

**HEC MONTRÉAL**

**Impact des pratiques de GRH sur le turnover volontaire, l'absentéisme  
et la productivité des organisations ayant des opérations au Québec**

**Par**

**Émilie Langevin**

**Sciences de la gestion**

**Gestion des ressources humaines**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*

*du grade de maîtrise ès sciences*

*(M. Sc.)*

Août 2018

©Émilie Langevin, 2018

### Recherche ne nécessitant pas l'approbation du CER

Ce formulaire est requis pour les thèses, mémoires ou projets supervisés correspondant à une des deux situations suivantes :

- 1) un cas pédagogique;
- 2) une recherche menée auprès d'employés d'une organisation spécifique et qui servira exclusivement à des fins d'évaluation, de gestion ou d'amélioration de cette organisation.

Ou, la thèse, le mémoire ou le projet supervisé n'implique aucune des trois situations suivantes :

- 1) une collecte de données impliquant des sujets humains (par entrevue, groupe de discussion, questionnaire, observation ou toute autre méthode de collecte);
- 2) l'utilisation de données déjà collectées impliquant de l'information sur des sujets humains qui n'est pas accessible au public;
- 3) le couplage de plusieurs des données impliquant de l'information sur des sujets humains, que celle-ci soit publique ou non (le couplage est un recoupement de deux ensembles de données distincts qui permet de lier des données particulières entre elles).

Titre de la recherche : Impact des pratiques de GRH sur le turnover volontaire, l'absentéisme et la productivité des organisations ayant des opérations au Québec

Nom de l'étudiant: **Émilie Langevin**

Signature :

Date : **9 août 2018**

Nom du directeur : **Denis Chênevert**

Signature :

Date : **9 août 2018**

Veuillez remettre ce formulaire dûment complété et signé lors de votre dépôt initial

Pour toute question, veuillez vous adresser à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

## **SOMMAIRE**

Ce mémoire traite de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le **turnover volontaire**, l'**absentéisme** et la **productivité** des employés, et ce, dans les organisations ayant des opérations au Québec. Nous avons utilisé deux perspectives dans cette analyse, soit la **perspective universaliste** et la **perspective configurationnelle**. Considérant que la stratégie organisationnelle est une variable qui comporte son lot d'inconvénients, nous nous sommes plutôt attardés au fit horizontal entre les pratiques de GRH dans le cadre de la perspective configurationnelle.

Cinq **pratiques de GRH à haute performance** ont été étudiées : le positionnement salarial face au marché, la présence de rémunération incitative, la compression salariale, la formation et le développement des compétences ainsi que la gestion de la performance. D'entrée de jeu, nous avons constaté que ces pratiques sont plutôt bien établies au sein des différentes organisations à l'étude.

Les résultats de cette étude montrent que dans une perspective universaliste, des salaires plus élevés ainsi que la mise en place d'un programme de gestion de la performance font diminuer le turnover volontaire, alors que seul le programme de gestion de la performance fait diminuer l'absentéisme et seule la présence de rémunération incitative fait augmenter la productivité. Les analyses de la perspective configurationnelle démontrent que les organisations qui ont implanté davantage de pratiques de GRH à haute performance ont un turnover volontaire plus faible et une productivité plus grande que celles qui en ont moins implanté, tandis que l'absentéisme moyen demeure le même pour les deux groupes.

Dans le même ordre d'idées, certains groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent bel et bien de réduire le turnover volontaire et augmenter la productivité, mais, en ce qui concerne l'absentéisme, ce serait plutôt les interactions entre les différents groupages qui auraient un impact significatif.

**Mots clés** : turnover volontaire, absentéisme, productivité, perspective universaliste, perspective configurationnelle, pratiques de GRH à haute performance

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>Liste des figures et tableaux</b>	<b>v</b>
<b>Remerciements</b>	<b>vi</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 – Approche théorique du modèle d’analyse</b>	<b>9</b>
1.1 Théorie des ressources	10
1.2 Théorie du capital humain	11
1.3 Perspective comportementale	14
1.4 Théorie du contrôle	16
1.5 Théorie des échanges sociaux	17
1.6 Théorie des coûts de transaction	18
1.7 Théorie de l’agence	19
1.8 Perspective institutionnelle	20
<b>Chapitre 2 – Modèle et hypothèses</b>	<b>21</b>
2.1 Modèle de recherche	22
2.2 Hypothèses de recherche selon la perspective universaliste	26
2.3 Hypothèses de recherche selon la perspective configurationnelle	33
<b>Chapitre 3 – Méthodologie</b>	<b>36</b>
3.1 Résumé de la démarche	37
3.2 Mesure des variables indépendantes	38
3.3 Variables de contrôle	39
3.4 Mesure des variables dépendantes	40
3.5 Analyse par groupage	43
3.6 Analyse de régression linéaire multiple hiérarchique	45

<b>Chapitre 4 – Résultats</b>	<b>45</b>
4.1 Dispersion des pratiques	45
4.2 Rappel des variables utilisées	51
4.3 Approche universaliste	53
4.4 Approche configurationnelle	55
4.4.1 Analyse factorielle	56
4.4.2 Analyse des groupages	56
4.4.3 Turnover volontaire	59
4.4.4 Absentéisme	64
4.4.5 Productivité	69
<b>Chapitre 5 – Discussion</b>	<b>74</b>
5.1 Dispersion des pratiques	75
5.2 Discussion des hypothèses de recherche – Perspective universaliste	77
5.3 Discussion des hypothèses de recherche – Perspective configurationnelle	83
<b>Conclusion</b>	<b>87</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>99</b>
<b>Annexe – Copie du questionnaire</b>	<b>109</b>

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

<b>Figure 1</b>	Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste	<b>3</b>
<b>Figure 2</b>	Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche contingente	<b>4</b>
<b>Figure 3</b>	Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle	<b>6</b>
<b>Figure 4</b>	Modèle de recherche	<b>22</b>
<b>Tableau 1</b>	Meilleures pratiques de GRH selon Pfeffer (1994)	<b>23</b>
<b>Tableau 2</b>	Pratiques à haute performance étudiées dans le cadre de ce mémoire	<b>26</b>
<b>Tableau 3</b>	Résumé des hypothèses de recherche	<b>35</b>
<b>Tableau 4</b>	Profil des 205 organisations participantes	<b>36</b>
<b>Tableau 5</b>	Corrélations	<b>42</b>
<b>Tableau 6</b>	Dispersion des pratiques de GRH selon le type d'organisation	<b>46</b>
<b>Tableau 7</b>	Dispersion des pratiques de GRH selon le secteur d'activité	<b>47</b>
<b>Tableau 8</b>	Pourcentage des organisations ayant adopté un ensemble de pratiques de GRH selon le type d'organisation	<b>49</b>
<b>Tableau 9</b>	Pourcentage des organisations ayant adopté un ensemble de pratiques de GRH selon le secteur d'activité	<b>50</b>
<b>Tableau 10</b>	Sommaire des variables dépendantes et indépendantes	<b>51</b>
<b>Tableau 11</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique (perspective universaliste)	<b>54</b>
<b>Tableau 12</b>	Groupage des variables indépendantes suite à l'analyse factorielle	<b>56</b>
<b>Tableau 13</b>	Moyenne des pratiques de GRH selon l'analyse par groupages	<b>57</b>
<b>Tableau 14</b>	Moyenne des variables dépendantes en fonction des groupages	<b>58</b>
<b>Tableau 15</b>	Corrélations entre les quatre indices et les variables dépendantes	<b>59</b>
<b>Tableau 16</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique du taux de roulement volontaire et des indices établis avec la méthode de groupages	<b>61</b>
<b>Tableau 17</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique du taux de roulement volontaire et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages	<b>63</b>
<b>Tableau 18</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique de l'absentéisme et des indices établis avec la méthode de groupages	<b>65</b>
<b>Tableau 19</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique de l'absentéisme et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages	<b>68</b>
<b>Tableau 20</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique de la productivité et des indices établis avec la méthode de groupages	<b>70</b>
<b>Tableau 21</b>	Régression linéaire multiple hiérarchique de la productivité et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages	<b>72</b>
<b>Tableau 22</b>	Résumé des hypothèses de recherche et de leur validation	<b>73</b>

## **REMERCIEMENTS**

La rédaction de ce mémoire a été une aventure incroyable qui s'est échelonnée sur plusieurs années à travers lesquelles certains chamboulements majeurs ont eu lieu, parfois heureux, parfois moins, faisant ainsi chanceler mon dévouement à ce projet par moments. J'ai su continuer et aller jusqu'au bout grâce à quelques personnes clés que je me dois de remercier du fond du cœur.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur qui a été présent du début à la fin et qui a su m'aiguiller de façon fort habile lorsque j'en avais besoin. Nous avons rapidement trouvé notre équilibre dans lequel j'avais une grande autonomie qui m'a permis d'apprendre énormément et de me dépasser tout en ayant un phare pour m'éclairer en cas de pénombre.

Je remercie également mon petit noyau familial qui a eu la bonté de me lire, de me relire et de me corriger. Ce précieux temps investi dans mon mémoire vaut tout l'or du monde à mes yeux, sans compter les discussions et les rires que nous avons échangés à travers le processus.

Je me dois de remercier également mes proches, amis et collègues de travail qui ont su m'encourager et me soutenir avec brio, particulièrement dans les derniers miles qui ont été sans contredits les plus éprouvants. Votre patience et votre compréhension me sont très chères!

Finalement, je tiens à remercier Normandin Beaudry qui nous a donné accès à la base de données et qui a collaboré avec nous avec une ouverture incroyable, ce qui a nettement facilité notre tâche. Nous avons été choyés d'accéder à une telle base de données et de pouvoir conduire de nombreuses analyses à partir de celle-ci.

## **INTRODUCTION**

Le rôle, voire la raison d'être, de la gestion des ressources humaines (GRH) a grandement évolué au cours des dernières décennies (Bamberger et Meshoulam, 2000). En outre, l'économie est passée d'agraire à manufacturière, puis s'est axée sur les services, alors que nous sommes maintenant dans une économie d'information, donc les connaissances des employés sont devenues déterminantes, ce qui vient modifier d'autant plus le rôle de la GRH (Beatty et al., 2003). Ainsi, étant donné les enjeux de croissance, de compétitivité et de mondialisation, de même que l'omniprésence de changements rapides, notamment dans les technologies de l'information, la GRH se doit dorénavant d'aller au-delà de l'expertise administrative et se montre de plus en plus stratégique (Wright et al., 1999; Lawler et Mohrman, 2000).

Dans l'optique de tous ces changements, le concept de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) a émergé dans la littérature et dans la pratique au sein des entreprises vers la fin des années 1970 / début des années 1980, mettant de l'avant le lien inéluctable entre les différentes pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Butler, Ferris et Napier, 1991; Delery et Roumpi, 2017). Ainsi, les organisations s'éloignent de plus en plus de la pensée traditionnelle selon laquelle les RH sont un coût à diminuer, au profit d'une perspective nettement plus stratégique (Becker et Gerhart, 1996). Conséquemment, les professionnels RH doivent non seulement transformer ce qu'ils font, mais également la façon dont ils sont perçus et leur focus doit être aligné sur les choix stratégiques de l'organisation qu'ils supportent ainsi que sur la phase du cycle de vie organisationnel dans laquelle elle se trouve (Baird et Meshoulam, 1988; Beatty et al, 2003). À ce titre, il a été démontré qu'il existe bel et bien un lien entre les rôles stratégiques du service des RH et la performance organisationnelle, ce qui témoigne d'autant plus que le rôle des RH doit se transformer (Chênevert et al., 2011).

À travers la recherche, cette approche stratégique de la GRH est multidisciplinaire et s'appuie ainsi sur la psychologie, l'économie, la finance et la stratégie (Becker et Gerhart, 1996). De plus, ce lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle a fait l'objet de maintes recherches depuis le début des années 1990 qui démontrent que la GRH peut en effet apporter une valeur ajoutée aux organisations et ainsi générer un

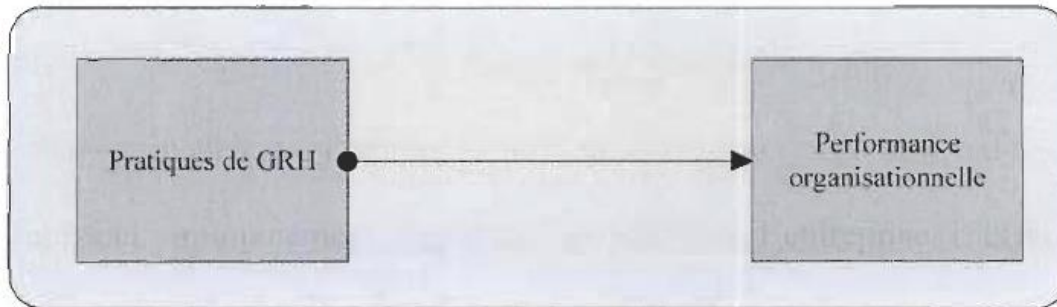


avantage compétitif (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Delaney et Huselid, 1996; Huselid et al., 1997; Ichniowski et al., 1997; Fabi et al., 2004; Chênevert et al., 2011; Tregaskis et al., 2013; Delery et Gupta, 2016; Saridakis et al., 2017). La littérature regroupe trois grandes approches qui permettent d'étudier cette relation et qui ont toutes fait leurs preuves : universaliste, contingente et configurationnelle (Delery et Doty, 1996).

Dans un premier temps, la perspective universaliste est la plus simple des trois, l'idée générale étant que certaines pratiques de GRH bien précises (approche des « meilleures pratiques ») sont gages d'une meilleure performance, et ce, pour toutes les organisations, dans tous les contextes, dans tous les pays et de façon continue, sans égard à la stratégie organisationnelle (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Saridakis et al., 2017). Autrement dit, certaines pratiques de GRH seront toujours optimales et chaque organisation devrait les adopter, car sur le long terme, elles devraient amener un avantage compétitif (Pfeffer, 1994; Chênevert et Tremblay, 2009). Ainsi, la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est vue comme étant directe et il s'agit d'une approche micro (Youndt et al, 1996).

Plusieurs différences sur ce que constituent les meilleures pratiques émergent dans la littérature, étant donné que ce ne sont pas toutes les pratiques de GRH qui peuvent être considérées comme étant stratégiques (Youndt et al, 1996; Purcell, 1999; Guthrie et al., 2009). Toutefois, il semble y avoir un certain consensus quant aux thèmes sous-jacents des pratiques de GRH qui seraient optimales (Youndt et al. 1996; Delery et Doty, 1996; Guthrie et al., 2009). En outre, celles ayant comme point central le développement des compétences, la responsabilisation (empowerment), la résolution participative de problèmes et le travail d'équipe sont généralement vues comme étant les meilleures pratiques (Youndt et al, 1996). De plus, même si certaines pratiques peuvent s'avérer universelles, ultimement cette réalité semble difficilement pouvoir se transposer dans tous les pays et toutes les cultures, ce qui constitue une limite importante de la perspective universaliste (Fey et al., 2009). Toutefois, une autre étude a récemment conclu que la culture nationale et les institutions ne viennent pas diminuer l'efficacité d'un système de GRH à haute performance, nuancant le tout (Rabl et al., 2014).

**Figure 1 : Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste**



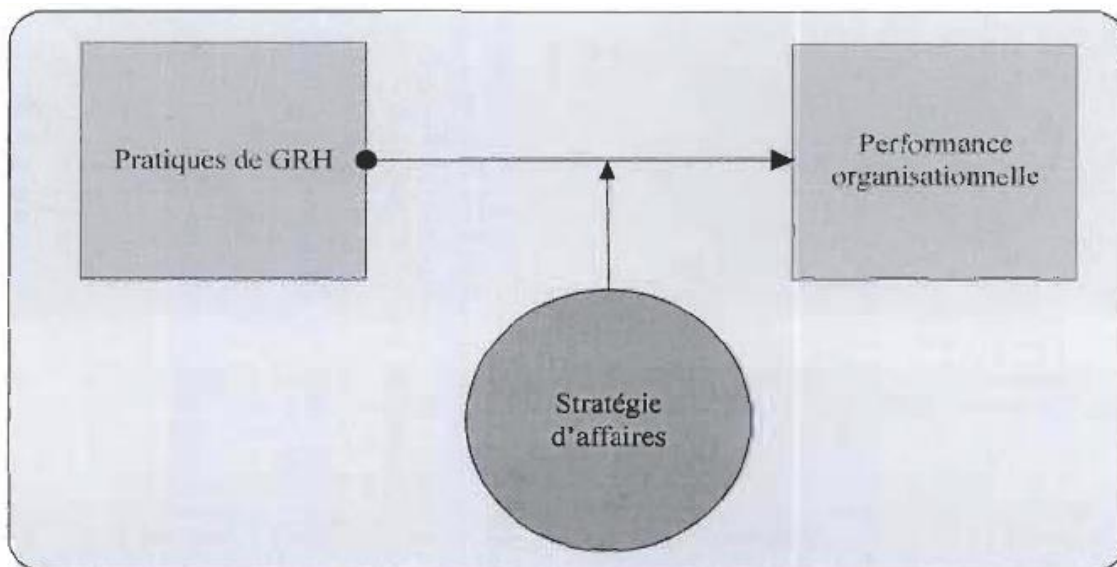
(Source : McMahan et al., 1999)

Dans un deuxième temps, la perspective contingente, nettement plus macro, stipule que pour être efficaces et avoir un impact optimal sur la performance organisationnelle, les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec certains aspects bien précis de l'organisation ainsi qu'avec l'environnement externe (Butler, Ferris et Napier, 1991; Jackson et Schuler, 1995). Par exemple, une stratégie d'entreprise ayant à l'avant-plan l'innovation devrait entraîner des pratiques de GRH innovantes, alors qu'une stratégie de service à la clientèle devrait engendrer des pratiques de GRH qui sont centrées sur le service (Bowen et Ostroff, 2004). Dans cette visée, Yound et al. (1996) ont ainsi démontré que déployer des efforts systématiques en GRH pour développer le niveau de compétence des employés fait une différence pour les firmes manufacturières où l'enjeu de qualité est prépondérant.

Cependant, il n'est pas toujours aisé pour une organisation de choisir quelle stratégie organisationnelle adopter et il peut d'ailleurs arriver qu'une entreprise en choisisse plusieurs, ce qui complexifie l'idée d'avoir des pratiques de GRH adaptées et cohérentes avec la stratégie organisationnelle (Schuler et Jackson, 1987). Dans le même ordre d'idées, il peut arriver que les stratégies changent et qu'ainsi les employés soient exposés à plusieurs modèles RH différents et que les attentes à leur égard soient donc constamment modifiées (Schuler et Jackson, 1987). Des contextes d'acquisitions, de restructurations ou encore de compétitivité peuvent également apporter une plus grande complexité dans l'établissement d'une stratégie de GRH bien alignée à la stratégie organisationnelle (Fisher, 1989).

Dans tous les cas, bien comprendre comment change une organisation au fur et à mesure qu'elle évolue et passe à travers les différents cycles de vie organisationnels permettrait d'évaluer adéquatement comment la GRH doit changer et s'adapter en conséquence (Baird et Meshoulam, 1988). De même, la position stratégique d'une organisation peut augmenter ou diminuer l'impact des pratiques de GRH sur sa performance (Youndt et al., 1996). La perspective contingente propose en fait plusieurs différents types et niveaux d'alignement et de fit (Chênevert et Tremblay, 2009).

**Figure 2 : Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche contingente**



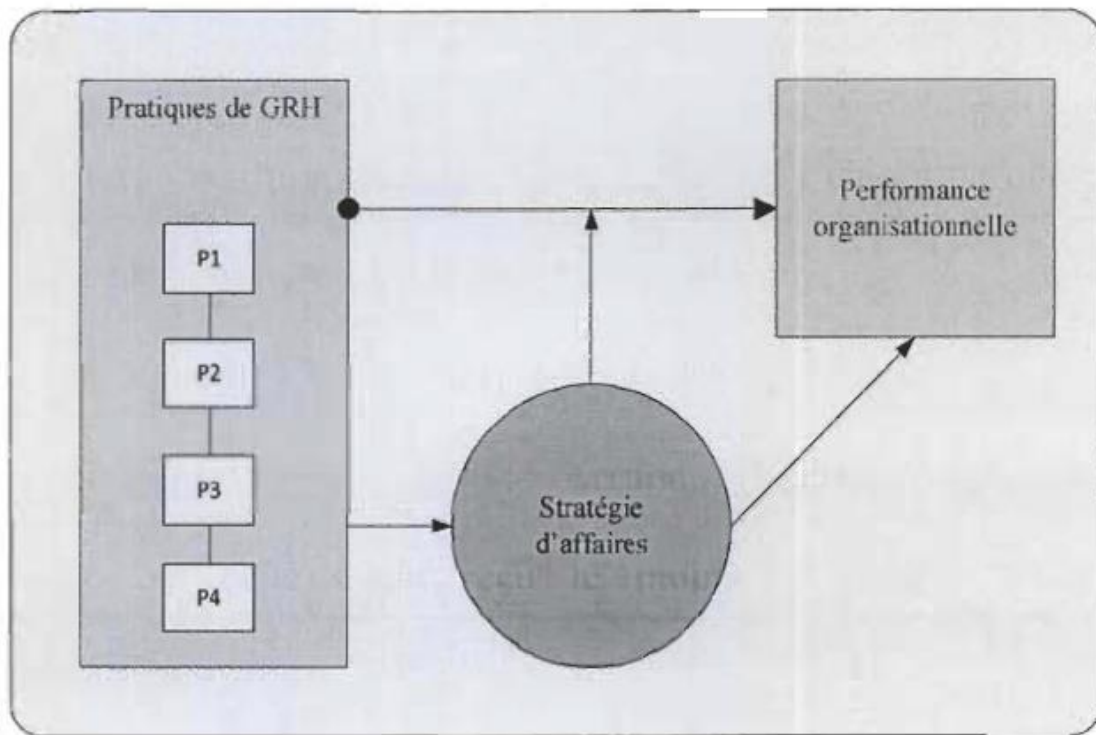
(Source : McMahan et al., 1999)

Dans un troisième temps, la perspective configurationnelle (également appelée de systèmes RH ou architectures RH) ajoute un degré de complexité à l'approche contingente en ce sens qu'elle met plutôt de l'avant des types/profils organisationnels et s'intéresse à l'architecture des différentes pratiques de GRH et son lien avec la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Ainsi, elle adopte une approche à la fois micro, macro et holistique à travers laquelle les pratiques de GRH doivent être regroupées en différents groupages selon une configuration bien précise et cohérente avec l'organisation pour avoir un effet sur la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Becker et Huselid, 2006). En d'autres termes, l'organisation doit développer un

système de GRH qui parvient à un fit à la fois vertical (congruence entre le système RH et les caractéristiques organisationnelles, notamment la stratégie) et horizontal (cohérence interne des pratiques et politiques de GRH) (Delery et Doty, 1996). Ainsi, les pratiques de GRH se renforcent mutuellement entre elles et lorsque cette synergie est adaptée à la stratégie organisationnelle, les organisations verraient leur performance d'autant plus augmentée (Fabi et al., 2004; Saridakis et al., 2017).

Le chercheur doit d'abord déterminer les pratiques de GRH qui vont ensemble, de même que la façon dont elles vont ensemble, puis se doter d'un outil d'analyse approprié pour la dynamique du fit (Delery et Gupta, 2016). Cette approche permet d'éviter les combinaisons fatales qui surviennent lorsqu'une organisation implante des pratiques qui, prises de façon isolée font du sens, mais qui, lorsqu'évaluées ensemble en contexte organisationnel, sont ultimement la recette d'un désastre (Becker et al., 1997). Par exemple, une organisation qui investirait massivement dans un système sophistiqué de gestion de la performance, mais qui n'adopterait pas une rémunération basée sur la performance aurait une combinaison fatale (Becker et al., 1997). D'autres auteurs vont encore plus loin en segmentant les configurations RH non seulement en fonction de la stratégie organisationnelle, mais également en fonction des différents groupes d'employés (Lepak et Snell, 1999; Becker et Huselid, 2006; Melian-Gonzalez et Verano-Tacoronte, 2006). À ce titre, il a été démontré que les pratiques de GRH peuvent effectivement varier à travers une même organisation selon les groupes d'employés (Melian-Gonzalez et Verano-Tacoronte, 2006).

**Figure 3 : Lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle**



(Source : McMahan et al., 1999)

En somme, peu importe la perspective, les auteurs s'entendent sur le fait que la GSRH peut amener une valeur ajoutée aux organisations, et ce, que ce soit sur le plan humain, organisationnel, comptable et financier ou encore boursier (Gerhart, 2005). D'ailleurs, certains voient une complémentarité entre les approches (Becker et Gerhart, 1996; Yound et al., 1996) et chacune de ces approches a permis d'établir une relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). En outre, l'approche universaliste s'attarde aux « meilleures pratiques », mais ultimement celles-ci peuvent s'imbriquer dans un système ou une architecture RH et, peu importe la configuration des pratiques de GRH qui sont implantées dans une organisation, les pratiques de GRH doivent être alignées les unes avec les autres et être cohérentes avec l'architecture RH (Becker et Gerhart, 1996). Dans cette optique, les approches universaliste et configurationnelle ne sont pas conflictuelles, mais opèrent plutôt à différents niveaux de l'architecture RH (Becker et Gerhart, 1996; Kaufman, 2010).

L'approche universaliste peut ainsi être perçue comme étant un bon point de départ (Becker et al., 1997). D'ailleurs, les recherches sont généralement plus concluantes pour la perspective universaliste, même si les logiques contingente et configurationnelle apparaissent plus robustes (Delery et Doty, 1996; Fabi et al., 2004; Godard, 2010; Kaufman, 2015).

Tel que mentionné précédemment, ce lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est un sujet qui a engendré quelques centaines d'articles académiques, et ce, dans plusieurs domaines différents, notamment économique, GRH, financier, etc. (Huselid et Becker, 2011). Cependant, sans surprises, la majorité des études s'intéressent surtout à l'impact des pratiques de GRH sur la performance financière de l'entreprise, et ce, principalement dans une industrie spécifique (Huselid et al., 1997; Gutrie, 2000; Cappelli et Neumark, 2001; Gerhart, 2005; Chênevert et al., 2011). À ce titre, il est maintenant bien établi par exemple que les retours sur investissement liés à l'adoption d'un système de travail à haute performance sont significatifs (Becker et Huselid, 2011). Dans la visée d'explorer l'impact des pratiques de GRH sur d'autres volets, ce mémoire s'intéressera plutôt à la question suivante: **quel est l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le turnover volontaire, l'absentéisme et la productivité dans les organisations ayant des opérations au Québec?**

Notre étude est la première à notre connaissance qui emploie à la fois la perspective universaliste et la perspective configurationnelle, et ce, afin de valider l'impact des pratiques de GRH sur trois indicateurs clés pour des organisations de plusieurs secteurs d'activité ayant des opérations au Québec. En outre, notre étude viendra éclairer les organisations québécoises sur les pratiques de GRH qui peuvent diminuer le turnover et l'absentéisme, qui sont susceptibles d'entraîner des coûts énormes, et qui peuvent augmenter la productivité. En effet, le turnover volontaire implique généralement des entrevues de départ, un processus de recrutement et sélection de personnel afin de remplacer les employés ayant quitté, ainsi que des coûts de formation et développement, d'autant plus que les nouveaux employés doivent être socialement intégrés avant d'apporter des contributions significatives (Dess et Shaw, 2001; Holtom et al., 2006). De même, le départ des individus clés qui sont des mentors pour les collègues sont

particulièrement coûteux pour les organisations (Allen et al., 2010). Ainsi, des taux de turnover plus élevés augmentent les coûts de remplacement et la performance financière s'en trouve vraisemblablement réduite (Dess et Shaw, 2001; Holtom et al., 2006). De plus, étant donné la réalité actuelle caractérisée par la mondialisation et les changements démographiques qui entraînent des mutations dans les normes de carrière et dans les tendances dans l'éducation, le turnover volontaire est devenu et devrait rester plus prononcé (Minbaeva et Collings, 2013). Ainsi, retenir les employés de talent est l'un des plus grands défis managériaux dans les entreprises globales (Schuler et al., 2011). Il importe toutefois de nuancer en spécifiant que cette relation entre le turnover volontaire et la performance organisationnelle n'est pas toujours aussi simple, considérant que certains départs peuvent parfois être bénéfiques pour les organisations, notamment ceux des employés moins performants, qui deviennent alors du turnover volontaire fonctionnel ou encore être peu dommageables lorsque les coûts de remplacement sont faibles (Lawler, 1981; Trevor et al., 1997; Allen et al., 2010).

Quant à l'absentéisme, celui-ci peut entraîner d'importantes pertes de productivité considérant que les employés qui s'absentent ne sont généralement pas remplacés ou bien remplacés par un individu qui est fort souvent moins efficace et qui doit également être rémunéré (Morris et al., 1989; Cohen et Golan, 2006; Dionne et Dostie, 2007). Considérant ces coûts élevés, les organisations tâchent de plus en plus de déterminer les antécédents de l'absentéisme afin d'ultimement être en mesure de mieux le contrôler (Frooman et al., 2012). D'ailleurs, ces pertes de productivité engendrées par les absences se font également sentir pour le turnover dans l'attente de remplacer et former les employés ayant démissionné. En fait, l'absentéisme peut être un bon prédicteur du turnover volontaire et peut donc être perçu comme un point de départ (Markham, 1985), d'autant plus que ces deux phénomènes sont liés entre eux, impliquant tous deux une forme de retrait du travail (Cohen et Golan, 2007). Ainsi, ces deux éléments ont d'importantes implications pour les organisations et leur efficacité, ce qui est particulièrement le cas dans certains secteurs, notamment le secteur de la santé (Cohen et Golan, 2007). Nos trois éléments de recherche, soit l'absentéisme, le turnover et la productivité sont donc liés entre eux. De plus, l'impact des pratiques de GRH à haute

performance sur la performance financière des organisations est attribuable en partie à leur influence sur le turnover et la productivité (Huselid, 1995).

La question de recherche sera analysée selon deux des trois approches précédemment citées, soit la perspective universaliste et la perspective configurationnelle. Nous n'avons pas inclus la perspective contingente, ni le fit vertical dans la perspective configurationnelle, ceux-ci ayant la stratégie organisationnelle comme élément central, étant donné le manque de résultats concluants à cet égard (Delery et Doty, 1996; Fabi et al., 2004; Godard, 2010; Kaufman, 2015). De plus, l'emploi de la stratégie organisationnelle dans un modèle de recherche tel que le nôtre amène plusieurs limitations importantes, notamment la rationalité limitée, l'écart entre la stratégie prévue et réelle ainsi que le fait qu'il est préférable de considérer également les stratégies opérationnelles afin d'avoir un modèle plus robuste, ce qui devient alors particulièrement ardu à modéliser (Purcell, 1999). Dans le même ordre d'idées, les stratégies d'affaires sont de moins en moins délibérées et de plus en plus émergentes, ce qui complexifie d'autant plus leur identification.

Dans un premier temps, l'approche théorique sous-jacente aux différents angles d'analyse sera étoffée selon huit grandes perspectives théoriques. S'en suivra la présentation du modèle de recherche et des hypothèses qui y sont reliées selon les deux perspectives retenues. Le troisième chapitre précisera la méthodologie employée pour répondre à la question de recherche. Les résultats obtenus seront ensuite dévoilés, ce qui permettra de confirmer ou infirmer chacune des hypothèses de recherche. Une discussion des résultats viendra étoffer et nuancer le tout, alors qu'une conclusion clora ce travail.

