

Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets

Revue internationale sur le travail et la société, février 2005

Lise Chrétien¹, Guy Arcand², Geneviève Tellier³ et Michel Arcand⁴

Année : 2005

Volume : 3

Numéro : 1

Pages : 107-128

ISSN : 1705-6616

Sujets : Pratiques de gestion des ressources humaines, performance organisationnelle, gestion de projets

Résumé

Une lecture critique de la littérature académique montre que la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ». Loin de prétendre clore ce débat, cet article propose une démarche originale qui représente un intrant additionnel permettant une meilleure compréhension de ce phénomène.

Même s'il existe plusieurs théories tentant d'expliquer cette relation, c'est l'approche universaliste des ressources humaines qui sera retenue. Utilisant une démarche méthodologique exclusivement quantitative, cette recherche démontre les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques de GRH sur l'efficacité générale des entreprises du secteur de la gestion de projets.

¹ Professeure, Université Laval, lise.chretien@mng.ulaval.ca

² Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières, guy_arcand@uqtr.ca

³ Professeure, Université d'Ottawa, tellier@gestion.uottawa.ca

⁴ Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières, michel_arcand@uqtr.ca

1. Introduction

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 1998) les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Conséquemment, un nombre grandissant de chercheurs se sont intéressés à la gestion des ressources humaines. Différentes études ont cherché à établir une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. La grande majorité de ces études ont cependant été menées auprès de grandes entreprises, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de connaissances en contexte de PME. Plusieurs auteurs ont montré que, même en contexte de PME, où la fonction ressources humaines est moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques, pouvait suffire à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Fabi et Garand, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Un appel à l'intensification de la recherche portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines en PME a d'ailleurs été lancé au cours des dernières années (Katz, Aldrich, Welbourne et Williams, 2000).

Les entreprises de gestion de projets n'échappent pas à cet appel puisqu'elles sont également concernées par les nouvelles conditions qui caractérisent actuellement le monde des affaires. En contexte de gestion de projets, les firmes d'ingénierie ont souvent recours à de nombreuses stratégies qui visent essentiellement à innover dans les gammes de produits, à rationaliser (ou maintenir les profits) et à sauvegarder l'entreprise en se distinguant de la concurrence (Julien et Marchesnay, 1996). Force est de constater que quelque soit la stratégie retenue, les entreprises sont obligées de collaborer avec leur personnel (Guérin, 1995; Julien et Jacob, 1996).

2. Cadre conceptuel

Plusieurs théories, issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie, (Becker et Huselid, 1998), ont contribué à développer un intérêt grandissant

à l'égard de la gestion des ressources humaines en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. En effet, chacune de ces disciplines a fourni des arguments au développement d'une perspective universaliste voulant qu'à chaque fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994; Delery et Doty, 1996).

2.1 Approche stratégique de la gestion des ressources humaines

La théorie des ressources stratégiques offre un support important à l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines. Les bouleversements qui ont caractérisé l'économie des dernières décennies ont accru la difficulté pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Les entreprises n'ont eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel (équipements, matières premières et technologies) et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Des travaux ultérieurs de Barney et Wright (1998) permettront de préciser que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents. Toutefois, selon Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaires durable, le raisonnement basé sur ces ressources constitue une logique de court terme (Becker et Gerhart, 1996; Lawler, 1995). Seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché (McMahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996).

2.2 Approche financière de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines étant davantage reconnue comme une dimension stratégique de l'entreprise, le monde de la finance considère de plus en plus le facteur de risque sur la performance financière de l'entreprise, (comme étant) associé à une mauvaise gestion des individus. Dans les PME, ce risque correspond maintenant à une composante du risque d'affaires (St-Pierre, 1999). Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs (D'Arcimoles, 1995; Lepak et Snell, 1999).

2.3 Approche économique de la gestion des ressources humaines

D'un point de vue économique, la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence.

Selon la théorie du capital humain, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles, etc., (Jackson et Schuler, 1995; Ducharme, 1998). En se fondant sur ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en oeuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences (Ashenfelter et Lalonde, 1997), constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999). Plusieurs travaux théoriques justifient la capacité d'activités de gestion des ressources humaines à augmenter la valeur du capital humain dans tout genre d'entreprise (Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998; Baron et Kreps, 1999).

La perspective universaliste s'appuie également sur la théorie des coûts de transaction (Coase 1937; Williamson, 1979, 1981). Selon Williamson (1981), mettre en place un système administratif pour encadrer les transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions. Il est aussi essentiel d'examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence. « Les principes s'appliquant à l'organisation efficiente des transactions en général s'appliquent de la même manière à la gestion du capital humain », explique Williamson (1981 : 562), précisant qu'il faut s'assurer de mettre en place une structure de gouvernance (de très simple à très complexe) qui corresponde bien à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation.

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) et plus tard (par) Jones et Wright (1992) montre que le comportement de l'entreprise se compare à celui d'un marché, en ce sens qu'il est la résultante d'un processus d'équilibrage complexe. Cette théorie permet d'expliquer la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci constituant une forme de contrat visant à assurer l'arrimage entre les intérêts du principal (le propriétaire de la PME) et ceux de ses agents (le personnel). En d'autres termes, on recourra à différentes pratiques de gestion des ressources humaines en vue de réduire les risques induits par la relation d'agence.

