèse selon laquelle l'augmentation de la performance liée à ces pratiques est reliée à une réduction de conflits d'intérêts doit être analysée avec prudence car l'hypothèse n'est pas vérifiée. Cependant, les résultats suggèrent qu'en présence de certaines pratiques spécifiques RH les coûts d'agence diminuent et ces derniers vont dans le sens prédit par la théorie de l'agence.

Performance financière et pratiques ressources humaines

La première hypothèse prévoyait une relation positive entre les pratiques de dotation, de formation-développement, de rémunération globale et les indices financiers de performance. D'abord, l'analyse corrélationnelle indique une association positive et significative entre plusieurs pratiques et les indices financiers de performance. En effet, 52 programmes ou pratiques corrélaient positivement avec un ou plusieurs indices de performance financière. Les résultats supportent fortement l'hypothèse, car à l'exception de la pratique portant sur les avantages sociaux, toutes les corrélations significatives vont dans le sens attendu. Ensuite, les résultats de l'analyse de régression multiples identifient plusieurs pratiques importantes dans l'explication de la performance financière.

Un certain nombre de pratiques significatives au niveau bivarié ne le sont plus lors de l'analyse des régressions multiples non pas que les relations bivariées soient factives, mais tout simplement parce que leur existence est étroitement associée à celle d'autres pratiques qui expliquent par le fait même une portion semblable de la variance sur l'un ou l'autre des indices de performance financière.

Potentiel de croissance. Trois groupes de pratiques prédisent le potentiel de croissance. Les pratiques RH expliquent 63% de la variance du potentiel de croissance des organisations. D'abord, les entrevues structurées constituent le premier facteur explicatif (36%) de la variation du potentiel de croissance. Ce résultat est encourageant et converge vers les conclusions portant sur cette approche. En effet, Gatewood et Field (1994) indiquent que les entrevues structurées sont parmi les meilleurs prédicteurs de performance au travail avec une validité appréciable de .50. Dans le même sens, elles deviendraient un instrument tout aussi important pour prédire le potentiel de croissance. Nous savons que ce type d'entrevues permet de choisir des candidats en fonction des exigences réelles de l'emploi. Au sens de la théorie de l'agence, cette approche permet de détecter l'information cachée et de réduire substantiellement l'asymétrie de l'information. Une harmonisation plus grande entre le profil de l'emploi et celui de l'employé favoriserait un rapprochement entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation et le rendrait probablement plus disposé à saisir toutes les opportunités afin de procurer à l'organisation une performance future supérieure.

Cette première régression montre également que la fixation des normes et standards de performance pour les techniciens prédit positivement le potentiel de croissance alors que celle des cadres et des professionnels produit un effet contraire. Ces résultats sont particulièrement intéressants et cette différence peut être expliquée de deux façons.

Premièrement, la nature du travail des cadres et des professionnels est telle, qu'il est plus difficile d'évaluer leur performance individuelle si ce n'est à travers la performance globale de la firme. De l'avis de Glinow (1988), la plupart des aspects du travail de ces catégories d'employés ne sont pas objectivement mesurables. Cet état de fait rend difficile l'application des normes et standards pour cette tranche du personnel qui, est prédisposée d'ailleurs, à cause de leur formation, à résister à ce genre de contrôle traditionnel. En effet, les travaux de Guérin et Wills (1996) montrent qu'un encadrement trop élevé à ce niveau augmente l'insatisfaction.

Deuxièmement, l'environnement dynamique et compétitif dans lequel évolue ces firmes (haute technologie) change rapidement. Or, un tel environnement exige une adaptation rapide dans les objectifs stratégiques. Donc, si les cadres et les professionnels sont contraints à rester dans des objectifs rigides, fermés, via les normes et standards de performance, on peut penser que cela nuit à l'adaptabilité des objectifs dans le temps et à la performance future de l'organisation plus tard. Au sens de la théorie de l'agence, cette contrainte sur les actes des cadres réduirait en même temps l'accès à l'information disponible et la liberté d'utilisation de celle-ci pour ajuster les objectifs organisationnels à poursuivre.

Au contraire, les techniciens, quant à eux, ont des tâches plus routinières et plus structurées. L'information à la base de la réalisation des tâches quotidiennes étant plus stable, il est donc possible de fixer pour eux des niveaux de performance en fonction des normes et performances prévues. Au sens de la théorie, cette pratique augmenterait l'adéquation entre les attentes de l'organisation et celles de l'employé. Ce qui réduirait les coûts d'agence liés à l'action cachée au sens de Arrow (1985).

Rendement boursier. En ce qui concerne le rendement boursier, il est prédit principalement par la taille de l'organisation et par la qualité de vie au travail.

Dans les études antérieures, la taille de l'organisation se trouve corrélée positivement avec certains indices de performance (Terpstra et Rozell, 1993). Toutefois, on ne peut se fier à cette variable pour prédire la performance financière. En effet, dans le contexte de cette étude, la taille de l'organisation a été introduite comme variable de contrôle pour éviter les biais de cette variable sur la prédiction.

Par contre, il est intéressant de constater que les variables classées sur le thème de la qualité de vie au travail prédisent le rendement boursier. Deux explications sont suggérées ici:

Premièrement, il est important de noter, qu'une augmentation de dividendes conduit à une hausse du prix des actions sur le marché boursier parce qu'ils véhiculent de l'information au sujet des bénéfices futurs de la firme (Bradley, Myers, et Charette, 1984). Et cette majoration de dividendes diminuent les coûts d'agence car la firme envoie un signal dans le sens qu'il y a plus d'argent disponible aux agents pour satisfaire leurs besoins personnels ou pour investir dans des projets non directement rentables (Jensen, 1986). Donc, dans le même sens, il est possible que le marché boursier interprète un investissement dans un programme de qualité de vie comme un effort de la firme pour réduire les coûts d'agence. Effectivement, un tel programme peut motiver les employés à travailler à la réussite de l'organisation (Barrette et Durivage, 1991b). Il est tout à fait possible que la perception externe des investisseurs envers la qualité de vie offerte par l'organisation aux employés influence favorablement leur jugement. En conséquence, on peut donc penser que les

investisseurs voyant ces programmes comme un effort de réduction de coûts d'agence, offriront plus pour l'achat des actions de la firme.

Une deuxième explication est aussi possible. Les principales variables de cette catégorie ont trait aux pratiques touchant le maintien de la santé physique (programme d'exercices physiques) et psychologiques (programme de réduction du stress des employés). Des auteurs soutiennent que ce type de programmes de qualité de vie au travail entraînerait une plus grande productivité (Werther, Davis et Lee Gosselin, 1990). L'environnement de travail dans les entreprises de haute technologie est très exigeant en terme de concentration, d'efforts qu'il faut mettre pour tenir à jour ses connaissances et de santé physique et psychologique. Donc, on peut penser que l'investissement dans la santé physique et psychologique est un investissement rentable extrêmement important pour maintenir un contrôle sur le stress ou pour maintenir une performance constante des employés de manière à conserver ou à augmenter la performance de l'organisation. Bien que la théorie de l'agence puisse difficilement être utilisée ici comme base d'interprétation on peut, à la limite, suggérer que ce type de programme favorise une perception positive de l'employé envers la firme. Cette dernière exprimerait par ce type de programme son intérêt envers l'employé, un intérêt partagé profondément par celui-ci.

Indice de productivité. Quant à l'indice de productivité, les résultats sont assez cohérents. L'analyse de régression sur cet indicateur a montré que la gestion de la qualité totale prédit principalement cet indice financier de performance avec une variance expliquée de 44%. Ce résultat supporte le point de vue de Pegels (1995), pour qui la gestion de la qualité totale améliore non seulement la qualité des produits et des services, mais aussi la productivité, et la flexibilité dans la

fabrication. Dans les organisations où un programme de qualité totale est développé, on retrouve habituellement une structure aplatie et l'on favorise le travail d'équipe. La synergie est atteinte lorsque le résultat obtenu est supérieur au travail individuel. De plus, le travail de groupe conduit à des solutions plus rapides et mieux adaptées aux différents problèmes. Il est donc raisonnable d'avancer que ceci résulte en une diminution de perte de temps, donc à une réduction de coûts cachés et par conséquent conduit à une amélioration de la performance de la firme.

La formation et le perfectionnement représentent la deuxième variable à prédire la productivité avec 13% de variance additionnelle expliquée. Ce résultat n'est pas étonnant car la formation et le perfectionnement des employés constituent des exigences essentielles pour assurer le succès d'un programme de qualité totale. La formation véhicule de l'information stratégique, favorise le partage de cette dernière et rapproche les intérêts. Elle augmente la symétrie des objectifs (Hinrichs, 1966) et transmet les valeurs et intérêts des dirigeants. Chaque partie y trouve son compte. L'une (les employés) en augmentant son expertise et sa sécurité d'emploi; l'autre (les dirigeants) dans l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. Donc, par la formation et le développement l'organisation pourrait réduire les coûts d'agence liés à l'action cachée au sens de Arrow (1985).

Profit. Enfin, le profit est prédit par la taille de l'organisation et l'audit des programmes de ressources humaines, lesquels explique conjointement 54% de variance. Comme il fut déjà mentionné, on ne peut pas se fier sur cette variable pour prédire la performance financière. Elle a été donc introduite comme variable de contrôle.

La variable RH à prédire positivement le profit est l'audit des programmes de ressources humaine. Cette variable appartient à une catégorie distincte des catégories de base de l'étude (dotation, formation-développement, rémunération globale). En fait, cette variable transcende les dernières puisqu'elle les touche toutes à la fois lorsqu'elle est appliquée dans l'organisation. Dans le domaine de la comptabilité, la vérification de gestion vise à déterminer l'efficacité et l'efficience des opérations d'une organisation et d'en faire rapport à la gestion afin de pallier aux faiblesses identifiées. Dans le même sens, l'audit ou la vérification des programmes de ressources humaines, peut identifier des problèmes et suggérer des solutions. Aussi, Werther et al. (1990) pensent que des pratiques antérieures peuvent révéler des hypothèses dépassées devant être changées pour répondre, entre autres, aux objectifs de l'organisation. Effectivement, un service de ressources humaines qui fait de la vérification s'améliore constamment et peut contribuer de manière efficace et efficiente à l'atteinte des objectifs de la firme.

Cette vérification s'appuie essentiellement sur la cueillette et le partage de vertical et horizontale l'information dans l'organisation. Cette pratique s'inscrit donc parfaitement dans l'objectif de la réduction de l'asymétrie de l'information stipulée par la théorie de l'agence. D'autre part, cette activité vise à découvrir l'information non accessible autrement, l'information cachée qui une fois révélée, permet d'intervenir directement sur les coûts cachés.

Indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues et pratiques de ressources humaines

La deuxième hypothèse prévoyait a) une relation positive entre les pratiques de dotation, de formation-développement, de rémunération globale et les indices d'efficacité/d'efficience perçues b)

une relation négative entre ces pratiques et les indices d'inefficacité perçue (roulement du personnel, absentéisme, manque de personnel compétent).

Tel qu'attendu, les résultats des analyses corrélationnelles et de l'analyse de régressions multiples supportent fortement cette hypothèse.

Conformément à la théorie de l'agence, les résultats des analyses corrélationnelles montrent des associations cohérentes entre plusieurs pratiques de ressources humaines et les indicateurs retenus. Les pratiques RH corrélaient positivement avec les indices d'efficacité/d'efficience perçues et négativement avec les indices d'inefficacité perçue.

D'autre part, il est important de noter aussi la cohérence des résultats corrélationnels entre les indicateurs d'efficacité-efficience/inefficacité perçues et les indices de performance financière. Ainsi, les indices d'efficacité et d'efficience perçues sont associés positivement et significativement à plusieurs indices financiers de performance alors que les indices d'inefficacité perçue sont associés négativement et significativement aux indices financiers de performance.

Suite à ces constatations, il semble alors possible de soutenir que l'investissement dans plusieurs de ces pratiques pourrait contribuer à réduire en partie les coûts d'agence et par conséquent affecter positivement la performance financière.

Indices d'efficacité/d'efficience perçues. Les résultats de l'analyse de régression confirment l'hypothèse dans le sens attendu pour certaines pratiques RH. D'abord, les pratiques de rémunération, de formation-développement et un programme de communication interne, constituent des facteurs qui prédisent l'efficacité et l'efficience organisationnelles avec 58% de variance expliquée. Il est donc possible de penser qu'un investissement supérieur dans ces pratiques

pourrait motiver les employés à travailler dans le sens des objectifs de la firme. Ainsi, ils seront portés à utiliser les ressources et les moyens de l'organisation de la manière la plus productive afin d'éviter le gaspillage. Ce qui, par conséquent, pourrait permettre d'accroître la performance de la firme. Plus spécifiquement, les résultats obtenus dans le modèle de régression montrent que la rémunération extrinsèque a un pouvoir explicatif élevé (36%) dans la prédiction de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles. Ceci n'est pas surprenant et supporte les études de Arrow (1985), Jensen et Meckling (1976), Macdonald (1984), Pratt et Zeckhauser (1985), Ross (1973) et White (1985) qui montrent que ce type de rémunération basée sur la performance de la firme réduit les conflits d'intérêts entre le principal (actionnaires) et son agent (employés). Dans le même ordre d'idées, on peut raisonnablement penser que dans le secteur de la haute technologie, là où l'information doit rester secrète, la rémunération devrait être assez appréciable afin d'attirer, de retenir et de motiver les employés. La rétention des employés clés est cruciale pour la survie de l'entreprise (St-Onge, Magnan, Raymond, Thorne, 1996).

Par contre, dans le sens des réflexions de Glinow (1988), les résultats montrent que la rémunération extrinsèque ne suffit pas pour assurer un alignement cohérent entre les objectifs de la firme et ceux des professionnels et des techniciens de la haute technologie. En effet, l'analyse de régression indique que la rémunération subjective explique aussi 6% de la variance sur l'indicateur d'efficacité/d'efficience perçues. Ces résultats suggèrent donc qu'il faudrait ajouter une rémunération subjective ou intrinsèque (Croustsche, 1993) comprenant, entre autres, le PAE⁹, le PIE¹⁰, les

⁹ Programme d'Aide aux Employés

¹⁰ Programme d'Implication des Employés

programmes de communication, si l'on veut assurer une plus grande convergence des intérêts des parties. Ces programmes, lorsqu'ils sont effectifs, sont à même d'améliorer la prédiction de l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

La formation-développement avec 16% de variance sur cet indicateur en est la deuxième variable la plus importante dans l'explication de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles. Comme il fut déjà souligné, le secteur de la haute technologie change très rapidement, ce qui le rend extrêmement sensible aux besoins de la formation et du développement. Les connaissances et les compétences des employés (surtout techniciens et ingénieurs) doivent être constamment mises à jour pour répondre aux besoins de la compagnie. Ce point de vue vient appuyer Schmidt et al. (1982) pour qui le succès d'une firme dépend pour beaucoup de la formation et du développement dispensés à ses employés. C'est aussi l'avis de Alpander (1989) qui rapporte qu'en dehors des autres ressources disponibles, ce sont les personnes qui conditionnent l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Indices d'inefficacité perçue. En ce qui concerne les indices d'inefficacité, les résultats sont très cohérents pour les pratiques RH qui y sont associées. D'abord, les résultats montrent que moins l'organisation fait de planification RH, plus elle manque de personnel compétent. Ce résultat supporte le point de vue de Dolan et al. (1991) à savoir que la planification des RH est bénéfique à l'organisation; sans planification de RH, une organisation peut se retrouver avec un bureau qui n'a pas de personnel suffisant pour le gérer efficacement. Effectivement, sans une telle activité, il pourrait y avoir un manque ou un surplus de personnel. Ce qui, dans les deux cas, engendrerait des coûts d'agence et donc des pertes de performance. De même, moins il y a la rémunération

extrinsèque plus l'organisation manque de personnel compétent. Comme il fut déjà mentionné, la rémunération vise à attirer, retenir et motiver les employés. Donc, l'insatisfaction de ces derniers face à leur rémunération pourrait sans doute les amener à quitter l'organisation ou à être moins motivés pour enrichir leur compétence. Dans la même veine, une firme qui ne récompense pas l'effort sera incapable d'attirer les candidats les plus compétents. D'ailleurs, Bernardin et Russel (1993) mentionnaient que des niveaux de rémunération jugés inéquitables par les employés peuvent mener à une baisse de productivité, à un taux de roulement élevé, à des arrêts de travail et causer des difficultés de recrutement.

Pour sa part, l'absentéisme, est prédit par le peu d'investissement à effectuer dans les analyses de poste. On peut avancer l'explication qu'une analyse de poste permet d'identifier les exigences nécessaires aux choix judicieux des candidats qui correspondent aux exigences réelles de l'emploi; d'où une plus grande harmonie entre le poste et l'individu. Cet aspect amènerait, par ailleurs, une plus grande satisfaction face au travail à accomplir. Donc, on peut raisonnablement penser que l'absentéisme s'en trouvera diminué, d'où une réduction de coûts d'agence, coûts représentés par les salaires attribués sans apport de temps réellement travaillé.

Il est intéressant de constater que le peu d'investissement dans l'évaluation du rendement prédit le roulement du personnel. Les résultats indiquent que plus l'évaluation du rendement est effectuée plus le roulement du personnel a tendance à diminuer. Lorsque l'évaluation est bien faite les deux parties en retirent des bénéfices (Werther, Davis, Lee Gosselin, 1990). Dans les entreprises de la haute technologie, l'évaluation est le plus souvent associée à la rémunération. Ainsi, on peut penser que dans ces organisations si l'évaluation est conduite professionnellement les employés sont

à même de percevoir une justification de leur salaire et l'acceptent plus facilement. Tandis que là où ce processus n'est pas adopté il peut se développer une forme d'insatisfaction et une plus grande propension à quitter l'organisation. Donc, l'évaluation du rendement peut créer un climat de confiance plus élevé dans le futur de la firme.

Il est particulièrement intéressant de constater qu'un indicateur de coûts d'agence, le roulement du personnel prédit négativement trois indices financiers de performance qui sont le potentiel de croissance, le rendement boursier, et la marge bénéficiaire nette. Cette observation supporte la théorie de l'agence car l'organisation trouve profit à réduire ses coûts d'agence.

Effectivement, le roulement du personnel donne lieu à des coûts cachés qui peuvent entraîner une baisse de performance durant l'année en cours et même les années suivantes. Ces coûts portent entre autres au risque de recruter un mauvais candidat, à la formation dispensée au nouveau recruté, à la sous-productivité qui peut advenir au début pour le nouvel employé. Dans cette optique, une organisation faisant face à un problème constant de roulement ne peut pas espérer une croissance financière durable. De plus, une telle entreprise peut paraître aux yeux des investisseurs comme non fiable pour y investir, ce qui va affecter le prix des actions de la firme sur le marché boursier. Enfin, une hausse de coûts cachés, due au roulement pourrait affecter le profit qui à son tour entraînera une baisse de la marge bénéficiaire nette.

Performance financière et l'investissement global dans des pratiques de ressources humaines et indices d'efficacité/d'efficience perçues et indices d'inefficacités perçues

Il était attendu de l'hypothèse 3 que les investissements dans certaines pratiques RH augmentent la performance financière parce qu'elles réduisent les coûts d'agence. Cette hypothèse n'est pas vérifiée. Cependant, les résultats doivent être interprétés avec prudence car l'hypothèse 2 (2a et 2b) qui prédit une relation entre les pratiques RH et les indicateurs de coûts d'agence est partiellement corroborée. De même, l'analyse de régression entre les indicateurs de coûts d'agence et la performance financière supporte la théorie de l'agence. Plusieurs explications sont possibles:

Premièrement, les analyses précédentes ont montré qu'il existait une relation entre les pratiques de ressources humaines et les indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacité perçues. Donc, ceux-ci partagent une variance commune et compte tenu du problème de multicollinéarité l'effet des indices d'efficacité/d'efficience et d'inefficacités perçues n'est pas suffisamment indépendant des investissements dans des pratiques de ressources humaines et est donc annulé par les programmes ou pratiques RH.

Deuxièmement, ce résultat est en soi intéressant et suggère qu'un investissement global dans l'ensemble des pratiques de ressources humaines n'est pas une garantie de la performance financière due à une réduction de coûts d'agence. Des pratiques spécifiques pourraient conduire à de meilleurs résultats, donc une maximisation des indices de performance et une réduction de coûts d'agence par une augmentation des indices d'efficacité/d'efficience perçues et une réduction des indices d'inefficacité perçue.

Troisièmement, les coûts d'agence résultant des conflits d'intérêts entre principal-agent sont difficiles à mesurer car ils constituent des coûts cachés. Les mesures utilisées sont indirectes et basées sur la perception des répondants et peuvent être en soi imprécises.