## **1 – APPROCHE THÉORIQUE DU MODÈLE D'ANALYSE**

L'impact des pratiques de GRH sur les résultats RH et la performance organisationnelle peut être expliqué selon plusieurs perspectives théoriques qui permettent de s'attarder à la façon dont les pratiques de GRH affectent la performance organisationnelle. En outre, bien que les études tendent à démontrer que les pratiques de GRH peuvent avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle, ainsi que sur des éléments tels que l'absentéisme, le turnover ou encore la productivité, il importe de comprendre ce qui amène ce résultat. Il incombe toutefois de spécifier que même si ces théories permettent



de résoudre certaines parties de l'équation, elles ne suffisent pas à elles-seules à justifier ce lien en totalité. En effet, une organisation peut par exemple voir sa performance organisationnelle être rapidement améliorée, mais par une nouvelle loi qui viendrait restreindre la compétition, ce qui ne serait aucunement attribuable à la GSRH.

### **1.1 Théorie des ressources**

Afin d'obtenir un avantage compétitif, les entreprises doivent implanter des stratégies qui exploitent leurs forces à l'interne, et ce, tout en s'adaptant à l'environnement externe, en neutralisant les menaces externes et en minimisant les faiblesses à l'interne (Barney, 1991). À cet égard, la théorie des ressources part du principe selon lequel le bassin de capital humain d'une entreprise est une ressource qui peut être modelée de façon à devenir une source d'avantage compétitif (Barney, 1991; Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Pour ce faire, quatre critères doivent être rencontrés : cette ressource doit ajouter de la valeur à l'organisation, elle doit être unique ou rare parmi les compétiteurs actuels et potentiels, elle doit être difficilement imitable et elle ne peut pas être substituée avec celle d'une autre organisation (Barney, 1991). La stratégie organisationnelle doit donc faire un usage aussi efficace que possible des ressources et compétences clés de l'organisation (Grant 1991).

Ainsi, selon la logique de la théorie des ressources, la GSRH peut amener un avantage compétitif si elle permet de développer les compétences qui amènent une valeur ajoutée et qui répondent donc aux critères de Barney énumérés précédemment (Lado et Wilson, 1994; Barney, 2001). Par ailleurs, les systèmes RH se sont bien souvent développés à travers de longues périodes de temps et ne peuvent alors pas simplement être achetés par les compétiteurs sur le marché, ce qui renforce d'autant plus l'idée selon laquelle ils peuvent s'avérer une source d'avantage compétitif (Becker et Gerhart, 1996).

D'autres auteurs vont encore plus loin en mettant de l'avant une perspective dynamique et sont ainsi d'avis que les organisations doivent répondre aux changements externes en gérant leurs ressources et compétences de façon continue et dynamique (Reed et al, 2009). Dans tous les cas, il convient de spécifier que cette théorie est empiriquement difficile à tester pour les chercheurs, étant donné les paramètres qui peuvent laisser place à interprétation, notamment la notion de valeur qui est difficile à définir et qui entraîne

une certaine subjectivité (Barney, 2001; Kaufman, 2015). De plus, il est particulièrement ardu de bien comprendre les mécanismes à travers lesquels une combinaison de pratiques et politiques de GRH peut générer de la valeur ajoutée (Becker et Gerhart, 1996).

Les principaux chercheurs qui supportent la perspective universaliste sont donc d'avis que certaines pratiques de GRH bien précises peuvent devenir une source d'avantage compétitif (Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Roumpi, 2017). Quant à la perspective contingente, étant donné que les organisations doivent adapter leurs pratiques de GRH en fonction de l'environnement interne et externe afin de générer un avantage compétitif, ceci augmente grandement le potentiel pour une plus grande inimitabilité (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 2006). Finalement, lorsque les pratiques de GRH sont vues comme étant un système de pratiques reliées et cohérentes entre elles, celui-ci devient alors unique, en symbiose avec la stratégie organisationnelle et donc encore plus difficilement imitable, ce qui permet alors de générer un avantage compétitif (Lado et Wilson, 1994; MacDuffie, 1995; Delery et Roumpi, 2017). Dans tous les cas, les organisations doivent s'adapter en fonction des forces du marché du travail et tâcher à travers la GSRH d'avoir un impact optimal sur leurs ressources de capital humain ainsi que sur les barrières à la mobilité, que ce soit sur l'offre ou la demande (Delery et Roumpi, 2017).

## **1.2 Théorie du capital humain**

La théorie du capital humain suggère que chaque individu possède des compétences, connaissances, capacités et valeurs qui peuvent apporter une valeur économique aux différentes organisations, et ce, particulièrement dans des hauts niveaux d'expertise spécialisée (Youndt et al, 1996; Coff et Kryscynski, 2011). En fait, alors que la théorie des ressources a pour prémisse que les pratiques de GRH peuvent amener un avantage compétitif, la théorie du capital humain stipule plutôt que ce sont les ressources de capital humain qui peuvent amener un avantage compétitif (Delery et Roumpi, 2017). De plus, ces caractéristiques ont un volet tout à fait unique, étant donné qu'elles ne peuvent pas être séparées des individus de la même façon que leurs avoirs financiers et physiques par exemple (Becker, 2008). Les employés étant plus scolarisés et détenant ainsi à priori un capital humain plus élevé sont généralement mieux rémunérés que leurs collègues et ont

de plus grandes attentes caractérisées par un plus grand besoin de mobilité interne et externe (Strober, 1990; Cossette et Gosselin, 2010). Dans une perspective organisationnelle et plus globale, le capital humain fait référence à l'ensemble du capital humain individuel attribuable à chacun des employés (Wright et McMahan, 2011). Ainsi, un turnover élevé viendrait diminuer le capital humain, ce qui aurait également pour effet de diminuer la productivité et ultimement la performance organisationnelle (Dess et Shaw, 2001).

D'autre part, la théorie du capital humain est essentiellement une théorie de l'offre, mais il faut garder à l'esprit que les forces de la demande (organisations demandant du travail) sont également présentes dans le marché de l'emploi et doivent aussi être considérées (Strober, 1990). Ainsi, afin d'en arriver à un avantage compétitif soutenu, le capital humain doit alors être associé autant que possible à des mécanismes d'isolement qui permettent d'éloigner la compétition (les autres organisations qui demandent du travail), soit la spécificité d'entreprise, la complexité sociale et l'ambiguïté de cause (à quel niveau il peut être difficile de lier les attributs individuels à la performance organisationnelle) (Coff et Kryscynski, 2011). Ceci pourrait donc amoindrir la barrière de la mobilité du capital humain (Delery et Roumpi, 2017). En outre, la mobilité des employés peut non seulement mettre les organisations en position précaire, mais également leur faire perdre leur avantage compétitif, permettant alors à la compétition un transfert de capital humain, ce qui est particulièrement problématique pour les employés détenant un large capital humain (Campbell et al., 2012).

Par ailleurs, une organisation peut miser sur le capital humain à l'interne en investissant dans la formation et le développement des compétences des employés ou encore peut externaliser certains postes et faire appel à des ressources contractuelles (Lepak et Snell, 1999). Naturellement, toutes les combinaisons entre l'internalisation et l'externalisation sont envisageables et amènent leurs propres coûts, d'autant plus que celles-ci peuvent même différer selon les groupes d'employés (Lepak et Snell, 1999; Ahmad et Schroeder, 2003). Logiquement, une organisation devrait investir dans l'éducation, la formation et le développement de compétences lorsque celles-ci ne sont pas transférables et externaliser les compétences plus génériques (Lepak et Snell, 2002). De même, l'internalisation

permet de rendre le bassin de capital humain et le système de GRH uniques et difficiles à imiter tout en rattachant davantage les employés à l'organisation, ce qui vient réduire les coûts reliés au turnover et rend la compétition moins attrayante aux yeux des employés (Kaufman, 2015).

Le capital humain comporte également un volet dynamique en ce sens qu'il fluctue à travers le temps compte tenu de la mobilité interne et du fait que certaines compétences peuvent devenir obsolètes au fil du temps, alors que de nouvelles deviennent stratégiques et amènent alors davantage de valeur (Reed et al, 2009). Ainsi, le capital humain d'une organisation peut s'avérer inefficace à un certain point si l'organisation ne s'adapte pas aux changements externes et n'est plus alignée avec ce nouvel environnement externe qui requiert de nouvelles compétences (Reed et al, 2009). De plus, un autre défi pour les organisations est de recruter et identifier des employés détenant du capital humain de valeur, étant donné que les organisations disposent bien souvent d'information incomplète et que les candidats peuvent donner de l'information erronée afin de mousser leur candidature (Coff et Kryscynski, 2011).

Dans le même ordre d'idées, afin qu'une organisation puisse utiliser son capital humain, les employés doivent être motivés et ainsi disposés à déployer et maximiser celui-ci (Coff et Kryscynski, 2011; Delery et Roumpi, 2017;). Une main d'œuvre hautement qualifiée pourrait donc avoir un effet minimal sur la performance organisationnelle; les employés doivent être motivés (Delery et Gupta, 2016). De plus, les pratiques de GRH doivent amener une rétention optimale, et ce, principalement pour les employés détenant le capital humain ayant la plus grande valeur (Arthur, 1994; Delery et Roumpi, 2017). En outre, les employés sont libres de démissionner et amener leur capital humain à d'autres organisations s'ils le désirent (Campbell et al., 2012). Dans cette optique, le turnover volontaire vient éliminer le retour sur investissement fait envers les employés, ce qui est d'autant plus vrai si ceux-ci sont productifs (Shaw et al., 2005). Ainsi, sans surprises, il a été démontré qu'il y a une relation négative entre le turnover volontaire et la performance de la main d'œuvre, mais cette relation négative s'atténuerait à un certain point (Shaw et al., 2005).

Ainsi, selon la perspective universaliste, les organisations doivent investir dans les pratiques de GRH à haute performance qui permettent de maximiser leur capital humain (Chrétien et al., 2005; Reed et al, 2009). Quant à la perspective contingente, le capital humain doit être une composante centrale de la stratégie organisationnelle (Youndt et al, 1996). Finalement, selon la perspective configurationnelle, les systèmes RH peuvent non seulement devenir une source d'avantage compétitif, mais permettent également de créer et modeler un capital humain optimal (Delery et Gupta, 2016).

### **1.3 Perspective comportementale**

Selon la perspective comportementale, prenant ses racines dans la psychologie, la stratégie organisationnelle requiert des attitudes et comportements bien précis pour être effective et la GSRH est le premier moyen employé pour provoquer et renforcer ces attitudes et comportements requis par l'organisation (Jackson et al., 1989; Snell, 1992; Youndt et al., 1996; Boxall et Steeneveld, 1999). À cet égard, les pratiques de GRH sont considérées comme étant efficaces si elles permettent de créer les comportements souhaités (Jiang et al., 2010). La perspective comportementale prend également ses racines dans la perspective contingente, le comportement des employés devenant alors le médiateur entre la stratégie et la performance organisationnelle (Wright et McMahan, 1992; Delery et Roumpi, 2017). Ainsi, la perspective comportementale ne vient aucunement supporter la perspective universaliste (Boxall et Steeneveld, 1999). De plus, la perspective comportementale voit les organisations comme un regroupement d'individus qui sont tous membres de sous-groupes qui peuvent inclure entre autres des gestionnaires, des vendeurs, des clients dont certains sont plus dominants que d'autres et ceux-ci peuvent parfois compromettre les intérêts organisationnels (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

Par ailleurs, il est important de noter que cette approche ne s'attarde pas aux connaissances, habiletés et compétences des employés, le focus étant vraiment mis sur leurs attitudes et comportements (Wright et McMahan, 1992). En outre, les pratiques de GRH doivent stimuler certains comportements qui peuvent alors générer un avantage compétitif (Boxall et Steeneveld, 1999). Ainsi, les organisations peuvent par exemple utiliser leurs pratiques de GRH pour créer des conditions permettant d'encourager les

employés à partager les objectifs organisationnels et diriger leurs efforts vers l'atteinte de ceux-ci (Tregaskis et al., 2013).

Dans le même ordre d'idées, en se basant sur la perspective comportementale ainsi que sur la théorie des attentes de Vroom (les actions et les comportements sont adoptés dans le but de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur), le modèle habileté-motivation-opportunité a été développé en congruence directe avec l'approche configurationnelle (Purcell et Hutchinsons, 2007; Delery et Roumpi, 2017). Ce modèle stipule que la relation entre les pratiques de GRH et les résultats aux niveaux individuel et organisationnel est médiée par l'effet direct qu'ont ces pratiques de GRH sur les habiletés, motivations et opportunités des employés (Delery et Roumpi, 2017). Autrement dit, les pratiques de GRH sont des leviers à travers lesquels les habiletés, motivations et opportunités peuvent être augmentées, ce qui permet d'augmenter la performance organisationnelle (Fey et al., 2009; Delery et Roumpi, 2017). Ainsi, ce modèle met de l'avant le besoin d'aller plus loin que le fit vertical qui est la base de la perspective contingente (Delery et Roumpi, 2017) et stipule que les pratiques de GRH doivent implantées doivent s'attarder à chacun de ces facteurs (Jiang et al., 2012).

Dans un autre ordre d'idées, les gestionnaires jouent également un rôle central dans le comportement des employés, étant donné que les pratiques de GRH sont livrées et communiquées principalement par les gestionnaires directs des employés (Berg, 1999; Vandenberghe, 2004; Purcell et Hutchinson, 2007). Conséquemment, les employés seront influencés par les pratiques de GRH, mais aussi par le comportement et la motivation de leur gestionnaire (Purcell et Hutchinson, 2007). Autrement dit, un système RH mal construit peut être en quelque sorte sauvé par un bon comportement de gestionnaire, mais un système RH bien ficelé peut être mal perçu par les employés qui ont un gestionnaire avec un mauvais leadership (Purcell et Hutchinson, 2007). Ainsi, la relation entre les employés et leur gestionnaire influence la perception qu'ont les employés du support que leur organisation leur amène (Purcell et Hutchinson, 2007). À cet égard, il a été démontré que le style de leadership a un impact direct sur l'absentéisme des employés (Frooman et al., 2012). De plus, toute politique visant à fidéliser les employés doit s'appuyer sur les

gestionnaires qui sont les mieux placés pour connaître les besoins personnels de leurs employés (Vandenberghe, 2004).

#### **1.4 Théorie du contrôle**

Dans le même ordre d'idées, la théorie du contrôle, qui combine la perspective comportementale ainsi que les systèmes cybernétiques, part du principe selon lequel la GRH est le principal moyen employé pour réguler la performance et qu'ainsi, dans leur ensemble, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une forme de contrôle (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Snell, 1992). Trois types de contrôle peuvent être employés : comportements (ex : gestion de la performance), résultats (ex : établir des objectifs pour le boni) et entrants (ex : recrutement et sélection de personnel) (Snell, 1992). Les caractéristiques des responsabilités reliées à l'emploi (facilement mesurables ou non) permettent de déterminer quelle stratégie de contrôle est la plus appropriée (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985).

Par exemple, si un emploi est simple et routinier, il devient alors plus facile d'observer les comportements des employés et la rémunération peut se faire en fonction de ceux-ci (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985). Toutefois, pour un emploi plus complexe, l'organisation peut investir dans les systèmes d'information, en augmentant par exemple les échelons de gestion, augmentant ainsi le nombre de gestionnaires directs et indirects pour les employés et permettant donc de se doter de davantage d'information sur les comportements des employés afin de rémunérer en fonction de ceux-ci (Eisenhardt, 1985). L'organisation peut également rémunérer ces employés en fonction des résultats organisationnels dans un pareil cas (Eisenhardt, 1985).

De même, la performance organisationnelle dépend du jumelage entre les pratiques de GRH et le contexte administratif selon la stratégie choisie (Snell, 1992). Il s'agit d'un modèle dynamique de monitoring environnemental constant et d'ajustements internes, ce qui implique que les pratiques de GRH doivent constamment être analysées et revues (Wright et McMahan, 1992).

### **1.5 Théorie des échanges sociaux**

La théorie des échanges sociaux, qui provient de la théorie économique des échanges, part du principe selon lequel l'échange de faveurs crée un sens d'obligation ou encore de redevance chez le récipient à l'égard du donneur, ce qui peut alors entraîner une réciprocité (Blau, 1964). À cet égard, la confiance, la loyauté et l'engagement sont essentiels dans la création et le maintien d'échanges sociaux stables (Blau, 1964). Certains auteurs sont plutôt d'avis que les gens participeraient aux échanges sociaux, étant donné qu'ils estiment que leurs récompenses vont justifier leurs coûts et pourraient alors mettre fin à la transaction si cet équilibre est modifié (Liao, 2008).

D'autre part, les échanges sociaux sont des actions volontaires qui peuvent être initiées par le traitement d'une organisation à l'égard de ses employés, et ce, dans l'expectative qu'un tel traitement sera éventuellement réciproque (Blau, 1964). Considérant qu'à long terme le récipient devrait repayer le donneur jusqu'à l'atteinte d'un certain équilibre, les deux parties devraient normalement bénéficier de cette relation (Gould-Williams, 2007). À ce titre, les recherches tendent à démontrer que les pratiques de GRH et le climat dans lequel elles sont introduites transmettent un signal aux employés du niveau auquel l'organisation se soucie d'eux et des échanges sociaux positifs auraient alors des effets positifs sur les employés (Gould-Williams, 2007).

Ainsi, nous devrions nous attendre à ce que les employés qui travaillent dans des organisations où les niveaux d'échanges sociaux sont élevés affichent davantage d'efforts discrétionnaires, aient des attitudes plus positives à l'égard de leur travail et soient moins enclins à quitter l'organisation (Gould-Williams, 2007). De même, des échanges sociaux négatifs réduiraient la motivation des employés et augmenteraient leur stress ainsi que leur intention de quitter l'organisation (Gould-Williams, 2007). Cependant, certains auteurs sont plutôt d'avis des niveaux élevés d'échanges sociaux pourraient plutôt entraîner des effets négatifs sur les employés, notamment réduire leur qualité de vie ou encore augmenter la pression liée au travail (Godard, 2001). Il est à noter que peu d'études se sont intéressées à ces effets négatifs qui n'ont pas encore été empiriquement établis (Gould-Williams, 2007).



## **1.6 Théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction est une approche multidisciplinaire, se basant principalement sur la finance et l'économie, mais également sur la théorie organisationnelle et sur la littérature légale (Williamson, 1981). Une transaction survient lorsqu'un bien ou un service est transféré et, alors que certaines peuvent être simples, d'autres peuvent s'avérer plus complexes et requérir beaucoup plus d'énergie et d'attention (Williamson, 1981). Dans un contexte organisationnel, un employé offre ses services à une organisation qui lui verse une rémunération en contrepartie. La rationalité limitée et l'opportunisme sont les deux facteurs humains qui constituent un obstacle majeur aux échanges humains (Williamson, 1981; Wright et McMahan, 1992). De plus, les transactions peuvent être décrites en fonction de trois attributs : la fréquence, l'incertitude et la spécificité de l'actif (Williamson, 1981). Des compétences rares et difficilement transférables deviennent alors un actif de choix (Williamson, 1981).

Quant aux coûts de transaction, ceux-ci sont encourus afin de rendre ces échanges plus efficaces et ils sont associés à la négociation, au monitoring, ainsi qu'à l'évaluation et à la réalisation des échanges entre les parties (Wright et McMahan, 1992). Utiliser une structure complexe de gouvernance pour des transactions simples amènerait des coûts de transaction non nécessaires, alors qu'utiliser une structure simple de gouvernance pour une transaction complexe génèrerait beaucoup de pression (Williamson, 1981). Dans cet ordre d'idées, il est logique d'avoir des coûts de transaction élevés pour des compétences rares et difficilement transférables (Williamson, 1981). D'ailleurs, la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer pourquoi il y a autant de types d'organisations, les transactions différant énormément entre elles, d'autant plus que l'efficacité est seulement réalisée si les structures de gouvernance sont ajustées en fonction des besoins pour chaque transaction (Williamson, 1981).

D'autre part, certaines pratiques de GRH peuvent réduire les coûts de transaction, notamment la rémunération variable qui permet de diminuer la variabilité de la main d'œuvre et ainsi de minimiser les cycles de mises à pied et d'embauche qui peuvent s'avérer ultimement très coûteux (Gerhart et Trevor, 1996). En outre, la rémunération variable permet de minimiser la pression financière à court terme, étant donné que la

portion variable de la rémunération sera réduite si la situation financière de l'organisation devient plus précaire (Gerhart et Trevor, 1996).

### **1.7 Théorie de l'agence**

Le problème de l'agence se manifeste lorsque les deux parties (principal = employeur et agent = employé) agiront seulement pour leurs propres intérêts qui ne sont généralement pas les mêmes ou encore lorsqu'il est difficile ou coûteux pour le principal de vérifier ce que l'agent fait vraiment (Gerhart et Milkovich, 1990; Wright et McMahan, 1992). L'agent pourrait par exemple développer des comportements servant uniquement à lui-même, notamment utiliser du temps de travail à d'autres fins ou encore utiliser les ressources de l'organisation à des fins personnelles (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). Dans le même ordre d'idées, les employés peuvent accorder davantage d'importance à leur rémunération et maintenir un niveau confortable d'efforts plutôt que de maximiser ceux-ci afin de produire le plus possible pour leur organisation (Cadsby et al., 2007). Il devient alors particulièrement important pour le principal d'établir un contrat optimal pour les services de l'agent (Eisenhardt, 1985).

Si nous lions cette théorie à la GRH, la performance des employés serait donc contingente des systèmes de contrôle mis en place pour monitorer leurs comportements (Wright et McMahan, 1992). Ainsi, le rôle des pratiques de GRH devrait être de permettre la mesure des contributions des employés et de fournir en retour des récompenses adéquates individuelles, notamment en adaptant en conséquence la rémunération (Gerhart et Milkovich, 1990; Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Wright et McMahan, 1992). Les pratiques de GRH, particulièrement celles de rémunération, sont donc un moyen privilégié d'aligner les comportements des employés aux objectifs stratégiques de l'organisation pour ainsi tâcher de résoudre le problème de l'agence (Gerhart et Milkovich, 1990; Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Wright et McMahan, 1992).

Plus précisément, lorsque les comportements de l'agent sont facilement observables et mesurables, un contrat basé sur ceux-ci est optimal, étant donné que les comportements de l'agent deviennent ce qui est acheté à travers le contrat de travail (Eisenhardt, 1985). Cependant, lorsque le principal est face à de l'information incomplète et qu'il ne peut pas bien mesurer les comportements de l'agent, il peut se doter de meilleurs mécanismes de

surveillance ou bien récompenser l'agent selon les résultats organisationnels, entre autres par une rémunération variable selon la performance financière de l'organisation, afin de mieux enligner ses intérêts à ceux de l'entreprise (Eisenhardt, 1985). Il va de soi que si au départ, les intérêts du principal et de l'agent sont les mêmes, le problème de l'agence ne se manifeste pas et qu'aucune forme de contrôle n'est nécessaire en théorie (Eisenhardt, 1985).

### **1.8 Perspective institutionnelle**

Selon la perspective institutionnelle, les organisations seraient influencées par des pressions normatives qui proviennent parfois de l'externe, mais aussi des organisations elles-mêmes (Zucker, 1987). La perspective institutionnelle perçoit également les organisations comme des entités sociales cherchant l'approbation pour leurs activités dans des environnements socialement établis (Jackson et Schuler, 1995; Huselid et al., 1997). En outre, se conformer aux attentes des parties prenantes leur permettrait de gagner de la légitimité ainsi que de l'acceptation (Huselid et al., 1997). Autrement dit, les organisations ne se conforment pas systématiquement aux croyances institutionnelles parce qu'elles y croient, mais souvent plutôt parce qu'elles sont récompensées, augmentant ainsi leur légitimité, leurs ressources et leur capacité de survie (Meyer et Rowan, 1977). De plus, la perspective institutionnelle comporte également une perspective géographique considérant que les valeurs et pratiques traditionnelles sont imbriquées dans les institutions sociales et économiques des différents pays (Fey et al., 2009).

Conséquemment, à travers de longues périodes, les pratiques de GRH qui intéressent les parties prenantes seraient normalement réparties à travers les organisations, créant un certain isomorphisme, allant dans le même sens que l'approche universaliste (Huselid et al., 1997; Godard, 2010). De même, certaines pratiques de GRH peuvent alors engendrer un plus grand avantage compétitif dans différents contextes institutionnels, voire même dans différents pays (Fey et al., 2009). Ce processus d'institutionnalisation varie énormément selon les différentes organisations, mais est toujours présent à différents degrés et peut être particulièrement long ou au contraire se faire très rapidement (Zucker, 1977). De plus, les concepts d'institutions et d'institutionnalisation ont été définis de

plusieurs façons différentes par les auteurs, avec une grande variété à travers les approches (Scott, 1987).

À l'interne, l'institutionnalisation émerge des structures et processus formels ainsi que des processus organisationnels collectifs informels (Jackson et Schuler, 1995). Les forces de l'environnement externe sont plutôt reliées au gouvernement (lois et réglementations), aux professions (permis et certifications) et aux autres organisations, particulièrement celles dans le même secteur d'activités (Jackson et Schuler, 1995). Peu importe la source de pression institutionnelle, la perspective institutionnelle a deux assertions centrales : les activités institutionnelles sont résistantes au changement et les organisations dans des environnements institutionnalisés ont de la pression pour être similaires (Meyer et Rowan, 1977).

## **2- MODÈLE ET HYPOTHÈSES**

Les organisations ont de nombreuses options parmi lesquelles choisir lorsque vient le temps d'établir leur système ou configuration de GRH (Jackson et al., 1989) et ces choix peuvent être déterminés en fonction de la perspective universaliste, contingente et configurationnelle (Delery et Doty, 1996). De plus, les valeurs et la structure des organisations peuvent également influencer les configurations RH choisies (Toh et al., 2008). Tel que mentionné précédemment, nous formulerons nos hypothèses de recherche en fonction des perspectives universaliste et configurationnelle, mais par rapport au fit horizontal et non vertical afin de ne pas inclure la stratégie dans notre modèle de recherche.

La littérature de contingence regroupe plusieurs types de fit (Chênevert et Tremblay, 2009). En outre, il y a le fit environnemental (adapter la GRH en fonction de l'environnement externe), le fit vertical (adapter la GRH selon la stratégie organisationnelle), le fit interne organisationnel (adapter la GRH en fonction des autres systèmes organisationnels, notamment la technologie), le fit intra-fonctions RH (adapter les pratiques de GRH selon les systèmes de GRH) et le fit intra-activités RH (coordination des politiques, activités et actions associées à une activité de GRH en particulier) (Chênevert et Tremblay, 2009).

Nous validerons donc l'impact de certaines pratiques de GRH à haute performance sur le turnover volontaire, l'absentéisme et la productivité, et ce, dans une optique universaliste et configurationnelle avec un fit intra-fonctions RH. Le choix de ces pratiques sera étoffé dans la prochaine section. La figure 4 présente notre modèle de recherche.

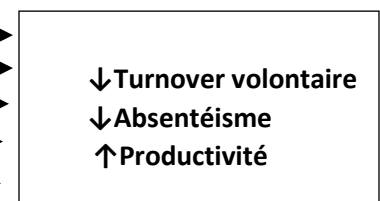
## 2.1 Modèle de recherche

**Figure 4 : Modèle de recherche**

### Perspective universaliste

#### *Pratiques de GRH*

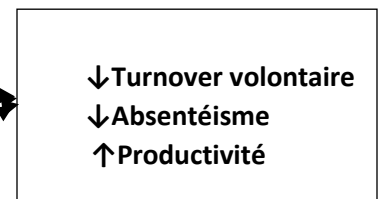
- 1) Positionnement salarial face au marché
- 2) Rémunération incitative
- 3) Compression salariale
- 4) Formation et développement des compétences
- 5) Gestion de la performance



### Perspective configurationnelle

#### *Regroupements de pratiques de GRH*

- 1) Indice de coaching et mentorat
- 2) Indice de formation et rémunération en fonction du marché
- 3) Indice de performance et rémunération incitative
- 4) Indice de compression salariale



En se basant sur la littérature, sur d'innombrables discussions avec des gens de « terrain » ainsi que sur sa propre logique, Pfeffer, l'un des plus grands défenseurs de la perspective universaliste, a établi une liste de seize pratiques de GRH optimales pour toutes les organisations en 1994. Ces pratiques allaient à l'encontre du modèle plus traditionnel qui était jusqu'à présent largement adopté au sein de la majorité des organisations et ces pratiques ont alors été vues comme étant novatrices. Pfeffer met toutefois le lecteur en garde à l'effet qu'il est très difficile de trouver une organisation qui a en place toutes ces pratiques et que le degré d'implantation de chacune peut également varier (Pfeffer, 1994). Ainsi, l'idée n'est pas nécessairement d'implanter les seize pratiques intégralement pour

connaître du succès, mais de les considérer dans leur globalité (Pfeffer, 1994). Voici donc la liste des seize pratiques :

**Tableau 1 : Meilleures pratiques de GRH selon Pfeffer (1994)**

Sécurité d'emploi	Formation et développement des compétences
Recrutement sélectif	Utilisation croisée et formation croisée
Salaires élevés	Égalitarisme symbolique
Rémunération incitative	Compression des salaires
Actionnariat	Promotion à l'interne
Partage d'information	Perspective long terme
Participation et « empowerment »	Mesure des pratiques
Reconception des équipes et emplois	Philosophie globale

Dans le même ordre d'idées, il est souvent question dans la littérature de systèmes à haute performance (aussi appelés systèmes de travail flexibles, systèmes de travail à haute participation ou encore systèmes de travail à haut engagement ) qui, de façon générale, sont caractérisés par l'usage de processus ou systèmes de travail tels que la diffusion et le partage d'information, une plus grande autonomie, des groupes de résolution de problèmes, des différences minimales de statut, une flexibilité dans l'emploi, et les responsabilités afférentes ainsi qu'une importance accordée au travail d'équipe (Wood et de Menezes, 1998; MacDuffie, 1995). Ces systèmes de travail devraient donc augmenter la satisfaction à l'égard de l'emploi (Berg, 1999).

Par ailleurs, ces processus ou systèmes de travail à haute performance se retrouvent pour la plupart dans la liste qu'a dressée Pfeffer en 1994, donc il y a une certaine cohérence entre les auteurs. De plus, ces systèmes à haute performance peuvent être vus comme étant des configurations ou encore des groupages de pratiques et correspondent donc au fit horizontal propre à la perspective configurationnelle (Barrette et Carrière, 2003).

Quant aux pratiques de GRH qui viennent supporter ces processus ou systèmes de travail à haute performance et qui sont également comprises pour la plupart dans la liste qu'a dressée Pfeffer en 1994, ce sont surtout les suivantes qui sont priorisées: recrutement et

sélection de personnel sélectifs, rémunération incitative basée sur les systèmes de gestion de la performance ainsi que la formation et le développement des compétences (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Melian-Gonzalez et Verano-Tacoronte, 2006). Lier ces pratiques et les faire se chevaucher à travers différents groupages donne ainsi plusieurs moyens aux employés de développer leurs compétences et procure de nombreux incitatifs afin d'augmenter leur motivation (MacDuffie, 1995). Il convient de spécifier que même si une organisation recrute des employés de qualité, leur performance sera malgré tout limitée s'ils ne sont pas motivés (Huselid, 1995). De plus, le changement positif suivant l'implantation de ces pratiques peut s'avérer long et des reculs sont susceptibles de survenir (Pfeffer, 1994).