Les changements structuraux qui se sont produits au cours des dernières décennies dans l'économie de la plupart des pays industrialisés ont modifié considérablement la nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et ont accentué l'importance de bien gérer les savoirs détenus par une entreprise (Snell, Youndt et Wright, 1996). Schumann (1998) explique par exemple que le travailleur est de plus en plus « détaché » du processus de production. En effet, il manipule de moins en moins de

matériaux et s'occupe plutôt à assurer le fonctionnement de la technologie mise en place pour soutenir la production. Le rôle du travailleur en devient un de « régulateur de système » car il est appelé à programmer des machines, à contrôler des processus et à solutionner des problèmes. Des modifications aussi fondamentales au rôle du travailleur ont eu pour effet d'accroître considérablement l'importance de ses compétences et plus encore, de sa capacité d'apprentissage. Ces changements supposent aussi une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus grand engagement des individus, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative de leur part (Gittleman, Horrigan et Joyce 1998; Mandal, Howell et Sohal 1998). Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés ne consistera plus à améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise.

2.4 Approche psychologique de la gestion des ressources humaines

Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Plusieurs arguments militent donc en faveur de la perspective universaliste qui voudrait que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines aient un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. Pfeffer et Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu importe le contexte d'affaires, pourraient aider les entreprises à accroître leur niveau de performance. Les mêmes arguments servent d'ailleurs en bonne partie de fondement théorique aux perspectives de contingence et de configuration utilisées pour analyser la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance. Ces perspectives, plus nuancées et plus complexes, ne font cependant pas l'objet de notre propos dans le présent article.

2.5 Recension des études empiriques

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines a été validée à travers bon nombre d'études empiriques, lesquelles ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises (Delery et Doty 1996; Barrette et Simeus 1997; Huselid, Jackson et Schuler 1997; Rondeau et Wagar 1997). Quelques études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes

entreprises et des PME (Bryson 1999). Un nombre encore plus limité d'études a été réalisé en contexte de PME. Il importe de faire une telle distinction car la gestion des ressources humaines en PME revêt un caractère spécifique. En effet, des travaux ont montré que les pratiques de gestion des ressources humaines sont moins développées et moins formalisées au sein des PME qu'elles ne le sont généralement dans la grande entreprise (Benoit et Rousseau, 1990; Marlow et Patton, 1993; Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Fabi et Garand, 1997). Par ailleurs, D'Amboise et Garand (1995) ont observé un manque généralisé d'expertise au plan des méthodes et des techniques de gestion des ressources humaines au sein des PME. D'autres, enfin, ont constaté que la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises, et surtout les grandes entreprises (Katz, Aldrich, Welbourne et al. 2000).

À notre connaissance, seulement trois autres études cherchant à mesurer l'impact d'ensembles diversifiés de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises ont été réalisées en contexte de PME, soit celles de Liouville et Bayad (1995); Lacoursière (2001) et de Arcand, Bayad et Fabi (2002).

L'étude de Liouville et Bayad (1995), réalisée auprès de 271 PME manufacturières françaises, a quant à elle permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des PME. Les entreprises ont été réparties en cinq classes différentes selon le degré d'importance que les dirigeants accordaient aux préoccupations en gestion des ressources humaines. Dans un premier temps, les auteurs ont analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes. Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et qu'elle ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Dans un deuxième temps, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de relations spécifiques entre différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Leurs résultats indiquent que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

L'étude réalisée par Lacoursière et al. (2001) en PME du secteur manufacturier a permis de constater un impact positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs dans la grande entreprise. Influençant à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 233 PME manufacturières

permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME de leur échantillon. Des analyses de régressions multivariées ont également permis d'attribuer spécifiquement les effets de certaines pratiques sur différentes dimensions de la performance des PME. C'est ainsi que la diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif; la formation, à la productivité; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes. Lacoursière et al. observent par ailleurs une relation négative entre la participation aux décisions et la productivité des PME.

Dans leur étude menée auprès de 46 Caisses populaires Desjardins, Arcand et al. (2002) établissent une relation positive entre d'une part, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement. Plus précisément, les résultats obtenus par ces auteurs montrent que lorsqu'elles sont introduites simultanément dans une régression, les variables de gestion des ressources humaines sont associées significativement à chacun des quatre indicateurs de performance, la variance expliquée par le modèle total se situant à 41 % pour la satisfaction, 47 % pour les trop-perçus, 50 % pour le rendement sur l'investissement et 37 % pour la performance du personnel. Précisons toutefois que cette étude a été menée dans le secteur des services, où les impacts des pratiques de gestion pourraient s'avérer plus facilement perceptibles que dans le secteur manufacturier (Capelli et Crocker-Hefter, 1996; Bowen, Gilliland et Folger, 1999).

Trois autres études visant à mesurer l'impact d'ensembles diversifiés de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance méritent qu'on s'y arrête, puisqu'elles ont porté sur des échantillons regroupant à la fois des PME et des grandes entreprises.

Mesurant l'effet de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, Guzzo, Jette et Katzell (1985) trouvent une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été relevé pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative.

Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998) réalisent une étude longitudinale auprès de 67 entreprises manufacturières. Ils trouvent que les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées expliquent dans des proportions respectives de 18 % et 19 % la variance observée de productivité et de rentabilité (profits par employé). Selon ces auteurs, la proportion de variance expliquée par les pratiques de gestion des ressources humaines est grandement supérieure à celle expliquée par d'autres pratiques en lien avec la stratégie, la technologie, la recherche et le développement et la qualité, aucune n'expliquant plus de 8 % de la variance. Des analyses complémentaires permettent à ces chercheurs d'établir qu'un groupe de pratiques comprenant le recrutement/sélection, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement serait celui qui explique la plus

grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité. Le deuxième ensemble de pratiques expliquant une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail. Il inclut la polyvalence, la rotation des tâches, la délégation des responsabilités et le travail en équipe. Les pratiques appartenant à un troisième ensemble, soit la communication, les cercles de qualité et la rémunération incitative, ne contribueraient pas, quant à elles, à expliquer une part significative de la variance observée.