Pour conclure, il est aussi pertinent de souligner que chacune des pratiques n'est en relation qu'avec un seul des indices financiers de performance. Il en est ainsi à l'exception de la rémunération incitative qui se trouve être en relation avec deux indicateurs de coûts d'agence. Toutefois, il ne ressort aucune relation entre les indicateurs de coûts d'agence et la performance financière en présence de l'ensemble des pratiques RH. Ce qui ne permet pas de tirer des conclusions générales quant aux pratiques pouvant prédire la performance financière globale de la firme. En fait, les résultats de cette recherche indiquent que des pratiques spécifiques peuvent prédire certains indices spécifiques de la performance financière. Donc, les pratiques de RH et les indices financiers de performance ont des relations spécifiques plutôt que générales.

CONCLUSION

Cette étude apporte une contribution à la recherche comme étant, une des premières, à utiliser la théorie de l'agence en tant que modèle explicatif, dans une analyse intégrée, pour expliquer la rentabilité des investissements dans les pratiques de RH.

En premier lieu, nous avons voulu vérifier l'hypothèse a)-d'une relation positive entre le développement des pratiques RH, reflétant un investissement supérieur et la performance financière, b) et les indices d'efficacité/d'efficience perçues, c) d'une relation négative dans le cas des indices d'inefficacité perçue.

En second lieu, nous avons voulu identifier les pratiques les plus déterminantes dans la performance financière et dans la réduction des coûts d'agence.

En troisième lieu, nous avons voulu vérifier si l'augmentation des indices de performance financière de la firme liée à l'investissement dans des pratiques de RH est aussi liée à une réduction de coûts d'agence soit une augmentation des indices d'efficacité et d'efficience perçues et à une réduction des indices d'inefficacité perçue.

Les résultats supportent partiellement la théorie de l'agence car ils ne contredisent pas ses hypothèses sous-jacentes et permettent de conclure que les investissements dans des pratiques spécifiques RH sont rentables car ils maximisent certains indices de performance financière. De plus, certaines d'entre elles, pourraient constituer de bons mécanismes de contrôle afin d'assurer un

alignement cohérent entre les objectifs du principal et ceux de l'agent et de ce fait réduire les coûts d'agence et augmenter la performance de l'organisation. En effet, des investissements dans des pratiques spécifiques permettent de réduire certains coûts d'agence liés à l'absentéisme, au roulement du personnel et au manque du personnel mais ne permettent pas d'affirmer sans réserve qu'ils augmentent la performance financière de l'organisation parce qu'ils réduisent les coûts d'agence.

Il est évident que la généralisation des résultats de cette étude est limitée à cause de la taille de l'échantillon. Cependant, nous sommes confiants quant à l'importance des résultats obtenus. Cette étude appelle d'autres recherches pour une meilleure compréhension des déterminants de la performance financière de l'organisation.

RÉFÉRENCES

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

Abowd, John M., Milkovich, George T., & Hannon, John M. (1990). The effects of human resource management decisions on shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 203-236.

Albert, Michael (1990). HR profit power. *Personnel*, 69, 47-49.

Alpander, Guvene (1989). *Pour une stratégie des ressources humaines*. Chotard et Associés Éditeurs, Paris.

Anderson, E. (1985). *The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis*. Marketing Science, 4, 234-254.

Arrow, K.J. (1985). *The theory of agency, principal and agent: the structure of business*. Harvard Business School Press, Boston.

Ballif, Jean-François (1986). *Analyse multivariée: un modèle descriptif général* (Editions Peter Lang SA). Berne.

Barrette, J. et Durivage, A. (1993). *Sélection du personnel: les connaissances tacites permettent-elles de prédire le succès au travail?* dans Actes du Congrès, 4e congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18-19 nov., Editions des Actes. Groupe thématique no. 6, pp. 268-273.

Barrette, J. et Durivage, A. (1991a). *Le climat organisationnel et son impact sur la satisfaction des employés et la productivité de l'entreprise*. Université d'Ottawa, document de travail 91-03.

Barrette, J. et Durivage, A. (1991b). *L'impact de divers modes de résolution des conflits sur l'efficacité organisationnelle dans une organisation policière*. Université d'Ottawa, document de travail 91-18.

Baumol, W.J. (1967). *Business behavior, value, and growth*. MacMillan, New York.

Beatty, R. W.. (1989). *Competitive human resources advantage through the strategic management of performance*. Human resource Planning, 12, 179-194.

Becker, B. et Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects*. Academy of management Journal, 39, 779-801.

Belout, A. et Dolan, S.L. (1994). *L'évaluation des directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche multiple constituency: une étude empirique*. Université de Montréal, document 94-05.

Ben-Horim, Moshe, & Callen, Jeffrey L. (1989). The cost of capital, Macauley's duration and Tobin's q. *The Journal of Financial Research*, 12, 143-155.

Bernardin, H.J. & Russel J.E.A. (1993). *Human resource management: an experiential approach*. McGraw-Hill Inc.

Berle, A.A., & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. MacMillian, New York.

Boudreau, J.W. & Berger C. (1985). Toward a model of employee movement utility. In Rowland K.M. and Ferris G.R. (editors). *Research in personnel: an human resources management*, 3, 31-54. (New York: JAI Press).

Brealey, R., Myers S. et Charette F. (1984). *Principes de gestion financière des sociétés*. McGraw-Hill Inc.

Breaugh, James A. (1981). Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. *Academy of Management Journal*, 24, 142-147.

Brickley, J.A., Bhagat, S., & Lease R.C. (1985). The impact of long-range managerial compensation plans on shareholder wealth. *Journal of Accounting and Economics*, 7, 115-129.

Callot, Ph. (1994). *La performance*. document de travail. Laboratoire de recherche Stratégie-Organisation-Marketing, IAE de Poitiers.

Campbell, John P., Dunnette, Marvin D., Lawler, Edward E., & Weick, Jr, Karl E. (1980). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill, New York.

Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources. The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Cascio, W.F. (1987). *Applied psychology in personnel management* (3d edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cashman, Margaret E., & McElroy James C. (1991). Evaluating the HR function. *HR Magazine*, 36, 70-73.

Connolly, Terry E., Conlon, Edward J. & Deutsh, Stuart Jay (1980). A multiple approach of organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 5, 211-217.

Croutsche, J-J. (1993). Vers une rémunération incitative. *Direction et Gestion des Entreprises*. no. 141-142, mai-août, Ressources humaines.

Cook, D. et Ferris, G. (1986). *Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline*. Human Resource Management, 25, 441-458.

Dayhaw, Lawrence-T. (1969). *Manuel de statistique* (4e édition). Editions de l'Université d'Ottawa, Ottawa.

Dolan, S.L., Schuler, R.S. et Chrétien L. (1991). *Gestion des ressources humaines*. Ottawa, Editions du Trécarré Inc.

Eilon, Samuel (1971). *Management control*. Macmillan and Co Ltd, London.

Eisenhardt, K. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. Academy of Management Review, 14, 57-74.

Elbing, A.O. (1962). Executive incomes, sales and profits. *The American Economic Review*, 52, 753-761.

Fitz-Enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. McGraw Hill, New york.

Fitz-Enz, J. (1980). Quantifying the human resources function. *Personnel*, March-April, pp.41-52.

Franke, A.G., Harrick, E.J. & Klein, A.J. (1982). The role of personnel in improving productivity. *Personnel Administrator*, March, pp. 83-88.

Gatewood, R.D. & Feild, H.S. (1994). *Human resource selection*. The Dryden Press Orlando.

Glinow Von, Mary Ann (1988). *The new professionals: managing today's high-tech employees*. Ballinger Publishing, Massachussets.

Goldstein, Irwin L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.

Guérin, G. & Wills, T. (1996). *La mesure de l'efficacité des pratiques de gestion et l'élaboration d'un indicateur de qualité de la gestion en milieu professionnel*. dans Actes de colloques, 17, 9, 92-101.

Harris, M et Raviv, A. (1978). *Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health insurance, and law enforcement*. The American Economic Review, 68, 20-30.

- Hinrichs, J.R. (1966). *High-Talent Personnel: managing a critical resource*. The American Management Association, Inc, United States.
- Holmstrom, B. et Milgrom, P. (1994). *The firm as an incentive system*. The American Economic Review, 84, 972-989.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Rivero J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-783.
- Jensen, M. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers. *The American Economic Review*, 76, 323-329.
- Jensen, Michael C., & Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, G. (1984). *Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior*. Academy of Management Review, 9, 684-695.
- Jones, G. (1987). *Organizational behavior: The standing life at work*. Scott Foresman and Company, Illinois.
- Jones, G. et Wright P. M. (1992). *An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices*. Research in Personnel and Human Resources Management, 10, 271-299.
- Kaplan, R. S. (1983). *Comments on Wilson and Jensen*. Accounting review, 58, 340-346.
- Lambert, Richard, & Larcker, David F. (1987). An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts. *Journal of Accounting Research*, 25, 85-125.
- Lamer, Robert J. (1966). Ownership and control in the 200 largest nonfinancial corporations, 1922 and 1963. *The American Economic Review*, 56, 777-787.
- Lauzon, Léo Paul (1988). *Théorie comptable*. 3ème édition, Montréal: G. Morin.
- Lewellen, W.G. & Huntsman B. (1970). Managerial pay and corporate performance. *The American Economic Review*, 60, 710-720.
- Lindenberg, Eric B. & Ross, Stephen A. (1981). Tobin's q ratio and industrial organization. *Journal of Business*, 54, 1-32.

Locke, E. A. et Latham G. P. (1990). *The theory of goal setting and task performance*. Prantice Hall.

Macdonald, G.M. (1984). New directions in the economic theory of agency. *Canadian Journal of Economics*, 17, 415-440.

Macdonald, G.M. (1982). Information in production. *Econometrica*, 50, 1143-1162.

Masson, Robert T. (1971). Executive motivations, earnings and consequent equity performance. *Journal of Political Economy*, 79, 1278-1292.

McGuire, J.W., Chiu, J.S.Y. & Elbing, A.O. (1962). Executive incomes, sales and profits. *The American Economic Review*, 52, 753-761.

Miner, J. B. et Crane D. P. (1995). *Advantages in the practice theory, and research of strategic human resources management*. Harper Collins, New York.

Monsen, R., Chiu, J., Colley, D. & David, E. (1968). The effect of esparation of ownership and control on the performance of the large firm. *Quaterly Journal of Economics*, 82, 435-451.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Gaetan Morin, éditeur.

Murphy, Kevin J. (1984). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 7, 11-42.

Nilikant, V. (1994). *Transdisciplinary approach to a theory of performance in organizations*. Human Systems Management, 13, 41-48.

Noferi, Pascal (1987). *Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*. Publications Diffusions UIMM, Paris.