Les études tendent à démontrer que ces pratiques de GRH sous-jacentes aux systèmes à haute performance ont un effet négatif sur le turnover (Huselid, 1995; Guthrie et al., 2009). En outre, plusieurs facteurs ont un impact significatif sur le turnover, notamment l'âge, l'ancienneté, la satisfaction globale vis-à-vis l'emploi, l'engagement organisationnel, la perception de sécurité d'emploi et l'intention de trouver un autre emploi (Arnold et Feldman, 1982) et les systèmes à haute performance ont vraisemblablement un impact direct sur la satisfaction et l'engagement. De plus, certaines organisations peuvent préférer adopter ces systèmes à haute performance et investir moins dans la technologie en contrepartie, alors que d'autres peuvent opter pour une stratégie contraire (Pil et MacDuffie, 1996).

Par ailleurs, bien que ces systèmes engendrent des coûts de main d'œuvre plus élevés, ils augmentent la productivité, rendant leur valeur nette parfois difficile à évaluer (Cappelli et Neumark, 2001). De même, il est intéressant de constater que leur effet sur la performance organisationnelle n'est pas toujours confirmé, alors que ces systèmes semblent toutefois avoir un impact sur l'absentéisme qui diminuerait significativement (Wood et de Menezes, 1998; Guthrie et al., 2009). Toutefois, nous pourrions nous attendre logiquement à ce que l'adoption d'un système à haute performance engendre des niveaux plus élevés de stress pour les employés, ce qui pourrait ultimement augmenter le turnover et l'absentéisme (Guthrie et al., 2009).

D'autre part, le lien entre ces pratiques et la performance organisationnelle est complexe, celle-ci étant optimale à un niveau d'implantation modéré, ce qui n'est pas le cas pour des niveaux d'implantation particulièrement faibles et élevés (Godard, 2001). Autrement dit, implanter toutes les pratiques de GRH à haute performance ne serait pas plus efficace qu'en adopter très peu, voire aucune, la clef étant dans l'équilibre. Or, ces systèmes à haute performance sont de plus en plus utilisés dans les différentes organisations (Osterman, 1994). Cependant, il arrive que même s'ils sont adoptés, ils soient ultimement abandonnés, l'implantation pouvant s'avérer particulièrement ardue (Pfeffer, 1994). Il importe également de préciser que si une organisation désire réellement opter pour le changement et adopter ces pratiques, le changement doit être perçu comme étant nécessaire et le démarche doit venir de la direction (Pfeffer, 1994).

Nous avons choisi de nous attarder strictement aux pratiques de GRH à haute performance plutôt qu'à leur combinaison avec les processus considérant que ceux-ci sont plus difficilement mesurables au sein des différentes organisations et ne sont pas toujours répandus chez tous les employés d'une organisation. Les pratiques de GRH proviennent de quatre grandes activités, soit la dotation, la rémunération, la formation et le développement des compétences ainsi que l'évaluation de la performance (Barrette et Carrière, 2003). Cependant, nous n'avons pas inclus les pratiques de recrutement considérant que celles-ci interviennent à un stade très précoce dans la relation d'emploi, ce qui n'influence pas les efforts organisationnels voués à faire des employés un atout (Fey et al., 2009). Ainsi, dans notre base de données, nous avons considéré toutes les pratiques de GRH liées à la rémunération, la formation et le développement des compétences ainsi que l'évaluation de la performance. Il est à noter que la base de données dont nous disposons comportait de nombreuses pratiques de GRH dont la majorité n'a pas été retenue considérant qu'elles ne se retrouvaient pas dans les pratiques qui sont souvent reconnues par les différents auteurs comme étant à haute performance. Par exemple, tout ce qui concerne les pratiques encourageant l'environnement ou encore la détermination des vacances ou l'utilisation d'un sondage d'engagement a été laissé de côté. La liste complète des questions dont nous disposons se retrouve en annexe. Le tableau 2 dresse la liste des cinq pratiques que nous avons retenues pour notre étude.



**Tableau 2 : Pratiques à haute performance étudiées dans le cadre de ce mémoire**

<b>Salaires supérieurs</b> : salaires versés aux employés supérieurs à ce que les autres organisations versent pour les mêmes postes
<b>Rémunération incitative</b> : composante de la rémunération globale qui varie selon certains facteurs établis par l'organisation (ex : boni, commissions, etc.)
<b>Compression des salaires</b> : écart-type des salaires versés par les organisations (permet de mesurer la dispersion des salaires)
<b>Formation et développement des compétences</b> : pratiques de GRH ayant pour but de former les employés et de développer leurs compétences (ex : coaching, mentorat, université corporative, etc.)
<b>Gestion de la performance</b> : processus permettant à un gestionnaire d'évaluer la performance de ses employés

## 2.2 Hypothèses de recherche selon la perspective universaliste

Considérant que la perspective universaliste part du postulat selon lequel un plus grand usage de pratiques de GRH à haute performance a un plus grand impact sur la performance RH et organisationnelle, les hypothèses seront formulées dans cette logique (Delery et Doty, 1996). Traditionnellement, la méthode la plus utilisée pour gérer les gens a été le contrôle de leur rémunération (Tzafrir, 2006) qui est un levier particulièrement puissant (Zingheim et Schuster, 2000), donc nos premières hypothèses de recherche seront liées aux pratiques de rémunération. En outre, la façon dont sont rémunérés les employés a un impact sur leur absentéisme, leur productivité et la qualité de leur travail (Lawler, 1981). De plus, avec l'émergence de la GSRH, les pratiques de rémunération ont radicalement changé au cours des dernières décennies et les organisations tendent à se sortir de plus en plus du modèle traditionnel, ce qui en fait une discipline particulièrement intéressante à étudier (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

### Salaires plus élevés

D'entrée de jeu, le fait de payer des salaires plus élevés permettrait de recruter des candidats de meilleure qualité, augmenterait la valorisation des employés et aurait une incidence négative sur le turnover (Pfeffer, 1994). De plus, il a été démontré que les employés répondent généralement davantage aux incitatifs financiers qu'à n'importe quel autre type d'intervention RH visant à les motiver, et ce, malgré le fait que la rémunération n'atteint pourtant presque jamais le premier échelon dans les sondages qui

valident l'importance de plusieurs critères RH pour les employés (Lawler, 1981; Rynes et al., 2004). En d'autres termes, bien que plusieurs employés ne perçoivent habituellement pas la rémunération comme étant une pratique RH importante, ils sont au contraire extrêmement motivés par celle-ci (Rynes et al., 2004). Sans surprises, il a été démontré qu'au niveau individuel, les employés qui ont les salaires les plus élevés sont moins propices à quitter l'organisation (Campbell et al., 2012).

Dans le même ordre d'idées, les employés qui perçoivent leur salaire comme étant insuffisant par rapport à leur contribution pourraient être tentés de fournir un effort moindre, donc devenir moins productifs, et de s'absenter plus souvent (Rynes et al., 2004; Pfeifer, 2010). À l'inverse, ceux qui sont conscients d'avoir un salaire très élevé vont plutôt redoubler d'effort et être ainsi plus productifs afin de s'assurer de conserver leur emploi (Rynes et al., 2004; Pfeifer, 2010). Ultimement, la recherche a établi un lien négatif entre le salaire et l'absentéisme (Pfeifer, 2010), étant donné que les employés les mieux rémunérés sont souvent ceux qui sont au sein de l'organisation depuis plus longtemps et ceux qui occupent des postes plus stratégiques (Sharma et Magotra, 2013). De plus, payer des salaires plus élevés que le marché aurait vraisemblablement un impact direct sur la productivité des employés (Pfeffer, 1994).

**H1A** : Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et le taux de roulement volontaire des employés.

**H1B** : Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et l'absentéisme des employés.

**H1C** : Il existe un lien positif entre le niveau de salaire octroyé et la productivité des employés.

### Rémunération incitative

La rémunération incitative permet de rémunérer en fonction de la performance, individuelle ou de groupe, ce qui contribue à augmenter le sentiment d'équité au sein des employés et ainsi réduire le turnover et l'absentéisme (Pfeffer, 1994). Toutefois, l'idée d'implanter la rémunération incitative en fonction de la performance de groupe peut apporter le problème des « free-riders » dans certains groupes qui implique que certains

employés peuvent compter sur la performance de leurs collègues et ne pas déployer d'efforts en vue de maximiser la performance du groupe (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Guthrie, 2000). Conséquemment, les employés qui déploient de véritables efforts pourraient être démotivés de voir un de leurs collègues sous-performer et pourtant obtenir la même rémunération incitative, ce qui pourrait augmenter le turnover (Guthrie, 2000). Ceci peut poser problème dans l'optique où ce genre de rémunération convient mieux pour les systèmes de travail propres aux systèmes à haute performance caractérisés notamment par les équipes de travail (Pil et MacDuffie, 1996). Sans surprises, les études confirment que la rémunération incitative de groupe augmente le turnover, mais il importe de préciser que le design du programme de rémunération peut mitiger ces problèmes et augmenter l'efficacité du programme (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Guthrie, 2000). Ainsi, lorsque bien ficelée, la rémunération incitative devrait avoir des effets positifs sur le turnover (Pfeffer, 1994; Guthrie, 2000).

Quant à la rémunération incitative sous une forme individuelle, elle pourrait potentiellement augmenter le turnover fonctionnel, c'est-à-dire encourager les moins bons performants à quitter l'organisation et réduire le turnover dysfonctionnel, c'est-à-dire encourager les employés performants à rester au sein de l'organisation (Guthrie, 2000). En ce qui concerne l'absentéisme, les employés absents pourraient voir leur rémunération incitative diminuer en conséquence, ce qui pourrait les encourager à moins s'absenter (Dionne et Dustie, 2007). Dans le même ordre d'idées, lorsque la période de versement du boni approche, cela a généralement un effet négatif sur l'absentéisme (Sharma et Magotra, 2013). Naturellement, lier la rémunération incitative à des facteurs tels que l'absentéisme ou la productivité aurait un effet significatif sur ceux-ci (Lawler, 1981; Pfeffer, 1994).

**H2A** : Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et le taux de roulement volontaire des employés.

**H2B** : Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et l'absentéisme des employés.

**H2C** : Il existe un lien positif entre la rémunération incitative et la productivité des employés.

### Compression des salaires

Selon Pfeffer (1994), la compression des salaires permettrait d'augmenter le sentiment de collaboration, de réduire la compétition entre les employés, de faire en sorte que ceux-ci ne questionnent pas leur rémunération et augmenterait la satisfaction. Il est important de noter que d'avoir en place un programme de rémunération incitative peut ou bien augmenter ou bien diminuer la compression des salaires qui était déjà en place, alors il faut se montrer vigilant lorsque vient le temps de l'implanter (Pfeffer, 1994). De plus, lorsque la compression des salaires est petite et qu'il y a donc une grande variance entre les différents salaires octroyés, les employés dans les strates salariales inférieures auraient normalement tendance à moins bien performer, alors qu'à l'inverse, ceux dans les strates supérieures auraient tendance à afficher une meilleure performance (Wright et Boswell, 2002). Cependant, ces grandes disparités amènent souvent des sentiments d'iniquité et peuvent créer des problèmes de motivation (Wright et Boswell, 2002).

Dans le même ordre d'idées, les employés ayant tendance à se comparer avec leurs collègues pourraient être tentés de s'absenter davantage s'ils sont moins bien rémunérés que ceux-ci et ainsi se montrer démotivés (Pfeifer, 2010). Suivant cette logique, les employés mieux rémunérés devraient normalement moins s'absenter que ceux qui sont moins bien rémunérés, ce qui implique que les coûts liés à l'absentéisme deviennent alors plus faibles (Pfeifer, 2010). En conséquence, une organisation qui octroie un salaire égal ou qui a une grande compression salariale devrait s'attendre à ce que les employés qui fournissent davantage d'efforts s'absentent afin de rééquilibrer les choses (Pfeifer, 2010). Ainsi, à l'instar du système communiste, l'idée de comprimer les salaires et de mettre tous les employés sur une base égale du point de vue de la rémunération pourrait engendrer un important sentiment d'iniquité, contrairement aux croyances de Pfeffer (Rynes et al., 2004; Pfeifer, 2010). La compression des salaires peut donc être envisagée des deux côtés du spectre, soit comme permettant de créer un sentiment de collaboration lorsque maximisée, diminuant alors le turnover volontaire et l'absentéisme tout en augmentant la productivité ou encore comme étant un frein pour la différenciation des employés, ce qui augmenterait le turnover volontaire et l'absentéisme tout en diminuant

la productivité des employés les plus performants (Pfeffer, 1994; Wright et Boswell, 2002; Rynes et al., 2004; Pfeifer, 2010).

**H3A** : Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et le taux de roulement des employés.

**H3B** : Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et l'absentéisme des employés.

**H3C** : Il existe un lien positif entre la compression des salaires et la productivité des employés.

### Formation et développement des compétences

La formation et le développement des compétences sont largement utilisés au sein des organisations, étant l'une des méthodes les plus efficaces pour augmenter la productivité des employés et communiquer les objectifs organisationnels aux nouveaux employés (Arthur et al., 2003). De même, le fait d'investir dans la formation et le développement des compétences des employés renforce le lien entre l'organisation et les employés et permet de réduire le turnover ainsi que l'absentéisme tout en augmentant la productivité (Pfeffer, 1994; Guthrie, 2000). En fait, il s'agit du principal levier permettant de rehausser le capital humain d'une organisation qui peut alors potentiellement devenir source d'avantage compétitif (Dess et Shaw, 2001; Delery et Roumpi, 2017). De plus, lorsqu'un individu partage ses connaissances avec les autres, ceux-ci peuvent recueillir les bénéfices de l'information et partager à leur tour ces connaissances à travers les réseaux sociaux organisationnels (Dess et Shaw, 2001; Noe et al., 2014). Même de petites améliorations dans la formation et le développement des compétences peuvent s'avérer extrêmement significatives (Fisher, 1989). Naturellement, la formation aura des conséquences positives sur l'organisation seulement si les employés qui en bénéficient peuvent utiliser leurs nouveaux acquis (Pfeffer, 1994).

D'autre part, dans les endroits où les compétences requises sont plus difficiles à trouver, des programmes de formation et développement des compétences peuvent être utilisés pour augmenter la qualité du talent disponible et augmenter l'attrait de l'organisation (Schuler et al., 2011). Cependant, il va de soi que les méthodes de formation et

développement des compétences ainsi que les compétences ou tâches ciblées doivent être adéquates pour entraîner des résultats positifs (Arthur et al., 2003). D'ailleurs, les programmes de formation tendent de plus en plus à donner de contrôle aux employés formés par opposition aux formes traditionnelles à travers lesquelles les employés assistaient plutôt passivement aux formations (Noe et al., 2014).

Par ailleurs, les employés doivent être engagés, sans quoi la formation et le développement des compétences auront plutôt un effet inverse sur le turnover volontaire (Gardner et al., 2011). De même, si une organisation fait des investissements significatifs dans la formation et le développement des compétences sur une longue période de temps, l'impact sur l'engagement et les compétences des employés sera plus grand que si elle concentre plutôt ses efforts sur une courte période de temps (Pil et MacDuffie, 1996). De plus, étant donné que ces changements peuvent s'avérer dispendieux, l'organisation pourrait moins bien performer ou conserver le même niveau de performance peu après l'introduction de ceux-ci, ce qui peut décourager le maintien de ces pratiques de GRH (Pil et MacDuffie, 1996). Ainsi, sans surprises, la recherche a démontré un lien significatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et la performance organisationnelle (Delaney et Huselid, 1996; Tzafrir, 2006). De même, les pratiques de formation et de développement des compétences en milieu de travail permettraient de rendre les employés plus productifs et ces investissements renforcent l'intérêt mutuel des deux parties de maintenir une relation d'emploi à long terme (Strober, 1990).

**H4A** : Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et le taux de roulement volontaire des employés.

**H4B** : Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et l'absentéisme des employés.

**H4C** : Il existe un lien positif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et la productivité des employés.

### Gestion de la performance

Les systèmes de gestion de la performance permettent normalement aux employés d'avoir du feedback sur leur performance et ainsi identifier des façons de rehausser leurs compétences qui sont utiles à l'organisation (Fet et al., 2009). Les organisations peuvent avoir plus d'un programme de gestion de la performance en place, par exemple dans le but de faire une différenciation selon le niveau d'emploi (Lawler, 1981). De plus, les programmes d'évaluation de la performance ont normalement trois objectifs : informer les employés des comportements et résultats qui doivent être maintenus ou atteints, identifier les sphères de développement futur et générer des données pour prendre des décisions administratives, telles que les augmentations salariales, les promotions ou encore les transferts (Butler et al., 1991).

Par ailleurs, la gestion de la performance peut comporter des mesures individuelles et/ou de groupes et cette combinaison permettrait d'encourager la collaboration entre les employés (Jensen, 2003). Les organisations doivent également déterminer le niveau de subjectivité dans chacune des mesures de performance ainsi que le « tradeoff » entre celles-ci, ces décisions pouvant avoir des impacts significatifs sur le comportement des employés (Jensen, 2003).

D'autre part, lier la rémunération et la gestion de la performance permet en général de retenir les employés plus performants et d'attirer des employés de plus grande qualité (Delery et Roumpi, 2017). En outre, les employés performants devraient normalement avoir une rémunération plus élevée et donc être moins portés à quitter l'organisation (Allen et Griffeth, 2001). À l'inverse, les employés moins performants devraient par le fait même être plus portés à quitter l'organisation, étant donné que leur moins bonne performance leur amène normalement une plus petite rémunération (Huselid, 1995; Trevor et al., 1997). D'ailleurs, la recherche confirme que les employés veulent voir leur performance reconnue et récompensée (Risher, 1999). Ainsi, il est particulièrement important de bien concevoir le programme de rémunération et de gestion de la performance de façon à ce que ces effets se concrétisent (Lawler, 1981).

Par ailleurs, dans un contexte de travail dynamique, les employés peuvent considérer que leur absentéisme actuel pourrait influencer négativement leur avancement de carrière

futur et ainsi nuire aux chances de promotions (Pfeifer, 2010). Dans cette optique, la mise en place d'un programme de gestion de la performance devrait permettre de diminuer l'absentéisme (Pfeifer, 2010). Lier la performance à la rémunération permet également d'attirer des employés plus performants et motive les employés à faire davantage d'efforts, ce qui devrait augmenter leur productivité (Lawler 1981; Cadsby et al., 2007).

**H5A** : Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et le taux de roulement volontaire des employés.

**H5B** : Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et l'absentéisme des employés.

**H5C** : Il existe un lien positif entre les systèmes de gestion de la performance et la productivité des employés.

### **2.3 Hypothèses de recherche selon la perspective configurationnelle**

Considérant que la perspective configurationnelle s'attarde à la configuration des différentes pratiques de GRH ainsi qu'à la synergie entre elles, les hypothèses sous-jacentes sont normalement basées sur la supposition que d'implanter différents groupages de pratiques de GRH complémentaires, formant ainsi une configuration de GRH, résultera en une meilleure performance RH et organisationnelle (Delery et Doty, 1996). En outre, certains groupages de pratiques de GRH auraient un impact sur la performance organisationnelle (MacDuffie, 1995; Delery et Doty, 1996; Delery et Gupta, 2016; Saridakis et al., 2017). Par exemple, les pratiques de recrutement sélectif et de participation utilisées ensemble auraient un impact plus significatif sur la performance financière que lorsque prises de façon isolée (Delery et Gupta, 2016).

Dans le même ordre d'idées, la littérature propose différentes configurations optimales, mais nous retrouvons typiquement deux types, soient les organisations qui offrent toutes les pratiques de GRH à haute performance et celles qui n'en offrent presque pas (Toh et al., 2008). Dans cette optique, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes pour la perspective configurationnelle :



**H6A** : Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins le taux de roulement volontaire est élevé chez les employés.

**H6B** : Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins l'absentéisme est élevé chez les employés.

**H6C** : Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, plus la productivité est élevée chez les employés.

D'autre part, la notion de groupages implique l'idée selon laquelle les pratiques dans les groupages sont liées entre elles et cohérentes, formant ainsi une configuration de GRH optimale et qu'une plus grande présence de ces groupages complémentaires est toujours préférable considérant qu'ils se renforcent mutuellement (MacDuffie, 1995). Autrement dit, un système de GRH à haute performance est une configuration composée de différents groupages complémentaires entre eux utilisés à différents niveaux qui se renforcent mutuellement et qui ont un effet de synergie (MacDuffie, 1995; Rabl et al., 2014). À cet égard, il a été démontré que les groupages peuvent être liés entre eux, suggérant ainsi un fort degré d'intégration (MacDuffie, 1995). Étant donné cette interaction souhaitée entre les différents groupages formant une configuration de GRH, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

**H7A** : Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer le taux de roulement volontaire des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.

**H7B** : Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer l'absentéisme des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.

**H7C** : Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent d'augmenter la productivité des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.

**Tableau 3 : Résumé des hypothèses de recherche**

<b>H1A</b>	Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et le taux de roulement volontaire des employés.
<b>H1B</b>	Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et l'absentéisme des employés.
<b>H1C</b>	Il existe un lien positif entre le niveau de salaire octroyé et la productivité des employés.
<b>H2A</b>	Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et le taux de roulement volontaire des employés.
<b>H2B</b>	Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et l'absentéisme des employés.
<b>H2C</b>	Il existe un lien positif entre la rémunération incitative et la productivité des employés.
<b>H3A</b>	Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et le taux de roulement des employés.
<b>H3B</b>	Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et l'absentéisme des employés.
<b>H3C</b>	Il existe un lien positif entre la compression des salaires et la productivité des employés.
<b>H4A</b>	Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et le taux de roulement volontaire des employés.
<b>H4B</b>	Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et l'absentéisme des employés.
<b>H4C</b>	Il existe en lien positif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et la productivité des employés.
<b>H5A</b>	Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et le taux de roulement volontaire des employés.
<b>H5B</b>	Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et l'absentéisme des employés.
<b>H5C</b>	Il existe un lien positif entre les systèmes de gestion de la performance et la productivité des employés.
<b>H6A</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins le taux de roulement volontaire est élevé chez les employés.
<b>H6B</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins l'absentéisme est élevé chez les employés.
<b>H6C</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, plus la productivité des employés est élevée.
<b>H7A</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer le taux de roulement volontaire des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.
<b>H7B</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer l'absentéisme des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.
<b>H7C</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent d'augmenter la productivité des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.

### **3- MÉTHODOLOGIE**

Les données utilisées proviennent d'une enquête annuelle de rémunération distribuée par courriel en 2014 aux experts en rémunération et en ressources humaines de 205 organisations ayant des activités au Québec et présentant des profils diversifiés. Cette enquête a été menée par la firme Normandin Beaudry qui nous a donné accès à la base de données en prenant soin de rendre anonyme chacune des 205 organisations, afin que nous ne puissions pas les identifier considérant que nous disposons de la liste des 205 organisations participantes. De plus, il convient de spécifier que ces organisations participent à chaque année à cette enquête de rémunération globale qui leur permet d'avoir un portrait exhaustif des pratiques de GRH des autres entreprises participantes, ainsi que des données sur la rémunération en fonction d'un large catalogue de postes. Le tableau 4 dresse le profil des différentes organisations participantes.

**Tableau 4 : Profil des 205 organisations participantes**

<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>Pourcentage</b>
<i>Régions administratives</i>		
Abiti-Témiscamingue	19	9
Bas Saint-Laurent	17	8
Côte-Nord	15	7
Drummondville, Victoriaville et environs	21	10
Environs de Montréal	90	44
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	6	3
Gatineau et environs	27	13
Montréal	145	71
Nord-du-Québec	3	1
Québec et environs	79	39
Saguenay-Lac-St-Jean	30	15
Sherbrooke et environs	27	13
Trois-Rivières et environs	30	15
<i>Secteur d'activité</i>		
Commerce de détail et distribution	12	6
Énergie, mines et métaux	5	2
Fabrication (biens durables)	15	7
Fabrication (biens non durables)	14	7
Finance et assurances	23	11
Fondations, aide communautaire et soins de santé	5	2
Haute technologie	34	17

Information, culture et divertissement	13	6
Pharmaceutique et biotechnologies	18	9
Services d'enseignement	11	5
Services professionnels, scientifiques et technologiques	39	19
Transport et entreposage	9	4
Autres	7	3
<i>Nombre d'employés au Québec</i>		
Moins de 200	60	29
200 à moins de 500	50	24
500 à moins de 5 000	79	39
5 000 et plus	16	8
<i>Chiffre d'affaires</i>		
Moins de 100 millions	85	41
100 à moins de 500 millions	61	30
500 millions à moins de 1 milliard	9	4
1 milliard et plus	30	15
Non disponible / confidentiel	20	10
<i>Type d'organisation</i>		
Privée (cotée et non cotée en bourse)	160	78
Secteurs public et parapublic	35	17
Organisme à but non lucratif	10	5
<i>Niveau de syndicalisation</i>		
Syndiquée	89	43
Non syndiquée	116	57

Étant donné que nous avons utilisé une enquête existante, nous n'avons pas la possibilité de modifier et adapter le questionnaire, ce qui réduit considérablement notre marge de manœuvre. En outre, nous n'avons aucune donnée sur la stratégie organisationnelle et n'avons pas des données sur toutes les pratiques de GRH qui constituent normalement un système à haute performance.

### **3.1 Résumé de la démarche**

Notre première étape a été de consulter les questions du questionnaire et sélectionner celles qui sont reliées aux variables que nous désirons mesurer, ce qui nous a permis de dresser notre modèle de recherche. Nous avons dû apporter quelques changements à certaines variables afin de mieux les intégrer à notre modèle. Ceci nous a permis de procéder ensuite à l'analyse de régression linéaire multiple hiérarchique afin de tester nos hypothèses sous-jacentes à la perspective universaliste. Les hypothèses reliées à la

perspective configurationnelle ont nécessité une analyse plus rigoureuse. En outre, nous avons d'abord divisé les organisations en deux groupes afin d'avoir d'un côté des configurations plus complètes et de l'autre des configurations plus minimales. Nous avons ensuite procédé par groupages afin de valider la synergie entre les différentes pratiques de GRH et avons constitué différents indices (groupages) que nous avons ensuite validés à l'aide de régression linéaire multiple hiérarchique.

### **3.2 Mesure des variables indépendantes**

Dans la deuxième section de ce mémoire, soit la présentation de notre modèle de recherche, nous avons dressé la liste des pratiques de GRH que nous avons retenues, soit les salaires plus élevés, la rémunération incitative, la compression de salaires, les pratiques de formation et de développement des compétences et la gestion de la performance.

En ce qui concerne les salaires plus élevés, nous avons d'abord calculé pour chaque poste du catalogue fourni par Normandin Beaudry la moyenne des salaires versés par les organisations participantes. Suite à cela, pour chaque employé pour qui les organisations ont donné le salaire dans le sondage (30 550 au total), nous avons calculé son écart par rapport à la moyenne des salaires versés pour son poste. Finalement, nous avons fait une moyenne par organisation de ces écarts, ce qui nous permet d'avoir un bon indice du positionnement global de chaque entreprise par rapport au marché. Afin de calculer certains indices pour la perspective configurationnelle, nous avons également créé une nouvelle variable à partir de l'indice de positionnement salarial face au marché. En outre, nous avons attribué le score de deux aux organisations qui avaient un score global supérieur à zéro, ce qui implique que les salaires versés sont globalement supérieurs au marché et un score de un aux organisations qui avaient un score négatif.

En ce qui a trait à la rémunération incitative, nous avons validé dans le fichier contenant la rémunération par employé en fonction du catalogue de postes de Normandin Beaudry quelles étaient les organisations ayant versé un boni à au moins un employé sans égard au pourcentage versé. Nous ne disposons pas de plus amples informations reliées à la rémunération incitative, notamment sur le type de rémunération incitative et le lien avec la gestion de la performance.

Quant à la compression des salaires, nous avons calculé l'écart-type pour chaque organisation parmi les salaires des employés donnés. Considérant que cette variable est plus difficile à travailler que les autres, étant sur une autre échelle de mesure, nous l'avons convertie en variable binaire. En outre, nous avons attribué un score de un aux organisations qui avaient un écart-type supérieur à la moyenne, étant donné que ceci témoigne d'une plus faible compression, et, à l'inverse, nous avons attribué un score de deux aux organisations qui avaient un écart-type inférieur à la moyenne, leur compression des salaires étant plus grande.

En ce qui concerne la formation et le développement des compétences, nous disposions de plusieurs éléments reliés, soit la réponse aux questions suivantes (sous forme de oui ou non) :

- Un programme structuré de formation continue est-il en place?
- Un budget lié à des activités de formation est-il déterminé?
- Un programme structuré de coaching est-il en place?
- Un programme structuré de mentorat est-il en place?

Pour chacune de ces questions, un oui donnait deux points et un non donnait un point. Nous avons additionné le score de chacune des questions sans faire de pondération différente pour l'une des questions, ce qui nous a donné notre variable pour les pratiques de formation et développement des compétences pour la perspective universaliste. Nous avons plutôt maintenu les quatre variables sous une forme individuelle pour la perspective configurationnelle afin de maximiser les groupages.

En ce qui a trait à la gestion de la performance, nous avons simplement pris la réponse à la question qui demande si un programme d'évaluation de la performance est en place. Encore une fois, un oui donnait deux points et un non donnait un point.

### **3.3 Variables de contrôle**

Considérant l'impact potentiel du secteur d'activité et du type d'organisation sur le taux de roulement, l'absentéisme et la productivité, et en nous fiant à des études similaires, nous avons décidé de contrôler ces variables (Chênevert et Tremblay, 2009). Le chiffre

d'affaires peut également avoir une grande influence sur le taux de roulement volontaire, étant donné que les organisations ayant une bonne situation financière tendent davantage à avoir des pratiques de GRH plus sophistiquées qui permettent généralement une meilleure rétention des employés (Jackson et Schuler, 1995; Guthrie, 2000). Finalement, il a été démontré que le taux de syndicalisation tend à stabiliser et allonger la relation d'emploi, donc l'effet devrait être assez fort sur le taux de roulement volontaire (Huselid, 1995). De plus, la syndicalisation amène généralement certaines pratiques de GRH telles qu'une plus grande protection d'emploi et des salaires et avantages sociaux plus élevés (Jackson et al., 1989). Ainsi, cette variable se doit également d'être contrôlée dans le cadre de cette étude.

Pour ce qui est du secteur d'activité ainsi que du type d'organisation, nous avons créé une variable binaire pour chacun des choix et les avons toutes entrées dans le modèle de régression linéaire multiple hiérarchique sauf celles qui avaient la plus forte corrélation, soit le secteur des services professionnels, scientifiques et technologiques ainsi que les organisations privées (cotées et non cotées en bourse). Les variables de contrôle ont été entrées dans le premier bloc pour toutes les analyses de régression linéaire hiérarchique, ce qui est standard (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

### **3.4 Mesure des variables dépendantes**

Nous avons utilisé le taux de roulement volontaire ainsi que le taux d'absentéisme de la dernière année, soit 2013, étant donné que ces deux variables ne laissent aucune place à la subjectivité. 155 organisations sur les 205 ont donné leur taux de roulement volontaire, ce qui représente 76% alors que 84 ont donné leur taux d'absentéisme, ce qui représente 41%. Quant à la productivité, nous avons calculé la fonction logarithmique de la division du chiffre d'affaires au Québec par le nombre d'employés au Québec tel que recommandé par Huselid (1995). Cette façon de mesurer la productivité permet d'obtenir un index unique qui peut être utilisé pour comparer la productivité des organisations et qui permet d'estimer la valeur des retours sur investissements des pratiques de GRH à haute performance (Huselid, 1995). Il faut toutefois garder en tête que cette mesure n'est pas synonyme de profitabilité (Huselid, 1995). 182 organisations sur les 205 (89%) ont

donné leur chiffre d'affaires au Québec ainsi que leur nombre d'employés au Québec, ce qui nous a permis de calculer leur productivité.