Dans une étude menée auprès de 178 PME et 386 grandes entreprises britanniques, Bryson (1999) montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines affectent différemment la performance des PME et des grandes entreprises. Les pratiques retenues par l'auteur pour ses travaux sont : la tenue de réunions entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel, la diffusion régulière d'informations écrites à tout le personnel, le recours systématique à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant à tout le personnel, le programme de rémunération incitative, le programme de suggestions et de consultation du personnel pour la résolution de problèmes. Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées significativement à une meilleure performance financière. Ce résultat est confirmé pour les PME mais devient moins évident pour les grandes entreprises. Cependant, certaines combinaisons de pratiques telles que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associé à un mode de communication direct avec le personnel, représente la meilleure combinaison de pratiques appliquées en contexte de PME.

3. Hypothèse de recherche et méthodologie

Tant les fondements théoriques de l'approche universaliste que les résultats des études empiriques présentés précédemment permettent de croire à un effet significatif et positif des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. Cependant, outre les trois études citées, celles en contexte de PME sont rares. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, bien qu'elles soient moins développées et formalisées, des pratiques de gestion des ressources humaines existent en PME.

Il nous semble donc très opportun d'effectuer une vérification de l'approche universaliste dans le secteur des entreprises de gestion de projets. Dans la présente étude, nous chercherons à vérifier les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises non pas en fonction de la seule présence de ces pratiques, mais plutôt en fonction du niveau d'implantation de ces pratiques. Si l'on admet que la simple présence des pratiques peut constituer un avantage concurrentiel pour les PME, on peut supposer, a fortiori, que plus on étendra leur application plus on en retirera d'effets positifs. Par ailleurs, puisque les développements théoriques proposent de prendre en compte plusieurs critères pour améliorer la solidité des résultats, l'hypothèse de recherche s'appuiera sur les pratiques les plus courantes rapportées dans les articles spécialisés (Fabi et Pettersen, 1992)

Hypothèse de recherche

Le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation est positivement relié à la performance des entreprises.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée à partir d'un sondage effectué auprès d'entreprises de gestion de projets, oeuvrant dans le domaine du génie conseil, situées au Québec. Un questionnaire a été envoyé par la poste à chacune des 60 entreprises inscrites dans le répertoire de l'Association des Ingénieurs Conseils du Québec (AICQ). De ce nombre, 48 ont accepté de participer à l'enquête, et retourné le questionnaire dûment complété, ce qui représente un taux de réponse de 80 %⁵. Durant la phase préliminaire de l'étude, une série d'entrevues a aussi été menée afin de vérifier la validité et la pertinence des questions abordées dans le questionnaire.

Le questionnaire devait être complété par le responsable du service des ressources humaines ou encore un cadre hiérarchique de l'entreprise si un tel service n'existait pas. Les données recueillies ont été utilisées pour mesurer l'intensité des pratiques de gestion des ressources humaine et la performance organisationnelle des entreprises. Ce questionnaire comprend trois principales parties : les caractéristiques des entreprises, les pratiques de gestion de ressources humaines et les indicateurs de performance.

La première partie regroupe des questions d'ordre général dans le but d'identifier les principales caractéristiques des répondants telles le secteur d'activité, les services offerts, le nombre de projets réalisés par an et l'emplacement du siège social.

La deuxième partie du questionnaire vise à mesurer le degré d'implantation des pratiques RH dans chacune des entreprises. Les huit catégories de pratiques RH identifiées par Fabi et Pettersen (1992) dans leur étude sur les effets de la GRH en contexte de gestion de projets ont été analysées, chacune évaluée à l'aide d'une ou plusieurs questions (jusqu'à un maximum de quatre questions par pratique RH). Les huit catégories sont les suivantes (le nombre de questions posées par pratique est indiqué entre parenthèses).

• L'analyse des emplois (3)	• L'évaluation du rendement (2)
• la planification des ressources humaines (1)	• La planification de carrières (1)
• la sélection (3)	• La formation (2)
• l'accueil (2)	• La rémunération incitative (4)

⁵ Des 12 firmes n'ayant pas accepté de participer à l'enquête, six ont justifié leur refus en invoquant le manque de temps pour remplir le questionnaire, trois l'absence prolongée du responsable de la gestion des ressources humaines (voyage d'affaires) et trois n'ont pas voulu fournir de raison.

Pour chaque question, le répondant devait identifier le degré d'implantation de la pratique RH à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert, comportant 7 modalités, s'échelonnant de 1 (pratique pas du tout implantée) à 7 (pratique fortement implantée). Les questions visent à connaître l'appréciation du répondant à l'égard de l'implantation des huit catégories de pratiques.

La troisième partie concerne la mesure de la performance des entreprises. Suivant les travaux menés par Morin, Guindon et Boulianne (1995) sur les indicateurs de performance, cinq variables ont été analysées. Trois de ces variables servent à mesurer la performance sociale de l'entreprise, à savoir la satisfaction du personnel, le taux de roulement et l'absentéisme, alors que les deux autres visent à mesurer la performance économique et financière à l'aide respectivement des délais de livraison et du taux de rendement moyen d'un projet. Encore une fois, une échelle à 7 niveaux variant de faible mesure (1) à très grande mesure (7) a été employée (Delery et Doty, 1996 ; Guérin, Wils et Lemire, 1997 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Rondeau et Wagar, 1997). Par exemple, les personnes interrogées doivent préciser si «les délais de livraison du projet sont respectés dans une» faible mesure à une très grande mesure sur une échelle de 7.