Palmer, John (1973). The profit performance effects of the separation of ownership from control in large US industrial corporations. *The Bell Journal of Economics*, 4, 293-303.

Pedhazur, E.J. (1982). *Multiple regression in behavioral research. Explanation and prediction*. 2 edition) New York: Holt, Rinehart and Winston.

Peg, A. et Lincoln, A. N. (1991). *Link HR to Corporate Strategy*. Personnel Journal, avril, 75-78.

- Pegels, C. Carl (1995). *Total quality management: A survey of its important aspects*. ITP Company.
- Prescott, Edward C., & Visscher Michael (1980). Organizational capital. *Journal of Political Economy*, 88, 446-461.
- Portwood, James D., & Eichinger, Robert W. (1985). The challenge of human resource management: Adding value. *Human Resource Planning*, 8, 209-227.
- Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (1985). *Principals and agents: the structure of business*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Ross, Stephen A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63, 134-139.
- Russel, James S., Terborg, James R., & Powers, Mary L. (1985). Organizational performance and organizational level traning and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Savall, Henri, & Zardet, Véronique (1992). *Le nouveau contrôle de gestion*. Éditions Comptables Malesherbes, Paris.
- Sedzro, K. (1992). *Tests des théories du signal et de l'agence appliquées aux majorations multiformes du dividende*. Université Laval, Thèse de doctorat.
- Sedzro, K., Bernier, G. & Charest, G. (1993). *Hausses du dividende régulier, stade de vie de la firme et réaction boursière*. Université Laval, document de travail 93-16.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. & Pearlman, K. (1982). Assessing the economic impact of personnel programs on work force productivity. *Personnel Psychology*, 35, 333-347.
- Schmitt, Neal, & Schneider, Benjamin (1983). Current issues in personnel selection. *Personnel and Human Resources Management*, 1, 85-125.
- Smirlock, Michael, Gilligan, Thomas, & Marshall William (1984). Tobin q and the structure performance relationship. *The American Economic Review*, 74, 1051-1059.
- St-Onge, S., Magnan, M., Raymond, S. & Thorne, L. (1996). *L'efficacité des régimes d'option d'achat d'actions: une étude conduite auprès des cadres supérieurs*. Actes du colloque, 17,9, 34-42.
- Terpstra, David E., & Rozell, Elizabeth J. (1993). The relationship of staffing practices and organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.

Thomadakis, Stavros B. (1976). A value-based test of profitability and market structure. *The Review of Economics and Statistics*, 59, 179-185.

Tsui, Anne S. (1984). Personnel department effectiveness: A tripartite approach. *Industrial Relations*, 23, 184-197.

Tsui, A. & Gomez-Mejia, L. (1988). Evaluating HR effectiveness, dans L. Dyer et G. Holder (dir.). *HR Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.

Ulrich, D. (1989). Assessing human resource effectiveness: stakeholder, utility and relationship approaches. *Human Resource Planning*, 12 (4), 301-315.

Walker, J. & Bechet, T. (1991). Defining effectiveness and efficiency measures in the context of HR strategy. In R. Niehaus & K. Price (Eds), *Bottom-line results from strategic human resource planning*, (pp. 235-246). New york: Plenum Press.

Werther, Jr. W.B., Davis, K. & Lee-Gosselin, H. (1990). *La gestion des ressources humaines*. McGraw-Hill, Éditeurs.

Wexley, K.N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.

White, H.C. (1985). *Agency as control, principals and agents: the structure of business*, Boston: Harvard Business School Press.

ANNEXES

Ottawa, décembre 1995

Madame,
Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche à l'université d'Ottawa, nous sollicitons votre collaboration pour mener à bien ce projet. Cette étude vise à appliquer la théorie de l'agence pour expliquer la rentabilité de certains types d'investissements en ressources humaines, spécifiquement en recrutement-sélection, en formation et en rémunération.

Le secteur de la haute technologie étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur le rôle de la fonction ressources humaines dans les entreprises.

Votre collaboration nécessitera à répondre au questionnaire, ce qui demandera 30 minutes de votre temps. **Veillez noter que les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés et analysés seront publiés dans la recherche.**

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

Barrette Jacques
Chercheur
Tél: 613) 562-5800, poste 4782

Marlene Simeus
Étudiante au 2ème cycle
Tél: 819) 771-3200

PS: Nous nous chargerons personnellement de recueillir le questionnaire une fois rempli.

INSTRUCTIONS

1. S'il vous plait, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
2. Veuillez noter que vos réponses sont strictement confidentielles.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION!!

Partie 1: informations générales sur la compagnie et la direction des ressources humaines

Section 1: la compagnie

- 1) Depuis combien d'années la compagnie existe t-elle? _____
- 2) Dans quel secteur d'activité, la compagnie se situe t-elle?
 - 1 ☐ manufacturier
 - 2 ☐ services
- 3) Quel est le nombre approximatif total d'employés dans l'entreprise? _____
- 4) Quelle est la phrase qui décrit le mieux votre type d'entreprise:
 - 1 ☐ l'entreprise met l'accent sur une ligne de produits restreints et défend fortement sa position sur le marché
 - 2 ☐ l'entreprise cherche agressivement à développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés
 - 3 ☐ l'entreprise a une ligne de produits dans un marché très stable et certains produits dans marché très changeant
 - 4 ☐ l'entreprise voit des changements majeurs dans l'environnement mais a de la difficulté à changer assez rapidement pour s'adapter à ces changements
- 5) Le personnel de la compagnie est-il syndiqué?
 - 1 ☐ oui
 - 2 ☐ non
- 6) La compagnie possède t-elle un département de marketing?
 - 1 ☐ oui
 - 2 ☐ non
- 7) La compagnie possède t-elle un département de recherche et développement?
 - 1 ☐ oui
 - 2 ☐ non
- 8) Indiquez approximativement le pourcentage du bénéfice de la compagnie destiné à la recherche et développement
pourcentage (%) approximatif: _____

9) Indiquez approximativement dans quelle intervalle se situe le montant dépensé annuellement par la compagnie pour la formation et le perfectionnement du personnel:

	0-30000\$	30000-60000	60000-90000	90000-120000	120000 et plus
5.1 cadres	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 professionnels	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 techniciens	☐	☐	☐	☐	☐

10) Indiquez approximativement dans quelle intervalle se situe le montant dépensé annuellement par la compagnie pour le recrutement et sélection (ce montant inclut les heures consacrées par le service des ressources humaines, les annonces, etc.)

☐ 0-30000\$ ☐ 30000-60000 ☐ 60000-90000 ☐ 90000-120000 ☐ 120000 et plus

11) Indiquez approximativement dans quelle intervalle se situe la masse salariale de la compagnie

☐ moins de 500000\$ ☐ 500000-1M ☐ 1M-1.5M ☐ 1.5M- 2M ☐ 2M et plus

12) Les bonis et les primes sont-ils accordés sur une base (cochez plus d'un choix si nécessaire)

1 ☐ individuelle 2 ☐ de département 3 ☐ d'équipe 4 ☐ aucun bonus n'est accordé

13) Depuis deux (2) ans, quel est approximativement le taux de roulement du personnel?

pourcentage approximatif (%): _____

Section 2: la direction des ressources humaines

Pour la question suivante, veuillez s'il vous plait considérer que la compagnie possède une direction ou un service ou un département des ressources humaines si au moins une personne dans la compagnie se consacre à temps plein aux activités de gestion des ressources humaines.

1) Si la compagnie a un service de ressources humaines, depuis combien de temps existe t-il ?

Nombre approximatif d'années: _____

2) Quel est le nombre approximatif total d'employés qui composent la direction des ressources humaines?

1. Cadres: _____ 2. Professionnels et techniciens: _____ 3. Support administratif: _____

3) Le service de ressources humaines a t-il un budget pour ses activités?

1 ☐ oui 2 ☐ non

4) Si oui, quel est le montant (\$) approximatif de ce budget? _____

5) Le responsable de la direction des ressources humaines détient:

- 1 ☐ un baccalauréat (gestion des ressources humaines, relation industrielle, psychologie, etc)
 2 ☐ une maîtrise (gestion des ressources humaines, relation industrielle, psychologie, etc)
 3 ☐ un baccalauréat ou une maîtrise dans une autre discipline: spécifiez _____

4) Voici une liste d'activités qu'une direction des ressources humaines d'une organisation peut effectuer. S'il vous plaît, pour la liste d'activités ou de programmes ci-dessous, cochez la case correspondant à votre évaluation:

Question: **Jusqu'à quel point cette activité ou (ce programme) est-elle développée (est-elle développée) dans votre organisation ?**

0	1	2	3	4	5
Cette activité n'est pas effectuée dans notre organisation	Cette activité est très peu développée dans l'entreprise : programme à l'état embryonnaire, rarement des ressources humaines et financières sont allouées à cette activité	Cette activité est un peu développée dans l'organisation: à l'occasion des ressources y sont allouées, peu d'investissements financiers y sont effectués	Cette activité est moyennement développée dans l'organisation: des ressources y sont passablement allouées, et des investissements financiers moyens y sont effectués	Cette activité est assez développée dans notre organisation: assez souvent des ressources y sont allouées, et des investissements financiers significatifs y sont effectués	Cette activité est très développée et structurée dans notre organisation: beaucoup de ressources y sont allouées, et des investissements financiers importants y sont effectués

	0	1	2	3	4	5
1. L'utilisation d'instruments de sélection du personnel spécialisés tels:						
1.1 tests d'aptitudes ou d'habiletés ou de connaissances						
1.2 tests de personnalité ou d'intérêts						
1.3 entrevues structurées						
2. La planification des ressources humaines (prévision de la demande de travail et de la main-d'oeuvre, programme RH en fonction des objectifs stratégiques de la compagnie)						
3. Des programmes de motivation particulier tels:						
3.1 salaire à la commission						
3.2 bonus						
4. Des programmes de rémunération au mérite						
5. Des programmes d'encouragement (prime de production)						
6. Des programmes de partage des gains tels:						
6.1 actionnariat						
6.2 partage de profits						
6.3 prime de réduction des coûts						
7. L'évaluation du rendement pour les emplois techniques et professionnels						
8. L'évaluation du rendement pour les emplois cadres et de la haute direction						
9. L'évaluation du potentiel ou de la relève						
10. Un programme d'organisation du travail (groupe semi-autonome, enrichissement des tâches, rotation des postes, cercles de qualité etc.)						
11. L'analyse de postes						

	0	1	2	3	4	5
12. Le sondage d'opinions auprès des employés						
13. Le développement organisationnel (DO)						
14. Un programme d'implication des employés (IE)						
15. Un programme d'aide aux employés						
16. Un programme de santé/sécurité, de gestion du stress						
17. Un programme d'équité d'emploi						
18. La formulation de politiques RH						
19. La gestion de la qualité totale						
20. Le reengineering						
21. Des programmes de formation et développement à l'interne						
22. Des programmes de formation et développement fournis à l'externe (ex: consultant)						
23. L'évaluation de l'efficacité ou l'audit des programmes de ressources humaines						
24. Un programme d'orientation des nouveaux employés						
25. Un programme de planification de carrière et de counselling						
26. Les relations industrielles et la négociation de convention collective						
27. Des programmes d'avantages sociaux personnalisés de style cafétéria (chaque employé peut choisir l'agencement de ses avantages sociaux)						
28. Des programmes d'assurance pour les employés (ass. salaires, dentaire, invalidité, etc)						
29. Des programmes particuliers de régime de retraite						
30. Des programmes d'horaires flexibles ou variables ou de temps partagé						
31. Des programmes de services aux employés (services de garde, conseils financiers, etc)						
32. Un programme d'exercices physiques pour les employés						
33. Un programme de communication interne (journaux, bulletins, boîte à suggestions, etc)						
34. Le maintien d'un Système d'Information sur les ressources humaines (SIRH)						
35. Un programme de résolution des griefs ou de conflits						
36. Des programmes de mécanismes de contrôle tels les restrictions budgétaires, les directives relatives aux dépenses, les règles de fonctionnement de la compagnie etc..						

