

FRÉDÉRIC BOULIANNE

**ÉTUDE EXPLORATOIRE DU LIEN ENTRE LA MOBILISATION DES
RESSOURCES HUMAINES ET LA COMPÉTITIVITÉ DES
ORGANISATIONS**

Mémoire
présenté
à la Faculté des études supérieures
de l'Université Laval
pour l'obtention
du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

Département de management
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION
UNIVERSITÉ LAVAL

AVRIL 1998

© Frédéric Boulianne, 1998



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

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

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

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

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

0-612-31692-0

Canada

RÉSUMÉ

Ce mémoire constitue une étude exploratoire du lien existant entre les pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines (RH), la mobilisation des RH et la compétitivité des organisations. Pour analyser ce lien, nous avons utilisé les théories du *Resource Based View* et du *Strategic Human Resource Management*. Nous avons utilisé une grille d'entrevue inspirée des travaux de Tremblay *et al.* (1995) pour interroger des dirigeants et des employés de cinq compagnies d'assurance générale directe de la région de Québec. Deux conclusions ressortent de cette étude : pour que la mobilisation des travailleurs affecte la compétitivité de l'entreprise, il faut d'une part que les pratiques de gestion des RH soient alignées avec la compétence de base de l'organisation; et d'autre part que l'existence de ces premières soit bien communiquée aux employés . Basé sur ces résultats, nous proposons un modèle conceptuel original permettant de comprendre le phénomène de la mobilisation des travailleurs.

AVANT-PROPOS

Le processus de recherche, bien qu'extrêmement gratifiant pour l'étudiant, peut s'avérer être un exercice périlleux. En effet, bien des gens ne voient jamais la lumière au bout du tunnel et j'ai souvent cru que je ferais partie de ce groupe.

Néanmoins, j'ai bel et bien survécu et je dois dire que je ne suis pas du tout fâché d'avoir terminé cet exercice. Après plus de 19 mois passés sur la recherche qui suit, je peux enfin écrire cet avant-propos et mettre un terme au processus d'écriture.

En plus d'un an et demi de lecture, d'écriture et de recherche, j'ai rencontré plusieurs personnes; certaines d'entre elles m'ayant aidé grandement (je leur en suis très reconnaissant), certaines autres ayant contribué à rendre mon travail long et fastidieux. Je voudrais reconnaître ici l'apport des premières, qui m'ont permis de rendre cet ouvrage à terme.

D'abord, je voudrais remercier Anne Bourhis, qui a collaboré plus souvent qu'à son tour à cet ouvrage. Sans son aide, ses conseils et son support tant moral qu'académique, je n'aurais certainement pas encore terminé. En plus de m'avoir éclairé lorsque j'étais dans une impasse, elle a surtout écouté (et partagé) mes angoisses et mes frustrations.

Ensuite, je voudrais remercier les gens avec qui j'ai travaillé durant plus de deux années, tout particulièrement Jean-François Forgues qui m'a permis de survivre à mes études de deuxième cycle et qui m'a accueilli chaleureusement un nombre incalculable de fois pour « piquer une jasette ».

Je tiens à remercier aussi Jacques Grisé, mon directeur de recherche ainsi que les gens qui ont participé à mon étude. Sans leur collaboration précieuse cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour.

Je veux souligner aussi la collaboration de Danielle Meilleur et Josée Leblanc, pour m'avoir parlé, mais surtout écouté et de toutes les autres personnes que j'ai connues

lors de mon passage au département de management et qui ont contribué à faire de mes études de deuxième cycle une expérience extraordinaire.

Finalement, je voudrais témoigner ma plus grande reconnaissance à Geneviève, qui a survécu à mes angoisses, mes sautes d'humeur, mes remises en question existentielles, mes déceptions, mais aussi mes joies et mes succès, ainsi qu'à mes parents, Thérèse et Roger, qui m'ont permis de me rendre où je suis maintenant et qui ont toujours eu confiance en mes capacités et à Marie-Jeanne et Yvan qui m'ont si souvent réconforté.

Merci à vous tous pour votre aide, mais surtout pour votre compréhension. Vous avez tous su me redonner du courage lorsque j'en avais besoin et votre aide m'a été inestimable.

Pour ceux que les statistiques intéressent, cet ouvrage contient 173 158 caractères, 25 958 mots, 3 217 lignes et 2 376 paragraphes.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
AVANT-PROPOS	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : LES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE	
SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	4
1. La gestion stratégique des organisations.....	4
2. Le Resource Based View.....	7
2.1. Notions de base du RBV.....	8
2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel durable.....	10
2.2.1. <i>Des ressources de valeur</i>	10
2.2.2. <i>Des ressources rares</i>	10
2.2.3. <i>Des ressources imparfaitement imitables</i>	11
2.2.4. <i>Des ressources non-substituables</i>	13
3. Les ressources humaines dans le RBV.....	14
CHAPITRE II : LA COMPÉTITIVITÉ DES ORGANISATIONS ET LES	
RH.....	17
1. La compétitivité des organisations.....	17
2. Les ressources humaines et la compétitivité.....	19

CHAPITRE III : LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	23
1. La motivation des RH.....	23
2. La mobilisation des RH.....	26
CHAPITRE IV : CADRE CONCEPTUEL.....	29
CHAPITRE V : CADRE THÉORIQUE.....	33
1. Question et propositions de recherche.....	33
2. Cadre théorique de l'étude.....	34
2.1. Les pratiques de GRH mobilisatrices	34
2.1.1. <i>Définition du concept</i>	35
2.1.2. <i>Composantes du concept</i>	37
2.2. La mobilisation perçue.....	37
2.3. La compétitivité de l'organisation	38
2.4. L'alignement stratégique.....	39
CHAPITRE VI : CADRE OPÉRATOIRE.....	41
1. Les pratiques de mobilisation	42
2. La mobilisation perçue.....	43
3. La compétitivité de l'organisation	44
4. L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la	
compétence de base de l'organisation.....	45
CHAPITRE VII : MÉTHODOLOGIE.....	46
1. Type d'investigation.....	46
2. L'échantillon de recherche.....	47
2.1. La population	47
2.2. L'échantillonnage.....	49
2.3. Taille de l'échantillon	49
3. Instrument de collecte de données	49
4. Le protocole d'entrevue	50
4.1. La prise de contact.....	51
4.2. Le déroulement de l'entrevue	52
5. La mesure des indicateurs	52

CHAPITRE VIII : LES RÉSULTATS	56
1. Les variables	57
1.1. L'existence des pratiques de GRH mobilisatrices	57
1.2. La mobilisation perçue.....	65
1.3. La compétitivité.....	66
1.4. L'alignement des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation.....	70
2. Les propositions	71
2.1. Relation entre l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices et la mobilisation perçue.....	71
2.2. Relation entre la mobilisation perçue et la compétitivité de l'entreprise	72
2.3. Relation entre l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité	74
2.4. Relation entre mobilisation et alignement stratégique des pratiques de GRH.....	75
 CHAPITRE IX : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS.....	 77
1. Les variables	77
1.1. L'existence et la formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices	77
1.2. La mobilisation perçue.....	78
1.3. La compétitivité.....	79
1.4. L'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation.....	81
2. Les propositions	81
2.1. La relation entre l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices et la mobilisation perçue des agents.....	81
2.2. La relation entre la mobilisation perçue des agents et la compétitivité de l'entreprise.....	85
2.3. La relation entre l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité	85
3. Nouveau modèle de recherche.....	86

CONCLUSION	88
BIBLIOGRAPHIE	91

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure I : Schéma sommaire de la recherche	3
Figure II : Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel.....	5
Figure III : Le Resource Based View	8
Figure IV : Le système de travail haute performance.....	20
Figure V : Modèle théorique général	22
Figure VII : Modèle théorique de la recherche	31
Figure VII : Le concept de pratiques de GRH mobilisatrices.....	35
Tableau I : Les pratiques de gestion mobilisatrices.....	36
Figure IX : La mobilisation perçue	38
Figure X : La compétitivité	39
Figure XI : L'alignement stratégique des pratiques de GRH.....	40
Figure XII : Indicateurs de pratiques de GRH mobilisatrices	42
Figure XIII : Indicateurs de la mobilisation perçue.....	43
Figure XIV : Indicateurs de compétitivité.....	44
Figure XV : Les indicateurs d'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation	45
Tableau II : Pratiques de GRH chez la compagnie 1	58
Tableau III : Pratiques de GRH chez la compagnie 2	59
Tableau III : Pratiques de GRH chez la compagnie 3	60
Tableau V : Pratiques de GRH chez la compagnie 4	61
Tableau VI : Pratiques de GRH chez la compagnie 5	
Tableau VII : Existence des pratiques de GRH mobilisatrices	63
Tableau VIII : La formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices	64
Tableau IX : La mobilisation perçue.....	65
Tableau X : L'effort de l'entreprise pour mobiliser les agents	66
Tableau XI : La compétitivité. Classement selon la revue	
Tableau XII : La compétitivité. Classement I selon l'opinion des dirigeants et des employés.....	67
Tableau XIII : Classement II selon l'opinion des dirigeants.....	68
Tableau XIV : Relation entre la performance des employés et celle de l'organisation.....	69

Tableau XV : L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'entreprise	70
Tableau XVI : Existence et formalisation des pratiques de GRH et mobilisation perçue par les employés	71
Tableau XVII : Existence et formalisation des pratiques de gestion et mobilisation perçue par les dirigeants	71
Tableau XVIII : Mobilisation perçue et compétitivité.....	73
Tableau XIX : L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité	74
Tableau XX : La relation Mobilisation - Alignement - compétitivité.....	76
Figure XVI : Nouveau modèle partiel de recherche	84
Figure XVII : Nouveau modèle de recherche global	86

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES DIRIGEANTS

ANNEXE 3 : GRILLE EXHAUSTIVE POUR LES EMPLOYÉS

ANNEXE 4 : GRILLE EXHAUSTIVE POUR LES DIRIGEANTS

INTRODUCTION

Hamel et Prahalad (1994 : 35) mentionnent que « nous nous trouvons au bord d'une révolution aussi profonde que celle qui donna naissance à l'industrie moderne. Celle-ci concernera l'environnement, la génétique, les matériaux et, avant tout, l'information ». De plus, ils ajoutent que « les secteurs d'activités existants (éducation, santé, transports, finances, télécommunications, commerce, etc.) s'en trouveront profondément transformés ». Ces changements représentent selon eux le nouveau visage de la concurrence auquel nous devons faire face aujourd'hui. Nuala Beck (1994) est aussi de cet avis. Selon elle, nous sommes dans une « nouvelle économie » fort différente de la précédente. En effet, elle explique que nous sommes dans une économie axée sur la technologie, tandis que la précédente était axée sur la fabrication en série.