On s'attend à une relation positive entre le niveau d'implantation de la pratique et la performance de l'entreprise, c'est-à-dire plus une pratique RH est fortement implantée, plus la performance de l'entreprise devrait être élevée.

En ce qui concerne la performance sociale, on observerait une relation positive entre le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction du personnel et négative avec le taux de roulement et l'absentéisme. En effet, si les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur les conditions de travail, le climat de travail et l'attachement envers l'organisation, un niveau élevé d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines devrait améliorer la satisfaction du personnel et par conséquent réduire le roulement et l'absentéisme (Arthur 1994; Huselid 1995; Liouville et Bayad 1995).

La performance économique est définie par les délais de livraison, c'est-à-dire le respect des délais pour éviter les coûts de production en sus. Le respect des délais dépendant de plusieurs services, les entreprises qui investissent plus dans leurs pratiques RH devraient être plus performantes que les autres (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Il devrait donc y avoir une relation positive entre le degré d'implantation des pratiques RH et la performance économique des entreprises.

Le taux de rendement d'un projet défini par « le rapport en pourcentage du résultat net de l'exercice et du montant des capitaux » traduit fidèlement la performance financière d'un projet et par conséquent de l'entreprise. On s'attend donc à une relation positive entre le degré d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière de l'entreprise.

4. Résultats

Les résultats obtenus nous permettent de mieux connaître les principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon en fonction des différentes variables explicatives retenues. Dans un premier temps, ces données dressent un portrait descriptif des pratiques RH des entreprises ayant répondu à notre sondage. Dans un second temps, ces données seront utilisées pour effectuer une analyse de régression afin de mesurer l'impact des diverses pratiques RH sur la performance des entreprises.

4.1 Analyse descriptive

Au moment de l'enquête, les 48 entreprises participantes avaient à leur emploi 6 324 personnes, soit près de 50 % de l'effectif global de toutes les entreprises membres de l'ACIQ. Dix de ces entreprises (soit 20,8 %) ont indiqué avoir un effectif inférieur ou égal à 10 employés, 20 (41,7 %) un effectif compris entre 11 et 100 employés, 14 (29,2 %) entre 101 et 600 employés et quatre (8,3 %) un effectif compris entre 601 et 1100 employés. Les firmes de notre échantillon oeuvrent dans toutes les sphères d'activités associées à l'ingénierie (génie civil, mécanique, électrique, industriel, structures, etc.). Soulignons également que la plupart des entreprises sont à capital privé et ont leur siège social au Québec. Pour toutes, le chiffre d'affaires est de 500 000 \$ ou plus. Elles sont aussi bien établies puisque seulement quatre d'entre elles ont moins de 10 ans d'existence, alors que dix en ont plus de 40 ans.

Le tableau 1 ci-dessous présente la répartition des réponses selon les diverses pratiques RH. Ces données nous indiquent que toutes les pratiques sont utilisées dans les entreprises de génie conseil, mais à des degrés d'implantation très divers comme le précisent notamment les mesures d'écart type et de coefficients de variation. Ce sont les pratiques liées à l'analyse des emplois et à la formation qui semblent être le plus fortement implantées. Les taux moyens d'implantation sont parmi les plus élevés (égaux ou supérieurs à 4,1 pour l'analyse des emplois et à 4,4 pour la formation) et plus de 50 % des répondants ont indiqué adopter des pratiques correspondant aux catégories les plus élevées (5, 6 et 7 sur note échelle de mesure). Si on fait abstraction des tests de sélection, on constate que la sélection est elle aussi une pratique RH répandue. Encore une fois, les taux moyens d'implantation sont parmi les plus forts observés (égaux ou supérieurs à 4,2) et la majorité des entreprises (plus de 50 %) ont indiqué qu'elles adoptaient des pratiques fortement implantées (catégories niveau 5, 6 ou 7). Pour leur part, les tests de sélections semblent peu courant : pour l'ensemble des entreprises, le taux moyen d'implantation est égal à 2,8 et 68 % des répondants ont indiqué que leurs pratiques correspondaient aux catégories 1, 2 ou 3. Cette situation pourrait être particulière au secteur de l'ingénierie conseil : les ingénieurs faisant partie d'une corporation professionnelle et ayant eu obligatoirement une formation universitaire préalable, il est probable que l'utilisation de tests de sélection ne soit pas jugée nécessaire pour la plupart des postes. Comment expliquer alors le fort degré d'implantation de la formation ? Au cours des entrevues menées durant la phase préliminaire de l'enquête, plusieurs entreprises ont indiqué

éprouver de la difficulté à trouver et conserver une main-d'œuvre qualifiée. Les activités de formation s'inscrivent donc comme un choix stratégique de la part des firmes de gestion de projets pour retenir leurs employés qualifiés en leur offrant des possibilités de développement dans des secteurs de pointe.