5) Voici une liste d'énoncés qui reflètent des situations ou des pratiques qui peuvent advenir dans une entreprise. Portez votre appréciation par rapport à la réalité vécue dans votre entreprise en mettant un crochet dans la case appropriée.

1	2	3	4	5
totalement en désaccord	assez en désaccord	d'accord	assez d'accord	totalement d'accord

	1	2	3	4	5
1. Les membres de la direction des ressources humaines assistent aux réunions de directions relatives aux orientations de l'entreprise et à la planification stratégique?					
2. La compagnie doit freiner sa croissance ou éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs en raison d'un manque de:					
2.1 personnel de haute direction compétent					
2.2 personnel de cadre intermédiaire compétent					
2.3 personnel de production technique et spécialisé compétent					
2.4 personnel de supervision compétent					
3. L'inventaire des capacités techniques du personnel de production (ex: formation, cours suivis, profil de compétences, aptitudes, habiletés etc..) est assez complet					
4. Les cours de formation et de perfectionnement sont payés entièrement par la compagnie					
5. La compagnie offre des stages de formation au personnel technique et professionnel					
6. La compagnie a une politique de formation et de perfectionnement du personnel « porte ouverte » c'est à dire que ceux qui le désirent peuvent y avoir accès.					
7. Le programme de formation et de perfectionnement destiné au personnel a pour but de l'aider à:					
7.1 obtenir une promotion					
7.2 mieux accomplir les tâches actuelles					
7.3 se préparer à obtenir de nouvelles responsabilités					
7.4 pour répondre aux besoins de la compagnie relatifs aux lancements de nouveaux produits ou à l'introduction de nouvelles technologies.					
8. La compagnie possède une direction (service / département des ressources humaines)					
9. La compagnie privilégie un recrutement interne plutôt qu'externe					
10. Le personnel bénéficie d'une rémunération supérieure à celle du marché					
11. Le personnel est satisfait de la présente grille salariale					
12. Les salaires des cadres sont affectés par:					
12.1 l'ancienneté de l'employé					
12.2 le potentiel de l'employé					

	1	2	3	4	5
13. La compagnie fixe des normes et des standards de performance pour:					
13.1 le personnel cadre					
13.2 le personnel de production technique					
13.3 le personnel professionnel					
13.4 le personnel de bureau					
14. Le taux de roulement dans la compagnie est un problème majeur					
15. Le roulement dans la compagnie est observé le plus souvent chez:					
15.1 le personnel cadre					
15.2 le personnel professionnel					
15.3 le personnel de production technique					
15.4 le personnel de bureau					
16. Le taux d'absentéisme dans la compagnie est un problème majeur					
17. L'absentéisme dans la compagnie est observé le plus souvent chez:					
17.1 le personnel cadre					
17.2 le personnel professionnel					
17.3 le personnel de production technique					
17.4 le personnel de bureau					
18. Il y a peu ou pas de gaspillage de ressources (humaines, matérielles et financières) dans l'organisation					
19. En général les objectifs stratégiques sont atteints tels que prévus					
20. En général les employés sont fiers de travailler pour la compagnie					
21. L'organisation s'adapte mieux à son environnement que les organisations concurrentes du même secteur					
22. Par rapport aux entreprises de même type, votre organisation connaît un succès supérieur					
23. Le choix d'une source de recrutement (ex: revues spécialisées, centres de placements privés etc..) est fait en fonction de sa capacité à fournir des candidats potentiels peu importe les coûts.					
24. Il y a une personne spécialisée dans la dotation qui s'occupe à temps plein de cette activité					

VERSION ANGLAISE

Ottawa, January , 1996

Dear Sir:

Dear Madam:

We are seeking your cooperation to make our research project at the University of Ottawa a successful one. This study is designed to apply the agency's theory to explain the viability of certain types of investments in human resources, specifically in recruitment-selection, training and compensation.

The high technology sector was chosen as the area of study, and we remain confident with regard to the practical and enriching impact of this research on the role of the Human Resources Department in businesses.

Your cooperation consists in answering the questionnaire, which will take thirty minutes of your time. **Please note that the data will remain confidential. Only the compiled and analysed results will be published in the research.**

Hoping that you will provide us with a favourable response, we remain

Sincerely,

Jacques Barette

Researcher

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

Marlene Simeus

Graduate Student

Tel: (819) 771-3200

P.S.: We will personally pick up the completed questionnaire.

INSTRUCTIONS

1. Please answer all questions in order.
2. Please note that your answers will be confidential.

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!

Part 1: General information on the company and the Human Resource Department

Section 1: The company

1. How many years has your company been in operation?
2. What is your company's ligne of business?

1 ☐ Manufacturing 2 ☐ Services
- 3) What is the approximate total number of staff in your business?
- 4) Which of the following best describes your type of business?

1 ☐ The business focuses on a line of limited products and strongly defends its position in the market

2 ☐ The business is aggressively seeking to develop new products and new markets

3 ☐ The business has a ligne of products in a highly stable market and certain products in a highly changing market.

4 ☐ The business sees major changes in the environment, but it has difficulty in reacting fast enough to adapt to these changes.
- 5) Are the members of your staff members of a union?

☐ Yes ☐ No
- 6) Does your company have a Marketing Department?

☐ Yes ☐ No
- 7) Does your company have a Research and Development Department?

☐ Yes ☐ No
- 8) Indicate the approximate proportion of benefits devoted to research and development.

Approximate percentage (%): _____

- 9) Check the box corresponding to the approximate amount your company spends annually for staff training and development:

	0-\$30,000	\$30,000-\$60,000	\$60,000-\$90,000	\$90,000 - \$120,000	\$120,000+
9.1 Sen.Mangt.	☐	☐	☐	☐	☐
9.2 Profess.	☐	☐	☐	☐	☐
9.3 Techn.	☐	☐	☐	☐	☐

- 10) Check the box indicating the approximate amount spent annually by your company for recruitment and selection (this amount includes the hours spent by the Human Resource and the Advertising Departments, etc.)

☐ 0-\$30,000 ☐ \$30,000 - \$60,000 ☐ \$60,000 - \$90,000 ☐ \$90,000 - \$120,000 ☐ \$120,000 +

- 11) Check the box indicating the company's approximate payroll.

☐ under \$500,000 ☐ \$500,000 - 1M ☐ 1M - 1.5 M ☐ 1.5 - 2M ☐ 2M +

- 12) Are bonuses and premiums given on one of the following bases (check more than one, if applicable)

1 ☐ Individual 2 ☐ Departmental 3 ☐ Team 4 ☐ No bonus

- 13) What is the approximate rate of staff turnover for the last two years ?

Approximate percentage (%): _____

Section 2: Human Resource Department

For the following question, please consider that the company has a Human Resource Department, if at least one person in the company works full-time in human resources management activities.

- 1) If your company has a Human Resource Department, how long has it been in operation?

Approximate number of years: _____

- 2) What is the approximate number of employees within that department?

1. Senior Off.: _____ 2. Professionals and technicians: _____ 3. Admin. Supp. Staff: _____

- 3) Does the Human Resource Dept. have an operating budget?

1 ☐ Yes 2 ☐ No

- 4) If so, what is the approximate amount of this budget? _____

- 5) The head of this department holds:

1 ☐ a bachelor's degree (human resources management, industrial relations, psychology, etc.)
 2 ☐ a master's degree (human resources management, industrial relations, psychology, etc.)
 3 ☐ a bachelor's or a master's degree in another field: (please specify) _____

- 4) The following is a list of activities that the Human Resource Department of an organization can carry out. Please check the one corresponding to your evaluation:

Question: **To what extent is this activity (or program) developed in your organization?**

0	1	2	3	4	5
This is not one of our activities	This activity is not very developed in our organization: this program is at the embryo stage, seldom are financial and human resources allocated towards this activity	This activity is developed slightly in the organization: resources are allocated occasionally, however there has been little financial investment	This activity is moderately developed in the organization: a fair amount of resources are allocated and moderate financial investments are made	This activity is fairly developed in our organization: resources are allocated often enough, and significant financial investments are made.	This is a highly structured and developed activity in our organization: substantial resources are allocated, and major financial investments are made.

	0	1	2	3	4	5
1. The use of specialized staff selection instruments, such as:						
1.1 Aptitude or skills tests						
1.2 Personality or interest tests						
1.3 Structured interviews						
2. Human Resources planning (projecting the work and workforce requirements, the RH program based on the company's strategic goals)						
3. Specific motivation program, such as:						
3.1 Commission earnings						
3.2 Bonus						
4. Merit pay						
5. Incentive programs, such as:						
5.1 production bonus						
5.2 skills-based bonus						
6. Profit-sharing plan, such as:						
6.1 Stock ownership						
6.2 Profit-sharing						
6.3 Cost-cutting bonus						
7. Performance appraisal of technical and professional positions						
8. Performance appraisal of management and senior management positions						
9. Appraisal of the present or the replacement staff's potential						
10. A work organization program (semi-independent group, job enhancement, job rotation, quality circles, etc.)						