Nous pourrions croire que les sources d'avantage concurrentiel ont aussi changé puisque l'économie a changé à ce point. En effet, selon Pfeffer (1995) et Grisé, Asselin, Boulianne et Lévesque (1997), les sources traditionnelles de succès de l'ancienne économie, soit un marché protégé ou réglementé, l'accès au capital financier et les économies d'échelle, sont moins efficaces qu'avant pour procurer un avantage concurrentiel durable à une organisation.

Quelle est donc la ressource la plus apte à devenir une source d'avantage concurrentiel durable dans les organisations d'aujourd'hui ? Pfeffer (1995) et Wright, McMahan et McWilliams (1994) considèrent que ce sont les ressources humaines (RH) et leur gestion (GRH). Le premier a identifié plusieurs pratiques de gestion caractérisant les

organisations qui possèdent un avantage concurrentiel grâce à leurs ressources humaines¹. Les seconds mentionnent que l'avantage concurrentiel procuré par les ressources humaines repose sur les compétences de celles-ci et sur la capacité des organisations à les mobiliser. Nous appuyant sur ces deux textes, nous pensons que les ressources humaines sont effectivement une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Néanmoins, pour que ces ressources humaines soient un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie, Hamel et Prahalad (1994 : 145) mentionnent que « les gestionnaires doivent non seulement s'assurer que les objectifs fixés remplissent d'enthousiasme le personnel, mais que chaque salarié comprenne parfaitement en quoi la réussite collective dépend de sa contribution individuelle ». En un mot, il faut « *personnaliser* le dessein stratégique pour chacun ».

Pour nous, *personnaliser le dessein stratégique* revient à mobiliser les employés. Mobiliser le personnel, c'est valoriser les personnes et leur contribution au sein de l'organisation (Ouellet, Lefrançois, Bélanger et Gasse; 1995 : 162-163), mais c'est aussi amener l'employé à mettre son énergie au service de l'entreprise. Pour y arriver, les dirigeants doivent repenser les pratiques de GRH en gardant à l'esprit qu'il n'y a pas deux individus qui sont mobilisés par la même chose (Herzberg, 1959). Il est donc important que les gestionnaires mettent en place un vaste éventail de pratiques de gestion dans leur organisation pour que tous les employés soient mobilisés. En maintenant un vaste éventail de pratiques mobilisatrices, les dirigeants s'assurent de fournir aux employés assez de diversité pour que ces derniers trouvent leurs sources de motivation parmi ce qui est proposé par l'entreprise.

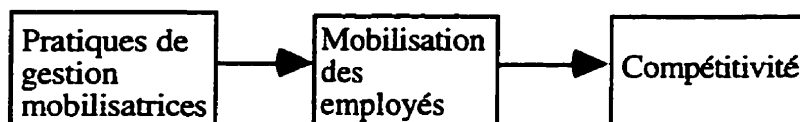
La mobilisation des employés est importante pour une entreprise, puisque plus les employés sont mobilisés, plus l'organisation est performante. Ce lien entre mobilisation et performance organisationnelle a déjà été couvert dans la littérature (par exemple Tremblay, Lemelin, Lauzon et Rondeau 1996; Huselid et Delaney, 1996; Huselid, Becker, Pickus et Spratt, 1997; MacDuffie, 1995). En ce qui nous concerne, nous pensons que le terme performance est limitatif et nous préférons utiliser le terme compétitivité².

¹ Ces pratiques de gestion comprennent entre autre : le partage de l'information, l'implication des employés, les équipes autonomes de travail, l'enrichissement des tâches et le partage des profits.

² Nous reviendrons sur cette distinction plus tard dans le texte.

Nous essaierons, dans ce mémoire, d'identifier le lien entre les pratiques de mobilisation mises en oeuvre par l'organisation, la mobilisation réelle des employés qui en résulte et la compétitivité de l'entreprise dans son secteur d'activités. Cette étude est originale puisque l'examen de la littérature nous a démontré qu'une telle recherche n'a pas encore été réalisée. La figure suivante explique sommairement ce que nous ferons dans ce travail.

Figure I
Schéma sommaire de la recherche



Ce mémoire est divisé en trois parties. La première partie est constituée de trois chapitres qui seront les bases théoriques de la recherche. Dans le premier chapitre, nous exposons les limites de l'approche de Porter (1993) et nous démontrons comment les ressources humaines peuvent être la source de la compétitivité de l'entreprise en nous basant sur les théories du *Resource Based View of the Firm* (RBV) et du *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Dans le second chapitre, nous définissons le concept de compétitivité et nous examinons le lien entre les ressources humaines et la compétitivité des organisations. Dans le troisième chapitre, nous définissons les termes de motivation et de mobilisation pour différencier clairement ces deux concepts.

La seconde partie du mémoire comprend quatre chapitres dans lesquels nous présentons les cadres conceptuel, théorique et opératoire ainsi que la méthodologie de l'enquête. Dans cette section, nous proposons un modèle original permettant d'expliquer les liens entre les trois concepts à l'étude, soient les pratiques de gestion mobilisatrices, la mobilisation des employés et la compétitivité des organisations..

La troisième partie est constituée des deux derniers chapitres dans lesquels nous présentons et analysons les résultats d'une étude sur le terrain que nous avons effectuée. Cela nous permettra de voir si les liens dont nous supposons l'existence peuvent être observés dans des entreprises réelles. Ainsi, le huitième chapitre présente les résultats obtenus et le neuvième chapitre contient une discussion sur ces résultats, leurs applications pratiques et leurs limites.

CHAPITRE I

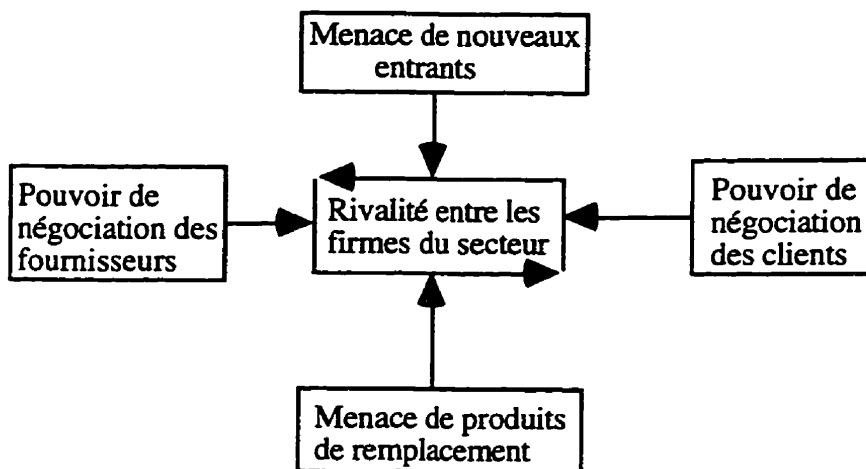
LES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La revue de littérature que nous présentons ici rassemble les textes et les théories les plus pertinentes pour l'analyse des pratiques de gestion des RH et de la compétitivité des organisations. Dans cette partie, nous examinons les théories de gestion stratégique des organisations de Porter (1993), le *Resource Based View of the Firm* (RBV) de Wernerfelt (1984) et nous analysons la place des ressources humaines dans le RBV grâce aux écrits de Wright et McMahan (1992) et Wright *et al.* (1994).

1. La gestion stratégique des organisations

Depuis plusieurs années, les chercheurs et les gestionnaires ont vu la nécessité grandissante de gérer plus stratégiquement le développement des organisations. Un des chercheurs les plus célèbres à avoir traité de ce sujet est sans contredit Michael Porter. Auteur prolifique et conférencier recherché, Porter a développé un modèle stratégique s'appuyant sur les concepts de forces et faiblesses de l'entreprise et de menaces et opportunités de l'environnement. Le modèle de Porter est représenté dans la figure qui suit.

Figure II
Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel



Tiré de Porter (1993).