Tableau 1. Situation des entreprises de gestion de projets relativement au niveau d'implantation des pratiques de gestion des personnes

	Distribution des entreprises (en pourcentage) selon les degrés d'implantation des pratiques RH							Mesures statistiques		
	1	2	3	4	5	6	7	Moyenne	Écart type	Coefficient de variation
Analyse des emplois										
– Description de postes	2,1	8,3	4,2	10,4	33,4	33,3	8,3	5,0	2,0	42,71
– Description des tâches et responsabilités	2,1	6,3	10,4	20,8	16,7	39,5	4,2	4,8	2,7	64,23
– Description des habiletés, connaissances et comportements	10,4	10,4	8,3	18,8	35,4	12,5	4,2	4,1	2,0	40,57
Planification des ressources humaines										
	10,3	4,2	16,7	27,1	18,8	22,9	0,0	4,1	2,4	57,72
Sélection										
– Recrutement externe	4,2	4,2	16,5	12,5	31,3	29,2	2,1	4,6	2,0	44,47
– Entrevue de sélection	16,7	6,3	12,5	8,3	16,7	35,3	4,2	4,2	3,8	88,91
– Tests de sélection	27,1	16,7	25,0	14,6	12,5	4,1	0,0	2,8	2,2	79,36
Accueil										
	10,4	22,9	14,6	14,5	18,8	14,6	4,2	3,7	3,1	82,71
Évaluation du rendement										
– Objectifs mesurables	8,3	8,3	14,6	22,9	27,1	16,7	2,1	4,1	2,3	57,01
– Comportements observables	8,3	16,7	22,9	14,6	20,8	14,6	2,1	3,8	2,6	68,33
Planification de carrières										
	14,6	31,3	16,7	16,7	12,5	8,3	0,0	3,1	2,3	75,30
Formation										
– Programmes spécifiques	2,1	4,2	6,3	19,6	32,4	33,3	2,1	4,8	1,6	32,09
– Programmes généraux	2,1	6,3	20,8	14,6	35,3	16,7	4,2	4,4	1,9	42,46
Rémunération incitative										
– Partage des gains	68,8	16,7	2,1	4,2	2,1	4,2	2,1	1,8	2,2	125,33
– Partage des profits	64,6	22,9	2,1	2,1	0,0	6,3	2,1	1,8	2,2	125,73
– Primes au rendement	39,6	14,6	14,6	16,7	8,3	6,3	0,0	2,6	2,6	101,40
– Programmes d'actionnariat	79,2	12,5	0,0	4,2	2,1	2,1	0,0	1,4	1,2	81,23

La planification des ressources humaines et l'évaluation du rendement sont deux pratiques RH pour lesquelles la majorité des firmes (50 % ou plus) présente des taux d'implantation se situant au centre de l'échelle de mesure (réponses 3, 4 et 5). L'évaluation du rendement étant très étroitement reliée aux résultats des projets de ces firmes, il se pourrait que la mise en place d'un processus formalisé d'évaluation de rendement ne soit pas jugée nécessaire par les gestionnaires. En matière de planification des ressources humaines, il est à souligner qu'aucune entreprise n'a indiqué avoir un très fort niveau d'implantation (niveau 7), un résultat qui pourrait surprendre en raison de l'importance généralement attribuée à cette pratique mais dont la plupart des travaux de recherche ont montré l'inexistence quasi-totale en PME (Benoît et Rousseau, 1990; D'Amboise et Garand, 1995; Fabi et Garand, 1997). Par ailleurs, les activités en gestion de projets comportant une durée de vie relativement courte par rapport à une entreprise

conventionnelle, il est possible que la planification soit délaissée en raison de sa portée à plus long terme.

Quant à l'accueil, les résultats de l'enquête montrent qu'il s'agit là d'une pratique implantée à des degrés très variables selon les entreprises. Un nombre identique de firmes (23 firmes dans chaque cas) ont indiqué avoir soit un faible taux d'implantation (catégories 1, 2 et 3), soit un taux relativement élevé (catégories 4, 5 et 6, la catégorie 7 faisant exception, avec seulement 2 firmes ayant identifiée ce niveau). Pour sa part, la planification de carrière est une pratique RH qui n'est pas fortement implantée : seulement 20,8 % des firmes ont identifié les catégories 5 ou 6 (et aucune la catégorie 7). Nos entrevues nous ont permis de savoir que la plupart des firmes ne donnent que rarement l'opportunité aux nouveaux employés de faire valoir leurs attentes et discuter de leur plan de carrière. Elles ont aussi rarement recours au parrainage, pratique simple et efficace pour socialiser et intégrer un nouvel employé.

Les activités liées à la rémunération incitative, sont généralement des pratiques très peu utilisées par les firmes sondées. On constate que les taux moyens d'implantation pour les quatre sous composantes de cette pratique RH sont inférieurs à 1,8 à l'exception des primes au rendement qui obtient un taux moyen de 2,8. En fait, plus de 50 % des répondants ont indiqué la catégorie 1 ou 2 pour chacune des sous composantes. Si à première vue les coefficients de variation élevés semblent suggérer qu'il existe une forte diversité de comportements en matière de rémunération incitative, on constate cependant que ce sont seulement quelques firmes qui ont fortement recours à cette pratique. Ainsi, il semble que la rémunération incitative ne soit pas jugée comme étant une pratique RH prioritaire. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que la majorité des entreprises comptent moins de 50 employés et que le personnel est souvent composé des membres de la famille, voire des amis, ce qui peut favoriser l'absence d'une quelconque forme de rémunération incitative.

4.2 Analyse de régression

Quel est l'impact des huit catégories de pratiques RH sur la performance des entreprises ? Afin de répondre à cette question, des analyses de régression ont été effectuées à partir d'un modèle linéaire représenté par l'équation suivante :

$$\text{PERFORMANCE} = \alpha + \sum_{k=1}^8 \beta_k \text{PRATIQUES RH}_k + \varepsilon \quad (1)$$

Les coefficients β_k sont les paramètres à estimer, α représente la constante et ε le terme résiduel. La procédure d'estimation est la méthode des moindres carrés ordinaires et les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel STATA. La variable dépendante PERFORMANCE est mesurée à tour de rôle par l'un des cinq indicateurs de performance de l'entreprise identifiés précédemment. Les variables indépendantes sont au nombre de huit, une par pratique RH (PRATIQUES RH). Les réponses fournies au questionnaire ont été utilisées pour mesurer chacune des variables indépendantes. Lorsque plusieurs questions portaient sur une même pratique RH, les réponses obtenues ont été additionnées

pour ainsi créer une mesure globale de la pratique RH. Les résultats des analyses de régression pour chacun des cinq indicateurs de performance sont présentés au tableau 2.