	0	1	2	3	4	5
11. Position analysis						
12. Staff opinion poll						
13. Organizational development (OD)						
14. Employee involvement program (EI)						
15. Employee Assistance Program (EAP)						
16. Occupational health/safety and stress management program						
17. Employment equity program						
18. RH policies						
19. Total quality management						
20. Reengineering						
21. In-house development and training programs						
22. External (consultants) development and training programs						
23. Efficiency appraisal or human resources program audit						
24. Counselling program for new employees						
25. Career planning and counselling program						
26. Industrial relations and collective bargaining						
27. Cafeteria style individualized fringe benefits programs (each employee can choose his or her own fringe benefits)						
28. Insurance programs for employees (salary, dental, disability, etc.)						
29. Specific retirement plans						
30. Flexible hours, shared time programs						
31. Employee services programs (daycare, financial advice, etc.)						
32. Physical exercise program for employees						
33. Internal communications program (newsletter, bulletin, suggestions box, etc.)						
34. Support for a Human Resources Information System (HRIS)						
35. A program to resolve grievances, disputes						
36. Control mechanisms programs, such as budget restrictions, expenditure guidelines, the company's operating regulations, etc.						

- 5) The following is a list of statements outlining potential situations or practices in a business. Rate each one compared to your actual experience in your business by checking the appropriate box.

1	2	3	4	5
Disagree fully	Disagree somewhat	Agree	Agree somewhat	Agree fully

	1	2	3	4	5
1. Do the members of the Human Resource Department attend management meetings concerning the business's direction and strategic planning?					
2. The company must curb its expansion or face difficulties in achieving its goals because of a lack of:					
2.1 competent senior executives					
2.2 competent middle level executive					
2.3 competent specialized and technical production staff					
2.4 competent supervisory staff					
3. The range of the production staff's technical skills (ex: training, courses taken, skills profile, aptitudes, skills, etc.) is rather complete.					
4. The training and development courses are fully paid by the company.					
5. The company offers training sessions to its technical and professional staff.					
6. The company has an «Open-door» staff training and development policy, in that anyone interested has access to it.					
7. The training and development policy is designed to help the staff:					
7.1 get promoted					
7.2 carry out its present duties more efficiently					
7.3 prepare it to take on new responsibilities					
7.4 meet the company's needs concerning the introduction of new products or new technologies					
8. The company has a direction (Human Resource Department)					
9. The company favours internal rather than external recruitment.					
10. The staff is paid more than the marketplace.					
11. The staff is pleased with the present wage schedule.					
12. Management's salaries are affected by:					
12.1 the employee's seniority					
12.2 the employee's potential					
12.3 the firm's performance (increase in sales, profits, price of shares on the market)					

		1	2	3	4	5
13.	The company sets performance standards for:					
	13.1 the senior staff					
	13.2 the technical production staff					
	13.3 the professional staff					
	13.4 the office staff					
14.	The turnover rate is a major problem for the company					
15.	The turnover in the company is more noticeable with:					
	15.1 the senior staff					
	15.2 the professional staff					
	15.3 the technical production staff					
	15.4 the office staff					
16.	The rate of absenteeism is a major problem for the company					
17.	Absenteeism in the company is more noticeable with :					
	17.1 the senior staff					
	17.2 the professional staff					
	17.3 the technical production staff					
	17.4 the office staff					
18.	There is little or no waste of (human, material and financial) resources in the organization.					
19.	In general, the strategic objectives are reached as expected.					
20.	In general, the staff is proud to work for the company.					
21.	The organization adapts to its environment better than its competitors in the same sector.					
22.	Compared to other businesses of the same type, your organization is more successful					
23.	Choosing a recruitment source (ex: specialized magazines, private placement centres, etc.) is done based on its ability to supply potential candidates, whatever the cost.					
24.	There is a specialized person in staffing working full-time in this area.					

ANNEXE 2

Regroupement des variables indépendantes dans leurs catégories respectives

DOTATION	
<u>Recrutement-sélection</u>	
Tests d'aptitudes ou de connaissances	
Tests de personnalité ou d'intérêts	
Entrevues structurées	
Programme d'équité d'emploi	
Recrutement interne	
<u>Planification RH</u>	
Planification des ressources humaines	
Evaluation du potentiel ou de la relève	
Planification de carrière	
Maintien d'un système RH (SIRH)	
<u>Générales</u>	
Analyse de postes	
Formulation de politiques RH	
Participation des membres RH aux réunions de direction	
FORMATION-DEVELOPPEMENT	
Formation et développement à l'interne	
Formation et dévelop. à l'externe	
Orientation des nouveaux employés	
Besoins de la firme comme objectif de la formation	
Mise à jour des capacités techniques	
Formation et développement payés par la firme	
Formation donnée au personnel technique	
Formation porte ouverte	
Promotion comme objectif de la formation	
Mieux travailler comme objectif de la formation	
Nouvelles responsabilités comme objectif de la formation	

ANNEXE 2 (suite)

Regroupement des variables indépendantes dans leurs catégories respectives

REMUNERATION GLOBALE

Rémunération extrinsèque

Directe

Salaire à la commission
Bonus comme programme de motivation
Rémunération au mérite
Prime de production
Actionariat
Salaires affectés par l'ancienneté
Rémunération supérieure au marché
Personnel satisfait de la grille salariale
Salaires affectés par le potentiel
Partage de profits
Prime de réduction de coûts

Indirecte

Avantages sociaux (style cafétéria)
Programmes assurances
Programme de régime de retraite

Rémunération subjective ou intrinsèque

Pratiques innovatrices en GRH

Programme d'implication des employés
Sondage d'opinions auprès des employés
Programme d'organisation du travail
Développement organisationnel
Gestion de la qualité totale
Reengineering
Programme horaires flexibles
Programme de communication

Qualité de vie au travail

Programme d'aide aux employés
Programme santé-sécurité et de gestion de stress
Programmes de services aux employés
Programmes d'exercices physiques

ANNEXE 2 (suite)

Regroupement des variables indépendantes dans leurs catégories respectives

VARIABLES DE SPECIFICATION

Vérification RH

Audit des ressources humaines

Négociation et résolution de conflits

Négociation de convention collective

Programme de résolution de griefs ou de conflits

Evaluation du rendement

Evaluation du rendement pour les emplois techniques et professionnels

Evaluation du rendement pour les cadres et la haute direction

Fixation des normes et standards de performance pour les cadres

Fixation des normes et standards de performance pour les techniciens

Fixation des normes et standards de performance pour les professionnels

Fixation des normes et standards de performance pour le personnel de bureau

LISTE DES FIRMES ÉCHANTILLONNÉES

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. CANADIAN BANK NOTE COMPANY | 16. THERMAL |
| 2. AIT | 17. OPTIMAL ROBOTICS |
| 3. MICROSTAR | 18. DALCOM |
| 4. MITEL | 19. FULCRUM |
| 5. MOSAID | 20. ABL |
| 6. NORTHERN TELECOM | 21. GEMAX INC |
| 7. COGNOS | 22. HALEY |
| 8. DIGITAL | 23. COMPAS ELECTRONICS |
| 9. FISHER SCIENTIFIC LTD | 24. ANDYNE COMPUTING |
| 10. I-STAT | 25. TROJAN TECHNOLOGIES INC |
| 11. JETFORM | 26. ZENON ENVIRONMENTAL |
| 12. LUMONICS | 27. ENERSHARE TECHNOLOGY |
| 13. SEPROTECH | 28. MUTECH CORPORATION |
| 14. SHL | 29. BIONICHE INC |
| 15. SIMWARE | 30. ANCHOR LAMINA INC |

ANNEXE 4

Statistiques descriptives du degré de développement (investissement) dans des pratiques RH à l'étude

DOTATION	Moyenne	Ecart-type	FORMATION-DEVELOPPEMENT	Moyenne	Ecart-type
<u>Recrutement-sélection</u>					
Tests d'aptitudes ou de conn.	1.00	1.20	Formation et dév. à l'interne	2.66	1.53
Tests de person. ou d'int	.80	1.03	Formation et dév. à l'externe	2.46	1.40
Entrevues structurées	3.46	1.30	Orientation des nouveaux employés	1.56	1.77
D'équité d'emploi	2.30	1.86	Besoins de la firme but de la formation	4.03	1.03
Recrutement interne	3.30	1.34	Formation et dév. payés par la firme	3.20	1.29
<u>Planification RH</u>					
Planification RH	2.00	1.61	Formation donnée au personnel technique	4.10	1.18
Evaluation du pot/ relève	2.16	1.82	Formation porte ouverte	4.30	0.79
Planification de carrière	1.80	1.51	Promotion but de la formation	3.83	1.14
Maintien d'un système RH (SIRH)	2.13	1.92	Mieux travailler but de la formation	3.36	1.24
			Nouvelles responsabilités but de la formation	3.96	1.06
<u>Générales</u>					
Analyse de postes	2.36	1.49			
Formulation de politiques RH	1.06	1.55			
Partic. RH aux réunions de direction	3.30	1.69			

Regroupement des variables indépendantes dans leurs catégories respectives

REMUNERATION GLOBALE		Moyenne	Ecart-type	Rémunération subjective ou intrinsèque	
				Moy	Ecart
Rémunération extrinsèque					
Directe					
Salaire à la commission	2.73	2.06	Programme d'implication des employés	1.60	1.99
Bonus comme motivation	3.16	1.66	Sondage d'opinions auprès des employés	1.76	1.71
Rémunération au mérite	2.83	1.80	Programme d'organisation du travail	1.33	1.51
Prime de production	1.50	1.63	Développement organisationnel	2.13	1.54
Actionnariat	3.06	1.94	Gestion de la qualité totale	2.10	1.82
Salaire affecté par l'ancienneté	2.96	0.89	Reengineering	1.76	1.59
Rémunération supérieure au marché	3.10	1.06	Programme horaires flexibles	2.40	1.58
Personnel satisfait du salaire	2.40	0.77	Programme de communication	2.80	1.7
Salaire affecté par le potentiel	2.56	1.22			
Partage de profits	1.46	2.01			
Prime de réduction de coûts	0.46	1.00			
Indirecte					
Avantages sociaux (style cafétéria)	0.60	1.40			
Programmes assurances	3.83	1.48			
Programme de régime de retraite	2.00	1.91			
Pratiques innovatrices en GRH					
			Programme d'aide aux employés	1.86	2.08
			Programme santé-séc. et de gest. de stress	2.26	1.74
			Programmes de services aux employés	1.03	1.62
			Programmes d'exercices physiques	0.93	1.68

ANNEXE 4 (suite)