La figure précédente représente le jeu concurrentiel tel qu'il était analysé jusqu'au milieu des années 1990. Pour expliquer son modèle, Porter mentionne que :

« Les cinq forces présentes déterminent la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticable par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives. La menace des entrants limite le profit global potentiel de l'industrie, car ces nouveaux concurrents amènent avec eux de nouvelles capacités et cherchent à se tailler une part de marché, ce qui ne manque pas de réduire les marges. Les fournisseurs ou des clients puissants vont accaparer une bonne part des bénéfices potentiels. L'âpreté de la concurrence rogne les profits, en exigeant des entreprises des dépenses supplémentaires ou en les obligeant à céder une part de leurs bénéfices à leurs clients sous forme de baisse des prix. L'existence de produits de quasi-substitution oblige l'industrie à plafonner les prix praticables, sous peine de voir la demande se tourner vers eux et le volume de l'activité en question faiblir. » (1993 : 38)

Ce modèle résume la philosophie de Porter en ce qui concerne la gestion stratégique. Bien que ce modèle ait été adapté au contexte prévalant dans les années 1980 et au début des années 1990, plusieurs changements ont modifié le jeu concurrentiel depuis ce temps, rendant ainsi le modèle de Porter moins adéquat dans l'environnement de la fin des années 1990. Par exemple, l'ouverture des frontières avec les accords de commerce internationaux tels l'ALENA a modifié considérablement l'environnement

concurrentiel des entreprises. La concurrence est maintenant devenue mondiale et il s'avère de plus en plus difficile pour une entreprise de bien connaître la menace de nouveaux entrants et de produits de remplacement. De plus, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients a augmenté puisque beaucoup d'entreprises concurrentes ont eu accès à des marchés autrefois protégés (une augmentation du nombre des concurrents donne plus de choix aux acheteurs et aux fournisseurs, donc augmente leur pouvoir de négociation).

Toute l'application du modèle s'est donc vu bouleversée en l'espace d'une décennie à peine puisqu'il devenait difficile de pouvoir cerner certaines variables telles la menace des produits de remplacement ou la menace de nouveaux entrants. Par exemple, il est difficile pour une PME québécoise de savoir si des compagnies étrangères vont venir s'installer dans leur marché, ou si ces concurrents étrangers créeront des produits nouveaux.

Des changements d'ordre politique, technologique et social ont amené les chercheurs à se rendre compte que le modèle de Porter ne permettait plus d'expliquer ce qui se passait réellement sur le marché. Les organisations, ne pouvant plus avoir autant d'informations sur leurs concurrents puisque ceux-ci sont désormais disséminés partout sur le globe, doivent s'en remettre davantage à des analyses internes puisque l'analyse de l'environnement concurrentiel est devenue presque impossible.

Ce changement dans les besoins des entreprises et dans le marché mondial a amené les chercheurs à construire d'autres modèles de gestion stratégique reposant davantage sur des analyses internes de l'entreprise, contrairement au modèle proposé par Porter qui met l'accent exclusivement sur des éléments externes à l'organisation (voir à ce sujet Allouche et Schmidt, 1995). En effet, pour Porter, l'avantage concurrentiel d'une entreprise lui provient d'éléments externes qui sont hors de son contrôle. Comment une entreprise peut-elle demeurer concurrentielle si elle n'a aucune influence sur les éléments qui sont source de compétitivité ? Selon une autre théorie, le RBV, la source d'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans des éléments internes à l'organisation (Wright et McMahan, 1992 : 301).

2. Le Resource Based View

La théorie du RBV semble avoir été créée en réponse à cette nécessité de comprendre les sources internes d'avantage concurrentiel. Cette théorie a vu le jour en 1984 dans un texte de Wernerfelt, mais c'est un autre auteur, Jay Barney, qui l'a vraiment fait connaître dans un texte paru en 1991. Le texte de Barney a marqué la véritable naissance de cette approche qu'est le *Resource Based View of the Firm*, puisque c'est lui qui l'a fait connaître plus à fond à la communauté scientifique de l'époque³.

La nécessité de créer un nouveau modèle visant à comprendre les sources d'avantage concurrentiel durable⁴ pour une entreprise (Barney, 1991) est la base du RBV. Le RBV comble les lacunes du modèle de Porter en ce qui a trait à l'explication des sources d'avantage concurrentiel durable. Pour Porter, l'avantage concurrentiel d'une entreprise lui vient de son industrie : s'il y a peu de concurrents, beaucoup de fournisseurs et plusieurs clients, alors l'entreprise sera concurrentielle. Dans le RBV, ce sont des ressources internes à l'entreprise qui rendent cette dernière concurrentielle. Cette théorie suppose donc que l'entreprise a un certain contrôle sur sa compétitivité, contrairement au modèle de Porter.

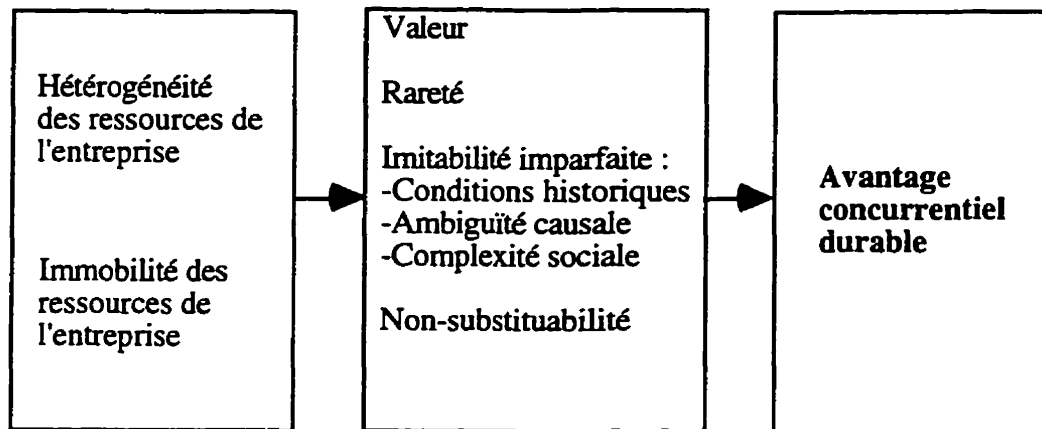
Le RBV est particulièrement utile au chercheur qui veut examiner le lien entre les ressources de l'entreprise et son avantage concurrentiel durable⁵ (Barney, 1991 : 1), puisque le fondement de la théorie est d'expliquer les conditions devant prévaloir pour qu'une ressource soit une source d'avantage concurrentiel durable dans une organisation. La figure suivante résume les concepts clés du RBV.

³ Nous ne traduirons pas l'expression anglophone dans ce document pour plusieurs raisons, la principale étant qu'il n'en existe à l'heure actuelle aucune traduction dans la littérature. Donc, pour ne pas perdre le lecteur et pour faciliter la compréhension, nous préférons utiliser ici l'expression anglophone.

⁴ Traduction libre du terme anglophone *sustained competitive advantage*.

⁵ Nous verrons un peu plus loin dans le texte ce que nous entendons par avantage concurrentiel durable.

Figure III
Le Resource Based View



Tiré de Barney (1991 : 112).

2.1. Notions de base du RBV

Il y a trois concepts centraux à la base du RBV, soit les notions de **ressources**, **d'avantage concurrentiel** et **d'avantage concurrentiel durable**.

Les **ressources** de l'entreprise comprennent les actifs, capacités, procédés organisationnels, attributs d'entreprise, information, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise et lui permettant de concevoir et d'implanter des stratégies qui augmenteront son efficacité et son activité (Daft, 1983). Barney (1991 : 101) distingue trois catégories distinctes de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel. Les ressources de capital physique comprennent la technologie physique utilisée par l'entreprise, son usine (locaux) et équipements, sa situation géographique et son accès aux matériaux bruts. Les ressources de capital humain comprennent la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les interrelations et l'intuition ou la perspicacité des gestionnaires et des travailleurs. Les ressources de capital organisationnel comprennent la structure formelle d'autorité, les systèmes de planification, de contrôle et de coordination formels et informels ainsi que les relations informelles prenant place entre les différents groupes à l'intérieur de l'entreprise et celles entre l'entreprise et son environnement.

Nous basant sur les écrits de Barney (1991 : 102), nous pouvons dire qu'une entreprise possède un **avantage concurrentiel** lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel.

Une entreprise est réputée posséder un **avantage concurrentiel durable** lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel et lorsque ces concurrents sont incapables de dupliquer les bénéfices de cette stratégie.

Deux hypothèses fondamentales, différentes des hypothèses classiques issues de l'économie, forment la base du RBV. Ce modèle suppose que les entreprises d'une même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes et que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre entreprises (Barney, 1991 : 101).

L'hypothèse d'hétérogénéité des ressources signifie que les entreprises dans une industrie peuvent être très différentes en ce qui concerne les ressources stratégiques qu'elles contrôlent ou qu'elles cherchent à contrôler. Par exemple, dans le secteur des produits pharmaceutiques, les entreprises qui font de la recherche en vue de créer des produits nouveaux ont comme ressource stratégique leurs équipes de recherche et développement. Ce sont ces équipes de chercheurs qui leur permettent de se différencier de leurs concurrents, c'est-à-dire de faire breveter leurs produits en premier. Les fabricants de produits génériques, quant à eux, ne misent pas du tout sur la recherche mais ne font que copier les produits dont les brevets viennent à échéance. La ressource stratégique de ces entreprises n'est donc pas leurs équipes de recherche et développement, mais leur capacité à copier les médicaments à faible coût.

L'hypothèse de mobilité imparfaite des ressources signifie que les ressources dont une entreprise se sert pour implanter ses stratégies peuvent ne pas être transférables à une autre entreprise. Pour clarifier ce point, mentionnons qu'il y a un bon nombre de cas où une compagnie, croyant faire une affaire d'or, a essayé de copier ce qu'elle croyait être l'avantage concurrentiel d'une entreprise sans pouvoir réussir à l'implanter aussi efficacement. Les systèmes informatiques sont généralement la plus grande cible de tels copiages. Ces systèmes sont difficilement exportables sans modification d'une entreprise vers une autre. Pour être pleinement utilisés et efficaces, ils doivent être

adaptés à l'environnement interne de l'entreprise, tenir compte des rapports de pouvoir entre les employés et des tâches qui sont réellement effectuées par chaque catégorie d'employés. Lorsqu'un système informatique n'est pas adapté à l'environnement dans lequel il est utilisé, soit il n'est tout simplement pas utilisé, soit il mine le climat de travail en créant du mécontentement chez les employés utilisateurs.