Tableau 2. Résultats de l'analyse de régression : effet des pratiques RH sur la performance

	PERFORMANCE SOCIALE						PERFORMANCE ÉCONOMIQUE		PERFORMANCE FINANCIÈRE	
	SATISFACTION DU PERSONNEL		TAUX DE ROULEMENT		ABSENTÉISME		DÉLAIS DE LIVRAISON		TAUX DE RENDEMENT MOYEN DES PROJETS	
	estim é	erreur type	estim é	erreur type	estim é	erreur type	estim é	erreur type	estim é	erreur type
ANALYSE DES EMPLOIS	- 0,043	0,07 2	0,541	0,20 0 *	0,027	0,22 8	0,007	0,21 4	- 0,255	0,09 9 **
PLANIFICATION RH	- 0,148	0,10 4	0,103	0,28 8	0,224	0,32 8	0,151	0,30 9	0,354	0,14 3 **
SÉLECTION	0,021	0,03 6	0,186	0,09 9 *	0,021	0,11 2	0,006	0,10 6	0,015	0,04 9
ACCUEIL	0,023	0,10 5	0,205	0,29 1	0,187	0,33 1	0,057	0,31 1	0,335	0,14 4 **
ÉVALUATION DU RENDEMENT	- 0,007	0,04 9	- 0,065	0,13 4	- 0,095	0,15 3	- 0,198	0,14 4	- 0,093	0,06 7
PLANIFICATION DE CARRIÈRE	0,269	0,10 1 **	0,319	0,28 0	0,369	0,31 9	0,061	0,30 0	0,111	0,13 9
FORMATION	0,139	0,07 2 *	0,234	0,19 8	0,194	0,22 6	0,113	0,21 3	0,086	0,09 8
RÉMUNÉRATION INCITATIVE	- 0,067	0,02 5 **	0,109	0,07 0	0,006	0,07 9	0,009	0,07 5	- 0,072	0,03 5 *
CONSTANTE	5,608	0,46 7 **	0,876	1,28 9	3,824	1,46 8 *	5,353	1,38 2 **	5,633	0,64 0 **
R ²	0,731		0,724		0,499		0,293		0,809	
N	48		48		48		48		48	

Estimé significatif à un seuil de *** 0,01 ; ** 0,05 ; * 0,10

Nous pouvons remarquer que l'effet des pratiques RH n'est pas similaire pour les cinq indicateurs de performance. En outre, ce ne sont pas toutes les pratiques RH qui semblent exercer une influence sur la performance. C'est le cas, par exemple, de l'évaluation du rendement, variable pour laquelle tous les estimés obtenus sont de signe négatif, mais non significativement différent de zéro (comme l'indiquent la valeur des erreurs types), suggérant ainsi un effet nul sur la performance. Les hypothèses ne sont pas non plus confirmées dans le cas de la sélection et de la rémunération incitative, pour lesquelles les estimés sont soit de signe contraire à la prédiction, soit positif mais non significativement différent de zéro (les erreurs types sont dans la très grande majorité des cas largement supérieurs à la valeur des estimés). Quant aux autres pratiques RH, les hypothèses se trouvent partiellement confirmées, sans pouvoir être généralisées pour l'ensemble des critères de performance. Ainsi, nos résultats statistiques nous indiquent que la planification RH et l'accueil ont une influence positive significative uniquement sur la

performance financière, alors que la planification de carrière et la formation n'ont d'effet positif significatif que pour la satisfaction du personnel. Pour sa part, l'analyse des emplois est positivement corrélée avec le taux de roulement. Aucune des pratiques RH identifiées dans cette étude n'exerce d'influence sur l'absentéisme et sur les délais de livraison.

5. Discussion des résultats

Les résultats basés sur le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations de gestion de projets nous ont permis de constater que plusieurs pratiques sont très fortement implantées dans les entreprises faisant l'objet de l'étude. Comme l'indique l'analyse descriptive, il s'agit principalement des pratiques d'analyse des emplois (description de postes, description des tâches et responsabilités, description des habiletés, connaissances et comportements) et de formation (programmes spécifiques, programmes généraux) et dans une moindre mesure de la planification des ressources humaines, de la sélection (recrutement externe, entrevue de sélection), et de l'évaluation du rendement (objectifs mesurables).

À notre question de recherche visant à vérifier si le fait d'appliquer certaines pratiques de gestion des ressources humaines peut influencer la performance des firmes de gestion de projets, nous pouvons répondre par l'affirmative. L'ensemble des résultats obtenus lors de l'analyse de régression supporte l'hypothèse universaliste voulant que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises. Ces résultats vont d'ailleurs dans le même sens que ceux d'autres chercheurs (Liouville et Bayad, 1995; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Barrette et Simeus, 1997; Huselid et Becker, 1996; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001).

Suite aux analyses, seule l'évaluation du rendement ne présente pas de résultats significatifs. Chacune des pratiques étudiées montre dans l'une ou l'autre des analyses, au moins une relation significative allant dans le sens d'une amélioration de la performance des entreprises en gestion de projets.

Globalement, nos résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et Folman, 1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998; Barrette et Simeus, 1997; Berg, 1999; Arcand, 2000), de formation et de planification de carrières (Liouville et Bayad, 1995; Patterson et al., 1998).