Le tableau 5 montre les moyennes, les écarts types et la corrélation entre les variables étudiées. L'étude des corrélations permet de déterminer que nous n'avons aucun problème sérieux de multicollinéarité. En outre, le coefficient qui dénote la plus grande multicollinéarité entre les variables indépendantes est de -0.34, ce qui n'est pas du tout inquiétant. Si nous incluons les variables de contrôle, il y a une corrélation de -0.86 entre le secteur public et le secteur privé, mais celui-ci sera retiré des analyses de régression et considérant que seules 10 organisations sont des OSBL, cette corrélation n'est pas surprenante. En excluant ce coefficient de -0.86, le coefficient le plus significatif est de 0.55 entre les OSBL et le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé, donc nous n'avons pas d'enjeu de multicollinéarité. Nous pouvons également constater que les variables dépendantes ne sont aucunement liées entre elles avec des coefficients de -0.02, -0.13 et -0.00.



Tableau 5 : Corrélations

Variables	Moyenne	Écarttype	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
1 Secteur autres	1.03	.18	1																												
2 Commerce de détail et de gros, distribution	1.06	.24	-.05	1																											
3 Énergie, mines et métaux	1.02	.16	-.03	-.04	1																										
4 Fabrication (biens durables)	1.07	.26	-.05	-.07	-.05	1																									
5 Fabrication (biens non durables)	1.07	.26	-.05	-.07	-.04	-.08	1																								
6 Finance et assurances	1.11	.32	-.07	-.09	-.06	-.10	-.10	1																							
7 Fondations, aide communautaire et soins de santé	1.02	.16	-.03	-.04	-.03	-.05	-.04	-.06	1																						
8 Hautes technologies	1.16	.37	-.08	-.11	-.07	-.13	-.12	-.16*	1																						
9 Information, culture et divertissement	1.06	.25	-.05	-.07	-.04	-.07	-.07	-.09	-.04	-.12	1																				
10 Pharmaceutique et biotechnologie	1.08	.28	-.06	-.08	-.05	-.09	-.08	-.11	-.05	-.13	-.08	1																			
11 Services d'enseignement	1.05	.23	-.05	-.06	-.04	-.07	-.07	-.09	-.04	-.11	-.06	-.07	1																		
12 Services professionnels, scientifiques et techniques	1.19	.39	-.09	-.12	-.08	-.14	-.13	-.17*	-.08	-.21**	-.13	-.15*	-.12	1																	
13 Transport et entreposage	1.04	.21	-.04	-.05	-.03	-.06	-.06	-.08	-.03	-.10	-.06	-.07	-.05	-.10	1																
14 Organismes sans but lucratif	1.05	.22	-.04	-.06	-.04	-.07	-.06	-.01	.55**	-.10	.03	-.07	-.06	.12	-.05	1															
15 Secteur privé	1.78	.42	-.29**	.08	.01	.15*	.15*	.04	-.30**	.24**	-.10	.16	-.45**	.08	-.23**	-.43**	1														
16 Secteur public et parapublic	1.17	.38	.34**	-.06	.11	-.13	-.13	-.04	.01	-.20**	.09	-.14	.52**	-.15*	.28**	-.10	-.86**	1													
17 Taux de syndicalisation	.30	.34	.04	-.01	.10	.09	.08	-.10	-.01	-.08	.15*	-.07	.30**	-.30**	.15*	.11	-.45**	.43**	1												
18 Chiffres d'affaires	806 977 489	2 273 952 161	-.05	-.02	.17*	-.09	-.01	.09	-.05	.18*	.05	-.08	-.05	-.09	-.04	-.08	.04	.00	.07	1											
19 Salaires en fonction du marché	-.03	.14	.07	-.15*	.17*	-.31**	-.06	-.01	-.04	.01	.07	.21**	.17*	-.09	.08	.03	-.28**	.29**	.28**	.04	1										
20 Présence de rémunération incitative	1.6	.49	-.07	.08	.07	-.04	.14*	.20**	-.20**	.14*	-.03	.10	-.25**	-.25**	.03	-.14*	.24**	-.19**	-.12	.16*	-.02	1									
21 Compression des salaires	.16	.05	.00	-.14*	.10	-.06	-.10	.02	-.04	-.07	.04	.15*	-.09	.15*	-.00	-.08	.15*	-.12	-.09	-.11	.32**	.09	1								
22 Formateur et développement des compétences	5.68	.98	.06	.08	-.01	-.06	-.10	.04	-.05	.16*	-.08	-.08	-.01	-.07	.09	-.04	-.13	.17*	.18*	.02	.12	.14*	-.05	1							
23 Gestion de la performance	1.89	.31	-.02	.02	-.05	.10	-.09	.03	-.05	.15*	-.04	.11	-.34**	-.04	.08	-.07	.23*	-.22**	-.20**	.01	-.12	.23**	-.01	.10	1						
24 Turnover volontaire	.08	.07	-.12	.12	-.11	-.02	.03	-.09	.05	-.11	.05	-.10	-.13	.19*	.10	.07	.16	-.22**	-.29**	-.19*	-.41**	-.08	-.03	-.26**	-.15	1					
25 Absentéisme	.04	.03	.03	-.01	.05	.00	-.02	.05	-.03	-.20	.05	-.08	-.03	-.01	.27*	.15	-.39**	.33**	.48**	-.03	.33**	-.00	-.06	-.02	-.32**	-.02	1				
26 Productivité	5.43	.56	-.10	.10	.12	-.04	.19**	.05	.02	.05	.17*	.07	-.27**	-.24**	-.01	-.01	.15*	-.16*	-.00	.40**	.00	.31**	.01	-.07	.18*	-.13	-.00	1			

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01

De plus, nous avons effectué deux tests statistiques supplémentaires pour les variables indépendantes, soit le seuil de tolérance et le VIF (*Variance Inflation Factors*). Le seuil de tolérance permet de déterminer dans quelle mesure les variables indépendantes sont linéairement interreliées (Chênevert et Tremblay, 2009). En fait, plus la corrélation entre deux variables est grande, plus la valeur de la tolérance se rapprochera de 0 et plus la valeur de la tolérance se rapproche de 1, plus les variables ne sont pas colinéaires entre elles (Gujarati et Porter, 2009). Dans le cadre de notre étude, si nous faisons cette analyse pour les différentes pratiques de GRH, les seuils de tolérance oscillent entre 0.66 et 0.96, ce qui est très satisfaisant. Nous avons des seuils de tolérance plus petits si nous incluons les valeurs de contrôle, ce qui est normal considérant que nous avons créé des variables binaires pour chacun des secteurs d'activité et des types d'organisation et que la multicollinéarité entre eux est plus grande.

Quant au VIF, celui-ci montre l'inflation de la variance d'une variable par la présence de multicollinéarité (Gujarati et Porter, 2009). S'il n'y a aucune colinéarité entre les variables, le VIF sera de 1 et lorsque supérieur à 10, nous faisons face à de la multicollinéarité sévère (Chênevert et Tremblay, 2009). Dans le cadre de notre étude, les VIF oscillent entre 1.04 et 1.53 si nous considérons uniquement les pratiques de GRH, ce qui, encore une fois, est très satisfaisant. Naturellement, les VIF sont plus élevés si nous incluons les variables de contrôle pour les raisons évoquées précédemment.

### **3.5 Analyse par groupage**

La notion de groupage de pratiques de GRH implique que les pratiques qui sont groupées dans les différents groupages sont liées et cohérentes entre elles et qu'en avoir davantage est mieux, étant donné qu'elles se chevauchent et peuvent ainsi se renforcer mutuellement, créant alors une configuration optimale (MacDuffie, 1995). Cette approche statistique peut se faire à l'aide de la méthode additive ou de la méthode multiplicative (MacDuffie, 1995). La méthode additive, plus flexible, consiste à additionner chacune des variables, ce qui donne un score représentant la synergie entre les variables (Chênevert et Tremblay, 2009). Quant à la méthode multiplicative, celle-ci implique que dès qu'une pratique de GRH n'est pas en place, le score du groupage sera automatiquement à 0, ce qui est très sévère (MacDuffie, 1995). Ainsi, le concept de

synergie derrière l'approche additive amène l'idée selon laquelle l'interrelation entre les pratiques doit être considérée et le fait qu'une pratique n'est pas en place au sein d'une organisation n'élimine pas l'effet des autres pratiques, mais réduit simplement l'influence de ce groupage (Chênevert et Tremblay, 2009). Nous avons donc calculé un indice global additif en additionnant chacun des scores pour les pratiques de GRH.

Trois approches statistiques peuvent être utilisées pour valider les groupages : l'analyse de la fiabilité, l'analyse factorielle et l'analyse des groupages (MacDuffie, 1995). L'analyse de la fiabilité permet d'évaluer les intercorrélations entre les variables groupées ensemble, ce qui est un avantage si la base conceptuelle derrière la catégorisation des pratiques est forte (MacDuffie, 1995). L'analyse factorielle est particulièrement utile pour identifier les interrelations entre une série de variables qui mesurent toutes le même concept et ainsi identifier les pratiques de GRH qui partagent un sens commun (MacDuffie, 1995; Barrette et Carrière, 2003). Finalement, l'analyse des groupages regroupe les observations (dans ce cas-ci les organisations) qui sont similaires en fonction de certaines variables (MacDuffie, 1995).

D'autre part, l'interaction entre les groupages peut également être modélisée dans une relation additive ou multiplicative (MacDuffie, 1995). Considérant que les groupages sont conceptualisés comme étant complémentaires, l'approche multiplicative fait plus de sens pour mesurer l'interaction entre eux (MacDuffie, 1995). Cette relation multiplicative sera analysée avec un indice global d'interaction multiplicatif qui multipliera la moyenne attribuée à chaque groupage. Nous calculerons également un indice global d'interaction additif qui additionnera plutôt ces moyennes.

Afin de réduire la multicolinéarité de nos interactions qui peut devenir particulièrement grande dans un modèle multiplicatif, nous avons centré nos données, ce qui implique que nous avons soustrait les variables par leur moyenne, puis les avons divisées par leur écart-type (Jaccard et al., 1990). Cette méthode permet également d'augmenter les chances d'identifier des effets d'interaction étant donné la réduction de la mesure d'erreur et ne vient pas modifier la relation structurelle entre les variables (Jaccard et al., 1990; MacDuffie, 1995).

### **3.6 Analyse de régression linéaire multiple hiérarchique**

Nous avons utilisé un modèle de régression linéaire multiple hiérarchique afin de tester nos hypothèses, et ce, pour les perspectives universaliste et configurationnelle. En outre, cette méthode permet de valider les changements de variation avant et après que les variables de contrôle soient insérées dans le modèle (Delery et Doty, 1996). Considérant qu'il n'y a aucune colinéarité sérieuse entre nos variables indépendantes, nous avons pu toutes les introduire dans cette analyse.

## **4- RÉSULTATS**

Nous dresserons les résultats de notre étude en deux volets, soit la validation de la dispersion des pratiques dans un premier temps, puis les résultats statistiques inhérents à notre modèle de recherche dans un deuxième temps, et ce, pour les perspectives universaliste et configurationnelle.

### **4.1 Dispersion des pratiques**

D'entrée de jeu, nous analyserons la dispersion des pratiques de GRH choisies au sein des différentes organisations représentant la population étudiée. Pour les salaires au-dessus de la moyenne, nous avons considéré les organisations dont l'indice global était supérieur à 0 comme ayant adopté la pratique. Pour la compression salariale, nous avons pris la variable binaire créée et avons donc établi que les organisations qui avaient un score de deux avaient implanté la pratique. Finalement, pour la formation et le développement des compétences, nous avons séparé les quatre pratiques et avons choisi de les prendre individuellement afin de bien voir si les organisations les ont implantées ou non. Le tableau 6 montre le pourcentage des entreprises ayant implanté ces pratiques par type d'organisation.

**Tableau 6 : Dispersion des pratiques de GRH selon le type d'organisation**

	Toutes les entreprises	Secteur privé	Secteur public	OSBL
1- Salaires au-dessus de la moyenne	44%	36%	80%	50%
2- Compression salariale	58%	54%	71%	90%
3- Présence de rémunération incitative	60%	66%	40%	30%
4A- Programme structuré de formation	65%	62%	80%	60%
4B- Budget lié à la formation	73%	69%	89%	80%
4C- Programme de coaching	18%	17%	23%	10%
4D- Programme de mentorat	12%	13%	14%	0%
4E- Présence des 4 pratiques	4%	4%	9%	0%
5- Gestion de la performance	89%	93%	74%	80%

Nous pouvons conclure que, de façon générale, les pratiques de GRH sont bien implantées dans les organisations, sauf pour les pratiques de coaching et mentorat qui affichent des scores de respectivement 18% et 12%. Quant aux autres pratiques de GRH, elles sont toutes implantées à 44% et plus, ce qui est significatif. Les systèmes de gestion de la performance sont la pratique étant la plus largement implantée au sein des organisations avec une moyenne de 89%. Cette situation est particulièrement présente dans les organisations privées où 93% des organisations ont implanté un pareil système, alors que 74% des organisations publiques ont en place un système de gestion de la performance. De plus, c'est le secteur public qui affiche globalement les scores les plus élevés, alors que le secteur privé et les organismes sans but lucratif (OSBL) sont équivalents globalement.

Si nous nous attardons à chacune des pratiques, il faut d'abord analyser le positionnement salarial et la compression salariale avec précaution considérant que nous avons créé l'indice et que les organisations se comparent ainsi entre elles. Pour les organisations du secteur privé, 36% paient au-dessus de la moyenne, alors qu'il en est de 80% pour le secteur public. Ceci peut s'expliquer entre autres par une faible présence de rémunération incitative dans les organisations publiques, ce qui fait en sorte que si nous additionnons salaire et rémunération incitative, ce type d'organisation serait peut-être moins au-devant des autres pour le salaire. Quant à la compression salariale, les OSBL sont le type d'organisation qui affiche de loin la plus grande, avec 90% des organisations qui ont une

variance inférieure à la moyenne, ce qui n'est pas surprenant, alors que les organisations du secteur privé se retrouvent à l'autre bout du spectre avec 54%. La rémunération incitative est surtout présente dans les organisations privées avec 66% des entreprises qui en offrent et, à l'inverse, seulement 30% des OSBL en offrent.

En ce qui concerne la présence de pratiques de formation et développement des compétences, les organisations publiques affichent des moyennes systématiquement plus élevées que les autres types d'organisations avec 80% des entreprises qui ont un programme structuré de formation, 89% qui ont un budget lié à la formation, 23% qui ont un programme de coaching, 14% qui ont un programme de mentorat et 9% qui ont instauré les quatre pratiques. Cependant, les OSBL et les entreprises privées font moins bonne figure avec 60% et 62% des organisations ayant un programme structuré de formation, 80% et 69% ayant un budget de formation, 10% et 17% ayant un programme de coaching, 0% et 13% ayant un programme de mentorat et 0% et 4% ayant implanté les quatre pratiques.

Le tableau 7 présente les mêmes données, mais en fonction des différents secteurs d'activité. Si nous calculons la moyenne des neuf pourcentages pour chacun des secteurs d'activité, c'est le secteur commerce de détail et de gros, distribution qui affiche le meilleur score global avec 58%, suivi de très près par le secteur transport et entreposage à 57%, ce qui implique qu'en moyenne 58% et 57% des organisations de ces secteurs ont mis en place les pratiques de GRH. Quant au score global le plus faible, soit 38%, il est obtenu dans le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé.

**Tableau 7 : Dispersion des pratiques de GRH selon le secteur d'activité**

	Salaires face au marché	Comp. salariale	Rému incitative	Prog.de formation	Budget de formation	Prog. de coaching	Prog. de mentorat	4 pratiques de formation	Gestion de la perf.
Toutes les organisations	44%	58%	60%	65%	73%	18%	12%	4%	89%
Autres	57%	57%	43%	71%	100%	14%	14%	14%	86%
Commerce de détail et de gros, distribution	33%	92%	75%	92%	92%	17%	17%	8%	92%
Énergie, mines et métaux	80%	40%	80%	60%	40%	20%	40%	0%	80%
Fabrication (biens durables)	7%	60%	53%	73%	73%	20%	7%	7%	100%
Fabrication (biens non durables)	29%	64%	86%	50%	64%	14%	0%	0%	79%
Finance et assurances	39%	52%	87%	74%	70%	30%	9%	0%	91%
Fondations, aide communautaire et soins de santé	40%	80%	0%	60%	80%	0%	0%	0%	80%
Hautes technologies	42%	64%	76%	85%	82%	24%	12%	9%	100%
Information, culture et divertissement	54%	54%	54%	69%	62%	0%	8%	0%	85%
Pharmaceutique et biotechnologie	71%	35%	76%	59%	71%	6%	6%	0%	100%
Services d'enseignement	91%	82%	9%	64%	82%	9%	9%	9%	45%
Services professionnels, scientifiques et techniques	32%	50%	34%	58%	63%	13%	21%	3%	87%
Transport et entreposage	67%	56%	67%	56%	78%	56%	22%	11%	100%

Si nous prenons chacune des pratiques individuellement, le secteur fabrication (biens durables) est celui qui paie le moins ses employés comparativement à la moyenne des autres organisations du sondage avec un score moyen de 7%, ce qui signifie que seulement 7% des organisations de ce secteur paient au-dessus de la moyenne, tandis que 93% paient en-deçà. C'est le secteur services d'enseignement qui paie le mieux avec un score moyen de 91%. En ce qui concerne la compression salariale, le secteur commerce de détail et de gros, distribution affiche la plus grande compression, avec un score de 92% qui implique que 92% des organisations ont un écart-type salarial en-deçà de la moyenne. À l'opposé, le secteur énergie, mines et métaux affiche le plus faible pourcentage, soit 40%, ce qui implique que les salaires varient beaucoup au sein de ces organisations. Il importe de rappeler que pour ces deux scores, les organisations sont comparées entre elles à l'aide d'un indice que nous avons créé.

En ce qui a trait à la rémunération incitative, le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé n'a aucune forme en place considérant le score de 0, alors que 87% des organisations du secteur finance et assurances offrent une rémunération incitative à leurs employés, ce qui constitue le score le plus élevé. Quant aux pratiques de formation et de développement des compétences, 92% des organisations du secteur commerce de détail et de gros, distribution ont en place un programme de formation, alors que seulement la moitié des organisations du secteur fabrication (biens non durables) en ont un en place. En ce qui concerne le budget de formation, toutes les organisations du secteur autres en disposent, tandis que 40% des organisations du secteur énergie, mines et métaux en disposent. Le secteur transport et entreposage est celui qui affiche le meilleur score pour la mise en place d'un programme de coaching avec 56% des organisations qui en ont un en place, alors qu'aucune organisation des secteurs fondations, aide communautaire et soins de santé et information, culture et divertissement n'en a un en place. En ce qui a trait au programme de mentorat, 40% des organisations du secteur énergie, mines et métaux en ont un en place, ce qui constitue le meilleur score, tandis qu'aucune organisation des secteurs fabrication (biens non durables) et fondations, aide communautaire et soins de santé en a un en place.

Finalement, en ce qui concerne la présence d'un système de gestion de la performance, plusieurs secteurs en ont un pour 100% des organisations, soit les secteurs fabrication (biens durables), hautes technologies, pharmaceutique et biotechnologie ainsi que transport et entreposage. À l'inverse, seulement 45% des organisations du secteur services d'enseignement en ont un en place, ce qui constitue le score le plus faible.

La dernière validation que nous avons faite afin d'analyser la dispersion des pratiques de GRH est de dresser les données par nombre de pratiques implantées. Le tableau 8 donne ces résultats encore une fois pour l'ensemble des organisations, mais également par type d'organisation. D'entrée de jeu, nous pouvons constater qu'aucune des organisations n'a mis en place aucune des huit pratiques, ce qui est encourageant. Si nous nous attardons à l'ensemble des organisations, la grande majorité des organisations, soit 93%, en ont adopté entre deux et six, alors que seulement 3% en ont adopté une ou moins. Ainsi, l'implantation des pratiques de GRH étudiées est plutôt bonne.

**Tableau 8 : Pourcentage des organisations ayant adopté un ensemble de pratiques de GRH selon le type d'organisation**

	Toutes les entreprises	Secteur privé	Secteur public	Organismes à but non lucratif
Aucune	0%	0%	0%	0%
1 pratique	3%	4%	0%	0%
2 pratiques	11%	12%	9%	10%
3 pratiques	17%	17%	11%	30%
4 pratiques	26%	27%	20%	30%
5 pratiques	23%	23%	29%	10%
6 pratiques	15%	13%	26%	20%
7 pratiques	3%	4%	3%	0%
8 pratiques	1%	1%	3%	0%

Si nous regardons en fonction du secteur d'activité, le secteur privé a des chiffres qui sont très proches de l'ensemble des entreprises, alors qu'encore une fois, le secteur public est celui qui fait meilleure figure. En outre, 74% des organisations ont adopté entre quatre et six pratiques, ce qui est exceptionnel, alors que seulement 9% ont adopté deux pratiques,



aucune n'en ayant implanté moins de deux. Finalement, les OSBL ont toutes adopté entre deux et six pratiques.

Nous avons également fait cette validation pour les différents secteurs d'activité et avons dressé les résultats dans le tableau 9. Nous pouvons d'emblée constater que le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé est celui qui a le moins adopté les pratiques de GRH à haute performance avec 60% des organisations qui en ont implanté entre une et trois. À l'inverse, le secteur transport et entreposage est celui qui affiche les meilleurs scores, avec plus de la moitié des organisations qui ont adopté entre cinq et huit pratiques de GRH à haute performance, ce qui est considérable.

**Tableau 9 : Pourcentage des organisations ayant adopté un ensemble de pratiques de GRH selon le secteur d'activité**

	Aucune pratique	1	2	3	4	5	6	7	8
Toutes les organisations	0%	3%	11%	17%	26%	23%	15%	3%	1%
Autres	0%	0%	0%	14%	43%	29%	14%	0%	0%
Commerce de détail et de gros, distribution	0%	0%	0%	17%	25%	33%	8%	8%	8%
Énergie, mines et métaux	0%	0%	0%	40%	20%	0%	40%	0%	0%
Fabrication (biens durables)	0%	0%	13%	33%	33%	13%	7%	0%	0%
Fabrication (biens non durables)	0%	7%	21%	14%	29%	7%	7%	14%	0%
Finance et assurances	0%	0%	9%	4%	35%	30%	22%	0%	0%
Fondations, aide communautaire et soins de santé	0%	0%	20%	40%	20%	20%	0%	0%	0%
Hautes technologies	0%	0%	3%	9%	21%	42%	15%	9%	0%
Information, culture et divertissement	0%	23%	0%	15%	15%	23%	23%	0%	0%
Pharmaceutique et biotechnologie	0%	6%	0%	29%	12%	35%	18%	0%	0%
Services d'enseignement	0%	0%	27%	9%	36%	9%	9%	9%	0%
Services professionnels, scientifiques et techniques	0%	3%	26%	18%	32%	5%	16%	0%	0%
Transport et entreposage	0%	0%	11%	11%	0%	44%	22%	0%	11%

Dans le même ordre d'idées, douze des treize secteurs ont une majorité d'organisations ayant adopté quatre pratiques et plus, ce qui témoigne d'une bonne implantation. Les choses se corsent à partir de cinq pratiques où les pourcentages baissent énormément. Seuls cinq secteurs ont une majorité d'organisations en ayant autant implanté et aucun secteur d'activité ne comporte une majorité d'organisations ayant adopté six pratiques et plus. Ainsi, rares sont les organisations ayant adopté un maximum de pratiques de GRH à haute performance.

## 4.2 Rappel des variables utilisées

Le tableau 10 présente un rappel des variables dépendantes et indépendantes que nous utilisons pour tester nos hypothèses, et ce, selon la perspective universaliste et configurationnelle. Nous y avons également inclus certaines variables descriptives.

**Tableau 10 : Sommaire des variables dépendantes et indépendantes**

<b>Variables dépendantes</b>	<b>Description</b>	<b>Intervalle</b>	<b>Moyenne</b>
1 - Taux de roulement volontaire	Taux de roulement volontaire rapporté par les organisations.	[0.07% - 38%]	8%
2 - Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme rapporté par les organisations.	[0.01% - 18%]	4%
3 – Productivité	Fonction logarithmique du chiffre d'affaires au Québec divisé par le nombre d'employés au Québec	[2.21 – 7.47]	5.43
<b>Variables de contrôle</b>	<b>Description</b>	<b>Intervalle</b>	<b>Moyenne</b>
1 - Type d'organisation	Une variable binaire a été créée pour chacun des trois types d'organisation. Le type Secteur privé (entreprises cotées et non cotées en bourse) a été retiré pour la régression linéaire.		
2 - Secteur d'activité	Une variable binaire a été créée pour chacun des treize secteurs d'activité. Le secteur Services professionnels, scientifiques et techniques a été retiré pour la régression linéaire.		
3 - Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires pour 2013 rapporté par les organisations	[270 802 \$ - 18 300 000 000 \$]	806 977 489 \$
4 - Taux de syndicalisation	Taux de syndicalisation pour 2013 rapporté par les organisations	[0% - 100%]	30%
<b>PERSPECTIVE UNIVERSALISTE</b>			
<b>Variables indépendantes</b>	<b>Description</b>	<b>Intervalle</b>	<b>Moyenne</b>
1 - Positionnement salarial face au marché	Moyenne globale calculée à partir du positionnement salarial de chaque employé face aux autres employés dans le même poste.	[-34% - 52%]	-3%
2 - Rémunération incitative	Les organisations qui ont versé un boni à au moins un de leurs employés se sont vues attribuer le score de 2, les autres le score de 1.	[1 - 2]	1.6
3 - Compression salariale	Écart-type de tous les salaires rapportés par les organisations	[0.03 - 0.35]	0.16

4 - Formation et développement des compétences	Somme des scores reliés à chacune des quatre pratiques de formation et développement des compétences.	[4 - 7.75]	5.42
5 - Gestion de la performance	Les organisations qui ont en place un système de gestion de la performance ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.89
<b>PERSPECTIVE CONFIGURATIONNELLE</b>			
<b>Groupages à déterminer selon l'analyse factorielle</b>			
1 - Positionnement salarial face au marché	À partir de l'indice calculé pour la perspective universaliste, les organisations qui se situent au-delà de la moyenne des indices ont eu un score de 2, les autres 1.	[1 - 2]	1.44
2 - Gestion de la performance	Les organisations qui ont en place un système de gestion de la performance ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.89
3 - Rémunération incitative	Les organisations qui ont rapporté un boni versé se sont vues attribuer le score de 2, les autres le score de 1.	[1 - 2]	1.6
4 - Compression salariale	À partir de l'indice calculé pour la perspective universaliste, les organisations qui se situent au-delà de la moyenne des indices ont eu un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.58
5a – Programme de formation structuré en place	Les organisations qui ont en place un programme de formation structuré ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.65
5b – Budget pour la formation	Les organisations qui ont en place un budget pour la formation ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.73
5c – Programme de coaching	Les organisations qui ont en place un programme de coaching ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.18
6d – Programme de mentorat	Les organisations qui ont en place un programme de mentorat ont un score de 2, les autres de 1.	[1 - 2]	1.12
Indice global	Les scores de chacune des pratiques de GRH ont été additionnés et une pondération de 0.25 a été attribuée aux variables de formation et développement des compétences.	[5.25 - 10]	7.94
Indice d'interaction multiplicatif : Une moyenne sera calculée pour chacun des groupages en fonction du nombre de pratiques incluses, puis ces moyennes seront multipliées.			
Indice d'interaction additif : Une moyenne sera calculée pour chacun des groupages en fonction du nombre de pratiques incluses, puis ces moyennes seront additionnées.			

### **4.3 Approche universaliste**

Les résultats de corrélation montrés précédemment ont permis d'établir qu'il n'y a pas de colinéarité entre les variables indépendantes. En fait, les taux de corrélation les plus élevés entre les variables indépendantes touchaient surtout les variables de contrôle. Pour tester nos hypothèses de la perspective universaliste, nous avons d'abord conduit cinq régressions linéaires multiples hiérarchiques dans lesquelles les variables de contrôle ont été entrées dans le premier bloc, puis chacune des pratiques de GRH était entrée dans le deuxième bloc, et ce, pour chacune de nos trois variables dépendantes. Ces résultats suggèrent que quatre des cinq pratiques de GRH ont un impact significatif sur le taux de roulement volontaire. En outre, seule la présence de rémunération incitative ne semble pas avoir d'influence sur le taux de roulement volontaire, ce qui infirmerait l'hypothèse 3A. Quant au taux d'absentéisme, les résultats sont moins encourageants, étant donné que seule la présence d'un système de gestion de la performance semble avoir un impact significatif. En ce qui a trait à la productivité, deux des cinq pratiques semblent avoir un impact significatif et positif, soit la présence d'un système de gestion de la performance et la rémunération incitative.

Afin d'en arriver à une conclusion plus solide pour nos hypothèses universalistes, nous avons ensuite conduit une régression linéaire multiple dans laquelle les variables de contrôle ont été entrées dans le premier bloc et les cinq pratiques de GRH dans le deuxième bloc ensemble. Le tableau 11 montre les résultats de cette deuxième analyse qui a des résultats similaires à la première.

**Tableau 11 : Régression linéaire multiple hiérarchique (perspective universaliste)**

Variables indépendantes	Turnover volontaire		Taux d'absentéisme		Productivité	
	$\beta$	$\Delta R^{2a}$	$\beta$	$\Delta R^{2a}$	$\beta$	$\Delta R^{2a}$
<i>Variables de contrôle</i>		.28***(.19)		.32†(.13)		.35***(.28)
Secteur autres	-.06		.01		.00	
Commerce de détail et de gros, distribution	.10		.04		.20**	
Énergie, mines et métaux	-.05		-.07		.11	
Fabrication (biens durables)	-.11		.10		.09	
Fabrication (biens non durables)	-.06		.02		.29***	
Finance et assurances	-.10		.11		.12	
Fondations, aide communautaire et soins de santé	-.03		-.15		.09	
Hautes technologies	-.06		.00		.14	
Information, culture et divertissement	-.02		.11		.23**	
Pharmaceutique et biotechnologie	-.07		.03		.17*	
Services d'enseignement	-.09		-.17		-.08	
Transport et entreposage	.21*		.30†		.08	
OSBL	.06		.22		.08	
Secteur public et parapublic	-.08		-.01		.06	
Taux de syndicalisation	-.18†		.25		-.01	
Chiffres d'affaires	-.13		-.10		.37***	
<i>Pratiques de GRH</i>		.14***(.12)		.12†(.09)		1.71***(.02)
Salaires en fonction du marché	-.37**		.16		-.03	
Rémunération incitative	.05		.17		.14†	
Compression des salaires	-.01		-.08		.09	
Formation et développement des compétences	-.13		-.14		-.08	
Gestion de la performance	-.23*		-.37*		.11	
Équation totale		.42***(.31)		.45†(.22)		.38***(.30)

<sup>a</sup> Le R-deux ajusté est entre parenthèses.

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

Ces résultats montrent finalement que deux des cinq pratiques de GRH ont un impact significatif sur le taux de roulement volontaire. En ordre d'importance, il s'agit du positionnement salarial en fonction du marché ( $\beta = -0.37$ ;  $p \leq 0.01$ ), puis de la présence d'un système de gestion de la performance ( $\beta = -0.23$ ;  $p \leq 0.05$ ). Les hypothèses 1A et 5A s'en trouvent donc supportées, alors que les hypothèses 2A, 3A et 4A doivent être rejetées. Ainsi, lorsque les cinq pratiques de GRH sont intégrées ensemble dans le modèle, l'effet de la compression salariale et des pratiques de formation et développement des compétences est nettement moindre. Quant aux variables de contrôle, seuls le secteur transport et entreposage et le taux de syndicalisations sont significatifs.