2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel durable

La première partie de la figure représente donc les deux hypothèses fondamentales du modèle : c'est-à-dire l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources de l'entreprise. La deuxième partie de la figure indique que les ressources doivent posséder quatre caractéristiques pour qu'elles puissent avoir le potentiel d'être une source d'avantage concurrentiel durable. Elles doivent être : **de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables.**

2.2.1. Des ressources de valeur

Les ressources de l'entreprise peuvent être une source d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elles ont **de la valeur**. Cette caractéristique signifie que les ressources rendent l'entreprise apte à concevoir ou implanter des stratégies qui augmentent son efficacité et son efficacité (Barney, 1991 : 106). En d'autres mots, la ressource de valeur permet à l'entreprise d'exploiter des opportunités ou de neutraliser des menaces de l'environnement.

2.2.2. Des ressources rares

Les ressources stratégiques doivent être **rares**, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas être possédées par un grand nombre d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes (Barney, 1991 : 106). En effet, une ressource qui serait possédée par un grand nombre d'entreprises concurrentes ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel car elle ne peut pas permettre à une organisation de se distinguer des autres.

2.2.3. Des ressources imparfaitement imitables

Les ressources doivent être **imparfaitement imitables**. Cela signifie qu'une ressource peut procurer un avantage concurrentiel durable à une entreprise seulement si les concurrents ne peuvent pas copier cette ressource. Si les concurrents peuvent la copier, elle n'est plus rare et ne peut plus être une source d'avantage concurrentiel. Il y a trois raisons qui peuvent expliquer pourquoi une ressource est imparfaitement imitable :

- 1) **Les conditions historiques uniques**
- 2) **L'ambiguïté causale**
- 3) **La complexité sociale**

D'abord, il peut s'agir du fait de **conditions historiques uniques**. En effet, le caractère inimitable d'une ressource peut s'expliquer par le fait qu'une entreprise a parcouru un cheminement bien précis qui l'a amenée à mettre en place l'environnement nécessaire à la création de la ressource. Une entreprise concurrente, avec une place dans le temps et l'espace différente, peut ne pas jouir des conditions nécessaires à la création d'une telle ressource. Par exemple, la période historique pendant laquelle une entreprise a été fondée peut être une source d'avantage concurrentiel. Une entreprise telle Ford, qui a été fondée alors que le travail à la chaîne était grandement utilisé, a pu s'adapter graduellement aux changements sociaux et modifier petit à petit sa philosophie de gestion. La compagnie Ford s'est développée d'une manière unique et le style de gestion qui est présent dans cette entreprise aujourd'hui reflète les essais et les erreurs que la compagnie a fait depuis sa fondation. Un fabricant automobile qui aurait vu le jour beaucoup plus tard, Hyundai par exemple, ne pourrait pas jouir du même apprentissage que Ford a tiré de ses expériences. Ceci se reflète dans la réalité puisque, si l'on compare Ford et Hyundai, on peut voir que la seconde traverse un stade que Ford a vécu il y a plusieurs années. Hyundai essaie de se créer une certaine image, de fidéliser sa clientèle, d'augmenter le nombre de modèles offerts et surtout d'augmenter la rentabilité des modèles existants. Ford a dépassé ce stade et axe maintenant sa stratégie sur l'achat des entreprises concurrentes (tel Mazda en 1997) et la création d'alliances stratégiques avec ses fournisseurs et ses concurrents.

Ensuite, l'imitabilité imparfaite peut être due à **l'ambiguïté causale**. Cette caractéristique a trait à la compréhension de ce qui cause la ressource ou de la ressource

elle-même. Selon la théorie, pour qu'une ambiguïté causale existe, toutes les entreprises concurrentes doivent avoir une compréhension imparfaite du lien entre la ressource contrôlée par l'entreprise et son avantage concurrentiel. L'entreprise qui possède cet avantage doit elle aussi avoir une compréhension imparfaite de ce lien, sinon l'information concernant le lien entre ressources et avantage concurrentiel peut être diffusée aux entreprises concurrentes et la ressource copiée (Barney, 1991 : 109). Par exemple, lorsque des employés sont recrutés chez des concurrents (en pensant que ces individus sont les ressources clés de l'avantage concurrentiel de leur entreprise), il est fort probable qu'ils ne soient pas aussi efficaces que dans leur ancienne organisation. Ceci s'explique par le fait que ce sont souvent les éléments intangibles de l'organisation qui la rend performante (la structure, la culture, les réseaux informels d'autorité et de communication, etc.) et qu'il est difficile, voire impossible, de pouvoir comprendre l'influence véritable de ces éléments sur le fonctionnement de l'organisation. Donc, si les concurrents ne parviennent pas à trouver la « source » de la ressource stratégique, ils ne peuvent l'imiter.

Enfin, une dernière caractéristique qui peut expliquer le caractère imparfaitement imitable d'une ressource est la **complexité sociale**. Il peut en effet y avoir des phénomènes sociaux très complexes à la base de la ressource stratégique. Ces phénomènes sociaux sont difficiles à cerner clairement et sont presque impossibles à reproduire dans une autre organisation. Dans l'exemple du paragraphe précédent, il est possible que ce ne soit pas l'individu « volé » au concurrent qui ait été la source de l'avantage concurrentiel, mais bien son équipe en entier qui performait grâce aux liens sociaux particuliers qui s'étaient formés avec le temps entre les individus du groupe. De plus, cet individu pouvait aussi être la source d'avantage concurrentiel de son organisation, mais l'explication de sa performance élevée résidait peut-être dans le climat social présent dans son entreprise précédente lequel diffère de son entreprise actuelle.

Malgré le fait que les auteurs font une différence entre la complexité sociale et l'ambiguïté causale, ces deux caractéristiques nous semblent rattachées l'une à l'autre. En effet, plus une ressource a une grande complexité sociale, plus il deviendra difficile d'en cerner l'influence, donc plus l'ambiguïté causale sera grande. À l'inverse, une ressource qui a une grande ambiguïté causale sera nécessairement très complexe puisqu'on ne peut pas en cerner l'influence sur la performance de l'organisation. Si l'on reprend l'exemple des paragraphes précédents, nous avons mentionné que les

relations interpersonnelles dans une équipe de travail peuvent être à la fois sources d'ambiguïté causale et de complexité sociale. Les relations interpersonnelles dans une équipe de travail sont des phénomènes sociaux complexes impossibles à reproduire dans un autre groupe et sont source d'ambiguïté causale puisqu'il est difficile de mesurer concrètement leur influence sur la performance des membres de l'équipe.

2.2.4. Des ressources non-substituables

Pour pouvoir être une source d'avantage concurrentiel durable, une ressource doit finalement être non-substituable. Cette caractéristique signifie que les concurrents d'une entreprise qui possède une ressource lui procurant un avantage concurrentiel ne pourront pas trouver de ressources stratégiques équivalentes leur permettant de détenir un avantage concurrentiel comparable. Si la ressource est non-substituable, il n'existera aucune autre ressource équivalente, ou substitut, pour les concurrents. Deux ressources sont stratégiquement équivalentes lorsqu'elles permettent toutes deux d'implanter les mêmes stratégies (Barney, 1991 : 111).

Bien que le RBV semble avoir des assises théoriques solides, il peut être critiqué pour son manque de rigueur. En effet, il faut être conscient que la principale critique qui est adressée à cette théorie⁶ est qu'à peu près tout dans une entreprise peut devenir une source d'avantage concurrentiel. La définition donnée du terme avantage concurrentiel est effectivement si large que toutes les ressources de l'organisation peuvent recevoir ce qualificatif. Donc, si tout peut être plus ou moins source d'avantage concurrentiel durable, la théorie perd en validité ce qu'elle gagne en généralisant les définitions.

Toutefois, cette critique ne prend pas en considération que tout peut effectivement être une source d'avantage concurrentiel dans notre système économique actuel. La technologie, les processus de production, l'histoire de l'entreprise, la notoriété des marques, tout peut constituer un avantage par rapport aux concurrents à court terme. Néanmoins, dans notre économie en constant changement où le cycle de vie des nouvelles technologies est sans cesse diminué, une seule ressource peut être considérée

⁶ Par exemple la conférence de Kathleen M. Eisenhardt à l'*Academy of Management Meeting* en 1997 intitulée *Methodological Challenges Facing the Resource Based View of the Firm : An Agenda for Future Research*.

comme étant une ressource particulièrement importante pour les entreprises : les ressources humaines (Wright *et al.*, 1994).

3. Les ressources humaines dans le RBV

Certains auteurs ont utilisé le RBV pour étudier la capacité des ressources humaines à être une source d'avantage concurrentiel durable. Par exemple, Wright *et al.* (1994) expliquent comment, à partir de la théorie du *Resource Based View*, les ressources humaines peuvent être considérées comme une source d'avantage concurrentiel durable. Wright et McMahan (1992 : 302-303) reprennent les quatre conditions qui font d'une ressource une source d'avantage concurrentiel durable et essaient d'y appliquer les spécificités des ressources humaines.

Premièrement, ils montrent que les ressources humaines peuvent ajouter de la valeur à une entreprise si, et seulement si, il y a une offre et une demande hétérogènes de travail. L'offre hétérogène de travail signifie que les entreprises offrent des emplois qui requièrent des compétences différentes. La demande hétérogène signifie que les travailleurs diffèrent dans leurs compétences et leur niveau de maîtrise de ces compétences. Le défi pour les employeurs consiste donc à trouver les employés qui possèdent les qualifications requises pour les postes qu'ils ont à combler. Selon la théorie, un employé qui exerce des fonctions qui lui permettent d'utiliser ses compétences a la possibilité d'ajouter de la valeur à l'entreprise puisqu'il peut remplir totalement sa tâche.