Regroupement des variables indépendantes dans leurs catégories respectives

VARIABLES DE SPECIFICATION	Moyenne	Ecart-type
<u>Vérification RH</u>		
[Audit des ressources humaines	0.76	1.33
<u>Négociation et résolution de conflits</u>		
[Négociation de convention collective Programme de résolution de griefs ou de conflits	0.60 1.76	1.47 1.63
<u>Evaluation du rendement</u>		
[Evaluation du rendement pour les emplois techniques et professionnels Evaluation du rendement pour les cadres et la haute direction Fixation des normes et standards de performance pour les cadres Fixation des normes et standards de performance pour les techniciens Fixation des normes et standards de performance pour les professionnels Fixation des normes et standards de performance pour le personnel de bureau	3.36 3.13 3.20 3.53 3.66 3.46	1.54 1.88 1.29 1.10 1.21 1.22

ANNEXE 5 A

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

POTENTIEL DE CROISSANCE		
	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog003	Entrevues structurées	Entrevues structurées = Prog003
Prog031	Planification de carrière	Planification carrière = Prog031
Prat007	Formation Tech/prof	Formation/déve. = Prat(007+008+010)
Prat008	Formation porte ouverte	Evaluation = Prat(019+021)
Prat010	Objectif/formation/perf	
Prat019	Normes et standards (cadres)	** Ordre: les variables sont entrées selon l'ordre des corrélations.
Prat021	Normes et standards (prof)	

ANNEXE 5 B

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

RENDEMENT BOURSIER

Choix des variables Regroupement dans leurs catégories spécifiques

	R	P ≤ .05	
Prog012	.42		Rémunération = (011+012)
Prog016	.34		Organisation/reengineering = (016+026)
Prog022	.41		Santé/sécurité/stress = (022+038)
Prog024	.38		Audit = 029
Prog026	.33		Equité = 024
Prog029	.49		Services qux employés = 037
Prog033	.36		Formation interne = 027
Prog037	.38		
Prog038	.53		
			**Ordre: taille (variable de contrôle) et les variables indépendantes sont entrées selon l'ordre de corrélation
Prog011	.28	P ≥ .05	
Prog027	.27		

ANNEXE 5 C

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

PRODUCTIVITÉ		
Choix des variables	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>	
R	P ≤ .05	
Prog011	Partage de profit	Rémunération incitative = Prog011
Prog018	Sondage	Rémun. intrinsèque=Prog(018+019+020+025+026+036)
Prog019	Développement organisati	Equité = pro023
Prog020	Implication empl.	Formation-dév. = Prog(027+028)+Prat(006+007)
Prog023	Equité	Participation RH = Prat001
Prog025	QVT	Présence départ. RH = Prat014
Prog026	Reengineering	Evaluation = Prat(022+023+024)
Prog027	Formation interne	
Prog028	Formation externe	** Ordre: Les variables indépendantes sont entrées selon l'ordre des corrélations
Prog036	Horaires flexibles	
Prat001	Participation RH réunions	
Prat006	Mise à jour capacités tech.	
Prat007	Formation technique payé	
Prat014	Présence départ RH	
Prat022	Normes et standards (tech)	
Prat024	Normes et standards (bureau)	
Prat023	Normes et standards (prof)	

ANNEXE 5 D

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

MARGE BÉNÉFICIAIRE NETTE

	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog004	Planification RH	Planification RH = Prog004
Prog007	Rémunération au mérite	Evaluation = Prog(020+022+013+014)
Prog013	Evaluation rend. (tech/prof)	Rémunération = Prog(007+033)+Prat(015+017)
Prog014	Evaluation rend. (cadres/haute di)	Analyse de postes = Prog017
Prog017	Analyse de postes	Rémun. intrinsèque = Prog(018+019+039)
Prog018	Sondage opinion	QVT = Prog022
Prog019	Dev. organisationnel	Equité = Prog023
Prog022	santé/sécurité/stress	Format-dév = Prog027+Prat006
Prog023	Equité emploi	Participation RH = Prat001
Prog027	Form-dév. interne	
Prog033	Avantages sociaux(caf)	
Prog039	Communication interne	
Prat001	Participation RH réunions	
Prat006	Mise à jour cap. tech.	
Prat014	Préférence recrutement int.	
Prat015	Rémunération leader	
Prat017	Salaire lié à ancienneté	
Prat020	Normes et standards (techn)	
Prat022	Normes et standards (bur.)	

** Ordre: les variables ont été entrées selon l'ordre des corrélations

ANNEXE 5 D (suite)

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

MARGE BÉNÉFICIAIRE NETTE		
	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≥ .05
Prog005	Salaire à commission	
Prog015	Evaluation potentiel/relevé	
Prog036	Horaires flexibles	
Prog040	Système RH (SIRH)	** Voir tableau précédent pour des détails sur les regroupements
Prog041	Résolution conflits/griefs	
Prat019	Normes et standards (cadres)	

ANNEXE 5 E

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

PROFIT COMPTABLE

<u>Choix des variables</u>		<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R P ≤ .05	
Prog001	Tests aptitudes	Evaluation = Prog(001+015+003)
Prog004	Planification RH	Prog(004+024+040)
Prog009	Bonus	Rémunération = Prog(009+011+012+035+033+007)
Prog011	Partage de profits	QVT = Prog(016+020+025+026+036)
Prog012	Prime de réduction coûts	Aide = Prog(021+022+037+038)
Prog015	Evaluation potentiel	Formation = Prog(027+030+031)
Prog016	Organisation du travail	Audit = Prog029
Prog018	Sondage opinion	Négociation conv. = Prog(032+041)
Prog019	Développement org.	
Prog020	Prog. implication employés	
Prog021	PAE	
Prog022	Santé/sécurité/stress	
Prog024	Politiques RH	
Prog025	QVT	
Prog026	Reengineering	
	.32	
	.35	
	.37	
	.36	
	.49	
	.31	
	.43	
	.39	
	.38	
	.35	
	.30	
	.33	
	.54	
	.30	
	.41	

**Ordre: taille (variable de contrôle) et les variables indépendantes sont entrées selon l'ordre des corrélations

ANNEXE 5 E(suite)

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

PROFIT COMPTABLE

	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog027	Formation interne	.32
Prog029	Audit RH	.62
Prog030	Orientation nouveaux employés	.41
Prog031	Planification de carrière	.42
Prog032	Négociation convention col.	.57
Prog033	Avantages sociaux (cafétéria)	.61
Prog038	Exercices physiques	.49
Prog041	Résolution conflits	.43
	R	P ≥ .05
Prog003	Entrevues structurées	.25
Prog007	Rémunération au mérite	.28
Prog017	Analyse de postes	-.25
Prog039	Communication interne	.28
Prog040	SIRH	.29

** Voir tableau précédent pour des détails sur les regroupements

ANNEXE 6 A

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

EFFICACITÉ - EFFICIENCE

<u>Choix des variables</u>		<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog001 Tests d'aptitudes	.34	Testing = Prog(001+003)
Prog003 Entrevues structurées	.39	Rémun = Prog(006)+007)+ Prat(016+017+019)+020)
Prog006 Bonus	.37	Eval = Prog013+Prat(021+022+023+024)
Prog007 Rémunération au mérite	.41	Analyse de postes = prog017
Prog013 Evaluation rend. (tech/prof)	.34	QVT = Prog(019+026)
Prog015 Evaluation potentiel/relevé	.52	Communication = Prog039
Prog017 Analyse de postes	.32	Avantages soc = prog027
Prog019 Développement org.	.34	SIRH = Prog040
Prog022 Santé/sécurité/stress	.29	Conflicts/grievs = Prog041
Prog024 Politiques RH	.35	Format. = Prat(008+009)
Prog026 Reengineering	.30	
Prog027 Régime retraite	.35	
Prog039 Communication interne	.55	
Prog040 SIRH	.42	
Prog041 Résolution conflits/grievs	.31	
Prat008 Formation techn./prof	.37	
Prat009 Formation porte ouverte	.46	

** Ordre: les variables sont entrées selon l'ordre des corrélations

ANNEXE 6 A (suite)

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

EFFICACITÉ - EFFICIENCE		
	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prat016	Rémunération leader	.40
Prat017	Satisfaction salaire	.66
Prat019	Salaire lié au potentiel	.43
Prat020	Salaire perf. firme	.43
Prat021	Normes standards (cadres)	.42
Prat022	Normes standards (tech)	.62
Prat023	Normes standards (prof)	.50
Prat024	Normes standards (bureau)	.67

** Voir tableau précédent pour des détails sur les regroupements

ANNEXE 6 B

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

ROULEMENT COMME PROBLÈME MAJEUR

<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
R	P ≤ .05
Prog013	Evaluation rend (tech/prof)
Prog015	Evaluation potentiel/relevé
Prog016	Réorg. travail
Prog019	Développement org.
Prog027	Formation interne
Prog030	Orientation nouveaux
Prat017	Satisfaction salaire
Prat019	Salaire lié au potentiel
Prat021	Normes standards (cadres)
Prat022	Normes standards (tech)
Prat023	Normes standards (prof)

Roulement problème majeur (Prat025)
Eval = Prog(013+015+021+022+023)
Formation = Prog(027+030)
Rémune = Prat(017+019)
DO = Prog(016+019)

** Ordre = les variables indépendantes sont entrées
selon l'ordre des corrélations

ANNEXE 6 C

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

ABSENTÉISME COMME PROBLÈME MAJEUR		
<u>Choix des variables</u>		<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog013	-.38	Absentéisme comme problème= Prat030 Evaluation = Prog(013+017+027+038+034)+Prat017
Prog017	-.46	
Prog027	-.39	
Prog034	-.39	
Prog038	-.30	
Prat017	-.31	

ANNEXE 6 D

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

MANQUE DE PERSONNEL

	<u>Choix des variables</u>	<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
	R	P ≤ .05
Prog003	Entrevues structurées	Manque de personnel compétent = Prat(002+003+004+005)
Prog004	PRH	Entrevues = Prog003
Prog013	Evaluation rend (tech/prof)	Evaluation = Prog(013+014)+ Prat(022+023+024)
Prog014	Evaluation rend. (cadres/H)	PRH = Prog(004+015+040)
Prog015	Evaluation potentiel/rel.	QVT+Comm = Prog(018+019+027+036)
Prog017	Analyse postes	Formation = Prog(030+006+007)
Prog018	Sondage	Remune = Prat017+Prog034
Prog019	Développement org.	Aide = Prog(021+022+038)
Prog021	PAE	Autres = Prog(023+041)
Prog022	Santé/sécurité/stress	
Prog023	Equité emploi	
Prog024	Politiques RH	
Prog027	Reengineering	
Prog030	Orientation nouveaux	
Prog034	Assurances	
Prog036	Horaires flexibles	
Prog038	Exercices physiques	

** Ordre: les variables indépendantes sont entrées
selon l'ordre des corrélations

ANNEXE 6 D (suite)