Ainsi, une plus grande syndicalisation ferait diminuer le turnover volontaire des employés, alors qu'à l'inverse, appartenir au secteur transport et entreposage le ferait augmenter, par opposition au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques avec lequel les différents secteurs d'activité ont été comparés.

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, encore une fois, seule la présence d'un programme de gestion de la performance a un impact significatif ( $\beta = -0.37$ ;  $p \leq 0.05$ ), ce qui vient confirmer l'hypothèse 5B. Cependant, les hypothèses 1B, 2B, 3B et 4B peuvent être rejetées, l'impact du positionnement salarial en fonction du marché, de la présence de rémunération incitative, de la compression salariale et des pratiques de formation et développement des compétences n'étant pas significatif. De plus, la seule variable de contrôle qui a un impact significatif sur l'absentéisme est le secteur transport et entreposage, ce qui implique que ce secteur influence positivement l'absentéisme en comparaison au secteur laissé de côté, soit le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques.

Finalement, quant à la productivité, seule la présence de rémunération incitative a un impact significatif et positif ( $\beta = 0.14$ ;  $p \leq 0.10$ ), ce qui vient confirmer l'hypothèse 2C et rejeter les hypothèses 1C, 3C, 4C et 5C. En ce qui concerne les variables de contrôle, quatre secteurs ont une relation significative et positive avec la productivité, et ce, en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. En outre, les secteurs commerce de détail et de gros, distribution, fabrication (biens non durables), information, culture et divertissement ainsi que pharmaceutique et biotechnologie feraient augmenter la productivité.

#### **4.4 Approche configurationnelle**

Afin de tester nos hypothèses configurationnelles, nous avons d'abord procédé à l'analyse factorielle afin d'établir nos groupages. Nous avons également séparé les organisations en deux groupes en fonction de l'adoption des pratiques de GRH à haute performance. De plus, nous avons créé des indices globaux à l'aide de deux méthodes, soit additive et multiplicative, et créé des variables d'interaction en multipliant les différents indices entre eux afin d'avoir un modèle aussi exhaustif que possible. Le tout a finalement pu être testé à l'aide de l'analyse de régression linéaire multiple hiérarchique.

#### **4.4.1 Analyse factorielle**

Afin de procéder à l'analyse factorielle, nous avons dans un premier temps mis ensemble les cinq pratiques de GRH étudiées. Cependant, en réalisant le test de spécificité de Bartlett, ces facteurs n'étaient pas valables. Considérant que la variable formation et développement des compétences semblait être la plus problématique, nous l'avons décortiquée en quatre variables distinctes, soit une par question rattachée. Nous avons utilisé la méthode par composantes principales, celle-ci ayant pour visée de simplement réduire le nombre de variables requises (Bourque et al., 2006), ce que nous cherchions à accomplir. Quant à la rotation, nous avons opté pour une rotation Promax qui fait suivre une rotation oblique d'une rotation orthogonale, étant donné que celle-ci est considérée comme étant très efficace et présente des solutions plus faciles à interpréter (Bourque et al., 2006). Ultimement, le modèle nous propose quatre facteurs qui permettent d'expliquer 66% de la variance avec une valeur propre supérieure à 1.

**Tableau 12 : Groupage des variables indépendantes suite à l'analyse factorielle**

Variables Individuelles	Composante			
	Collaboration	Formation et salaires de leader	Performance et rémunération incitative	Compression
Coaching	.832			
Mentorat	.849			
Programme formel de formation	.204	.699		
Budget lié à la formation		.753		
Salaires en fonction du marché		.462	-.306	-.413
Programme d'évaluation de la performance			.775	
Présence de rémunération incitative		.266	.751	
Compression des salaires				.941
% de la variance	20.24	17.25	15.51	12.88
Alpha de Cronbach	.619	.355	.348	n/a

#### **4.4.2 Analyse des groupages**

La dernière analyse de validation est l'analyse des groupages à travers laquelle nous avons fait deux groupes distincts, soit un regroupant les organisations qui utilisent davantage les pratiques de GRH à haute performance et l'autre regroupant celles qui en utilisent moins. Nous avons également validé les solutions à trois, quatre et cinq groupes, mais les groupes étaient mal répartis (certains comportaient très peu d'organisations,

alors que d'autres comportaient un nombre très élevé) et les groupes intermédiaires n'étaient pas assez significatifs. Afin d'être en ligne avec les quatre groupages établis à l'aide de l'analyse factorielle, nous avons utilisé les mêmes variables indépendantes pour séparer les organisations en deux groupes en fonction de leur utilisation des pratiques. Les différences entre les moyennes pour les variables prises individuellement et ensemble sont significatives pour la plupart, seules celles pour le mentorat et le positionnement salarial face au marché n'étant pas significatives. Il y a donc des différences significatives entre les deux groupes et nous pouvons bien voir deux groupes distincts à travers les organisations.

**Tableau 13 : Moyenne des pratiques de GRH selon l'analyse par groupages**

Variables	Échantillon 202	Utilisation des pratiques à haute performance		F
		+ 126	- 76	
Coaching	1.18	1.22	1.11	4.482*
Mentorat	1.12	1.13	1.11	.381
Salaires en fonction du marché	1.44	1.45	1.42	.187
Programme formel de formation	1.65	1.90	1.24	171.982***
Budget lié à la formation	1.73	1.89	1.46	55.537***
Programme d'évaluation de la performance	1.89	1.93	1.83	4.918*
Présence de rémunération incitative	1.60	1.80	1.26	79.038***
Compression des salaires	1.58	1.69	1.41	16.719***

\* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$ ; \*\*\* $p \leq 0.001$ .

Nous avons également calculé les moyennes des variables dépendantes selon le groupe attribué à chaque organisation. Nous pouvons constater que les organisations qui utilisent davantage les huit pratiques de GRH à haute performance ont un turnover volontaire plus faible et une productivité plus grande que celles qui les utilisent moins. Cependant, le taux d'absentéisme est le même pour les deux groupages. Nous pouvons ainsi confirmer les hypothèses 6A et 6C et rejeter l'hypothèse 6B.



**Tableau 14 : Moyenne des variables dépendantes en fonction des groupages**

	Turnover volontaire		Absentéisme		Productivité	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Groupage 1 +	.07	.05	.04	.03	5.47	.60
Groupage 2 -	.10	.08	.04	.03	5.35	.49
Total	.08	.07	.04	.03	5.43	.56

Si nous revenons aux quatre groupages établis avec l'analyse factorielle, les corrélations entre les quatre indices (groupages) et les variables dépendantes sont toutes négatives pour le taux de roulement volontaire, ce qui implique qu'implanter ces groupes de pratiques de GRH devrait permettre de réduire le taux de roulement sauf pour la compression salariale. Toutefois, seul le deuxième indice a une corrélation significative, soit celui de formation et rémunération en fonction du marché. En ce qui concerne l'absentéisme, encore une fois, seul le deuxième indice a une corrélation significative, mais celui-ci est positivement lié à l'absentéisme. En d'autres termes, implanter ce groupe de pratiques de GRH fait normalement augmenter l'absentéisme. Quant à la productivité, seul le troisième indice, soit celui de la gestion de la performance et de la rémunération incitative, a une corrélation significative et positive. Ainsi, implanter ces deux pratiques devrait permettre d'améliorer la productivité.

Si nous comparons ces corrélations à celles des pratiques individuelles (voir tableau 5), l'impact est nettement moins significatif pour les indices que pour les variables prises individuellement, et ce, sur le taux de roulement volontaire et l'absentéisme. Cependant, aucune corrélation n'avait été établie pour la productivité, alors qu'ici l'indice trois a permis d'en établir une. De plus, il n'y a aucune colinéarité entre les quatre indices, aucune corrélation n'étant significative.

**Tableau 15 : Corrélations entre les quatre indices et les variables dépendantes**

<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1- Indice de coaching et mentorat	1						
2- Indice de formation & rémunération en fonction du marché	.09	1					
3- Indice de performance & rémunération incitative	.04	.09	1				
4- Indice de compression salariale	.01	.00	.03	1			
5- Turnover volontaire	-.12	-.38**	-.13	.05	1		
6- Absentéisme	-.08	.23*	-.15	.05	-.02	1	
7-Productivité	-.13	.02	.33**	.02	-.13	-.00	1

\* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$

#### **4.4.3 Turnover volontaire**

Nous avons ensuite procédé à une analyse de régression linéaire multiple hiérarchique pour le taux de roulement volontaire qui se retrouve dans le tableau 16. La première équation contient seulement les variables de contrôle. Lorsque seules ces variables sont intégrées au modèle, nous pouvons constater que le secteur pharmaceutique et biotechnologie a un impact significatif et négatif sur le turnover volontaire en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques, alors que le secteur transport et entreposage a une relation inverse. De plus, les organisations publiques et parapubliques ont un impact significatif et négatif sur le turnover volontaire en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques et le taux de syndicalisation a également un impact significatif et négatif sur le turnover volontaire des employés.

Les équations 2, 3, 4 et 5 ajoutent aux variables de contrôle chacun des groupages établis, et ce, de façon séparée. Le deuxième indice, soit celui qui inclut la formation (programme en place et budget lié) et le positionnement salarial face au marché, est le seul qui a un impact significatif sur le taux de roulement volontaire, le  $R^2$  passant de 0.28 à 0.33 (0.19 à 0.23 si ajusté) avec un F de 7.34 pour la variation avec l'ajout du deuxième indice aux variables de contrôle. Toutefois, le  $R^2$  demeure pratiquement inchangé en implantant les indices 2 et 3 et leur bêta est non significatif. L'indice 4, soit la compression salariale, a également un effet significatif et négatif sur le taux de roulement volontaire, mais plutôt léger, le  $R^2$  passant de 0.28 à 0.30 (0.19 à 0.21 si ajusté) avec un F de 3.49 pour la

variation avec l'ajout du quatrième indice aux variables de contrôle. De plus, le secteur commerce de détail, gros et distribution devient significatif et positif dans les équations 3 et 4, donc ces organisations feraient augmenter le turnover en présence des groupages 2 et 3, et ce, toujours en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. Le secteur hautes technologies devient également significatif à l'équation 5, donc aurait un impact négatif sur le turnover volontaire en présence de compression salariale, et ce, par opposition au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques.

L'équation 6 ajoute l'indice global qui a été calculé en additionnant chacune des variables (une pondération de 0.25 a été attribuée à chacune des variables de formation et développement des compétences afin que ce volet ait la même importance que les autres). L'équation 7 est une multiplication des moyennes attribuées à chacun des quatre indices, alors que l'équation 8 représente plutôt une addition de ces mêmes moyennes. Seule l'équation 6 a un impact significatif sur le taux de roulement volontaire et, encore une fois, celui-ci est plutôt mineur. En outre, le  $R^2$  passe de 0.28 à 0.30 (0.19 à 0.20 si ajusté) avec un F de 2.93 pour la variation avec l'ajout de cet indice global aux variables de contrôle.

**Tableau 16 : Régression linéaire multiple hiérarchique du taux de roulement volontaire et des indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>	<b>Éq.5</b>	<b>Éq.6</b>	<b>Éq.7</b>	<b>Éq.8</b>
<i>Variables de contrôle</i>								
Secteur autres	-.04	-.05	-.05	-.04	-.04	-.04	-.05	-.04
Commerce de détail et de gros, distribution	.14	.14	.16†	.16†	.09	.18*	.16†	.16†
Énergie, mines et métaux	-.05	-.05	-.07	-.03	-.05	-.04	-.05	-.05
Fabrication (biens durables)	-.04	-.04	-.06	-.01	-.05	-.02	-.03	-.03
Fabrication (biens non durables)	.01	-.01	-.01	.04	-.02	.03	.01	.02
Finance et assurances	-.11	-.10	-.10	-.07	-.11	-.07	-.10	-.09
Fondations, aide communautaire et soins de santé	-.00	-.01	-.02	-.02	.00	-.02	-.01	-.01
Hautes technologies	-.15	-.14	-.08	-.11	-.18†	-.09	-.12	-.12
Information, culture et divertissement	.05	.04	.03	.06	.05	.05	.04	.05
Pharmaceutique et biotechnologie	-.20*	-.21*	-.17*	-.17†	-.19*	-.16†	-.20*	-.20*
Services d'enseignement	-.00	-.02	-.02	-.01	-.01	-.02	-.01	-.01
Transport et entreposage	.23*	.23*	.18†	.25**	.23*	.23*	.22*	.23*
OSBL	.06	.05	.09	.07	.02	.09	.07	.07
Secteur public et parapublic	-.21†	-.21†	-.10	-.20†	-.24†	-.16	-.18	-.18
Chiffre d'affaires	-.12	-.12	-.13	-.12	-.15†	-.11	-.11	-.11
Taux de syndicalisation	-.29**	-.28**	-.23*	-.32**	-.29**	-.29**	-.28**	-.29**
<i>Configurations</i>								
Indice 1	-	-.10	-	-	-	-	-	-
Indice 2	-	-	-.25**	-	-	-	-	-
Indice 3	-	-	-	-.12	-	-	-	-
Indice 4	-	-	-	-	.16†	-	-	-
Indice global	-	-	-	-	-	-.15†	-	-
Indice d'interaction multiplicatif	-	-	-	-	-	-	-.09	-
Indice d'interaction additif	-	-	-	-	-	-	-	-.08
R <sup>2</sup>	.28	.29	.33	.30	.30	.30	.29	.29
R <sup>2</sup> ajusté	.19	.19	.23	.20	.21	.20	.19	.19
F pour l'équation	2.97***	.289***	3.38***	2.93***	3.06***	3.02***	2.86***	..84***
F pour le changement de R <sup>2</sup>	-	1.41	7.34**	1.92	3.49†	2.93†	1.00	.82

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

Les effets d'interaction ont été testés dans le tableau 17. L'équation 1 intègre les variables de contrôle dans le premier bloc et les quatre indices dans le deuxième bloc. Encore une fois, nous pouvons constater que seul le deuxième indice, soit celui de la formation (programme en place et budget lié) et du positionnement salarial face au

marché, et le quatrième, soit la compression salariale, sont significatifs. Toutefois, la différence sur le  $R^2$  est très faible, celui-ci passant de 0.36 à 0.40 (aucune différence si non ajusté). Quant aux variables de contrôle, seul le secteur transport et entreposage a un impact significatif et celui-ci est positif, faisant augmenter le turnover volontaire, et ce, en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. De plus, le chiffre d'affaires et le taux de syndicalisation ont un impact significatif et négatif sur le turnover volontaire des employés.

L'équation 2 part de l'équation 1 et ajoute les variables d'interaction de multiplication à deux indices, dans le troisième bloc. Ceci fait augmenter le  $R^2$ , mais seulement de 0.04 (aucune différence si non ajusté), ce qui est plutôt faible et non significatif si nous nous fions au changement de F de 1.21. De plus, seule l'interaction entre les indices 2 et 3 est significative et les indices 2 et 4 demeurent significatifs au niveau individuel. L'effet sur les variables de contrôle est plutôt limité.

L'équation 3 part de l'équation 2 et intègre les interactions à trois indices dans le troisième bloc. Encore une fois, l'impact sur le  $R^2$  est mineur, celui-ci augmentant de 0.01 (aucune différence si ajusté). Les interactions sont toutes non significatives et les indices 2 et 4 pris au niveau individuel demeurent significatifs. Finalement, l'équation 4 part de l'équation 3 et ajoute dans le quatrième bloc l'interaction à quatre indices, ce qui n'a aucun effet sur le  $R^2$  qui même diminue de 0.01 si ajusté. Encore une fois, les interactions sont toutes non significatives et seul l'indice 4 pris au niveau individuel demeure significatif. De même, l'effet sur les variables de contrôle demeure limité. À la lumière de ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse 7A, car seul le groupage formation et salaires supérieurs a un impact sur le turnover et les effets d'interaction sont minimes.

**Tableau 17 : Régression linéaire multiple hiérarchique du taux de roulement volontaire et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>
<i>Variables de contrôle</i>				
Secteur autres	-.05	-.08	-.08	-.08
Commerce de détail et de gros, distribution	.13	.09	.07	.07
Énergie, mines et métaux	-.05	-.05	-.03	-.04
Fabrication (biens durables)	-.05	-.08	-.08	-.08
Fabrication (biens non durables)	-.02	-.05	-.06	-.06
Finance et assurances	-.06	-.05	-.04	-.04
Fondations, aide communautaire et soins de santé	-.04	-.05	-.06	-.06
Hautes technologies	-.08	-.10	-.09	-.09
Information, culture et divertissement	.04	.04	.07	.06
Pharmaceutique et biotechnologie	-.13	-.15	-.13	-.14
Services d'enseignement	-.04	-.05	-.05	-.05
Transport et entreposage	.23*	.19†	.20*	.20*
OSBL	.05	.03	.04	.04
Secteur public et parapublic	-.13	-.15	-.16	-.17
Chiffre d'affaires	-.15†	-.17†	-.18*	-.18*
Taux de syndicalisation	-.26*	-.24*	-.24*	-.23*
<i>Configurations</i>				
Indice 1	-.09	-.10	-.08	-.09
Indice 2	-.21*	-.18†	-.20†	-.16
Indice 3	-.12	-.13	-.12	-.12
Indice 4	.16†	.16†	.15†	.16†
Indice 1 x Indice 2	-	.13	.10	.16
Indice 1 x Indice 3	-	.05	.07	.07
Indice 1 x Indice 4	-	-.02	-.04	-.04
Indice 2 x Indice 3	-	-.13†	-.16	-.20
Indice 2 x Indice 4	-	-.07	-.04	-.02
Indice 3 x Indice 4	-	-.07	-.08	-.08
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3	-	-	.02	-.03
Indice 1 x Indice 2 x Indice 4	-	-	.13	.16
Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	.02	-.02
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	-	-.07
R <sup>2</sup>	.36	.40	.41	.41
R <sup>2</sup> ajusté	.25	.25	.25	.24
F pour l'équation	3.22***	2.78***	2.56***	2.47***
F pour le changement de R <sup>2</sup>	3.29*	1.21	.79	.26

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

#### **4.4.4 Absentéisme**

Nous avons procédé exactement de la même façon pour l'absentéisme que nous l'avons fait pour le turnover volontaire. Le tableau 18 montre la première analyse de régression linéaire multiple hiérarchique faite avec les huit équations. Le  $R^2$  est plus grand pour l'équation 1 que pour le taux de roulement volontaire, mais le  $R^2$  ajusté est légèrement inférieur pour l'absentéisme que pour le taux de roulement volontaire.

De plus, si nous nous fions aux équations 2 à 5, aucun des indices de groupages n'a un impact significatif sur l'absentéisme et il en est de même pour les indices globaux dans les équations 6 à 8. Toutefois, nous pouvons constater que c'est l'équation 2 qui a le plus grand  $R^2$  donc même si l'impact du groupage des pratiques de coaching et mentorat n'est pas significatif, c'est l'indice qui fait la plus grande différence entre les quatre.

Quant aux variables de contrôle, le taux de syndicalisation est la seule variable qui est significative et son impact est d'ailleurs très important sur l'absentéisme. Les secteurs d'activité, le type d'organisation ainsi que le chiffre d'affaires sont non significatifs dans toutes les équations.

**Tableau 18 : Régression linéaire multiple hiérarchique de l'absentéisme et des indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>	<b>Éq.5</b>	<b>Éq.6</b>	<b>Éq.7</b>	<b>Éq.8</b>
<i>Variables de contrôle</i>								
Secteur autres	-.04	-.03	-.03	-.03	-.04	-.04	-.05	-.04
Commerce de détail et de gros, distribution	.02	.05	.02	.04	.03	.03	.07	.07
Énergie, mines et métaux	.02	-.00	.01	.04	.01	.02	.00	.02
Fabrication (biens durables)	.03	.01	.04	.06	.05	.04	.05	.07
Fabrication (biens non durables)	.04	.02	.03	.07	.05	.05	.06	.08
Finance et assurances	.14	.14	.13	.18	.15	.16	.16	.19
Fondations, aide communautaire et soins de santé	-.14	-.13	-.12	-.16	-.15	-.15	-.16	-.18
Hautes technologies	-.05	-.03	-.07	-.01	-.03	-.03	.00	.03
Information, culture et divertissement	.08	.09	.07	.10	.08	.09	.09	.10
Pharmaceutique et biotechnologie	.06	.05	.05	.09	.06	.07	.07	.08
Services d'enseignement	-.09	-.11	-.09	-.11	-.09	-.10	-.11	-.10
Transport et entreposage	.20	.22	.21	.22	.19	.20	.19	.20
OSBL	.24	.19	.22	.25	.27	.26	.27	.30
Secteur public et parapublic	.07	.04	.03	.06	.09	.08	.10	.12
Chiffre d'affaires	-.04	-.03	-.03	-.04	-.03	-.04	-.01	-.02
Taux de syndicalisation	.40*	.44**	.38*	.37*	.40*	.40*	.43**	.42**
<i>Configurations</i>								
Indice 1	-	-.19	-	-	-	-	-	-
Indice 2	-	-	.09	-	-	-	-	-
Indice 3	-	-	-	-.10	-	-	-	-
Indice 4	-	-	-	-	-.06	-	-	-
Indice global	-	-	-	-	-	-.04	-	-
Indice d'interaction multiplicatif	-	-	-	-	-	-	-.14	-
Indice d'interaction additif	-	-	-	-	-	-	-	-.16
R <sup>2</sup>	.32	.35	.33	.33	.33	.32	.34	.34
R <sup>2</sup> ajusté	.13	.16	.12	.13	.12	.12	.13	.14
F pour l'équation	1.7†	1.80†	1.61†	1.62†	1.60†	1.58	1.66†	1.69†
F pour le changement de R <sup>2</sup>	-	2.62	.41	.50	.21	.10	1.06	1.38

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.



Les effets d'interaction ont été testés dans le tableau 19. Encore une fois, l'équation 1 intègre les variables de contrôle dans le premier bloc et les quatre indices dans le deuxième. Ici, l'indice qui est composé des pratiques de coaching et mentorat devient significatif, et ce, négativement, alors que les trois autres indices demeurent non significatifs. Ainsi, les pratiques de coaching et mentorat devraient permettre la diminution de l'absentéisme lorsqu'implantées ensemble dans un contexte d'interactions. De plus, l'ajout des quatre indices dans le deuxième bloc n'a pas d'impact significatif sur l'absentéisme avec un F de 1.10. Quant aux variables de contrôle, le secteur transport et entreposage a un impact significatif et positif sur l'absentéisme, et ce, en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. Le taux de syndicalisation est la variable indépendante ayant l'impact le plus significatif sur l'absentéisme des employés et cette relation est positive, donc plus le taux de syndicalisation est élevé, plus l'absentéisme l'est également.

L'équation 2 intègre les variables d'interaction à deux indices, ce qui a un effet significatif sur l'absentéisme. En outre, le  $R^2$  passe de 0.38 à 0.56 (0.14 à 0.31 si ajusté) et le F de ce changement est de 3.18. Ainsi, l'effet d'interaction se fait sentir pour l'absentéisme. De plus, pour les indices pris individuellement, l'indice 1 demeure significatif et négatif. Quant aux interactions, celle entre les indices 2 et 3 et celle entre les indices 3 et 4 sont significatives et négatives. Ainsi, l'indice composé de gestion de la performance et de rémunération incitative entre en synergie avec l'indice de formation et salaires supérieurs ainsi qu'avec l'indice de compression salariale pour faire baisser l'absentéisme. En ce qui concerne les variables de contrôle, le taux de syndicalisation demeure très significatif, mais le secteur qui devient significatif, et ce, avec un  $p \leq 0.01$ , est celui des services d'enseignement. Conséquemment, les organisations de ce secteur ont un fort impact négatif sur l'absentéisme, toujours en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques.

L'équation 3 intègre à l'équation 2 les interactions à trois indices dans le troisième bloc et, encore une fois, l'effet sur le  $R^2$  se fait sentir, celui-ci passant de 0.56 à 0.66 (0.31 à 0.46 si ajusté) avec un F de variation de 4.33. Les effets sur les indices pris individuellement ne sont plus significatifs, alors que seule l'interaction à deux indices

entre le 2 et le 3 demeure significative. Quant aux interactions à 3 indices, celle étant composée du premier, du deuxième et du troisième indice est significative, mais positive, donc aurait pour effet d'augmenter l'absentéisme et serait donc à éviter. Cependant, l'interaction composée des indices 2, 3 et 4 a un effet significatif et négatif sur l'absentéisme. L'effet sur les variables de contrôle est très similaire à l'équation 2.

Finalement, l'équation 4 qui intègre l'interaction entre les quatre indices à l'équation 3 n'a aucun impact supplémentaire sur l'absentéisme si nous nous fions au  $R^2$ . Il est intéressant de constater que les interactions significatives sont ici toutes négatives, venant donc diminuer l'absentéisme. De plus, le secteur services d'enseignement a un impact aussi grand que le taux de syndicalisation, mais les deux vont dans le sens inverse.

Ainsi, ces résultats suggèrent que les groupages de pratiques de GRH à haute performance peuvent avoir un impact significatif sur l'absentéisme, venant supporter l'hypothèse 7B. Cependant, ceux-ci peuvent s'avérer sensibles, les effets d'interaction pouvant parfois plutôt avoir un effet positif sur l'absentéisme.

**Tableau 19 : Régression linéaire multiple hiérarchique de l'absentéisme et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>
<i>Variables de contrôle</i>				
Secteur autres	-.01	-.11	-.16	-.16
Commerce de détail et de gros, distribution	.09	.07	-.09	-.13
Énergie, mines et métaux	.03	-.10	-.12	-.10
Fabrication (biens durables)	.04	-.02	-.13	-.14
Fabrication (biens non durables)	.05	.07	-.10	-.12
Finance et assurances	.18	.30	.12	.12
Fondations, aide communautaire et soins de santé	-.13	.01	.10	.11
Hautes technologies	-.01	-.05	-.10	-.11
Information, culture et divertissement	.12	.17	.13	.14
Pharmaceutique et biotechnologie	.05	.05	-.02	-.02
Services d'enseignement	-.14	-.42**	-.56***	-.58***
Transport et entreposage	.29†	.14	.10	.13
OSBL	.16	-.03	-.17	-.18
Secteur public et parapublic	-.05	-.10	-.09	-.08
Chiffre d'affaires	.00	-.04	-.09	-.11
Taux de syndicalisation	.39*	.63***	.62***	.58***
<i>Configurations</i>				
Indice 1	-.22†	-.20†	-.17	-.16
Indice 2	.14	.15	.12	.11
Indice 3	-.16	-.21	-.15	-.15
Indice 4	.01	-.03	.06	.10
Indice 1 x Indice 2	-	.01	-.15	-.20
Indice 1 x Indice 3	-	.17	.03	.04
Indice 1 x Indice 4	-	.13	.07	.09
Indice 2 x Indice 3	-	-.32*	-.27†	-.26†
Indice 2 x Indice 4	-	.11	.17	.14
Indice 3 x Indice 4	-	-.40**	-.29*	-.29†
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3	-	-	.37*	.42*
Indice 1 x Indice 2 x Indice 4	-	-	.15	.10
Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	-.28*	-.22
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	-	.14
R <sup>2</sup>	.38	.56	.66	.66
R <sup>2</sup> ajusté	.14	.31	.43	.43
F pour l'équation	1.59†	2.26**	2.90***	2.81***
F pour le changement de R <sup>2</sup>	1.10	3.18*	4.33**	.76

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

#### **4.4.5 Productivité**

Nous avons encore une fois procédé exactement de la même façon pour valider les hypothèses configurationnelles pour la productivité. Le tableau 20 montre la première analyse de régression linéaire multiple hiérarchique faite avec les huit équations. Le groupage étant composé des pratiques de coaching et mentorat a une relation significative et négative sur la productivité, ce qui implique que d'implanter ces pratiques en synergie ferait diminuer la productivité. De plus, le groupage composé d'un système de gestion de la performance et de rémunération incitative a une relation significative et positive avec la productivité, donc implanter ces deux pratiques permettrait d'augmenter la productivité. L'indice global d'implantation des pratiques de GRH à haute performance a une relation similaire, mais celle-ci est moins significative.

En ce qui concerne les variables de contrôle, le chiffre d'affaires a naturellement un impact très fort, étant donné que la productivité a été calculée en divisant cette variable par le nombre d'employés au Québec. De plus, de nombreux secteurs ont un impact positif sur la productivité, et ce, en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. En outre, dans une logique configurationnelle, les secteurs commerce de détail et de gros, distribution, énergie, mines et métaux, fabrication (biens durables), fabrication (biens non durables), finance et assurance, hautes technologies, information, culture et divertissement, pharmaceutique et biotechnologie ainsi que transport et entreposage peuvent augmenter la productivité. Cet effet est particulièrement significatif pour les secteurs fabrication (biens non durables) et information, culture et divertissement.

**Tableau 20 : Régression linéaire multiple hiérarchique de la productivité et des indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>	<b>Éq.5</b>	<b>Éq.6</b>	<b>Éq.7</b>	<b>Éq.8</b>
<i>Variables de contrôle</i>								
Secteur autres	.02	.10	.02	.01	.02	.02	.02	.02
Commerce de détail et de gros, distribution	.22**	.21**	.21**	.19**	.22**	.19**	.21**	.21**
Énergie, mines et métaux	.14*	.15*	.14*	.12†	.14*	.13†	.14*	.14*
Fabrication (biens durables)	.13†	.12	.14†	.10	.13†	.12	.13†	.13
Fabrication (biens non durables)	.32***	.31***	.33***	.28***	.32***	.30***	.32***	.32***
Finance et assurances	.16*	.17*	.16*	.11	.16*	.14†	.16*	.16*
Fondations, aide communautaire et soins de santé	.08	.07	.08	.10	.08	.09	.08	.08
Hautes technologies	.16†	.17*	.14	.11	.16†	.11	.16†	.15†
Information, culture et divertissement	.26**	.25***	.27***	.24**	.26***	.25***	.27***	.27***
Pharmaceutique et biotechnologie	.23**	.22**	.22**	.18*	.23**	.19*	.23**	.23**
Services d'enseignement	-.10	-.12	-.08	-.07	-.10	-.08	-.09	-.09
Transport et entreposage	.12	.13†	.14†	.09	.12	.12	.12	.12
OSBL	.07	.06	.06	.06	.07	.04	.06	.06
Secteur public et parapublic	.06	.02	-.04	.01	.01	-.04	.00	-.00
Chiffre d'affaires	.38***	.38***	.39***	.36***	.38***	.37***	.38***	.38***
Taux de syndicalisation	-.06	-.05	-.10	-.04	-.06	-.08	-.07	-.07
<i>Configurations</i>								
Indice 1	-	-.14*	-	-	-	-	-	-
Indice 2	-	-	.11	-	-	-	-	-
Indice 3	-	-	-	.17*	-	-	-	-
Indice 4	-	-	-	-	-.01	-	-	-
Indice global	-	-	-	-	-	.13†	-	-
Indice d'interaction multiplicatif	-	-	-	-	-	-	.01	-
Indice d'interaction additif	-	-	-	-	-	-	-	.03
R <sup>2</sup>	.35	.36	.35	.37	.35	.36	.35	.35
R <sup>2</sup> ajusté	.28	.30	.29	.30	.28	.29	.28	.28
F pour l'équation	5.44***	5.53***	5.27***	5.60***	5.09***	5.41***	5.10***	5.11***
F pour le changement de R <sup>2</sup>	-	4.83*	2.03	5.61*	.03	3.55†	.03	.19

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

Les effets d'interaction ont été calculés et intégrés au tableau 21. L'équation 1, qui intègre aux variables de contrôle les quatre groupages, va dans le même sens que les différentes équations affichées dans le tableau 20. En outre, le groupage composé de pratiques de coaching et mentorat a un impact significatif et négatif sur la productivité, alors que celle composée de gestion de la performance et de rémunération incitative a plutôt un impact significatif et positif. L'équation 2 qui intègre les interactions à deux indices à l'équation 1 ne révèle aucune relation significative supplémentaire. Or, l'équation 3, qui ajoute à l'équation 2 les interactions à trois indices, révèle de nouvelles relations significatives. En outre, l'interaction entre les pratiques de coaching et mentorat et la compression salariale devient significative et positive, alors que l'interaction entre les groupages 1 (coaching et mentorat), 2 (formation et salaires supérieurs) et 4 (compression salariale) a un impact significatif et négatif sur le turnover. Quant à l'équation 4, qui intègre à l'équation 3 l'interaction à quatre indices, de nouvelles relations significatives émergent encore une fois. Ainsi, l'indice 2 (formation et salaires supérieurs) devient significatif et positif, alors que l'interaction à quatre indices est significative et négative.