Deuxièmement, Wright et McMahan (1992) mentionnent qu'étant donné la distribution normale des habiletés dans la population, les ressources humaines avec des habiletés supérieures à la moyenne sont, par définition statistique, rares. Il y a donc beaucoup de gens avec des habiletés moyennes, mais peu sont supérieurs à la moyenne. Il importe de ce fait aux entreprises de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour attirer et garder des employés hautement compétents (qui sont rares), soit par des programmes de sélection et de recrutement bien conçus, soit par des programmes de mobilisation adaptés au personnel et à l'entreprise.

Troisièmement, Wright et McMahan (1992) démontrent que les ressources humaines sont inimitables, en reprenant les caractéristiques de conditions historiques uniques,

d'ambiguïté causale et de complexité sociale. Tous les employés possèdent des compétences uniques qui sont le fruit par exemple de leurs expériences antérieures, de leurs apprentissages et des relations qu'ils entretiennent avec les autres. Il est donc improbable que deux personnes aient les mêmes compétences et les mêmes connaissances.

Quatrièmement, une ressource ne doit pas avoir de substituts pour être considérée comme une source d'avantage concurrentiel durable. Wright et McMahan (1992 : 303) expliquent à ce sujet que les humains sont probablement les seules ressources de l'entreprise qui ne soient pas substituables. Ils mentionnent qu'il est toujours possible de trouver un substitut à presque n'importe quelle technologie, mais il est impossible de substituer une technologie à un humain et il est hasardeux de substituer une personne à une autre compte tenu de ce qui a été exposé dans le paragraphe précédent.

En effet, l'humain évolue selon un processus continu, en se perfectionnant constamment grâce à la formation. Il peut s'adapter d'une journée à l'autre aux changements survenus dans son environnement. La technologie, au contraire, évolue de manière discontinue et n'est pas facilement adaptable. Changer de technologie dans une entreprise est un processus long et complexe. Cela demande la création d'une nouvelle technologie, l'abandon de celle utilisée précédemment et la mise en place de la nouvelle.

Le RBV offre un grand potentiel comme base théorique dans les recherches traitant du *Strategic Human Resource Management* (SHRM)⁷. En effet, la théorie met l'accent sur l'analyse interne de l'organisation (plutôt que sur l'environnement externe, tel que proposé dans le modèle de gestion stratégique de Porter) ce qui constitue une base théorique très intéressante pour les chercheurs en SHRM leur permettant d'étudier les manières par lesquelles les organisations modernes essaient de développer leurs ressources humaines comme source d'avantages concurrentiels (Wright et McMahan, 1992 : 303).

Le RBV montre la nécessité d'intégrer la dimension ressources humaines dans la gestion stratégique. La ressource la plus importante de l'organisation, selon cette théorie, est sans contredit les RH et il semblerait impossible d'implanter une stratégie gagnante sans tenir compte de cet élément. Il semble donc primordial d'intégrer les

⁷ Le *Strategic Human Resource Management* est expliqué dans le prochain chapitre.

pratiques de gestion des ressources humaines dans la phase de formulation de la stratégie d'entreprise. Mais, une fois cette stratégie formulée et implantée, encore faut-il que tout le personnel travaille en vue de l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie, sinon l'entreprise ne conservera pas longtemps son avantage concurrentiel. Pour ce faire, il est nécessaire de chercher constamment des manières de mobiliser les employés.

CHAPITRE II

LA COMPÉTITIVITÉ DES ORGANISATIONS ET LES RH

1. La compétitivité des organisations

Le sujet de la compétitivité des entreprises est particulièrement à la mode de nos jours. Les organisations doivent sans cesse revoir leurs procédés de transformation pour en maximiser l'efficacité au fur et à mesure que de nouvelles technologies sont disponibles sur le marché⁸. Dans notre économie, la compétitivité est devenue un sujet de recherche populaire. Par exemple, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont étudié plusieurs facettes de la performance des organisations et un groupe d'auteurs rattachés à l'Université Laval ont publié en 1995 un ouvrage en deux tomes traitant des défis de la compétitivité (Martel et Oral : 1995).

Deux termes sont utilisés pour qualifier le bon rendement d'une organisation : performance et compétitivité. Quelle est la différence entre ces termes ? D'après une entrevue que nous avons effectuée avec M. Yvon Gasse, professeur de management à l'université Laval⁹, la différence est simple : « la performance, c'est l'efficacité et l'efficience de la firme par rapport à elle-même, par exemple sur une période de temps donné. La compétitivité, c'est la performance de la firme par rapport à celle de ses concurrents ». Comme le mentionne également d'Amboise (1996 : 23), la

⁸ Par exemple, la durée de vie utile du matériel informatique est inférieure à deux ans.

⁹ L'entrevue a été effectuée en octobre 1996.

performance représente les résultats comptables des activités économiques de l'entreprise. La compétitivité est, selon nous, la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents dans son secteur d'activités.

Ceci nous amène donc à une constatation : dans notre monde de libéralisation des échanges commerciaux outre-frontières, dans notre « village global », il est plus valable de mesurer la compétitivité des entreprises que leur simple performance. Cette affirmation repose sur une constatation : une entreprise peut être performante sans pour autant être compétitive. En effet, une organisation peut faire des profits satisfaisants pour ses administrateurs et être ainsi en bonne santé financière, sans pour autant pouvoir être qualifiée de compétitive par rapport à ses concurrents. Par exemple, les propriétaires de petites quincailleries de quartier peuvent faire des profits qu'ils jugent satisfaisants sans être pour autant compétitifs face à des concurrents tels Rénodépôt, Rona l'entrepôt ou Price Costco. La mesure de la performance organisationnelle ne donne donc pas des indicateurs fiables à moyen et à long terme sur la capacité de survie de l'entreprise puisqu'une entreprise ne peut subsister sans être compétitive.

Maintenant que nous avons expliqué ce que nous entendons par compétitivité, comment peut-on la mesurer concrètement ? Deux techniques peuvent être utilisées. Morin *et al.* (1994) ont élaboré une technique assez complète de mesure de la performance organisationnelle. Une série de calculs précis utilisant des informations financières complètes permettent de trouver une mesure juste qui sert à classer les entreprises les unes par rapport aux autres. Mais, comme ces calculs demandent d'avoir accès à des informations stratégiques, il semble peu probable qu'une personne externe à l'organisation puisse utiliser cette technique efficacement.

Le chercheur peut alors se tourner vers la seconde méthode de mesure de la compétitivité, laquelle repose sur la collecte de perceptions au lieu de données objectives. Cette façon de faire est beaucoup plus simple que la précédente puisque le chercheur n'a qu'à recueillir les perceptions des personnes dans l'organisation quant à la compétitivité de leur entreprise. Bien que cette méthode de collecte de données puisse paraître trop subjective, elle n'en demeure pas moins valable. Selon Huselid et Delaney (1996 : 953-954), il est vrai que cette méthode de collecte de données introduit des limitations, par exemple des erreurs de mesure accrues ou des biais perceptuels. Toutefois, ils mentionnent que les recherches sur le sujet démontrent que la mesure de la performance organisationnelle perçue a une corrélation positive de modérée à forte

avec les mesures objectives de la performance organisationnelle¹⁰ (Huselid et Delaney, 1996; Dollinger et Golden, 1992; Powell, 1992).

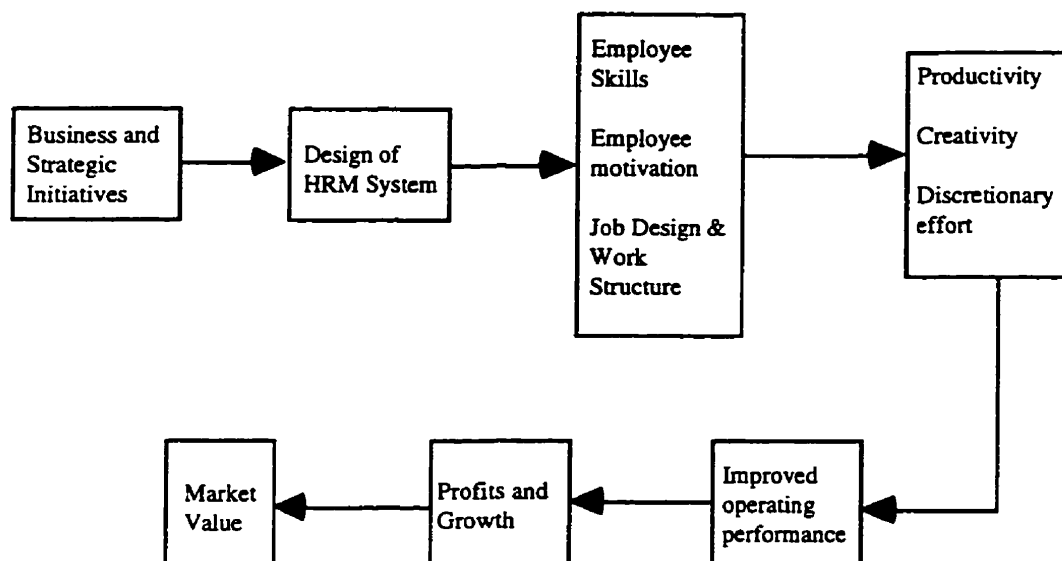
Nous pensons que la mesure de la compétitivité idéale pourrait se situer quelque part entre les données subjectives et objectives. Elle devrait reposer à la fois sur des données objectives précises de performance, mais aussi sur des données subjectives. Nous croyons que les données perceptuelles ne doivent pas être mises de côté mais nous jugeons aussi nécessaire de recueillir quelques données objectives de mesure de performance, principalement pour leur plus grande valeur scientifique.