À certains égards, nos résultats divergent cependant de ceux de Arcand et al. (2002), qui n'ont observé aucun impact pour les pratiques de sélection et de formation, de même que de ceux de Delery et Doty (1996) qui n'ont pas trouvé de relation significative entre l'analyse des emplois et la performance financière, et de Patterson et al. (1998), qui n'ont constaté aucun impact pour les pratiques de rémunération incitative. Nos résultats

témoignant d'un impact positif de la planification de carrières sur la performance organisationnelle n'ont à notre connaissance, été obtenus dans aucune autre étude. Notons par ailleurs que la convergence ou la divergence des résultats doit être nuancée dû au fait que les variables étudiées ne sont pas mesurées de la même façon. Notre étude, par exemple, est la seule à prendre en considération l'étendue des pratiques dans des entreprises de gestion de projets.

Par ailleurs, l'homogénéité de la taille des entreprises, (62,5% des entreprises ont moins de 101 employés), peut expliquer le peu de significativité de nos résultats. En effet, dans un même secteur d'activité, il est fort probable de trouver une implantation de pratiques de GRH à peu près de même niveau dans des entreprises de même taille.

6. Limites et conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale, économique et financière d'entreprises de gestion de projets. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes approches sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces pratiques pourraient affecter la performance des entreprises. Notre hypothèse voulant que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises de gestion de projets s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance des entreprises participant à l'étude. Nos résultats permettent, croyons-nous, de mieux comprendre les impacts potentiels des différentes pratiques lorsqu'elles sont appliquées en contexte de gestion de projets tout comme ils permettent de nuancer l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que la gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets représente un domaine de recherche très jeune et qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. Le modèle issu de la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines revêt, il faut bien le dire, un caractère un peu simpliste, en ce sens qu'il ignore les différentes variables contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes. Les indicateurs de performance, s'ils peuvent être influencés par des facteurs internes, n'en sont pas moins sujets à varier également en fonction des réalités économiques et des bouleversements de l'environnement externe, tout comme ils peuvent fluctuer en fonction de certaines caractéristiques qui confèrent aux entreprises de gestion de projets le caractère d'hétérogénéité qu'on leur connaît. Or, ces différents facteurs n'ont pas été pris en considération dans la présente étude.

Il convient de rappeler, par ailleurs, que les résultats obtenus l'ont été à partir d'une coupe instantanée de la réalité de ces entreprises et qu'ils ne peuvent donner lieu à aucun lien de causalité quant au sens des relations identifiées. La fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage de pratiques de gestion des ressources humaines ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes, demeure entière.

Rappelons également que notre échantillon est constitué d'entreprises ayant choisi d'adhérer volontairement à une association d'entrepreneurs et partageant, de ce fait, certaines affinités. Une telle situation nous interdit évidemment toute généralisation en dehors de l'univers restreint et non probabiliste que constitue notre échantillon.

En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il nous semblerait important d'améliorer la compréhension du comportement des entreprises de gestion de projets en matière de gestion des ressources humaines en examinant, par exemple, jusqu'à quel point certaines variables contrôle (profil du propriétaire, innovations, technologies, exportations, etc.) agissent comme déterminants de l'adoption des différentes pratiques. Il nous apparaîtrait important, par ailleurs, de vérifier l'interaction possible entre la stratégie d'affaires adoptée par les entreprises, les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place et la performance obtenue à différents égards. Il serait en outre intéressant de vérifier si l'on peut observer, en contexte de gestion de projets, différents ensembles (configurations) de pratiques dont la mise en œuvre serait privilégiée suivant que l'on a affaire, par exemple, à une entreprise fortement ou faiblement innovatrice. Enfin, il nous semblerait important de recourir à des méthodes statistiques telle l'équation structurelle afin de vérifier le rôle intermédiaire que pourraient jouer certains indicateurs de performance (par exemple, la productivité) lorsque vient le temps de mesurer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière (par exemple, taux de rendement de l'actif) des entreprises de gestion de projets.

Souhaitons, en terminant, que notre recherche ait non seulement contribué à une meilleure compréhension des impacts de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises de gestion de projets, mais qu'elle ait aussi pour effet de stimuler la recherche visant à développer un modèle qui convienne bien à l'analyse de la gestion des ressources humaines dans ce secteur d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

- Arcand, M. (2001), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de Doctorat, Université de Metz, France.
- Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002), « Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », *IGA Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen*, 2002/2, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.
- Arthur, J.B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, p.670-687.
- Barrette, J. et M. Simeus (1997), «Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie». *Actes du congrès annuel* de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, vol. 18, n° 9, p. 23-33.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J. et P. M. Wright (1998), « On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage », *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, p. 31-46.
- Baron, J.N. et D.M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*, Wiley, New York, NY.
- Bayad, M., H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin, (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 95-108.
- Becker, B. et B. Gerhart (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- Becker, B.E. et M.A. Huselid (1998), « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt (1997), « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations », *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, p. 39-47.