Choix des variables indépendantes par rapport à leurs corrélations avec les variables dépendantes, regroupements des variables indépendantes dans leurs catégories spécifiques, ordre d'entrée des variables dans la régression

MANQUE DE PERSONNEL

<u>Choix des variables</u>		<u>Regroupement dans leurs catégories spécifiques</u>
R		P ≤ .05
Prog039	Comm. interne	-.56
Prog040	SIRH	-.63
Prog041	Résolution conflits/griefs	-.54
Prat006	Mise à jour capacités tech.	-.39
Prat007	Formation payée	-.31
Prat017	Satisfaction salaire	-.41
Prat022	Normes standards (tech)	-.41
Prat023	Normes standards (prof)	-.34
Prat024	Normes standards (bureau)	-.42

** Voir tableau précédent pour des détails sur les regroupements

ANNEXE 7

Corrélation entre les indices financiers de performance et les activités de ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes					Variables indépendantes	Variables dépendantes				
	PC	RB	MBB	Prod.	Profit		PC	RB	MBB	Prod.	Profit
Prog001	.141	.095	.017	.080	.281*	Prog023	-.013	.167	.341*	.423**	.222
Prog002	.472**	.037	-.217	-.151	-.103	Prog024	.027	.382**	-.053	.181	.538**
Prog003	.620***	.097	-.031	-.088	.252	Prog025	-.203	-.065	.055	.411**	.304*
Prog004	-.069	.179	.299	.059	.358**	Prog026	-.280	.335*	.233	.540***	.409**
Prog005	-.505**	.083	.277	.116	-.216	Prog027	-.117	.267	.385**	.529***	.324*
Prog006	.072	-.022	-.176	.274	.235	Prog028	-.222	.230	.227	.464**	.209
Prog007	-.191	.052	.366*	.245	.281	Prog029	-.067	.488**	.120	.257	.622***
Prog008	-.078	-.211	.173	.202	-.161	Prog030	.202	.240	.209	.102	.407
Prog009	-.171	.007	.210	.239	.372*	Prog031	.368*	.150	-.110	.148	.417**
Prog010	-.012	-.137	-.139	.236	.159	Prog032	.074	.097	-.006	.137	.574***
Prog011	-.119	.284	.208	.503**	.355*	Prog033	.188	.359*	.535***	.211	.609**
Prog012	-.142	.418**	.135	.203	.486**	Prog034	.151	.014	-.088	.007	.169
Prog013	-.028	.163	.413**	.197	.213	Prog035	.069	-.008	.216	.054	.297*
Prog014	.005	.137	.349*	-.059	.234	Prog036	-.071	.204	.259	.433**	.355*
Prog015	-.260	.152	.241	.071	.313*	Prog037	-.154	.382**	.188	.125	.495**
Prog016	-.125	.344*	.123	.064	.429**	Prog038	-.190	.535***	.165	.271	.492**
Prog017	-.037	.053	.437**	.116	-.255	Prog039	-.105	.036	.360*	.257	.277
Prog018	-.093	.163	.298*	.374*	.388**	Prog040	.167	.161	.244	.068	.288
Prog019	-.053	.155	.366*	.463*	.382**	Prog041	.165	.191	.286	.061	.432**
Prog020	-.174	.080	.216	.555***	.349*	Prat001	-.266	.062	.326*	.405**	.234
Prog021	-.027	.191	.224	.252	.300*	Prat006	-.025	.099	.368*	.402**	.282
Prog022	.037	.405**	.355*	.090	.331*	Prat007	.292*	-.068	-.104	-.331*	.107

*** $p \leq .001$ ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

ANNEXE 7 (suite)

Corrélation entre les indices financiers de performance et les activités de ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes					Variables indépendantes	Variables dépendantes				
	PC	RB	MBB	Prod.	Profit		PC	RB	MBB	Prod.	Profit
Prat008	.352*	-.161	-.157	-.158	.132	Prat017	-.152	-.025	.327	.255	.061
Prat009	.116	.144	-.135	.020	.196	Prat018	-.204	.105	.016	.230	-.048
Prat010	.456**	.055	-.230	.083	.103	Prat019	-.462**	-.067	.249	.172	-.138
Prat011	.243	.209	-.106	.084	.211	Prat020	-.229	-.096	.532***	.353	.134
Prat012	.206	.142	-.122	.163	.210	Prat021	.494**	-.140	-.148	.176	.214
Prat013	.261	.210	-.127	-.023	.201	Prat022	.091	-.152	.461**	.310	.257
Prat014	-.066	-.171	.385**	.362	.262	Prat023	.193	-.084	.439**	.291	.248
Prat014	-.066	-.171	.385**	.362	.262	Prat024	.040	-.190	.464	.355*	.254
Prat015	-.014	.026	.423**	.049	.165	Prat040	.046	-.244	.067	-.040	-.106
Prat016	.005	-.177	-.052	.090	-.057	Prat041	.063	.325*	.227	.136	.333*

*** $p \leq .001$ ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

ANNEXE 8

Corrélation entre les indicateurs de coûts d'agence et les activités de ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes				Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	EFFIPERC	PRA025	PRA030	MANQUE		EFFIPERC	PRA025	PRA030	MANQUE
Prog001	.342*	-.235	.021	-.158	Prog019	.336	-.404**	.179	-.508**
Prog002	-.175	.285	-.073	.133	Prog020	.294	-.196	.126	-.270
Prog003	.389**	-.018	-.077	-.356*	Prog021	.025	-.195	.097	-.388**
Prog004	.459**	-.223	-.046	-.477**	Prog022	.293	-.215	-.145	-.594**
Prog005	.222	.006	-.171	.102	Prog023	.278	-.160	-.190	-.334*
Prog006	.370*	-.005	.000	.044	Prog024	.345*	-.201	.146	-.347*
Prog007	.414**	-.195	-.252	-.280	Prog025	.221	-.101	.166	-.096
Prog008	.076	-.063	-.293*	-.048	Prog026	.307*	-.219	.000	-.146
Prog009	.276	.023	-.048	-.154	Prog027	.352*	-.357*	-.394**	-.360*
Prog010	.249	.038	-.038	-.003	Prog028	.120	-.273	-.053	-.266
Prog011	.278	-.050	-.037	-.177	Prog029	.124	-.204	-.151	-.062
Prog012	.161	-.049	-.275	-.280	Prog030	.273	-.321*	.085	-.418**
Prog013	.345*	-.363*	-.376*	-.489**	Prog031	.103	.125	.083	-.221
Prog014	.248	-.222	-.267	-.487**	Prog032	-.025	.014	.291	-.066
Prog015	.520**	-.330*	-.083	-.416**	Prog033	.198	.106	-.018	-.140
Prog016	.268	-.351*	.183	-.160	Prog034	.209	-.080	-.390**	-.434**
Prog017	.326*	-.271	-.455**	-.359*	Prog035	-.258	.080	-.251	-.134
Prog018	.281	-.233	-.279	-.329*	Prog036	.279	-.207	-.159	-.335*

Note: EFFIPERC signifie l'efficacité et l'efficience perçue

PRA025 signifie le roulement comme problème majeur

PRA030 signifie l'absentéisme comme problème majeur

MANQUE signifie le manque de personnel compétent

*** $p \leq .001$, ** $p \leq .01$, * $p \leq .05$

ANNEXE 8 (suite)

Corrélation entre les indicateurs de coûts d'agence et les activités de ressources humaines

Variables indépendantes	Variables dépendantes				Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	EFFIPERC	PRATO25	PRATO30	MANQUE		EFFIPERC	PRATO25	PRATO30	MANQUE
Prog037	.049	-.111	.139	-.206	Prat012	.206	-.076	-.122	-.124
Prog038	.184	-.212	-.300*	-.386**	Prat013	-.088	.199	-.149	-.023
Prog039	.548***	-.244	-.101	-.562***	Prat014	.100	-.107	.150	-.222
Prog040	.419**	-.258	-.183	-.633***	Prat015	.241	-.102	-.047	-.088
Prog041	.317*	-.213	.108	-.539***	Prat016	.403**	-.026	-.229	.030
Prat001	.041	-.036	-.254	-.209	Prat017	.662***	-.432**	-.312*	-.406**
Prat006	.088	-.266	-.175	-.394**	Prat018	-.079	.081	-.289	.276
Prat007	.241	-.091	-.021	-.310*	Prat019	.429**	.306*	.039	.089
Prat008	.365*	.013	-.063	-.040	Prat020	.425**	-.211	.000	-.179
Prat009	.457**	-.172	.198	-.237	Prat021	.416**	-.368*	.104	-.216
Prat010	.007	.046	.040	-.172	Prat022	.620***	-.567***	-.041	-.407**
Prat011	.256	-.167	-.260	-.277	Prat023	.498**	-.626***	.000	-.340*
					Prat024	.668***	-.482**	-.079	-.422**

Note: EFFIPERC signifie l'efficacité et l'efficience observées

PRATO25 signifie le roulement comme problème majeur

PRATO30 signifie l'absentéisme comme problème majeur

MANQUE signifie le manque de personnel compétent

*** $p \leq .001$, ** $p \leq .01$, * $p \leq .05$

ANNEXE 9

Corrélation entre les indicateurs de coûts d'agence et les indices financiers de performance
avant le regroupement

Variables indépendantes	Variables dépendantes					Variables indépendantes	Variables dépendantes				
	PC	RB	MBB	Prod.	Profit		PC	RB	MBB	Prod.	Profit
Prat008	.352*	-.161	-.157	-.158	.132	Prat017	-.152	-.025	.327	.255	.061
Prat009	.116	.144	-.135	.020	.196	Prat018	-.204	.105	.016	.230	-.048
Prat010	.456**	.055	-.230	.083	.103	Prat019	-.462**	-.067	.249	.172	-.138
Prat011	.243	.209	-.106	.084	.211	Prat020	-.229	-.096	.532***	.353	.134
Prat012	.206	.142	-.122	.163	.210	Prat021	.494**	-.140	-.148	.176	.214
Prat013	.261	.210	-.127	-.023	.201	Prat022	.091	-.152	.461**	.310	.257
Prat014	-.066	-.171	.385**	.362	.262	Prat023	.193	-.084	.439**	.291	.248
Prat014	-.066	-.171	.385**	.362	.262	Prat024	.040	-.190	.464	.355*	.254
Prat015	-.014	.026	.423**	.049	.165	Prat040	.046	-.244	.067	-.040	-.106
Prat016	.005	-.177	-.052	.090	-.057	Prat041	.063	.325*	.227	.136	.333*

*** $p \leq .001$ ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$