2. Les ressources humaines et la compétitivité

Le *Resource Based View* se situe dans un courant de pensée plus large appelé le *Strategic Human Resource Management*. Comme son appellation l'indique, ce courant de pensée traite principalement de la nécessité de gérer stratégiquement les ressources humaines. De plus, il nous amène à regarder le système entier de gestion des ressources humaines en tant qu'unité d'analyse (Huselid *et al.*, 1997: 1), contrairement à la manière traditionnelle de mettre l'accent sur les pratiques ou programmes individuels. Cette manière de voir met en évidence l'interrelation qui existe entre tous les systèmes de l'entreprise, et donc la nécessité « d'aligner » ces systèmes pour accroître l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. Un tel système de gestion des ressources humaines, en harmonie avec les autres systèmes de l'organisation, est appelé dans la littérature le *High Performance Work System* (Huselid *et al.*, 1997: 2), ce que nous traduirons par « système de travail haute performance ». La figure de la page suivante représente ce système.

¹⁰ Les auteurs ne mentionnent pas dans leurs textes quelle est la valeur quantitative de cette corrélation. Ils mentionnent seulement qu'elle est positive, de modérée à forte.

Figure IV
Le système de travail haute performance



Tiré de Huselid *et al.* (1997 : 2).

Cette figure nous apparaît importante pour la raison suivante : elle met en relation les employés (leur motivation et leurs compétences) avec la performance et la compétitivité¹¹.

Il va sans dire que ce système de travail haute performance est propre à chaque entreprise. Comme nous l'avons vu dans la théorie du *Resource Based View*, pour qu'il constitue un avantage stratégique, le système de gestion des ressources humaines doit être unique et difficile à copier. Les tenants de la gestion stratégique des ressources humaines adhèrent complètement à cette condition. Pour eux, le système de gestion des ressources humaines est particulier à chaque organisation et il doit être adapté à chaque situation pour atteindre l'impact maximum (Huselid *et al.*, 1997 : 2). Capelli et Crocker-Hefter (1996 : 7), mentionnent à ce sujet :

¹¹ La notion de compétitivité n'apparaît pas explicitement dans cette figure, mais nous supposons qu'il y a une relation directe entre le concept de "market value" d'une entreprise et sa compétitivité. Sur le marché des actions, on peut voir que les entreprises ayant la plus grande valeur sont celles qui sont les plus compétitives dans leur secteur d'activités. Pensons seulement à Bombardier, IBM, le Groupe Financier Banque Royale, etc. dont la croissance de la valeur des titres boursiers dépasse celle de leurs concurrents respectifs.

« We believe that a single set of “best” practices may, indeed, be overstated... there are examples in virtually every industry of highly successful firms that have very distinct management practices. We argue that these distinctive human resource practices help to create unique competencies that differentiate products and, in turn, drive competitiveness. Indeed, product differentiation is one of the essential functions of strategic management, and distinctive human resource practices shape the core competencies that determine how firms compete. »

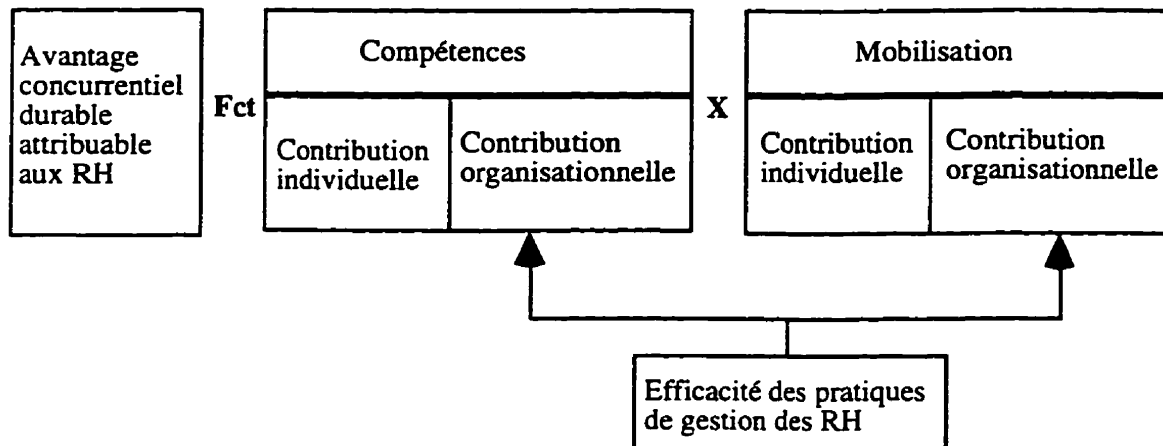
Pour que le système de gestion des ressources humaines contribue à l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il doit atteindre les objectifs de valeur, de rareté, de caractère non-substituable et inimitable tels que décrits dans le *Resource Based View*. Pour ce faire, il doit être aligné sur les autres systèmes de l'organisation, tout particulièrement sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Le système de gestion des ressources humaines, lorsqu'il répond aux besoins uniques de l'entreprise dans laquelle il est en place, est non-substituable, rare, de valeur et inimitable puisqu'opérant dans un contexte particulier de relations interpersonnelles. En effet, comme nous le montrerons plus loin dans le texte, la synergie entre les pratiques de GRH est l'élément qui détermine leur efficacité. On peut donc dire qu'il n'y a pas deux systèmes de GRH qui atteindront les mêmes objectifs (ce qui fait que les systèmes de GRH sont non-substituables, rares, de valeur et inimitables).

La figure IV nous montre que le système de GRH influence les compétences des travailleurs, leur mobilisation et le soutien organisationnel (*work structure*). Ces éléments, en favorisant la productivité, la créativité et les efforts discrétionnaires augmentent la performance de l'organisation, ses profits et finalement sa valeur marchande. Ces trois éléments (compétence, mobilisation et soutien organisationnel) sont aussi présents dans les travaux de Grisé *et al.* (1997) et de MacDuffie (1995 : 199). Ce dernier mentionne au sujet des compétences que : « les employés compétents et intelligents qui ne sont pas motivés sont peu susceptibles de fournir un effort discrétionnaire. Les employés motivés qui manquent de compétences peuvent fournir un effort discrétionnaire qui aura un impact sur la performance ». Il est donc clair selon MacDuffie que l'élément qui a le plus d'influence sur la performance de l'organisation est la mobilisation des travailleurs.

Nous pensons de plus, contrairement à ce que proposent Huselid *et al.*, que le soutien organisationnel ne doit pas constituer un troisième élément du même groupe, mais que cette contribution organisationnelle doit faire partie intégrante des éléments

« mobilisation » et « compétences ». En effet, le soutien organisationnel est selon nous une dimension organisationnelle à la mobilisation et aux compétences des travailleurs, qui ont aussi une dimension individuelle. Le modèle théorique général que Grisé *et al.* (1997) proposent pour expliquer cette relation est le suivant :

Figure V
Modèle théorique général



Adapté de Grisé *et al.* (1997).

Cette figure nous montre que :

1. l'avantage concurrentiel durable est fonction de l'interrelation existant entre les compétences des travailleurs et leur mobilisation.
2. Les compétences et la mobilisation des travailleurs ont deux dimensions : une personnelle (leur contribution individuelle dépend en grande partie d'eux) et l'autre organisationnelle (la contribution organisationnelle représente ce que l'entreprise fait pour ses travailleurs).
3. La contribution organisationnelle dépend de l'efficacité des pratiques de GRH mises en oeuvre dans l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous clarifierons ce que nous entendons par dimension organisationnelle et dimensions individuelle de la mobilisation.

CHAPITRE III

LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section tentera d'abord de clarifier les différences entre la mobilisation et la motivation des ressources humaines. Pour y arriver, nous utiliserons les textes d'auteurs classiques tels que Maslow et Herzberg, mais aussi les travaux d'auteurs plus contemporains, notamment Tremblay *et al.* (1996). De plus, nous essaierons de faire un inventaire de toutes les pratiques de gestion que les dirigeants d'entreprise peuvent utiliser dans le but de mobiliser leurs employés.

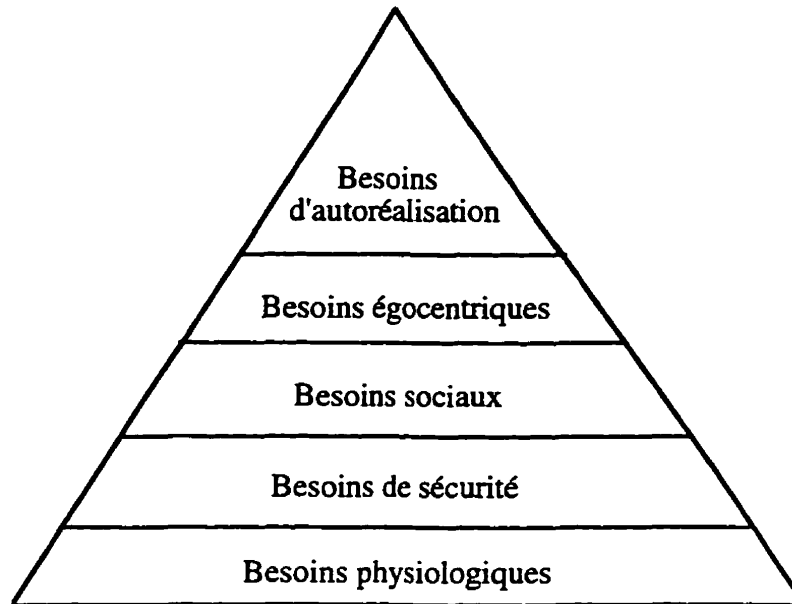
1. La motivation des RH

Avant de définir le concept de mobilisation, nous allons nous pencher sur l'examen de la notion de motivation pour clarifier les différences entre les deux concepts. Pour mieux comprendre la motivation, il faut revenir aux premiers auteurs qui en ont traité, soit Maslow (1954) et Herzberg (1968). La théorie avancée par Maslow indique que des individus se situant à des niveaux de développement différents vont réagir différemment aux stimuli qu'ils reçoivent. Ainsi, le déterminant qui est le plus important en ce qui concerne la motivation est l'individu et non l'organisation.