En ce qui concerne les variables de contrôle, mis à part le secteur hautes technologies, les mêmes secteurs que ceux identifiés pour les groupages pris individuellement demeurent significativement positifs en relation avec la productivité, et ce, toujours en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. Il en est de même pour l'impact particulièrement significatif du chiffre d'affaires considérant qu'il est employé dans le calcul de la productivité. Considérant que des effets d'interaction émergent dans l'analyse configurationnelle de la productivité, mais que ceux-ci vont dans différents sens, nous pouvons rejeter l'hypothèse 7C.

**Tableau 21 : Régression linéaire multiple hiérarchique de la productivité et des interactions entre les indices établis avec la méthode de groupages**

<b>Variables</b>	<b>Éq.1</b>	<b>Éq.2</b>	<b>Éq.3</b>	<b>Éq.4</b>
<i>Variables de contrôle</i>				
Secteur autres	.00	.00	.01	.01
Commerce de détail et de gros, distribution	.19*	.19*	.20**	.21**
Énergie, mines et métaux	.13†	.13†	.11	.09
Fabrication (biens durables)	.11	.12	.13	.13†
Fabrication (biens non durables)	.23***	.28***	.29***	.29***
Finance et assurances	.12	.14†	.14†	.15†
Fondations, aide communautaire et soins de santé	.09	.09	.09	.10
Hautes technologies	.10	.11	.09	.10
Information, culture et divertissement	.23**	.23**	.22**	.22**
Pharmaceutique et biotechnologie	.16*	.17*	.16*	.17*
Services d'enseignement	-.07	-.05	-.04	-.05
Transport et entreposage	.11	.14†	.14	.13
OSBL	.05	.05	.05	.04
Secteur public et parapublic	-.02	-.02	-.03	-.06
Chiffre d'affaires	.38***	.37***	.38***	.39***
Taux de syndicalisation	-.05	-.06	-.05	-.03
<i>Configurations</i>				
Indice 1	-.15*	-.16*	-.17*	-.22**
Indice 2	.09	.11	.11	.16†
Indice 3	.17*	.16*	.13†	.12
Indice 4	-.01	-.01	.03	.04
Indice 1 x Indice 2	-	-.01	.01	.07
Indice 1 x Indice 3	-	.02	-.03	-.03
Indice 1 x Indice 4	-	.08	.14†	.16*
Indice 2 x Indice 3	-	.02	.07	.05
Indice 2 x Indice 4	-	-.01	-.05	-.04
Indice 3 x Indice 4	-	.07	.08	.09
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3	-	-	.06	.06
Indice 1 x Indice 2 x Indice 4	-	-	-.15†	-.14†
Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	.01	-.08
Indice 1 x Indice 2 x Indice 3 x Indice 4	-	-	-	-.20**
R <sup>2</sup>	.39	.40	.42	.44
R <sup>2</sup> ajusté	.32	.30	.31	.33
F pour l'équation	5.20***	4.04***	3.73***	3.98***
F pour le changement de R <sup>2</sup>	3.10*	.50	1.10	6.9**

†p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001.

**Tableau 22 : Résumé des hypothèses de recherche et de leur validation**

<b>H1A</b>	Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et le taux de roulement volontaire des employés.	Confirmée
<b>H1B</b>	Il existe un lien négatif entre le niveau de salaire octroyé et l'absentéisme des employés.	Rejetée
<b>H1C</b>	Il existe un lien positif entre le niveau de salaire octroyé et la productivité des employés.	Rejetée
<b>H2A</b>	Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et le taux de roulement volontaire des employés.	Rejetée
<b>H2B</b>	Il existe un lien négatif entre la rémunération incitative et l'absentéisme des employés.	Rejetée
<b>H2C</b>	Il existe un lien positif entre la rémunération incitative et la productivité des employés.	Confirmée
<b>H3A</b>	Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et le taux de roulement des employés.	Rejetée
<b>H3B</b>	Il existe un lien négatif entre la compression des salaires et l'absentéisme des employés.	Rejetée
<b>H3C</b>	Il existe un lien positif entre la compression des salaires et la productivité des employés.	Rejetée
<b>H4A</b>	Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et le taux de roulement volontaire des employés.	Rejetée
<b>H4B</b>	Il existe un lien négatif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et l'absentéisme des employés.	Rejetée
<b>H4C</b>	Il existe en lien positif entre les pratiques de formation et de développement des compétences et la productivité des employés.	Rejetée
<b>H5A</b>	Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et le taux de roulement volontaire des employés.	Confirmée
<b>H5B</b>	Il existe un lien négatif entre les systèmes de gestion de la performance et l'absentéisme des employés.	Confirmée
<b>H5C</b>	Il existe un lien positif entre les systèmes de gestion de la performance et la productivité des employés.	Rejetée
<b>H6A</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins le taux de taux de roulement volontaire est élevé chez les employés.	Confirmée
<b>H6B</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, moins l'absentéisme est élevé chez les employés.	Rejetée
<b>H6C</b>	Plus les organisations adoptent des pratiques de GRH à haute performance, plus la productivité des employés est élevée.	Confirmée
<b>H7A</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer le taux de roulement volontaire des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.	Rejetée
<b>H7B</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent de diminuer l'absentéisme des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.	Confirmée
<b>H7C</b>	Les groupages de pratiques de GRH à haute performance permettent d'augmenter la productivité des employés surtout lorsqu'ils sont intégrés ensemble.	Rejetée



## **5- DISCUSSION**

Afin de valider nos hypothèses reliées à l'impact de certaines pratiques de GRH sur le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité, nous nous sommes basés sur deux perspectives, soit la perspective universaliste et la perspective configurationnelle. La plupart des recherches déjà faites avec ces perspectives (Delery et Doty, 1996; Godard, 2010; Kaufman, 2015) laissent croire que la perspective universaliste est plus robuste empiriquement, alors que les logiques derrière les perspectives de contingence et configurationnelle font pourtant plus de sens théoriquement (Delery et Doty, 1996).

Ainsi, selon la perspective universaliste, l'adoption de chacune des pratiques de GRH ciblées (verser des salaires supérieurs au marché, minimiser la compression salariale, instaurer un régime de rémunération incitative, mettre en place des pratiques favorisant la formation et le développement des compétences et se doter d'un système de gestion de la performance) aurait un impact significatif sur le taux de roulement volontaire, sur l'absentéisme ainsi que sur la productivité. Les organisations tireraient donc avantage à adopter ces pratiques et chacune a un impact, donc il n'est pas nécessaire non plus de toutes les mettre en place.

Quant à la perspective configurationnelle, il serait préférable de regrouper les pratiques en groupages logiques et cohérents et ainsi adopter des groupages plutôt que des pratiques individuelles, formant alors une configuration plus robuste. Naturellement, l'idéal afin de maximiser l'impact serait d'adopter plusieurs groupages afin d'optimiser l'architecture RH et les effets d'interaction entre elles.

La discussion des résultats se fera en trois volets : nous discuterons d'abord des résultats reliés à la dispersion des pratiques de GRH. S'en suivra la validation des hypothèses selon les deux perspectives étudiées, soit la perspective universaliste et la perspective configurationnelle.

### **5.1 Dispersion des pratiques**

Considérant les nombreuses études qui ont démontré le lien entre les pratiques de GRH à haute performance et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Delaney et Huselid, 1996; Huselid et al., 1997; Ichniowski et al., 1997; Fabi et al., 2004; Chênevert et al., 2011; Tregaskis et al., 2013; Delery et Gupta, 2016; Saridakis et al., 2017), nous pouvons nous attendre à ce qu'elles soient largement adoptées au sein des organisations. À cet égard, si nous reprenons la perspective institutionnelle, il est probable que ces pratiques aient été institutionnalisées, les organisations pouvant en quelque sorte reproduire ce que les autres font (Meyer et Rowan, 1977; Pil et MacDuffie, 1996; Huselid et al., 1997).

Cependant, tel que mentionné précédemment et, en lien avec la théorie des ressources, les systèmes RH se sont bien souvent développés à travers de longues périodes de temps et ne peuvent pas simplement être achetés par les compétiteurs sur le marché (Becker et Gerhart, 1996). En outre, ils peuvent s'avérer particulièrement difficiles à imiter, surtout s'ils sont reliés à la stratégie organisationnelle (Becker et Huselid, 2006). De plus, leur implantation peut être très ardue, ce qui fait en sorte que ceux-ci sont parfois abandonnés après coup (Pfeffer, 1994; Ahmad et Schroeder, 2003).

Dans le même ordre d'idée, il arrive souvent que les gestionnaires RH ne soient pas au courant de ces meilleures pratiques ou qu'ils ne soient pas en mesure de convaincre leur organisation de les adopter (Ichniowski et al., 1997; Huselid et Becker, 2011). D'ailleurs, les chercheurs sont généralement d'avis que bien que la recherche ait généré de nombreuses connaissances utiles pour les organisations, celles-ci assimilent le tout très lentement, voire pas du tout, créant alors un écart entre la théorie et la pratique (Kaufman, 2012). Ainsi, devant ces deux courants de pensée, nous étions particulièrement curieux de voir dans quelle mesure les pratiques de GRH à haute performance à l'étude sont réellement adoptées au sein des organisations.

Les résultats ont démontré que certaines pratiques sont effectivement largement adoptées, particulièrement la gestion de la performance avec un taux d'implantation de 89%. Cependant, les pratiques de coaching et mentorat sont les pratiques les moins implantées

avec 18% et 12% des organisations ayant de tels programmes en place. Par ailleurs, si nous excluons la présence de rémunération incitative, le secteur public apparaît le plus institutionnalisé en ce sens que les pratiques y sont pour la plupart largement adoptées.

Quant aux différents secteurs d'activité, ce sont les secteurs commerce de détail et de gros, distribution et transport et entreposage qui affichent les meilleurs scores globaux. En outre, chacune des pratiques était relativement bien implantée, avec des scores moyens de 57% et 58%. Le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé est celui qui affiche les scores les plus faibles avec un score d'implantation moyen de 38%.

Si nous regardons l'implantation des pratiques dans leur ensemble, aucune organisation n'a implanté aucune des huit pratiques de GRH à haute performance et seulement 3% en ont implanté seulement une. Le secteur public est clairement celui qui a implanté le plus grand nombre de pratiques, démontrant encore une fois son institutionnalisation. Finalement, le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé est celui qui fait plus piètre figure avec 60% des organisations ayant implanté entre une et trois pratiques de GRH à haute performance, alors que le secteur transport et entreposage est celui qui en a implanté davantage, ayant 78% des organisations ayant adopté entre cinq et huit pratiques de GRH à haute performance.

Ainsi, il semblerait que plusieurs organisations aient décidé d'implanter seulement quelques pratiques de GRH à haute performance avant d'aller plus loin, ce qui pourrait poser problème dans une perspective configurationnelle (Pil et MacDuffie, 1996). Il faut rappeler que l'implantation s'avère souvent ardue et qu'il peut même arriver à court terme que la performance organisationnelle se détériore, ce qui peut décourager une intégration complète (Pfeffer, 1994; Pil et MacDuffie, 1996). Toutefois, selon la perspective universaliste, ces résultats sont très encourageants. En outre, la plupart des pratiques semblent être relativement bien adoptées au sein des organisations.

## **5.2 Discussion des hypothèses de recherche – Perspective universaliste**

### Positionnement salarial face au marché

Nos résultats ont démontré un lien significatif et négatif entre le positionnement salarial et le taux de roulement volontaire, ce qui implique que de payer plus les employés permet de réduire le taux de roulement. D'ailleurs, il s'agit du lien le plus significatif entre les différentes pratiques de GRH et le taux de roulement volontaire ( $\beta = -0.37$ ;  $p \leq 0.01$ ).

Nous ne sommes pas surpris de cet impact sur le taux de roulement volontaire, puisque les employés répondent généralement davantage aux incitatifs financiers qu'à n'importe quel autre type d'intervention RH visant à les motiver (Lawler, 1981; Rynes et al., 2004) et que de fournir des salaires plus élevés que le marché peut entraîner une réciprocité dans une logique d'échanges sociaux de la part des employés qui deviennent alors plus disposés à rester au sein de l'organisation (Blau, 1964). D'ailleurs, ceci est encourageant, étant donné que les employés mieux rémunérés sont souvent ceux qui performant le mieux et que leur perte peut s'avérer extrêmement néfaste pour l'organisation, ce qui est particulièrement vrai s'ils vont fonder leur propre organisation (Campbell et al., 2012). Ainsi, même si les individus qui ont les salaires les plus élevés ont généralement moins tendance à quitter l'organisation, il faut tout de même y prêter attention, car leur départ pour la compétition ou à leur compte peut s'avérer extrêmement nuisible (Campbell et al., 2012). À cet égard, la recherche démontre que les organisations qui se protègent à l'aide de brevets et de clauses de loyauté sont généralement moins affectées par les départs de ces employés extrêmement compétents (Ganco et al., 2014).

Cependant, la stratégie de rémunération est généralement très institutionnalisée au sein des organisations, ce qui implique qu'il est particulièrement ardu de la changer (Lawler, 1981). Ainsi, étant donné son impact majeur sur les comportements des employés, les organisations se doivent d'être plus ouvertes aux changements si elles souhaitent pouvoir diminuer leur taux de roulement volontaire (Lawler, 1981).

D'autre part, il n'y a aucun lien entre le positionnement salarial face au marché et l'absentéisme, ce qui est cohérent avec le peu de résultats empiriques précédemment établis (Dionne et Dustrie, 2007). Nous n'avons pas établi de lien non plus entre le

positionnement salarial face au marché et la productivité des employés. Cette absence de lien entre le positionnement salarial face au marché et l'absentéisme ainsi que la productivité peut s'expliquer par le fait que le sentiment d'être rémunéré au-delà du marché tend à s'estomper rapidement et que son effet positif sur l'absentéisme et la productivité tend ainsi également à s'estomper rapidement (Lawler, 1981). De plus, ces résultats en ce qui concerne la productivité vont dans le même sens que ceux d'Ichniowski et al. (1997) qui n'avaient pas établi non plus de lien significatif entre ces deux variables.

### Rémunération incitative

Nos résultats ne montrent aucun lien significatif entre la rémunération incitative et le taux de roulement volontaire et l'absentéisme. Nous avons toutefois établi un léger lien significatif et positif entre la productivité et la rémunération incitative ( $\beta = 0.14$ ;  $p \leq 0.10$ ). Ces résultats obtenus pour le turnover volontaire et l'absentéisme vont à l'encontre de ce que Pfeffer a avancé, c'est-à-dire que la rémunération incitative permet de rémunérer en fonction de la performance (individuelle, de groupe et/ou organisationnelle), ce qui contribue à augmenter le sentiment d'équité au sein des employés et ainsi réduire le taux de roulement et l'absentéisme (Pfeffer, 1994). Cependant, le sondage utilisé ne permettait pas de valider si la rémunération incitative en place est reliée ou non à la performance et si oui à quel niveau. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de d'autres auteurs (Pil et MacDuffie, 1996; Guthrie, 2000) pour le turnover volontaire. D'autres auteurs n'ont également trouvé aucun lien significatif entre la rémunération incitative et l'absentéisme des employés (Sharma et Magotra, 2013).

L'une des explications possibles est que les organisations emploient dans une certaine mesure une rémunération incitative de groupe qui est souvent caractérisée par un plus grand taux de roulement (Guthrie, 2000). De plus, sous une forme individuelle, la rémunération incitative permet normalement de retenir les employés les plus performants, mais pas les moins performants, ce qui peut s'équilibrer (Pil et MacDuffie, 1996). Dans tous les cas, même si la rémunération incitative permettrait de réduire les coûts de transaction ainsi que le problème d'agence (Eisenhardt, 1985; Gerhart et Milkovich,

1990; Wright et McMahan, 1992; Gerhart et Trevor, 1996), elle n'a aucun impact significatif sur le taux de roulement volontaire et l'absentéisme.

### Compression des salaires

Nos résultats ne montrent aucun lien significatif entre la compression des salaires et le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité. Encore une fois, ceci va à l'encontre de Pfeffer qui est pourtant convaincu qu'augmenter la compression salariale permet d'augmenter par le fait même le sentiment de collaboration, de réduire la compétition, de faire en sorte que les employés ne questionnent pas leur rémunération et augmenterait la satisfaction (Pfeffer, 1994).

Cependant, si une organisation choisit de payer au-delà du marché pour certains postes clés ou si encore elle a de nombreux échelons hiérarchiques, nous pouvons nous attendre à ce qu'il y ait plus de variabilité et donc une compression plus faible qui peut parfois s'avérer bénéfique. De plus, tel que spécifié, un programme de rémunération incitative peut impacter la compression salariale (Pfeffer, 1994).

### Formation et développement des compétences

Nos résultats n'ont démontré aucun lien significatif entre les pratiques de formation et développement des compétences et le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité. Ces résultats, qui sont plutôt surprenants, vont à l'encontre de l'idée selon laquelle le fait d'investir dans la formation et le développement des compétences des employés renforce le lien entre l'organisation et les employés, ce qui permet de réduire le taux de roulement (Pfeffer, 1994; Guthrie, 2000). Cela peut s'expliquer par le fait que dans certains cas, la formation peut s'avérer problématique, notamment lorsque les employés bénéficiant d'une formation externe sont exposés à d'autres organisations, ce qui permet du networking et peut ainsi contrebalancer les effets sur le turnover (Butler et al., 1991). De plus, considérant les contraintes de temps et de charge de travail, de même qu'une main d'œuvre souvent dispersée géographiquement, il devient difficile pour les organisations d'offrir un bon programme structuré de formation et il devient également difficile pour les employés de se présenter aux formations (Noe et al. 2014).

Étant donné que le roulement vient éliminer le retour sur investissement fait dans la formation des employés ayant quitté l'organisation (Dess et Shaw, 2001) et que les pratiques de formation et développement ne semblent avoir aucun impact significatif sur le turnover volontaire, ces résultats encouragent les entreprises à plutôt investir minimalement dans les pratiques de formation et développement des compétences. Or, l'idéal serait plutôt de s'assurer d'avoir en place des pratiques, notamment de coaching et mentorat, qui incitent le partage d'information entre les employés, de façon à ce que ceux-ci partagent entre eux les connaissances acquises, ce qui viendrait alors nettement amoindrir la perte du retour sur investissement dans la formation et le développement des compétences (Dess et Shaw, 2001).

Dans le même ordre d'idées, si les employés qui sont plus disposés à partager leurs connaissances sont ceux qui quittent l'organisation, ceci peut impacter fortement l'organisation et augmenter l'écart entre le partage de connaissances et les activités de formation et développement des compétences (Dess et Shaw, 2001). D'ailleurs, même si la loyauté de certains employés envers l'organisation est faible, ceux qui ont développé de fortes relations interpersonnelles avec leurs collègues seraient davantage portés à rester au sein de l'organisation (Dess et Shaw, 2001). En fait, ces relations entre les employés qui permettent de combiner les ressources dans des façons uniques pourraient dans une certaine mesure devenir une source d'avantage compétitif (Barney, 1991; Dess et Shaw, 2001). Toutefois, il va de soi que ce processus de socialisation requiert certaines ressources financières et surtout un engagement managérial et peut donc devenir un coût excessif selon le contexte (Dess et Shaw, 2001).

Quant à l'impact non significatif sur la productivité, ceci va à l'encontre de la théorie du capital humain selon laquelle la formation et le développement des compétences en milieu de travail devraient plutôt avoir un impact significatif sur la productivité des employés (Strober, 1990). De plus, il s'agit du principal levier permettant de rehausser le capital humain d'une organisation qui peut alors potentiellement devenir source d'avantage compétitif (Dess et Shaw, 2001; Delery et Roumpi, 2017). Il semblerait donc que les pratiques de formation et développement des compétences aient plutôt les effets escomptés dans une dynamique configurationnelle, alors qu'elles sont non significatives

prises de façon isolée dans une perspective universaliste. Les organisations doivent ainsi se montrer plus stratégiques lorsque vient le temps d'implanter un programme de formation et développement des compétences et considérer les multiples formes que ces pratiques peuvent prendre (Noe et al., 2014).

### Gestion de la performance

Nos résultats ont démontré un lien significatif et négatif entre un système de gestion de la performance en place et le taux de roulement volontaire ( $\beta = -0.23$ ;  $p \leq 0.05$ ) ainsi que l'absentéisme ( $\beta = -0.37$ ;  $p \leq 0.05$ ). Cependant, nous n'avons établi aucun lien significatif entre la gestion de la performance et la productivité.

Les résultats sur le turnover volontaire et l'absentéisme vont dans le même sens que la théorie de contrôle et celle de l'agence (Eisenhardt, 1985; Gerhart et Milkovich, 1990; Wright et McMahan, 1992) ainsi que la perspective comportementale (Snell, 1992; Youndt et al., 1996). En outre, la gestion de la performance est une forme de contrôle du comportement des employés (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Snell, 1992), ce qui permettrait d'expliquer le lien avec l'absentéisme. Étant donné que les employés se sentent observés avec le système de gestion de la performance en place, cela peut expliquer qu'ils aient moins tendance à s'absenter du travail. De même, le système de gestion de la performance permet de mesurer les contributions des employés et de fournir des récompenses adéquates en modulant la rémunération en conséquence, ce qui permet de réduire le problème de l'agence par le fait même (Gerhart et Milkovich, 1990; Wright et McMahan, 1992). Ainsi, les employés qui s'absentent davantage pourraient craindre que cela ait un impact négatif sur leur évaluation de la performance, ce qui viendrait réduire leur rémunération, alors ils seront davantage portés à venir travailler.

Dans le même ordre d'idées, les employés qui performant bien devraient par le fait même avoir une meilleure évaluation de performance et également une meilleure rémunération, ce qui permet de réduire leur taux de roulement (Lawler, 1981; Delery et Roumpi, 2017). Si nous nous fions à nos résultats, cet effet semble être plus important que l'effet inverse sur les employés moins performants qui devraient normalement être davantage portés à quitter dans des circonstances équivalentes (Huselid, 1995). Ainsi, nos résultats concordent avec l'idée selon laquelle les individus sont plus satisfaits de leur



rémunération lorsqu'ils sentent que celle-ci est liée à leur performance et cette satisfaction à l'égard de la rémunération permet de réduire le turnover (Lawler, 1981).

Finalement, si nous faisons un parallèle avec la perspective comportementale, la mise en place d'un système de gestion de la performance permet de provoquer et renforcer certains types de comportements bien précis requis par l'entreprise (Snell, 1992; Youndt et al., 1996), notamment l'absentéisme. De plus, si ces requis concordent bien avec les employés, ceux-ci seront logiquement davantage portés à rester au sein de l'organisation.

### Variables de contrôle

L'analyse de la dispersion des pratiques de GRH laissait présager que le secteur public aurait un impact significatif sur les différentes variables dépendantes, mais il n'en est rien, aucun type d'organisation n'étant significatif. Dans le même ordre d'idées, les entreprises du secteur transport et entreposage devraient avoir un impact significatif sur les différentes variables dépendantes considérant leur emploi supérieur des pratiques de GRH à haute performance. Or, la relation observée va plutôt dans le sens inverse, c'est-à-dire que ce secteur a un impact significatif sur le turnover volontaire et l'absentéisme, mais il contribuerait à augmenter ces taux plutôt qu'à les diminuer, et ce, en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. De plus, le secteur fondations, aide communautaire et soins de santé n'est pas significatif, alors qu'il s'agit pourtant du secteur faisant le plus faible usage des pratiques de GRH à haute performance. Ceci peut potentiellement s'expliquer par le fait que les employés travaillant dans ce secteur le font souvent par vocation et non pour les conditions de travail afférentes.

D'autre part, en ce qui concerne l'impact des secteurs d'activité, les secteurs commerce de détail et de gros, distribution, fabrication (biens non durables), information, culture et divertissement et pharmaceutique et biotechnologie ont un impact significatif et positif sur la productivité, ce qui implique que les organisations de ce secteur tendent à être plus productives que les organisations du secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. Il importe de rappeler que les secteurs étaient systématiquement comparés au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques dans

l'analyse et ce secteur devrait d'ailleurs connaître la croissance la plus soutenue au Québec parmi les différents secteurs (Emploi-Québec, 2012).

Par ailleurs, le taux de syndicalisation influence le turnover volontaire, et ce, de façon négative. Cela peut être attribuable au fait qu'en général, les employés syndiqués bénéficient d'une plus grande protection d'emploi et de meilleures conditions de travail, notamment pour les avantages sociaux, ce qui vient limiter les départs (Schuler et al., 1989; Gomez-Mejia et Balkin, 1992). De plus, la progression salariale en contexte syndical est souvent établie selon l'emploi et l'ancienneté, ce qui implique que la performance n'est pas considérée et que les employés moins performants sont alors très gagnants (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). Dans l'optique des échanges sociaux, devant ces meilleures conditions de travail, les employés auraient donc un sentiment de redevance à l'égard de leur organisation et seraient portés à rester plus longtemps (Blau, 1964).

D'autre part, le chiffre d'affaires a un impact significatif sur la productivité, ce qui était toutefois prévisible considérant que cette variable dépendante a été calculée en prenant la fonction logarithmique de la division de chiffre d'affaires au Québec par le nombre d'employés au Québec.

### **5.3 Discussion des hypothèses de recherche – Perspective configurationnelle**

Lorsque nous avons divisé chacune des organisations en deux groupes, soit un qui comporte celles qui ont davantage adopté les pratiques de GRH étudiées et un celles qui les ont moins adoptées, nous pouvions voir que la moyenne du taux de roulement volontaire était plus basse pour le premier groupe (7% versus 10%), ce qui implique que les organisations qui ont implanté davantage de pratiques de GRH à haute performance ont en moyenne un turnover volontaire plus faible que celles qui en ont moins implantées. De plus, la productivité moyenne pour les organisations ayant adopté davantage de pratiques de GRH à haute performance était plus grande (5.47 versus 5.35). Cependant, la moyenne du taux d'absentéisme était identique pour les deux groupes.

### Turnover volontaire

En ce qui concerne l'effet des groupages établis sur le turnover volontaire des employés, les résultats démontrent que certains groupages sont meilleurs que d'autres. En outre, la combinaison d'offrir des salaires supérieurs au marché, de mettre en place un programme structuré de formation et d'avoir un budget lié aux activités de formation permet de réduire le taux de roulement volontaire ( $\beta = -0.25$ ;  $p \leq 0.01$ ). Ainsi, ces résultats démontrent que certaines pratiques de formation et développement des compétences peuvent bel et bien avoir un impact négatif sur le turnover volontaire, mais celles-ci doivent être jumelées à une rémunération supérieure au marché. Considérant que ces pratiques entraînent des investissements particulièrement significatifs pour les organisations, leur combinaison semble entraîner un sentiment de réciprocité chez les employés qui sont alors moins portés à quitter l'organisation (Blau, 1964). Quant aux autres combinaisons étudiées, elles n'avaient pas d'impact significatif sur le taux de roulement volontaire.

Dans une perspective configurationnelle, le secteur public et parapublic est devenu significatif, et ce, dans une relation négative. Ainsi, dans une logique de configurations de pratiques de GRH à haute performance, les entreprises du secteur public et parapublic afficheraient une meilleure rétention de leurs employés que les entreprises privées. De plus, le même effet est apparu pour le secteur pharmaceutique et biotechnologie, ce qui implique que les organisations de ce secteur afficheraient un taux de turnover plus faible que les organisations du secteur services professionnels, scientifiques et technologiques dans une dynamique configurationnelle. L'effet inverse est apparu pour le secteur commerce de détail et de gros, distribution qui voit plutôt émerger une relation significative et positive avec le turnover volontaire, comparativement au secteur professionnels, scientifiques et technologiques. Finalement, en ce qui concerne les variables de contrôle, le taux de syndicalisation demeure significatif et la relation est négative.

Par ailleurs, les effets d'interaction entre les différents groupages déterminés sont très limités pour expliquer le turnover volontaire. En outre, seule l'interaction entre le groupage de formation et salaires supérieurs et celui de gestion de la performance et

rémunération incitative a un impact significatif et négatif sur le turnover volontaire. Les interactions à trois et quatre groupages sont toutes non significatives. Ainsi, la perspective universaliste est plus robuste que la perspective configurationnelle pour expliquer le turnover volontaire des employés.

### Absentéisme

En ce qui a trait à l'absentéisme, aucun groupage n'était significatif, seules les variables de contrôle avaient un impact significatif, notamment le taux de syndicalisation qui a une influence positive. Ainsi, plus une organisation a un taux élevé de syndicalisation, plus son taux d'absentéisme sera élevé. Ceci peut s'expliquer par la présence de conventions collectives qui sont souvent accompagnées de processus de griefs qui rendent plus difficile le renvoi des employés qui ont davantage tendance à s'absenter (Dionne et Dustie, 2007). De plus, même si les groupages ne sont pas significatifs, l'équation présentant le plus grand  $R^2$  est celle qui inclut l'indice un soit les pratiques de coaching et mentorat. Ainsi, les pratiques de coaching et mentorat qui sont des pratiques de formation et développement des compétences dans le sondage utilisé, mais qui peuvent également perçues comme étant des pratiques de collaboration, pourraient potentiellement avoir un impact sur l'absentéisme. En outre, les programmes formels de mentorat agrémentent la socialisation des nouveaux employés qui devraient donc avoir un engagement plus fort envers l'organisation (Baugh et Fagenson-Eland, 2007). Ces programmes permettent également d'étendre les relations de mentorat à des groupes non servis par le programme et peuvent s'avérer efficaces dans le développement du leadership (Baugh et Fagenson-Eland, 2007).

Nous avons également étudié les interactions entre les différentes combinaisons de pratiques de GRH qui sont particulièrement intéressantes pour l'absentéisme. En outre, celles-ci sont significatives, et ce, autant pour les interactions à deux indices que celles à trois indices. Ainsi, le deuxième groupage, soit celui de formation et salaires supérieures, lié au troisième groupage, soit celui de la gestion de la performance et de la rémunération incitative, permettrait de diminuer significativement l'absentéisme. De même, la combinaison de ce deuxième groupage au quatrième, soit celui de la compression salariale, permettrait également de diminuer l'absentéisme. Toutefois, les interactions à

trois indices semblent plus sensibles, considérant que l'une est plutôt significativement positive. En outre, la combinaison du premier groupage, soit celui du coaching et mentorat, aux groupages 2 et 3 augmenterait l'absentéisme. Ces effets d'interaction entre les groupages amènent une meilleure validité à la perspective configurationnelle qui devient plus significative que la perspective universaliste. Ainsi, les pratiques ne devraient pas être considérées de façon isolée lorsqu'une organisation souhaite diminuer son absentéisme.