- Benoît, C. et M.-D. Rousseau (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, p. 39-55.
- Bowen, D.E., S.W. Gilliland et R. Folger (1999), « HRM and Service Fairness : How Being Fair with Employees Spills over to Customers », *Organizational Dynamics*, hiver 1999, p. 7-23.
- Bryson, A. (1999), «The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance». *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95.
- Capelli, P. et A. Crocker-Heftel (1996), « Distinctive Human Resources are Firm's Core Competencies », *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 3, p. 7-22.
- Coase, R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, vol. 4, p. 386-405.
- D'Arcimoles, C. H. (1995), *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : Nécessité et pertinence du bilan social*, Paris, Economica.
- D'Amboise, G. et D.J. Garand (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, n° 1, p. 109-132.
- Delery, J.E. et D.H. Doty (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 802-835.
- Drucker, P.F. (1999), « Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 79-94.
- Ducharme, L.M. (1998), « Introduction : Main Theories and Concepts », dans *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.
- Fabi, B. et N. Pettersen (1992), « Human Resource Management Practices in Project Management », *International Journal of Project Management*, vol. X, n° 2, p. 81-88.
- Fabi, B. et D.J. Garand (1997), « La gestion des ressources humaines » dans GREPME, sous la direction de P. A Julien, *Les PME, bilan et perspectives*, 2^e édition, Cap-Rouge, Les Presses Inter-Universitaires, p. 255-303.
- Fabi, B., Y. Martin et P. Valois (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans une organisation en transformation », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 102-113.
- Gittleman, M., M. Horrigan et M. Joyce (1998), « Flexible Workplace Practices : Evidence from a Nationally Representative Survey », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 1, p. 99-115.

- Guérin, G. (1995): *Changements technologiques et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7 : «Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines». Gaétan Morin, éditeur, Montréal.
- Guérin, G., T. Wils et L. Lemire (1997), « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations Industrielles*, vol. 52, n° 1, p. 61-90.
- Guzzo, R.A., R.D. Jette et R.A. Katzell, (1985), « The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity : a Meta-Analysis », *Personnel Psychology*, vol. 38, p. 275-291.
- Huselid, M.A. (1995), «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.
- Huselid, M.A. et B.E. Becker, (1996), «Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link », *Industrial Relations*, vol. 35, p. 400-422.
- Huselid, M.A., S.E. Jackson et R.S. Schuler (1997), « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, p. 171-188.
- Jackson, S.E. et R.S. Schuler (1995), « Understanding Human Resource Management Context of Organizations and their Environments », dans M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, Ed., *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.
- Jensen, M. et W. Meckling (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Jones, G.R. et P.M. Wright (1992), « An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.
- Katz, J.A., H.E. Aldrich, T.M. Welbourne et P.M. Williams (2000), « Guest editor's comments: Special issue on Human Resource Management and the SME - Toward a new synthesis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 1, p. 7-10.
- Kidwell, R.E. et N. Bennett (1993), « Employee Propensity to Withhold Effort : A Conceptual Model to Intersect three Avenues of Research », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 3, p. 429-456.

- Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. *Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Lepak, D.P. et S.A. Snell (1999), « The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.
- Liouville, J. et M. Bayad (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
- Mandal, P., A. Howell et A.S. Sohal (1998), « A Systemic Approach to Quality Improvements : The Interactions Between the Technical, Human and Quality Systems », *Total Quality Management*, vol. 9, n° 1, p. 79-100.
- Marlow, S. et D. Patton (1993), « Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management », Research Note, *International Small Business Journal*, vol. 11, n° 4, p. 57-64.
- McMahan, G., M. Virik et P.M. Wright (1999), « Theoretical Perspectives for SHRM », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Sup. 4, p. 99-122.
- Mikkelsen, H. et E. Folmann (1983), Selection of Managers for International Projects. *International Journal of Project Management*, vol. 1, n° 4, p. 209-212.
- Morin, E.M., M. Guindon et E. Boulianne (1995), *Les indicateurs de performance*, Guérin, Montréal.
- Pfeffer, J. (1994), « Competitive Advantage through People », *California Management Review*, winter, p. 9-28.
- Pfeffer, J. (1998), «Seven Practices of Successful Organizations», *California Management Review*, vol.40, n° 2, p. 96-124.
- Pfeffer, J. et J. F. Veiga (1999), « Putting People First for Organizational Success », *The Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p.37-48.
- Patterson, M.G., M.A. West, R. Lawthom et S. Nickell (1998), « Impact of People Management Practices on Business Performance », *Issues in People Management*, n° 22, Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Rondeau, K.W. et T.H. Wright (1997), «Workforce Reduction, Human Performance Management Practices, and Perception of Organizational Performance: Evidence from Canadian Hospitals», in *ASAC 1997*, St. John's, TN, p .95-105.

- Rondeau, K.W. et T.H. Wagar (1997), « Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance : Evidence from Canadian Hospitals », in *ASAC 1997*, St. John's, TN, p. 95-105.
- Schuler, R.S., ES. Jackson et J.C. Riviero (1989), « Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices », *Personnel Psychology*, vol. 42, New York, p.727-785.
- St-Pierre, J. (1999), *La Gestion financière des PME : théories et pratiques*, Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Schumann, M. (1998), « New Concepts of Production and Productivity », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, p. 17-31.
- Schuster, F.E., D.L. Morden, T. Baker, K. McDunning et C. Hagan (1997), « Management Practice, Organization Climate and Performance : An Exploratory Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, n° 2, p.209-226.
- Snell, S.A., M.A. Youndt et P.M. Wright (1996), « Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, p. 61-90.
- Tetenbaum, T.J. (1998), « Shifting Paradigms : From Newton to Chaos », *Organizational Dynamics*, Printemps, p. 21-32.
- Ulrich, D. (1991), « Using Human Resources for Competitive Advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.129-155.
- Youndt, M.A., S.A Snell, J.W. Dean et D.P. Lepak (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, vol.39, n° 4, p.836-866.
- Wagar, T. (1998), Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms : Some evidence From Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n° 2, p. 13-23.
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Williamson, O.E. (1981), « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, p. 548-577.
- Williamson, O.E. (1979), « Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.