La pyramide des besoins de Maslow montre que les comportements de l'homme sont conditionnés par ses besoins intrinsèques. L'auteur prend en considération cinq

besoins. Il s'agit des besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, égocentriques et d'autoréalisation.

Figure VI
La pyramide de Maslow



Tiré de Wilhelmy (1994 : 246).

Maslow montre qu'il existe une gradation entre ces besoins et explique que les individus cherchent à combler les besoins du niveau où ils se trouvent avant de passer à la satisfaction de ceux des niveaux supérieurs. Les individus cherchent avant tout à combler leurs besoins non satisfaits (l'individu peut chercher à combler, en même temps, des besoins de plusieurs niveaux mais ceux d'un seul seront dominant à la fois); lorsqu'ils ont réussi, ils essaient de combler les besoins du stade supérieur et ainsi de suite jusqu'à l'autoréalisation qui est le besoin « suprême ». Wilhelmy (1994 : 247) mentionne que : « La motivation se trouve selon Maslow dans les besoins qui sont à satisfaire et non ceux déjà satisfaits... Ainsi, un employé qui a très bien satisfait ses besoins égocentriques sera difficilement motivé par des besoins inférieurs. Pour motiver cette personne, il faudrait alors trouver un moyen qui lui permettrait d'accéder à la satisfaction de besoins supérieurs, dans ce cas, d'autoréalisation. ».

Cette théorie peut être utile pour comprendre en partie la complexité du phénomène de la motivation du personnel. En effet, Maslow mentionne que sa théorie a trois

conclusions importantes (nous allons les expliquer plus en détail dans les trois paragraphes suivants) :

- 1) les comportements peuvent être l'objet de motivations multiples,
- 2) un comportement peut avoir plus d'un déterminant,
- 3) l'individu peut développer une autonomie fonctionnelle par rapport aux besoins longtemps satisfaits.

La théorie de Maslow met en évidence la difficulté de cerner les causes de la motivation des travailleurs. Selon l'auteur, il est ardu, voire impossible, de cerner les causes exactes de la motivation d'un travailleur, puisque celui-ci peut être motivé par plusieurs facteurs. MacDuffie (1995), tout en étant conscient de cette difficulté, mentionne que c'est la synergie entre les pratiques de GRH qui permet de motiver les travailleurs. En effet, celles-ci ne sont efficaces que si elles sont comprises dans un ensemble de pratiques interreliées et qui se chevauchent. MacDuffie suggère donc que l'entreprise mise sur l'implantation de plusieurs groupes de pratiques plutôt que sur un seul.

Le deuxième point découle du précédent; en effet, il s'avère impossible de savoir vraiment ce qui motive les travailleurs pour deux raisons. Premièrement parce que ceux-ci peuvent trouver leur source de motivation dans plusieurs programmes de GRH parmi ceux offerts par l'entreprise et deuxièmement parce que leurs comportements ne répondent pas uniquement à la nécessité de satisfaire un besoin. Par exemple, un comportement peut très bien avoir sa source dans un conditionnement préalable, c'est-à-dire qu'un travailleur peut agir d'une certaine manière parce qu'il a appris à travailler comme cela et non parce qu'il essaie de combler un besoin. Un employé qui participe en donnant des suggestions pour améliorer son travail peut le faire parce que ce type de participation donne plus de sens à son travail, parce que ça lui donne l'impression d'avoir plus de contrôle sur sa tâche, mais il peut le faire aussi uniquement parce qu'on lui a toujours demandé de le faire et qu'il considère que cela fait partie de son emploi .

Le troisième point qui ressort des travaux de Maslow est le plus important pour notre recherche. L'auteur mentionne que l'individu peut développer une autonomie fonctionnelle par rapport aux besoins satisfaits. Selon lui, les besoins peuvent devenir, s'ils sont satisfaits assez longtemps, indépendants de leur pré-requis et de leur satisfaction propre. Par exemple, un adulte qui a toujours été pleinement satisfait dans ses besoins d'amour sera plus autonome et plus indépendant que la majorité des gens

(Maslow, 1954 : 106) et il retirera moins de motivation ou de satisfaction de l'amour que lui portent ses proches. Au niveau de l'entreprise, cette notion se rapproche de celle des facteurs d'hygiène d'Herzberg (1968). D'après l'auteur, les besoins longtemps satisfaits (ce qu'il appelle les facteurs d'hygiène) peuvent devenir une source d'insatisfaction et de démotivation s'ils ne sont plus comblés. Par ailleurs, ils ne seront pas nécessairement une source de motivation s'ils continuent d'être satisfaits puisqu'ils seront considérés comme « acquis »¹².

2. La mobilisation des RH

Pourquoi utiliser le terme mobilisation au lieu de motivation ? Les chercheurs en psychologie préfèrent utiliser le terme motivation (tels Blais Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993 et Herzberg, 1968) tandis que les chercheurs en gestion semblent préférer utiliser le terme mobilisation (tels Ouellet *et al.*, 1995 et Tremblay *et al.*, 1996). Ces deux termes ne sont pas synonymes et nous verrons dans cette section ce que chacun d'eux signifie.

Notre définition du terme mobilisation se base sur les travaux de Morin *et al.* (1994) et Galambert (1987). Selon les premiers, la mobilisation des ressources humaines est représentée par le degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation, ainsi que l'effort consacré par le travailleur à l'atteinte des objectifs. Cette définition ne se limite qu'au côté individuel du concept de mobilisation. Pour compléter la définition du concept, nous devons ajouter celle de Galambert (1987) qui mentionne qu'il faut aussi tenir compte des efforts de l'organisation à mettre en valeur les compétences de ses employés. La mobilisation ne dépend donc pas uniquement de l'individu mais aussi de l'organisation. En effet, c'est le rôle des dirigeants de l'entreprise de fournir des incitatifs de mobilisation aux employés et il y a beaucoup d'outils dont ils peuvent se servir pour y arriver¹³. L'organisation doit créer et maintenir en place divers programmes et les travailleurs choisiront ceux qui représentent une source de mobilisation pour eux. Pour Ouellet *et al.* par exemple (1995 : 162-163), « la mobilisation c'est la valorisation par l'organisation des personnes et de leur contribution ». La mobilisation repose donc pour eux aussi sur les dirigeants et non sur les employés.

¹² Les travaux d'Herzberg et leurs applications seront abordés plus loin dans le texte.

¹³ Plus loin dans le texte, nous appellerons ces outils les « pratiques de GRH mobilisatrices ».

En somme, comme le montre le document de Tremblay *et al.* (1996), mobiliser un individu revient à lui fournir divers outils pour qu'il en vienne à se sentir considéré dans l'entreprise, pour qu'il perçoive que l'entreprise est à l'écoute de ses besoins. Plus spécifiquement, ils identifient cinq types de pratiques de gestion ayant un impact sur la mobilisation :

- les pratiques de partage de l'information,
- les pratiques de rémunération,
- les pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir,
- les pratiques d'identification,
- les pratiques de relations industrielles.

Nous pensons que si les dirigeants de l'entreprise font un effort marqué pour concevoir diverses pratiques de gestion dans chacun des groupes mentionnés ci-dessus, cela devrait permettre à tous les employés de trouver des éléments personnels de motivation. En résumé, mobiliser un individu revient à lui fournir des éléments qui lui permettent de trouver son travail satisfaisant. Comme le mentionnent Huselid et Delaney (1996 : 951), l'efficacité des employés compétents sera limitée s'ils ne sont pas mobilisés dans l'exécution de leur travail. La littérature montre donc que l'élément ayant le plus d'influence sur la relation entre les ressources humaines et la compétitivité de l'entreprise est le degré de mobilisation des employés.

Nous voyons qu'il y a deux éléments en relation dans la mobilisation : l'individu et l'organisation. L'entreprise fournit divers éléments (les pratiques de GRH mobilisatrices) à l'employé pour le mobiliser en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels, mais c'est le travailleur qui décide en bout de ligne de ce qui le mobilise vraiment puisque chacun perçoit les stimuli à sa manière, selon sa compréhension, ses valeurs et ses attentes. En effet, chaque individu analyse ce qui lui arrive selon ses propres schèmes de référence et ceux-ci sont différents d'un individu à un autre. Une pratique de GRH peut donc avoir de la valeur pour un individu alors qu'elle est totalement inutile pour un autre (Maslow, 1954). Par exemple, le remboursement des lunettes peut avoir une influence positive sur la personne qui en porte, mais elle risque de n'avoir aucun impact sur le travailleur qui n'en a pas besoin.

Un autre élément à prendre en considération lorsque l'on traite de mobilisation des travailleurs nous vient des travaux d'Herzberg (1968). L'auteur mentionne que les

facteurs qui produisent de la satisfaction envers son emploi sont séparés et distincts de ceux qui conduisent à une insatisfaction. L'opposé de la satisfaction envers son emploi n'est pas l'insatisfaction mais bien l'absence de satisfaction et parallèlement l'opposé de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction mais bien l'absence d'insatisfaction (Herzberg, 1968: 56). Ceci implique théoriquement que les facteurs qui conduisent à la mobilisation du personnel dans une entreprise sont distincts de ceux qui conduisent à leur démobilisation. Reprenons l'exemple cité dans le paragraphe précédent concernant les lunettes. Tel que nous l'avons mentionné, le remboursement des lunettes peut amener l'employé à être plus satisfait de ses conditions d'emploi. Néanmoins, l'absence d'un tel programme ne produira pas nécessairement d'insatisfaction chez les employés puisque ceux-ci peuvent être tout simplement indifférents face à cette pratique. À l'inverse, le fait de travailler dans une organisation de style autocratique peut causer de l'insatisfaction aux employés. Toutefois, les employés ne retireront pas de « satisfaction directe » à travailler dans une organisation non-autocratique mais auront seulement une absence d'insatisfaction face à cela.