D'autre part, le secteur services d'enseignement devient particulièrement significatif dans cette dynamique d'interactions avec une relation négative. Ainsi, les organisations de ce secteur ont un taux d'absentéisme nettement moindre que celles du secteur services professionnels, scientifiques et technologiques.

### Productivité

Le groupage des pratiques de coaching et mentorat a un impact significatif sur la productivité, mais celui-ci est négatif ( $\beta = -0.14$ ;  $p \leq 0.05$ ). Ainsi, instaurer ces pratiques conjointement viendrait plutôt diminuer la productivité. De plus, le groupage composé des pratiques de rémunération incitative et de gestion de la performance a un impact significatif et positif sur la productivité ( $\beta = 0.17$ ;  $p \leq 0.05$ ). L'indice global d'implantation des pratiques de GRH à haute performance a également un léger impact significatif et positif sur la productivité ( $\beta = 0.13$ ;  $p \leq 0.10$ ).

Par ailleurs, plusieurs secteurs ont un impact significatif et positif dans une perspective configurationnelle sur la productivité, et ce, en comparaison avec le secteur services professionnels, scientifiques et technologiques. En outre, les secteurs commerce de détail et de gros, distribution, énergie, mines et métaux, fabrication (biens durables), fabrication (biens non durables), finance et assurance, information, culture et divertissement, pharmaceutique et biotechnologie et transport et entreposage auraient une plus grande productivité. De même, le taux de syndicalisation a un effet systématiquement négatif sur la productivité et viendrait donc la diminuer. Finalement, en ce qui concerne les variables de contrôle, le chiffre d'affaires demeure naturellement significatif, étant pris en compte dans le calcul de la productivité.

Quant aux effets d'interaction, ceux-ci sont plutôt mineurs, mais l'impact sur la productivité est parfois positif, parfois négatif, ce qui implique que les organisations doivent être particulièrement prudentes dans le design de leur système de GRH si elles veulent avoir un impact significatif et positif sur la productivité. Il est intéressant de comparer ces résultats à ceux d'Ichniowski et al. (1997) qui ont pourtant trouvé d'importants effets d'interaction entre les pratiques de GRH pour expliquer la productivité. Ils ont également établi que les systèmes ou configurations de GRH permettent davantage d'augmenter la productivité des employés que les pratiques prises individuellement (Ichniowski et al., 1997). Cependant, cette étude a été conduite dans un seul secteur d'activité, soit celui de lignes de production de métal. Ainsi, il est possible qu'étant donné la significativité du secteur d'activité pour expliquer la productivité, nous ayons perdu certaines nuances propres à des secteurs spécifiques et que lorsque tous les secteurs sont combinés, nous ayons des relations à la fois positives et négatives qui font plus ou moins de sens comparativement aux résultats des études qui se sont attardées à un secteur spécifique.

## **6. CONCLUSION**

L'objectif principal de ce mémoire était de valider l'impact de certaines pratiques de GRH sur le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité dans différentes organisations ayant des opérations au Québec, et ce, selon la perspective universaliste et la perspective configurationnelle. Ce mémoire a permis de combler le besoin de mener ce genre d'étude sur des éléments autres que la performance organisationnelle, soit le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité qui sont rarement étudiés (Markham, 1985; Gerhart, 2005; Guthrie et al. 2009), et ce, encore moins pour des entreprises ayant des opérations au Québec. Cette situation est particulièrement observable pour l'absentéisme pour lequel le lien avec les pratiques de GRH a été très peu étudié (Dionne et Dostie, 2007; Guthrie et al., 2009). À notre connaissance, seule l'étude de Guthrie et al. (2009) a analysé le lien entre les systèmes de GRH à haute performance et le taux de roulement ainsi que l'absentéisme, mais la productivité n'était pas étudiée.

D'autre part, nous avons basé notre étude sur une multitude d'organisations ayant des opérations au Québec, et ce, dans plusieurs secteurs d'activité. De plus, elles sont de différents types (entreprises privées, publiques, parapubliques et OSBL), ce qui nous amène une belle diversité. Plusieurs auteurs s'attardent généralement à un seul secteur d'activité (Toh et al., 2008), alors cette vue plus large est fort intéressante et amène une plus grande robustesse quant à l'universalité de certaines pratiques établie. Cependant, nos résultats ne sont peut-être pas applicables dans une perspective internationale, considérant qu'il a été démontré que l'usage et l'effet des pratiques de GRH varient en fonction du pays dans lequel elles sont implantées (Ahmad et Schroeder, 2003).

D'entrée de jeu, nos résultats démontrent que 43% des organisations ont implanté significativement (cinq pratiques et plus) les pratiques de GRH à haute performance étudiées, et ce, particulièrement pour les organisations de type public (60%) et pour le secteur transport et entreposage (78%). De même, la mise en place d'un système de gestion de la performance est la pratique la plus implantée avec un taux de 89%, alors que les programmes de coaching et de mentorat sont les pratiques les moins implantées avec des taux de 18% et 12%. Naturellement, ces données varient selon le type d'organisation et le secteur d'activité. À cet égard, la décision d'implanter des pratiques de GRH à haute performance ainsi que leur implantation en soi sont affectées par une multitude de facteurs divers (Pil et MacDuffie, 1996). Ces résultats sont plutôt encourageants dans une perspective universaliste qui ne préconise pas nécessairement l'adoption de chacune des pratiques, mais plutôt d'une majorité (Pfeffer, 1994). Cependant, la perspective configurationnelle, qui a des critères plus rigoureux, s'en trouve plus ou moins bien supportée (Pil et MacDuffie, 1996).

Nos résultats ont également démontré que les deux perspectives sont valables pour le taux de roulement volontaire, mais la perspective universaliste affiche des résultats plus significatifs. Cependant, pour l'absentéisme, bien que la perspective universaliste ait établi une relation significative, la perspective configurationnelle démontre que la notion de groupages permet davantage d'expliquer la variance de l'absentéisme, et ce, particulièrement lorsque les effets d'interaction sont présents entre les différents groupages. Quant à la productivité, les deux perspectives ont établi des relations

significatives et les  $R^2$  sont très similaires, donc elles sont tout autant valables. Ainsi, nos résultats ne permettent pas de conclure que la perspective universaliste est plus valide empiriquement que la perspective configurationnelle, contrairement à d'autres recherches (Delery et Doty, 1996; Ahmad et Schroeder, 2003).

En somme, la perspective universaliste a démontré un lien significatif et négatif pour le taux de roulement volontaire et une rémunération supérieure au marché ainsi que la présence d'un système de gestion de la performance. Toutefois, la compression salariale, la rémunération incitative et les pratiques de formation et de développement des compétences n'ont aucun impact significatif sur le taux de roulement volontaire. La perspective universaliste a également permis d'établir un lien significatif et négatif entre l'absentéisme et la présence d'un système de gestion de la performance. Cependant, une rémunération supérieure au marché, la compression salariale, la présence de rémunération incitative ainsi que la présence de pratiques de formation et développement des compétences n'ont aucun impact significatif sur l'absentéisme. En ce qui concerne la productivité, la rémunération incitative permettrait de l'augmenter, alors que les autres pratiques n'ont pas d'impact significatif.

Quant à la perspective configurationnelle, nous avons développé quatre groupages ou indices en fonction de huit pratiques de GRH afin de valider l'impact sur le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité. Nous avons également divisé les organisations en deux groupes en fonction de l'implantation des huit mêmes pratiques de GRH à haute performance. Les moyennes des variables dépendantes ont permis de constater que les organisations ayant implanté davantage de pratiques de GRH à haute performance avaient un taux moyen de turnover volontaire plus faible et une productivité plus élevée, mais les deux groupes avaient le même taux d'absentéisme moyen.

En ce qui concerne les groupages, la combinaison d'une rémunération supérieure au marché, de la mise en place d'un programme structuré de formation et d'un budget lié à la formation permet de réduire le taux de roulement volontaire. Les effets d'interaction de ces quatre indices étaient relativement limités pour le turnover volontaire, mais certaines interactions à deux indices étaient tout de même légèrement significatives. Ces quatre indices étaient particulièrement reliés entre eux pour l'absentéisme et avaient un impact



significatif sur celui-ci. Cependant, l'une des interactions à trois indices avait un impact positif sur l'absentéisme, donc nous devons nous montrer vigilants lorsque vient le temps de choisir les groupages à adopter si le but est de diminuer l'absentéisme. Quant à la productivité, le groupage du coaching et mentorat la ferait diminuer, alors que la combinaison de la rémunération incitative et de la gestion de la performance permettrait plutôt d'augmenter la productivité. Certains effets d'interaction ont été établis, mais les relations étaient à la fois positives et négatives, ce qui implique que la productivité est particulièrement sensible dans une logique d'interactions de groupages de pratiques de GRH à haute performance.

D'autre part, il importe de spécifier que les variables de contrôle avaient également un impact significatif dans tous les cas. Le plus grand impact est pour le taux de syndicalisation qui vient systématiquement augmenter l'absentéisme dans une perspective configurationnelle. Ceci correspond aux résultats empiriques précédemment soulevés, mais aussi au fait que les conventions collectives sont souvent accompagnées de processus de griefs qui rendent plus difficile le renvoi des employés qui s'absentent davantage (Dionne et Dustie, 2007). Quant à la productivité, le chiffre d'affaires était très significatif dans toutes les analyses de régression, ce qui est tout à fait normal considérant que cette variable a été calculée en prenant la fonction logarithmique de la division de ce même chiffre d'affaires au Québec par le nombre d'employés au Québec. Les secteurs avaient également un impact très fort sur la productivité.

De même, le secteur transport et entreposage, qui affichait pourtant le plus grand potentiel considérant que les pratiques y étaient davantage implantées, aurait plutôt une relation positive avec le turnover volontaire et l'absentéisme des employés en comparaison au secteur services professionnels, scientifiques et technologiques, mais un léger effet positif sur la productivité a été établi dans les équations configurationnelles. Quant au secteur public et parapublic qui était également prometteur en comparaison avec les entreprises privées, il fait seulement une différence dans la perspective configurationnelle, et ce, uniquement pour le turnover volontaire. Dans le même ordre d'idées, le secteur pharmaceutique et biotechnologie viendrait diminuer le turnover en présence de certains groupages, alors que le secteur commerce de détail et de gros,

distribution aurait plutôt l'effet contraire. De plus, le secteur services d'enseignement vient faire une différence négative pour l'absentéisme dans une logique d'interactions. Finalement, les secteurs commerce de détail, fabrication (biens non durables), information, culture et divertissement et pharmaceutique et biotechnologie font systématiquement une différence positive sur la productivité.

Les résultats de cette étude peuvent s'avérer utiles pour les organisations qui désirent diminuer leur taux de roulement volontaire, leur absentéisme et augmenter leur productivité. En outre, nous avons pu identifier les pratiques individuelles ainsi que la combinaison de ces pratiques qui ont un impact significatif sur ces trois éléments. Ainsi, l'approche des meilleures pratiques est valable, mais certains groupages de pratiques de GRH sont également gages de succès.

Il importe de rappeler que le turnover volontaire peut s'avérer fonctionnel si la perte des employés ayant démissionné bénéficie plutôt à l'organisation (Lawler, 1981; Dess et Shaw, 2001; Allen et al., 2010). Conséquemment, les organisations qui veulent se servir des résultats de ce mémoire doivent avant tout s'assurer de bien comprendre ce qui est derrière leur roulement volontaire, d'autant plus qu'il s'agit d'un phénomène à la fois individuel et collectif (Trevor et al. 1997; Gardner et al., 2011). En outre, certains départs sont plus nuisibles pour les organisations, notamment ceux des employés performants dans des emplois plus stratégiques qui constituent alors du turnover dysfonctionnel (Trevor et al., 1997; Allen et al., 2010). Or, ce ne sont pas tous les employés qui quittent pour un compétiteur, certains allant plutôt chez un coopérateur, donc il serait tout à l'avantage de l'organisation de maintenir un bon lien avec ceux-ci (Minbaeva et Collings, 2013). Dans le même ordre d'idées, si les départs sont bien gérés, les employés qui quittent l'organisation peuvent maintenir leur capital humain au sein de l'organisation si celui-ci est bien transmis aux collègues avant le départ (Minbaeva et Collings, 2013). De plus, il y a plusieurs chemins différents pouvant mener au départ des employés dont plusieurs peuvent être influencés par la satisfaction à l'égard de l'emploi et les offres d'emploi non sollicitées ont également une grande importance dans le processus (Lee et al., 2008). Il faut également considérer qu'un départ peut entraîner des coûts personnels pour les employés, notamment en termes d'incertitude, de transition et du

chamboulement du réseau social (Holtom et al., 2006). Dans tous les cas, lorsque la décision de démissionner est motivée par des facteurs familiaux, la satisfaction à l'emploi n'importe plus et la seule action possible pour les organisations dans ce contexte est d'augmenter les politiques de conciliation travail-famille (Lee et al., 2008).

En ce qui concerne l'absentéisme, l'un des meilleurs prédicteurs est l'absentéisme passé, donc les organisations doivent explorer ce volet avant de se fier strictement aux pratiques et regroupements de pratiques de GRH ayant un impact (Morris et al., 1989; Cohen et Golan, 2007). Ainsi, l'absentéisme doit être vu comme un comportement qui peut avoir une certaine stabilité temporelle et les organisations doivent donc diriger leurs efforts sur les employés qui s'absentent davantage, d'autant plus que ce phénomène est souvent lié à la satisfaction vis-à-vis l'emploi (Cohen et Golan, 2007). À cet égard, elles peuvent renforcer le processus de gestion de la performance pour ceux-ci, ce mémoire ayant démontré son impact significatif, ou encore tâcher de voir ce qui cause cette insatisfaction (Cohen et Golan, 2007). De même, étant donné que la plupart des déterminants de l'absentéisme sont hors de la portée des gestionnaires, leur style de leadership ainsi que la relation gestionnaire-employé ont également un impact significatif, influençant fortement la satisfaction à l'égard de l'emploi (Berg, 1999; Frooman et al., 2012). En outre, il a été démontré par exemple que l'absentéisme abusif et non justifié est réduit en présence de gestionnaires ayant un style de leadership transformationnel (Frooman et al., 2012). Finalement, les organisations syndiquées devront vraisemblablement redoubler d'efforts si elles veulent diminuer leur absentéisme.

Cette étude comporte toutefois de nombreuses limites. Considérant qu'elle a été menée auprès d'entreprises ayant des opérations au Québec et ailleurs pour certaines, il est difficile de conclure qu'elle est généralisable auprès d'établissements ayant des opérations dans d'autres régions (Geringer et al., 2002; Ahmad et Schroeder, 2003). En outre, les différences culturelles et institutionnelles entre les pays font en sorte que certaines pratiques de GRH sont plus efficaces dans certains pays que d'autres (Fey et al., 2009). Par exemple, des systèmes de gestion de la performance qui sont liés à la rémunération sont plus acceptés dans des pays où la distance hiérarchique est grande, notamment en Russie, alors que cette situation peut s'avérer plus problématique dans des

pays tels que la Finlande où cette distance hiérarchique est nettement plus petite (Fey et al., 2009). Néanmoins, tel que mentionné, nous avons tout de même couvert un large éventail de types d'organisation et de secteurs d'activité et une autre étude a permis de nuancer le tout en démontrant que la culture nationale et les institutions ne diminuent pas l'efficacité d'un système de GRH à haute performance (Rabl et al., 2014). De plus, étant donné que les répondants n'étaient pas au courant de cette étude qui a été menée en parallèle avec le sondage auquel ils participaient, les résultats devraient normalement être objectifs, ce qui amène une plus grande validité.

D'autre part, une autre limite de cette étude est que nous avons des données transversales, donc la causalité ne peut pas être définitivement établie (MacDuffie, 1995; Delery et Doty, 1996; Ahmad et Schroeder, 2003; Chrétien et al., 2005; Tzafir, 2006; Saridakis et al., 2017). Autrement dit, nous avons pris une seule collecte de données et non plusieurs établies sur quelques années, ce qui nous aurait amené une perspective longitudinale, dynamique et évolutive, qui aurait été fort intéressante. En outre, il aurait été particulièrement appréciable de pouvoir analyser l'implantation des pratiques de GRH sous cet angle (Ahmad et Schroeder, 2003). De plus, bien que nous ayons utilisé un échantillon de 205 organisations, ce qui est appréciable, il importe de rappeler que seulement 84 organisations ont donné leur taux d'absentéisme, 155 leur taux de roulement volontaire et nous avons pu établir la productivité pour 182 organisations. Nous avons toutefois pu bénéficier de la population totale pour analyser la dispersion des pratiques de GRH.

La limite qui est fort probablement la plus importante de ce mémoire est le manque de nuance dans les données ainsi que le manque de données sur les pratiques de GRH à haute performance. En effet, en ce qui concerne les variables de rémunération, nous avons comme information ce que les organisations ont partagé, mais nous ne pouvons pas savoir si elles ont d'autres employés rémunérés et si la tendance est la même pour ceux-ci. De plus, lorsque nous avons mesuré le positionnement salarial face au marché, nous nous sommes fiés à l'ensemble des données du sondage utilisé, mais il est possible que la moyenne salariale de certains postes ne reflète pas les tendances réelles du marché global de l'emploi au Québec. Ainsi, il est possible que le positionnement salarial face au

marché et la compression salariale aient mal été évalués. De même, nous avons seulement comme indication que certaines organisations ont une rémunération variable, mais nous ne pouvions pas savoir à quels facteurs celle-ci était reliée (ex : performance individuelle, facteurs de groupes, résultats organisationnels, etc.), ni quel était son impact sur le salaire, ni si elle était pour un seul employé dans l'organisation ou pour tous les employés. Dans le même ordre d'idées, nous avons simplement les taux de roulement volontaire et d'absentéisme, mais ceux-ci manquent de nuances. En outre, l'absentéisme peut être dû à une multitude de raisons dont certaines n'ont aucun lien avec quelconque pratique de GRH (Dionne et Dostie, 2007). Par exemple, des circonstances telles qu'avoir de jeunes enfants peuvent augmenter l'absentéisme (Cohen et Golan, 2007) sans oublier que le volet physique peut également avoir un impact considérable. De même, nous avons calculé la productivité en prenant la fonction logarithmique de la division du chiffre d'affaires par le nombre d'employés, mais il est fort possible que cette mesure ne soit pas tout à fait valide, d'autant plus que nos résultats pour cette variable sont peu concluants. Dans le même ordre d'idées, notre base de données contient des OSBL ainsi que des entreprises publiques et parapubliques qui ont donné leur chiffre d'affaires, ce qui amène un certain doute sur la validité.

Quant aux données sur la formation et le développement des compétences, nous disposions simplement de quelques questions dont les réponses étaient oui ou non, donc, encore une fois, nous pouvions difficilement nuancer et mesurer la présence réelle des pratiques de formation et développement des compétences au sein des organisations. Nous avons d'ailleurs dû prendre chacune de ces questions de façon individuelle lorsqu'est venu le temps de bâtir nos groupages dans la perspective configurationnelle. En effet, nous n'étions pas en mesure d'avoir des groupages significatifs si nous laissons les variables en un bloc global comme nous l'avions pourtant fait pour la perspective universaliste. Dans la même logique, nous avons seulement l'information à savoir si une organisation a en place un système de gestion de la performance, mais aucune façon de savoir si celui-ci est lié ou non à la rémunération, ni à quel point il est exhaustif et rigoureux. De plus, nous avons trois variables dépendantes, soit le turnover volontaire, l'absentéisme et la productivité, mais nous n'avons pas analysé les liens entre ces

variables et validé par exemple si l'une d'entre elles agit plutôt comme variable médiatrice (Jiang et al., 2012).

Finale­ment, les systèmes de GRH à haute performance comportent normale­ment davantage de pratiques que celles que nous avons dans notre étude, ce qui vient d'autant plus limiter nos résultats. En effet, nous ne pouvons pas garantir que les entreprises qui adoptent une majorité de ces pratiques ont vraiment en place un système de GRH à haute performance tel que défini dans la littérature. D'ailleurs, ces systèmes sont normale­ment également composés de systèmes de travail, notamment des groupes de résolutions de problèmes ou encore la présence d'équipes autonomes, ce que nous n'avons pas inclus. Si nous revenons au modèle habileté-motivation-opportunité présenté dans la première section, les cinq pratiques retenues pour ce mémoire s'attardent aux habiletés (formation et développement des compétences) et à la motivation (rémunération supérieure au marché et gestion de la performance), mais nous n'avons aucune pratique reliée au facteur opportunité, ce qui pourrait compromettre l'impact global des systèmes de GRH sur les organisations (Purcell et Hutchinsons, 2007; Jiang et al., 2012). De plus, considérant que nous n'avons pas inclus la stratégie organisationnelle, certaines variables de contingence pourraient interagir avec nos variables indépendantes (Fabi et al., 2004). De même, l'environnement externe peut avoir des impacts majeurs sur les indicateurs de performance (Fabi et al., 2004). Par exemple, les périodes intenses de récessions économiques ont un impact substantiel sur l'absentéisme et le taux de roulement qui chutent drastiquement (Markham, 1985). En outre, les offres d'emploi deviennent alors très rares, donc les employés n'ont alors plus autant de choix et ne devraient plus recevoir des offres d'emploi non sollicitées, augmentant leur motivation à garder leur emploi actuel (Lee et al., 2008). Cependant, il n'y aura pas de pénurie généralisée au Québec de main d'œuvre d'ici 2021 et la croissance de l'emploi étant plus importante que celle de la population active, le chômage devrait baisser (Emploi-Québec, 2012), donc nous ne serons pas dans cette dynamique de récession de façon générale et les organisations devront être attentives en ce qui concerne leur turnover volontaire.

Ces limites nous éclairent cependant sur les avenues de recherche potentielles qui devraient être envisagées par les chercheurs. En effet, il aurait pu être intéressant de faire

le même genre d'étude, mais pour différents groupes d'employés au sein d'une même organisation et ainsi explorer la différenciation (Lepak et Snell, 1999; Guthrie et al. 2009; Huselid et Becker, 2011). D'ailleurs, il est bien établi que l'implantation des différentes pratiques de GRH varie effectivement en fonction des groupes d'employés dans les organisations (Melian-Gonzalez et Verano-Tacoronte, 2006). De même, certains employés sont plus importants que les autres dans le cadre de la stratégie organisationnelle (Schuler, 2015). Certains postes sont également plus stratégiques que d'autres et requièrent des investissements plus substantiels, alors que d'autres ne jouent aucun rôle dans l'avancement de la stratégie organisationnelle (Huselid et al., 2005). Ainsi, si les organisations font effectivement de la différenciation de leurs pratiques de GRH auprès de différents groupes d'employés ou encore en fonction du rôle stratégique des postes, il est fort possible que cela vienne biaiser nos données qui ont plutôt mis les employés et les postes dans le même panier (Wright et Boswell, 2002).

Dans le même ordre d'idées, certains emplois sont plus stratégiques que d'autres et ont ainsi une plus grande valeur, donc ils devraient être gérés en conséquence (Huselid et Becker, 2011). Quant aux emplois moins stratégiques, les organisations doivent faire des décisions éclairées concernant le bon niveau de talent requis pour ces rôles (Huselid et Becker, 2011). Conséquemment, les organisations devraient bien choisir où investir et ainsi adapter et différencier leurs pratiques de GRH en conséquence (Huselid et Becker, 2011). Il aurait donc été intéressant d'analyser et segmenter les données sous cet angle afin de voir si cette différenciation peut avoir un impact significatif. Le taux de roulement volontaire, l'absentéisme et la productivité des employés pourraient également être segmentés en fonction par exemple des employés détenant davantage de capital humain, considérant que ces départs, absences et baisses de productivité devraient normalement avoir un plus grand impact sur les organisations.

D'autre part, tel que mentionné précédemment, nous n'avons pas exploré la perspective contingente. Nous sommes pourtant d'avis, au même titre que plusieurs autres chercheurs, que pour faire progresser la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines, les études doivent avoir une vue qui intègre les perspectives micro et macro; ces deux visions ne doivent pas être perçues comme étant opposées, mais bien

comme étant complémentaires (Delery et Doty, 1996; Wright et Boswell, 2002; Huselid et Becker, 2011; Delery et Roumpi, 2017).

Par ailleurs, considérant l'importance que peuvent avoir le comportement et la motivation d'un gestionnaire sur ses employés (Purcell et Hutchinson, 2007), il aurait été intéressant de mettre le style de leadership comme variable médiatrice du lien entre les pratiques de GRH à haute performance et le turnover volontaire, l'absentéisme ainsi que la productivité. À ce titre, la recherche a déjà démontré par exemple que l'absentéisme abusif et non justifié est réduit en présence de gestionnaires ayant un style de leadership transformationnel (Frooman et al., 2012) et que le pouvoir de référence et d'expertise ont un impact significatif sur le climat de confiance (Liao, 2008).

Dans un autre ordre d'idées, nous avons mentionné que l'implantation des pratiques de GRH à haute performance s'avère souvent ardue (Pfeffer, 1994), ce qui peut constituer un obstacle majeur. Dans cette optique, certains auteurs sont d'avis que la recherche devrait s'intéresser davantage à l'implantation qui peut devenir en soi une source d'avantage compétitif considérant les difficultés inhérentes (Barney, 2001; Becker et Huselid, 2006). À cet égard, une perspective dynamique et longitudinale plutôt que statique serait particulièrement appropriée (Pil et MacDuffie, 1996).

Il serait également intéressant de creuser davantage sur la distinction entre les pratiques de GRH et les politiques RH qui représentent la volonté des organisations sur le genre de programmes RH, processus et techniques qui doivent être diffusés au sein de l'organisation (Wright et Boswell, 2002). Dans cette optique, il pourrait être pertinent de valider auprès des exécutifs en RH quelles politiques RH et quelles pratiques de GRH ont plus de validité et lesquelles en ont moins (Wright et Boswell, 2002). D'ailleurs, nous pourrions parfois être face à des situations intéressantes où les politiques RH et les pratiques de GRH ne seraient pas alignées, ce qui mérite que nous nous y intéressions (Wright et Boswell, 2002). La recherche devrait également s'attarder davantage à ce qui explique pourquoi les perceptions et les réactions des employés peuvent varier autant (Wright et Boswell, 2002). Considérant que les perceptions des employés sont le premier lien entre les pratiques de GRH et n'importe quel résultat, il serait important de mieux définir certains aspects des systèmes de GRH qui peuvent résulter en perceptions diverses



(Wright et Boswell, 2002). D'ailleurs, nous avons légèrement abordé le sujet avec la perspective comportementale et ce qui peut influencer les réactions des employés, mais il serait définitivement intéressant d'avoir plus de recherches empiriques à ce propos.

Certains auteurs sont d'avis qu'une bonne avenue de recherche future serait d'explorer l'efficacité relative d'investir dans des pratiques de GRH qui ont pour but d'améliorer les contraintes du point de vue de l'offre et de la demande (Delery et Roumpi, 2017). L'influence des organisations sur les barrières de la demande est toutefois plus limitée considérant la visibilité des employés performants à travers notamment des réseaux tels que LinkedIn, mais elles conservent une plus grande influence sur les contraintes d'offre en pouvant par exemple ajuster la rémunération (Delery et Roumpi, 2017).

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ahmad, S., Schroeder, R.G., “The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences”, *Journal of Operations Management*, 2003, Vol. 21, No. 1, p.19-43
- Allen, D.G., Bryant, P.C., Vardaman, J.M., “Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies”, *Academy of Management Perspectives*, 2010, Vol. 24, No. 2, p.48-64
- Allen, D.G., Griffeth, R.W., “Test of a mediated performance-taux de roulement relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency”, *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 5, p. 1014-1021
- Arnold, H.J., Feldman, D.C., “A multivariate analysis of the determinants of job taux de roulement”, *Journal of Applied Psychology*, 1982, Vol. 67, No. 3, p.350-360
- Arthur, J.B., “Effects of human resource systems on manufacturing performance and taux de roulement”, *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, p.670-687
- Arthur, W.J., Bennett, W.J., Edens, P.S., Bell, S.T., “Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features”, *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 2, p. 234-245
- Baird, L., Meshoulam, I., “Managing two fits of strategic human resource management”, *Academy of Management*, 1988, Vol. 13, No. 1, p.116-128
- Bamberger, P., Meshoulam, I. “Human Resource Strategy Formulation, Implementation and Impact”, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 214 p.
- Barney, J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, p.99-120
- Barney, J.B., “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management*, 2001, Vol. 26, No.1, p.41-55
- Barrette, J., Carrière, J., “La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines”, *Relations Industrielles*, 2003, Vol. 58, No. 3, p. 427-453
- Baugh, S.G., Fagenson-Eland, E.A., “Formal mentoring programs : a ‘Poor Cousin’ to informal relationships” dans Ragins, B.R., Kram, K.E., “The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice”, Sage Publications, 2007, 745 p.
- Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E., “Scoring on the business scorecard”, *Organizational Dynamics*, 2003, Vol. 32, No. 2, p.107-121

- Becker, B.E., Gerhart, B., “The Impact of Human Resource Management on Organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, p.779-801
- Becker, B.E., Huselid, M.A, Pickus, P.S., Spratt, M.F., “HR as a source of shareholder value: research and recommendations”, *Human Resource Management*, 1997, Vol. 36, No. 1, p.39-47
- Becker, B.E., Huselid, M.A, “Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, 2006, Vol.32, No. 6, p.898-925
- Becker, G.S., “The Concise Encyclopedia of Economics” Library of Economics and Liberty”, <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html> 26-06-2017
- Berg, P., “The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry”, *Industrial Relations*, 1999, Vol. 54, No. 1, p. 111-135
- Blau, P.M., “Exchange and power in social life”, New York: ILR Press, 1964, 352 p.
- Bourque, J., Poulin, N., Cleaver, A., “Évaluation de l’utilisation et de la présentation des résultats d’analyses factorielles et d’analyses en composantes principales en éducation”, *Revue des sciences de l’éducation*, 2006, Vol. 32, No. 2, p. 325-344
- Bowen, D.E., “Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system”, *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 2, p.203-221
- Boxall, P., Steeneveld, M., “Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies”, *Journal of Management Studies*, 1999, Vol. 36, No. 4, p. 443-463
- Butler, J.E., Ferris, G.R., Napier, N.K. “Strategic Human Resources Management”, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 306 p.
- Cadsby, C.B., Song, F., Tapon, F., “Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation”, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 2, p. 387-405
- Campbell, B.A., Coff, R., Kryscynski, D., “Rethinking Sustained Competitive Advantage From Human Capital”, *Academy of Management Review*, 2012, Vol. 37, No. 9, p.376-395
- Campbell, B.A., Ganco, M., Franco, A.M., Agarwal, R., “Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance”, *Strategic Management Journal*, 2012, Vol.33, p. 65-87
- Cappelli, P., Neumark, D., “Do ‘high-performance’ work practices improve establishment-level outcomes?”, *Industrial & Labor Relations Review*, 2001, Vol. 54, No. 4, p.737-773

- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, M-È., Lépine, I., “L’incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2011, Vol. 79, No. 1, p. 39-55
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M., “Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises en gestion de projets”, *Revue internationale sur le travail et la société*, 2005, Vol. 3, No. 1, p.107-128
- Coff, R., Kryscynski, D., “Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages”, *Journal of Management*, 2011, Vol. 37, No. 5, p.1429-1443
- Cohen, A., Golan, R., “Predicting absenteeism and taux de roulement intentions by past absenteeism and work attitudes”, *Career Development International*, 2007, Vol. 12, No. 5, p. 416-432
- Cossette, M., Gosselin, A., “Quitter, rester ou progresser? Les profils d’intention des agents en centre d’appels”, *Relations industrielles*, 2012, Vol. 67, No. 4, p. 703-725
- Delaney, J.T., Huselid, M.A., “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, p.949-969
- Delery, J.E., Doty, D.H., “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39. No. 4, p.802-835
- Delery, J.E., Gupta, N., “Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2016, Vol. 3, No. 2, p.139-163
- Delery, J.E., Roumpi, D., “Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?”, *Human Resource Management Journal*. 2017, Vol. 27, No. 1, p.1-21
- Dess, G.G., Shaw, J.D., “Voluntary taux de roulement, social capital and organizational performance”, *Academy of Management*, 2001, Vol. 26, No. 3, p.446-456
- Dionne, G., Dostie, B., “New evidence on the determinants of absenteeism using linked employer-employee data”, *Industrial and Labor Relations Review*, 2007, Vol. 61, No. 1, p. 108-120
- Eisenhardt, K.M., “Control: organizational and economic approaches”, *Management Science*, 1985, Vol. 31, No. 2, p. 134-149
- Emploi Québec, “Le marché du travail au Québec : perspectives à long terme 2012-2021”, 2012, [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_imt\\_marche-travail\\_long-terme\\_2012-2021.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_marche-travail_long-terme_2012-2021.pdf)

- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., Arcand, M., “Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? ”, 7<sup>ième</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2004, Montpellier, [www.airepme.org](http://www.airepme.org)
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J., Björkman, I., “Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia”, *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No. 4, p. 690-712
- Fisher, C.D., “Current and Recurrent Challenges in HRM”, *Journal of Management*, 1989, Vol. 15, No. 2, p.157-180
- Frooman, J., Mendelson, M.B., Murphy, J.K., “Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism”, *Leadership & Organization Journal*, 2012, Vol. 33, No. 5, p. 447-463
- Ganco, M., Ziedonis, R.H., Agarwal, R., “More stars stay, but the brightest ones still leave: job hopping in the shadow of patent enforcement”, *Strategic Management Journal*, 2015, Vol. 36, No. 5, p. 659-685
- Gardner, T.M., Wright, P.M., Moynihan, L.M., “The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment”, *Personnel Psychology*, 2011, Vol. 64, p.315-350
- Geringer, J.M., Frayne, C.A., Milliman, J.F., “In search of ‘best practices’ in international human resource management: research design and methodology”, *Human Resource Management*, 2002, Vol. 41, No. 1, p.5-30
- Gerhart, B., Milkovich, G.T., “Organizational differences in managerial compensation and financial performance”, *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, No. 4, p.663-691
- Gerhart, B., Trevor, C.O., “Employment variability under different managerial compensation systems”, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 6, p.1692-1712
- Gerhart, B., “Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach”, *Management Revue*, 2005, Vol. 16, No. 2, p.174-185
- Godard, J., “High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work”, *Industrial & Labor Relations Review*, 2001, Vol. 54, No. 4, p.776-805
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., “Determinants of faculty pay: an agency theory perspective”, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 5, p.921-955

- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., "Compensation, organizational strategy, and firm performance", Cincinnati: South-Western series in Human Resources Management, 1992, 423 p.
- Gould-Williams, J., "HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government", *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, Vol. 18, No. 9, p.1627-1647
- Grant, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 1991, Vol. 33, No. 3, p.114-135
- Guthrie, J.P., "Alternative pay practices and employee taux de roulement: an organization economics perspective", *Group & Organization Management*, 2000, Vol. 25, No. 4, p.419-439
- Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S., "High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, Vol. 20, No. 1, p.112-125
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., "Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory", *Organizational Dynamics*, 2006, Vol. 35, No. 4, p. 316-331
- Huselid, M.A., "The impact of human resource management practices on taux de roulement, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 3, p.635-672
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E., "A players or A positions? The strategic logic of workforce management", *Harvard Business Review*, 2005, Vol. 83, No. 12, p.110-117
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S., "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm", *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 1, p.171-188
- Huselid, M.A., Becker, B.E., "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 2011, vol.37, No. 2, p.421-428
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G., "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishings lines", *The American Economic Review*, 1997, Vol. 87, No. 3, p.291-313
- Jaccard, J., Turrisi, R., Wan, C.K., "Interaction effects in multiple regression analysis", 1990, Newbury Park, CA: Sage
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., Rivero, J.C., "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, 1989, Vol. 42, No. 4, p.727-786

- Jackson, S.E., Schuler, R.S., "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, 1995, Vol. 46, p.237-264
- Jensen, M.C., "Paying people to lie: the truth about the budgeting process", *European Financial Management*, 2003, Vol. 9, No. 3, p. 379-406
- Kaifeng, J., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C., "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms", *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 55, No. 6, p.1264-1294
- Kaufman, B.E., "SHRM Theory in the Post-Huselid era: why it is fundamentally misspecified", *Industrial Relations*, 2010, Vol. 49, No. 2, p.286-313
- Kaufman, B.E., "Strategic human resource management research in the United States: a failing grade after 30 years?", *Academy of Management Perspectives*, 2012, Vol. 26, No. 2, p. 12-36
- Kaufman, B.E., "The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm", *Human Resource Management Journal*, 2015, Vol. 25, No. 4, p. 516-540
- Lado, A.A., Wilson, M.C., "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 4, p.699-727
- Lawler, E.E., "Pay and organization development", Addison-Wesley Publishing Company, 1981
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., "Beyond the Vision: What Makes HR Effective?", *Human Resource Planning*, 2000, Vol. 23, No. 4, p.10-20
- Lee, T.H., Gerhart, B., Weller, I., Trevor, C.O., "Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers", *Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 4, p. 651-671
- Lepak, D.P., Snell, S.A., "The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 1, p.31-48
- Lepak, D.P., Snell, S.A., "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, 2002, Vol.28, No. 4, p.514-543
- Liao, L., "Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, Vol. 19, No. 10, p. 1881-1895

- MacDuffie, J.P., "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Relations Review*, 1995, Vol. 48, No. 2, p.197-221
- MacMahan, G.C., Vrick, M., Wright, P.M., "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects" dans Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W., Milkovich, G.D., "Research in personnel and human resource management in the twenty-first century, 4<sup>th</sup> edition", Emerald Group Publishing Limited, 1999
- Markham, S.E., "An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multi-level approach", *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 1, p. 228-234
- Melian-Gonzalez, S., Verano-Tacoronte, D., "Is there more than one way to manage human resources in companies?", *Personnel Review*, 2006, Vol. 35, No. 1, p.29-50
- Meyer, J.W., Rowan, B. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 83, No. 2, p.340-363
- Minbaeva, D., Collings, D.G., "Seven myths of global talent management", *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, Vol. 24, No. 9, p. 1762-1776
- Morris, J.H., Sherman, J.D., Snyder, R.A., "Prediction of absenteeism from attitudes, prior absenteeism and performance", *Personnel Review*, 1989, Vol. 18, No. 1, p.16-22
- Noe, R.A., Clarke, A.D.M., Klein, H.J., "Learning in the twenty-first century workplace", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, Vol. 1, p.245-275
- Nyberg, A.J., Wright, P., "50 years of human capital research: assessing what we know, exploring where we go", *Academy of Management Executive*, 2015, Vol. 29, No. 3, p.287-295
- Osterman, P., "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial & Labor Relations Review*, 1994, Vol. 47, No. 2, p.173-186
- Ouchi, W.G., "A conceptual framework for design of organisational control mechanism", *Management Science*, 1979, Vol. 25, No.9, p.833-848
- Pfeffer, J., "Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force", Boston: Harvard Business School Press, 1994
- Pfeifer, C., "Impact of wages and job levels on worker absenteeism", *International Journal of Manpower*, 2010, Vol. 31, No. 1, p.59-72
- Pil, F.K., MacDuffie, J.P., "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations*, 1996, Vol. 35, No. 3, p.423-455



- Purcell, J., "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, 1999, Vol. 9, No. 3, p. 26-41
- Purcell, J., Hutchinson, S., "Front-line managers as agents in the HRM-performance casual chain: theory, analysis and evidence", *Human Resource Management Journal*, 2007, Vol. 17, No. 1, p.3-20
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., Kühlmann, T.M., "A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: the roles of national culture and managerial discretion", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6, p.1011-1041
- Reed, K.K., Srinivasan, N., Doty, D.H., "Adapting Human and Social Capital to Impact Performance: Some Empirical Findings from the U.S. Personal Banking Sector", *Journal of Managerial Issues*, 2009, Vol.21, No. 1, p.36-577
- Risher, H., "Aligning pay and results: compensation strategies that work from the boardroom to the shop floor", New York: Amacon, 1999, 324 p.
- Rynes, S.L., Gerhard, B., Minette, K.A., "The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do", *Human Resource Management*, 2004, Vol. 43, No. 4, p.381-394
- Saridakis, G., Lai, Y., Cooper, C.L., "Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies", *Human Resource Management*, 2017, Vol. 27, No. 1, p.87-96
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., "Linking competitive strategies with human resource management practices", *The Academy of Management Executive*, 1987, Vol. 1, No. 3, p.207-219
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., Tarique, I., "Global talent management and global talent challenges : strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*, 2011, Vol. 46, No. 4, p. 506-516
- Schuler, R.S., "The 5-C framework for managing talent", *Organizational Dynamics*, 2015, Vol. 44, No. 1, p.47-56
- Scott, W.R., "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1987, Vol. 32, No. 4, p.493-511
- Sharma, J., Magotra, I., "Employee absenteeism in manufacturing industry of Jammu: an analysis of precursors", *International Journal of Information, Business and Management*, 2013, Vol. 5, No. 2, p.175-193
- Shaw, J.D., Gupta, N., Delery, J.E., "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary taux de roulement and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 1, p.50-68

Snell, S.A., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: the Mediating Effect of Administrative information", *Academy of Management Journal*, 1992, Vol.35, No. 2, p.292-327

Stroner, M.H., "Human Capital Theory: Implications for HR Managers", *Industrial Relations*, 1990, Vol. 29, No. 2, p.214-239

Toh, S.M., Campion, M.A., Morgeson, F.P., "Human resource configurations: investigating fit with the organizational context", *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 4, p.864-882

Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., Meyer, M., "High performance work practices and firm performance: a longitudinal case study", *British Journal of Management*, 2013, Vol. 24, No. 2, p.225-244

Tzafrir, S.S., "A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time", *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21, No. 2, p.109-130

Trevor, C.O., Gerhart, B.A., Boudreau, J.W., "Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions", *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, p. 44-61

Vandenberghe, C., "Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention", *Gestion*, 2004, Vol. 29, No. 3, p. 64-72

Williamson, O.E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *The American Journal of Sociology*, 1981, Vol. 87, No. 3, p.548-577

Wood, S., de Menezes, L., "High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, 1998, Vol. 51, No. 4, p.485-515

Wright, P.M., McMahan, G.C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 2, p.295-320

Wright, P.M., Boswell, W.R., "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, 2002, Vol. 28, No. 3, p.247-276

Wright, P.M., McMahan, G.C., "Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, 2011, Vol.21, No. 2, p.93-104

Wright, P.M., Dyer, L., Takla, M.G., "What's Next? Key Findings from the 1999 State-of-the-Art & Practice Study", *Human Resource Planning*, 1999, Vol. 22, No.4, p.12-20

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean Jr., J.W., Lepak, D.P., "Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, p.836-866

Zingheim, P.K., Schuster, J.R., "Pay people right!", San Francisco: Jossey-Bass, 2000, 388 p.

Zucker, L.G., "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 1977, Vol. 42, No. 5, p.726-743

Zucker, L.G., "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, 1987, Vol. 13, p.443-464

## ANNEXE – COPIE DU QUESTIONNAIRE

<b>Indicateurs avec récurrence annuelle</b>	
(?) 1.1	Quel est le <u>taux de roulement volontaire</u> en pourcentage (%) de la dernière année? <ul style="list-style-type: none"><li>- Global</li><li>- Secteur Assurance de dommages</li><li>- Secteur Assurance de personnes</li></ul>
(?) 1.2	Quel est le <u>taux de roulement involontaire</u> en pourcentage (%) de la dernière année? <ul style="list-style-type: none"><li>- Global</li><li>- Secteur Assurance de dommages</li><li>- Secteur Assurance de personnes</li></ul>
(?) 1.3	Quel est le <u>taux de roulement retraite</u> en pourcentage (%) de la dernière année? <ul style="list-style-type: none"><li>- Global</li><li>- Secteur Assurance de dommages</li><li>- Secteur Assurance de personnes</li></ul>
(?) 1.4	Quel est le <u>taux d'absentéisme</u> en pourcentage (%) de la dernière année? <ul style="list-style-type: none"><li>- Global</li><li>- Secteur Assurance de dommages</li><li>- Secteur Assurance de personnes</li></ul>
(?) 1.5	Quel est la <u>moyenne des jours d'absence</u> par employé? <ul style="list-style-type: none"><li>- Global</li><li>- Secteur Assurance de dommages</li><li>- Secteur Assurance de personnes</li></ul>
<b>A. Attraction, mobilisation et rétention</b>	
<b>1 Équilibre vie personnelle et travail</b>	
1.1	Une garderie est-elle disponible sur les lieux du travail? <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'aménager une garderie sur les lieux du travail au cours de la prochaine année?
(?) 1.2	La <u>semaine de travail comprimée</u> est-elle offerte? <b>Si oui :</b> - Quel est l'aménagement de l'horaire de travail pour la semaine de travail comprimée?
(?) 1.3	L' <u>horaire d'été</u> est-il offert? <b>Si oui :</b> - Quel est le pourcentage (%) de l'effectif admissible? - Quel est l'aménagement de l'horaire de travail pour l'horaire d'été?
1.4	Une politique officielle de télétravail est-elle en place? <b>Si non :</b> - Le télétravail est-il autorisé au besoin? - Avez-vous l'intention de mettre en place une politique de télétravail au cours de la prochaine année?
(?) 1.5	Une politique de <u>partage du temps</u> est-elle en place?
1.6	Les employés sont-ils autorisés à travailler à temps partiel? <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'autoriser vos employés à travailler à temps partiel au cours de la prochaine année?

2	Santé et mieux-être
(?) 2.1	<p>Un <u>programme de santé et de mieux-être</u> est-il offert?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un programme de santé et de mieux-être au cours de la prochaine année?</p>
(?) 2.2	<p>Un <u>programme d'aide aux employés (PAE)</u> est-il offert?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un programme d'aide aux employés au cours de la prochaine année?</p>
2.3	<p>Un centre de conditionnement physique est-il présent sur les lieux du travail?</p>
2.4	<p>Un avantage lié au coût d'un abonnement à un centre de conditionnement physique est-il offert?  <b>Si oui :</b> - Quel est cet avantage?</p>
2.5	<p>Une cafétéria subventionnée est-elle mise à la disposition des employés?  <b>Si oui :</b> - Un menu santé est-il offert?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un menu santé au cours de la prochaine année?</p>
2.6	<p>Les repas sont-ils payés lorsque l'employé travaille en dehors de son horaire normal?</p>
2.7	<p>Les frais reliés à un examen médical annuel sont-ils remboursés?  <b>Si oui :</b> - Le montant remboursé annuellement est-il sujet à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quel est le montant maximum remboursé annuellement?</p>
2.8	<p>Comment sont attribués les jours de maladie (excluant les jours de congé pour raisons personnelles et les congés mobiles) ?  <b>Si attribués selon une banque de jours :</b>  - Quel est le nombre de jours accordés par année?</p>
(?) 2.9	<p>Des <u>jours de congé pour raisons personnelles</u> sont-ils offerts?  <b>Si oui :</b> - Le nombre de jours accordés par année est-il sujet à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quel est le nombre de jours accordés par année?  <b>Si oui :</b> - Parmi ces jours accordés, certains sont-ils rémunérés ?  <b>Si oui :</b> - Le nombre de jours rémunérés par année est-il sujet à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quel est le nombre de jours rémunérés par année?</p>
(?) 2.10	<p>Des <u>jours de congé mobiles</u> sont-ils offerts?  <b>Si oui :</b> - Quel est le nombre de jours accordés par année ?</p>
2.11	<p>Le nombre de jours de vacances peut-il être augmenté par un programme de salaire différé?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir cette possibilité au cours de la prochaine année?</p>
2.12	<p>Les employés peuvent-ils prendre des vacances sans solde?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir cette possibilité au cours de la prochaine année?</p>

3	Mobilisation
(?) 3.1	Un <u>sondage de mobilisation</u> est-il administré auprès des employés? <b>Si oui :</b> - À quelle fréquence sondez-vous vos employés?
4	Haut performants
(?) 4.1	Avez-vous un processus formel d'identification des <u>haut performants</u> ?
4.2	De quelle façon reconnaissez-vous la performance des haut
4.3	Parmi les éléments monétaires et non monétaires suivants, lesquels privilégiez-vous lorsque vous désirez récompenser vos haut performants? - Salaire de base supérieur - Boni à la performance annuel - Boni de rétention - Montant forfaitaire additionnel - Assignation à des projets ou comités spéciaux - Plan de relève - Plan de carrière - Développement des compétences - Récompenses ad hoc (billets de hockey, congé additionnel, etc.) - Privilèges additionnels (cellulaire, portable, voiture, etc.) - Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »
5	Reconnaissance
5.1	Un programme officiel d'évaluation de la performance est-il en place? <b>Si oui :</b> - Les éléments suivants sont-ils influencés par l'évaluation de la performance? - Salaire de base - Rémunération incitative - Opportunité de développement professionnel - Promotion - Plan de carrière - Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »  - À quelle fréquence a lieu l'évaluation de la performance?  - Qui participe à l'évaluation de la performance? - Les pairs - Le supérieur - Les clients internes - Les clients externes
(?) 5.2	Un <u>programme de reconnaissance</u> est-il en place? <b>Si oui :</b> - Quel type de programme est utilisé (monétaire ou non monétaire)? - Les éléments suivants sont-ils reconnus par le programme de reconnaissance? - Ancienneté - Contribution exceptionnelle

(?) 5.3	<p>Un boni est-il offert pour la <u>référence</u> d'un candidat embauché pour un emploi dans les familles ci-dessous?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionnaires</li> <li>- Professionnels</li> <li>- Techniciens</li> <li>- Soutien</li> </ul> <p><b>Si oui :</b> - Quel est le montant maximum du boni de référence pour la famille d'emplois ci-dessous?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionnaires</li> <li>- Professionnels</li> <li>- Techniciens</li> <li>- Soutien</li> </ul>
(?) 5.4	<p>Un <u>boni à la signature</u> peut-il être offert aux employés?</p> <p><b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un boni à la signature au cours de la prochaine année?</p>
5.5	<p>Des avantages tarifaires sont-ils offerts sur les services suivants aux employés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurance automobile et/ou habitation</li> <li>- Cellulaire</li> <li>- Chaîne hôtelière</li> <li>- Produits et/ou services de votre organisation</li> <li>- Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »</li> </ul>

## B. Développement professionnel et formation continue

1.1	<p>Une forme de rémunération additionnelle est-elle offerte lors de l'obtention d'un titre professionnel (excluant les emplois en actuariat), d'un grade universitaire ou lors de la réussite d'un examen?</p> <p><b>Si oui :</b> - La différenciation se présente-t-elle sous la forme suivante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prime</li> <li>- Augmentation salariale</li> <li>- Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »</li> </ul>
1.2	<p>Un programme structuré de formation continue est-il en place?</p> <p><b>Si oui :</b> - Ce programme prend-il la forme suivante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portail en ligne</li> <li>- Plan de développement professionnel</li> <li>- Jours de congé pour études</li> <li>- Remboursement du matériel d'études</li> </ul>
1.3	<p>Un budget lié à des activités de formation est-il déterminé?</p> <p><b>Si oui :</b> - Est-il sous la forme d'un pourcentage (%) du salaire par employé, d'un pourcentage (%) de la masse salariale ou sous la forme d'un montant (\$) fixe par année?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le pourcentage (%) ou montant (\$) par année?</li> </ul>
1.4	<p>Les frais d'adhésion aux associations professionnelles peuvent-ils être remboursés?</p> <p><b>Si oui :</b> - L'adhésion est-elle remboursée complètement ou partiellement?</p>

1.5	Un programme structuré de coaching est-il en place? <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un programme structuré de coaching au cours de la prochaine année?
1.6	Un programme structuré de mentorat est-il en place? <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir un programme structuré de mentorat au cours de la prochaine
<b>C. Politiques RH</b>	
<b>1 La semaine normale de travail</b>	
(?) 1.1	Quel est le <u>nombre d'heures</u> d'une semaine normale de travail?
<b>2 Heures supplémentaires</b>	
(?) 2.1	Les <u>heures supplémentaires</u> sont-elles compensées? <b>Si oui :</b> - Quelle est la méthode de compensation?  - Quel est le taux de compensation... - Au dépassement de l'horaire normal de travail  - Après 40 heures  - La fin de semaine  - Est-il possible de reporter les heures supplémentaires cumulées à l'année suivante? <b>Si oui :</b> - Le nombre d'heures pouvant être reportées est-il sujet à un maximum? <b>Si oui :</b> - Quel est le nombre maximum d'heures pouvant être reportées?
<b>3 Quarts de travail et primes</b>	
(?) 3.1	Avez-vous des quarts de soir? <b>Si oui :</b> - Offrez-vous une <u>prime</u> pour les quarts de soir? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?  - Quel est le montant (\$) ou pourcentage (%) moyen associé à ce type de prime?
(?) 3.2	Avez-vous des quarts de nuit? <b>Si oui :</b> - Offrez-vous une <u>prime</u> pour les quarts de nuit? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?
(?) 3.3	Avez-vous des quarts de fin de semaine? <b>Si oui :</b> - Offrez-vous une <u>prime</u> pour les quarts de fin de semaine? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?  - Quel est le montant (\$) ou pourcentage (%) moyen associé à ce type de prime?



3.4		Certains de vos employés doivent-ils se rendre disponibles en dehors de leurs heures normales de travail?
(?)		<b>Si oui :</b> - Offrez-vous une <u>prime de disponibilité</u> ? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?  - Si la prime de disponibilité est versée en montant ou en pourcentage (%), quel est le montant (\$) ou pourcentage (%) moyen associé à ce type de prime?
3.5		Des chefs d'équipe sont-ils désignés?
(?)		<b>Si oui :</b> - Offrez-vous une prime de chef d'équipe? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?  - Quel est le montant (\$) ou pourcentage (%) moyen associé à ce type de prime?
3.6		Certains de vos employés doivent-ils travailler dans des régions
(?)		<b>Si oui :</b> - Offrez-vous une <u>prime d'éloignement</u> ? <b>Si oui :</b> - Quel type de prime est offert?  - Si la prime d'éloignement est versée en montant ou en pourcentage (%), quel est le montant (\$) ou pourcentage (%) moyen associé à ce type de prime?  <b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'offrir des primes d'éloignement au cours de la prochaine année?
(?) 3.7		Offrez-vous une <u>prime de productivité</u> pour les emplois d'experts en sinistre ?
<b>4</b>		<b>Gestion de la rémunération</b>
(?) 4.1		Les <u>échelles salariales</u> sont-elles différentes
		- La localisation géographique? ( <i>Si votre organisation n'a qu'un seul site au Québec, laisser la case vide</i> )
(?)		- Le <u>niveau d'emploi</u> ?
(?)		- La <u>famille d'emplois</u> ?
4.2		À quel moment de l'année procédez-vous à la révision des salaires?
4.3		Est-ce que les échelles salariales sont ajustées chaque année?
4.4		Indiquez lesquels des facteurs/indicateurs suivants sont considérés pour déterminer le pourcentage (%) d'ajustement des échelles salariales de votre organisation?
		- Conjoncture économique
		- Prévisions économiques
		- Capacité financière de l'organisation
		- Réorientation de la stratégie d'affaires
		- Ajustement du positionnement de la rémunération au marché de référence de l'organisation
		- Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »

5	Jours fériés et vacances
(?) 5.1	Quel est le <u>nombre de jours fériés</u> accordés par année?
(?) 5.2	<p>Un <u>arrêt temporaire</u> rémunéré des activités est-il prévu dans l'année?</p> <p><b>Si oui :</b> - Durant quelle période de l'année est-il prévu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le nombre de jours ouvrables couvrant la durée de l'arrêt temporaire?</li> <li>- Ces jours font-ils partie des vacances annuelles des titulaires?</li> </ul>
(?) 5.3	<p>Le nombre de jours de vacances est-il accordé selon le nombre d'années de service seulement ou en tenant également compte du <u>nombre d'années d'expérience</u>?</p> <p><b>Si vous considérez uniquement le nombre d'années de service :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous l'intention de considérer également le nombre d'années d'expérience au cours de la prochaine année?</li> </ul>
5.4	<p>Quel est le nombre de jours de vacances accordés annuellement selon le nombre d'années d'expérience/années de service suivant?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 an</li> <li>- 2 ans</li> <li>- 3 ans</li> <li>- 4 ans</li> <li>- 5 ans</li> <li>- 6 ans</li> <li>- 7 ans</li> <li>- 8 ans</li> <li>- 9 ans</li> <li>- 10 ans</li> <li>- 11 ans</li> <li>- 12 ans</li> <li>- 13 ans</li> <li>- 14 ans</li> <li>- 15 ans</li> <li>- 16 ans</li> <li>- 17 ans</li> <li>- 18 ans</li> <li>- 19 ans</li> <li>- 20 ans</li> <li>- 21 ans</li> <li>- 22 ans</li> <li>- 23 ans</li> <li>- 24 ans</li> <li>- 25 ans</li> <li>- 26 ans</li> <li>- 27 ans</li> <li>- 28 ans</li> <li>- 29 ans</li> <li>- 30 ans</li> </ul>
(?) 5.5	Les jours de vacances sont-ils <u>monnayables</u> ?
5.6	Les jours de vacances peuvent-ils être accumulés ou reportés à l'année suivante?

- (?) 6.1 Un régime supplémentaire de prestations au RQAP est-il offert par l'employeur pour les **congés de maternité**?  
**Si oui :** - Quel est le pourcentage (%) maximum du salaire de base remboursé par l'employeur?  
 - Quel est le nombre maximum de semaines où la contribution de l'employeur est en vigueur?
- (?) 6.2 Un régime supplémentaire de prestations au RQAP est-il offert par l'employeur pour les **congés de paternité**?  
**Si oui :** - Quel est le pourcentage (%) maximum du salaire de base remboursé par l'employeur?  
 - Quel est le nombre maximum de semaines où la contribution de l'employeur est en vigueur?
- (?) 6.3 Un régime supplémentaire de prestations au RQAP est-il offert par l'employeur pour les **congés partagés**?  
**Si oui :** - Quel est le pourcentage (%) maximum du salaire de base remboursé par l'employeur?  
 - Quel est le nombre maximum de semaines où la contribution de l'employeur est en vigueur?
- (?) 6.4 Un régime supplémentaire de prestations au RQAP est-il offert par l'employeur pour les **congés pour adoption**?  
**Si oui :** - Quel est le pourcentage (%) maximum du salaire de base remboursé par l'employeur?  
 - Quel est le nombre maximum de semaines où la contribution de l'employeur est en vigueur?

## D.

## Indicateurs RH

- (?) 1.1 Des entrevues de départ sont-elles effectuées?  
**Si oui :** - Décrivez le type d'entrevue  
 - Ces entrevues sont-elles effectuées par une firme externe?
- 1.2 Quel est le temps moyen consacré au recrutement d'un poste (en heures) pour les familles d'emplois ci-dessous?  
 - Gestionnaires  
 - Professionnels  
 - Techniciens  
 - Soutien
- (?) 1.3 Quel est le nombre de partenaires d'affaires RH dans l'organisation?
- (?) 1.4 Ces pratiques sont-elles impardies?  
 - Paie  
 - Administration du régime de retraite  
 - Administration du régime d'assurance collective  
 - Évaluation d'emplois  
 - Gestion des expatriés  
 - Gestion des absences  
 - Autres, précisez dans « Commentaires/Exceptions »  
 - Pensez-vous impartir des pratiques de cette liste ou toute autre pratique au cours de la prochaine année? - Précisez laquelle ou lesquelles dans « Commentaires/Exceptions »

**E. Politiques vertes et responsabilités sociales**

1.1	<p>Les titres mensuels de transport en commun (autobus, BIXI, etc.) sont-ils remboursés?</p> <p><b>Si oui :</b> - Le montant mensuel remboursé est-il sujet à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quel est le montant maximum mensuel remboursé?</p> <p><b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention de rembourser le transport en commun au cours de la prochaine année?</p>
1.2	<p>Les politiques suivantes sont-elles mises en place?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stationnement réservé pour covoiturage</li> <li>- Encouragement pour l'activité sportive (défi 5/30, etc.)</li> <li>- Encouragement du vélo (stationnement pour vélos, etc.)</li> <li>- Douche sur place afin d'encourager les employés à venir au travail en faisant du sport (ex. : à la course ou à vélo)</li> </ul> <p><b>Si non :</b> Avez-vous l'intention de mettre certaines de ces politiques en place durant la prochaine année?</p>
1.3	<p>Le bénévolat est-il officiellement encouragé?</p> <p>Si oui, indiquez les moyens utilisés dans la section « Commentaires ». <i>Exemple : un certain nombre de jours de bénévolat rémunérés.</i></p> <p><b>Si non :</b> - Avez-vous l'intention d'encourager le bénévolat durant la prochaine année?</p>

**F. Politiques de déplacements**

**1 Déplacements professionnels**

1.1	<p>Les frais de stationnement sont-ils remboursés lors des déplacements professionnels?</p>
1.2	<p>Les frais de repas peuvent-ils être remboursés lors des déplacements professionnels?</p> <p><b>Si oui :</b> - Le montant remboursé par jour est-il sujet à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quel est ce maximum par jour?</p>
1.3	<p>Les frais de kilométrage sont-ils remboursés lors des déplacements professionnels?</p> <p><b>Si oui :</b> - Quel est le taux de base de remboursement par kilomètre? (\$/km)</p>

**2 Avantages automobiles**

2.1	<p>Les frais de stationnement sur les lieux du travail sont-ils remboursés?  <i>(Si le stationnement est gratuit, laisser la case vide)</i></p>
(?) 2.2	<p>Une voiture ou une <u>allocation automobile</u> est-elle fournie par l'employeur pour les employés <b>excluant</b> les vendeurs/représentants?</p> <p><b>Si oui :</b> - La valeur mensuelle <b>de l'allocation</b> est-elle sujette à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quelle est la valeur mensuelle maximum <b>de l'allocation</b> ?</p>
(?) 2.3	<p>Une voiture de fonction ou une <u>allocation automobile</u> est-elle fournie par l'employeur <b>aux</b> vendeurs/représentants?</p> <p><b>Si oui :</b> - La valeur mensuelle <b>de l'allocation</b> est-elle sujette à un maximum?  <b>Si oui :</b> - Quelle est la valeur mensuelle maximum <b>de l'allocation</b> ?</p>

**G.**

**Prenez la parole!**

**1**

**Quels sont, actuellement, vos principaux défis et/ou enjeux ressources humaines?**

Exemples : diversité générationnelle, diversité culturelle, rareté de la main-d'œuvre, développement de la relève, etc.

**2**

**Comment vous démarquez-vous en tant qu'employeur?**

Exemples : événements corporatifs, installations (salle de jeux), nourriture et boisson, rabais employés, etc.