Récemment, Ouellet *et al.* (1995 : 162) mentionnaient que « la motivation est le désir qui incite un individu à agir. On peut aider les gens à développer ce désir¹⁴, mais on ne peut désirer à leur place ». Dans cette recherche, mobiliser un individu signifie : lui fournir les pratiques de GRH nécessaires pour qu'il se motive à l'atteinte et au dépassement des objectifs de l'entreprise. Donc, pour nous la motivation est une affaire individuelle¹⁵, mais la mobilisation est avant tout l'affaire de l'entreprise. Les dirigeants ne peuvent influencer directement la motivation des travailleurs, mais ils peuvent néanmoins essayer de les mobiliser avec diverses pratiques de gestion.

Dans le cadre de notre recherche, ce que nous avons vu sur la motivation implique que des facteurs tels les augmentations de salaires annuelles peuvent ne pas représenter une source de motivation pour les employés puisque celles-ci sont considérées normales ou acquises dans notre société. Par contre, l'absence d'augmentation salariale annuelle peut causer de l'insatisfaction chez les employés et il pourrait en résulter une baisse de mobilisation du personnel.

¹⁴ En valorisant les personnes et leur contribution, c'est-à-dire en les mobilisant.

¹⁵ C'est l'individu qui se motive lui-même.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

Notre héritage managérial comprend beaucoup de pratiques de mobilisation ayant vu le jour à des époques différentes, pour répondre à des besoins différents de ceux qu'ont les employés d'aujourd'hui. Il faut adapter ces pratiques à la réalité actuelle pour en maximiser l'efficacité, ce qui n'est pas encore fait systématiquement. C'est ce qui nous amène à dire, à l'instar de Tremblay *et al.* (1996) et de Huselid *et al.* (1997), qu'il existe deux types de pratiques de mobilisation : les pratiques innovatrices (*progressives HRM practices*) et les pratiques traditionnelles. Selon Bernatchez (1991 : 2), « les pratiques innovatrices de relations avec les employés réfèrent à une manière de voir, de concevoir ou de comprendre la GRH. Ces pratiques concernent des champs particuliers d'actions administratives tels que l'exercice du droit d'association, la présence de cercles de qualité et de programmes d'aide aux employés... et l'approche décentralisée de gestion des employés. ». À ce sujet, Tremblay *et al.* (1996) décrivent bien quelles pratiques sont innovatrices¹⁶. MacDuffie (1995 : 197) ajoute que les pratiques innovatrices peuvent augmenter significativement la performance de l'entreprise et la compétitivité au plan national. Les pratiques traditionnelles sont plutôt celles qui ont trait à la rémunération non basée sur les performances de groupe.

De plus, nous pensons que l'influence des pratiques de mobilisation dépend non seulement de la présence d'un grand éventail de pratiques de GRH mobilisatrices, mais aussi de leur formalisation. Comme nous l'avons déjà expliqué, c'est le travailleur qui

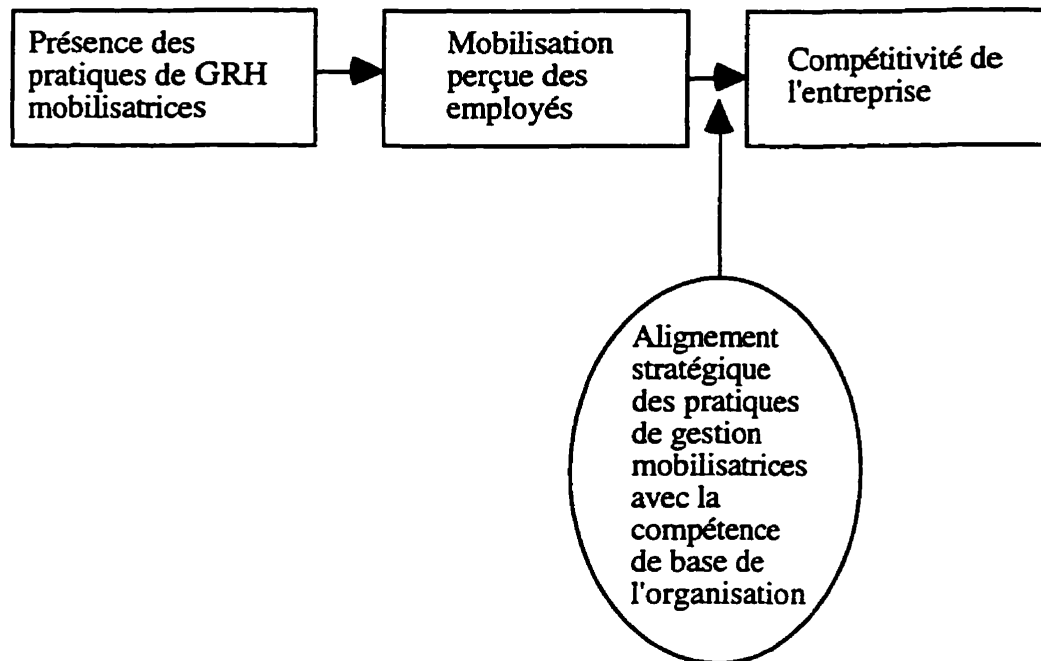
¹⁶ Nous examinerons en détail ces pratiques de GRH innovatrices dans le prochain chapitre.

trouve ses propres sources de motivation dans l'éventail de programmes offerts par l'entreprise. Plus une entreprise instaurera de pratiques de GRH mobilisatrices, plus les employés auront de sources possibles de mobilisation et plus ils auront de chance d'être effectivement mobilisés. À l'inverse, moins il y a de pratiques de GRH mobilisatrices en place dans l'organisation, moins les employés auront de sources potentielles de mobilisation et moins ils devraient être mobilisés.

Néanmoins, les pratiques de GRH mobilisatrices ne sont pas toutes aussi efficaces les unes que les autres. En effet, nous pensons que les pratiques formalisées ont plus de chances d'atteindre leur but que celles qui ne le sont pas. Donc, plus une entreprise utilise de pratiques de GRH formalisées, plus les dirigeants pourront réussir à mobiliser leurs employés. L'importance du formalisme s'explique par le fait que lorsqu'une pratique n'est pas formalisée, son application est laissée au bon jugement du gestionnaire et celui-ci risque fort de ne pas avoir tout le temps et les compétences nécessaires pour construire une marche à suivre efficace. Les pratiques de gestion qui sont formalisées le sont généralement par le département des ressources humaines et celui-ci dispose de plus de ressources pour implanter des pratiques plus achevées, plus efficaces et efficientes, plus cohérentes entre elles, donc qui ont une plus grande chance de mobiliser les employés.

Finalement, cette mobilisation effective devrait avoir un impact sur la compétitivité de l'entreprise par l'intermédiaire de la création d'un avantage concurrentiel. En effet, plus les employés seront mobilisés, plus ils deviendront un déterminant important de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En étant mobilisés, ils auront tendance à fournir des efforts élevés en vue du dépassement de leurs objectifs, à collaborer avec l'entreprise, à avoir un plus grand sentiment d'appartenance et à être plus efficaces (Tremblay *et al.* 1996), ce qui constituera un avantage concurrentiel marqué pour l'entreprise face à ses concurrents. L'entreprise qui possède un tel avantage devrait alors être plus compétitive que ses concurrents puisque son personnel, la principale source d'avantage concurrentiel, sera le plus performant. Nous pouvons résumer notre pensée à l'aide du schéma suivant :

Figure VII
Modèle théorique de la recherche



Pour trouver des indicateurs de la mobilisation des employés, nous nous servons de l'ouvrage de Tremblay *et al.* (1996). Nous utiliserons les indicateurs fournis dans cette étude puisqu'un examen approfondi de la littérature nous a démontré que ce travail était de loin le plus complet et le plus récent. Néanmoins, contrairement à eux, nous pensons qu'il est important de tenir compte du point de vue des employés et des dirigeants de l'entreprise pour analyser l'impact des pratiques de GRH sur la mobilisation des employés. En effet, Forgues (1995) mentionne que la position occupée dans l'organisation donne une perspective différente selon que l'on est un employé ou un membre de la direction et que cela crée des divergences dans la perception des effets des pratiques de GRH. De plus, Tremblay *et al.* (1995) montrent dans leur document que les cadres, les superviseurs, les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les cols bleus ne s'entendent pas sur ce que sont les indicateurs de mobilisation des RH.

L'idée d'examiner la variable intermédiaire « alignement des pratiques de gestion avec la compétence de base de l'organisation » dans le modèle que nous proposons est tirée des textes de Huselid *et al.* (1997 : 3) et de MacDuffie (1995 : 198). Les premiers mentionnent dans leur texte que « The more crucial strategic decision is how these

team incentives align with other HRM practices, and how the total HRM system is designed such that it supports key business priorities ». Le second écrit que « ...an HR bundle or system must be integrated with complementary bundles of practices from core business functions (and thereby with the firm's overall strategy) to be effective ».

Ces affirmations nous ont amené à considérer l'alignement des pratiques de gestion mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation comme étant cruciale pour l'entreprise. Pour être pleinement efficace, le système de gestion des ressources humaines, dans ce cas-ci les pratiques de gestion mobilisatrices, doit contribuer à améliorer ou à conserver la compétence de base de l'entreprise¹⁷. En ce sens, nous partageons l'avis de plusieurs auteurs, notamment Hamel et Prahalad (1994), pour qui le fait de posséder une compétence de base distinctive peut constituer une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise. Donc, pour perpétuer cette compétence de base sur une longue période, l'entreprise devrait implanter ou conserver des pratiques de mobilisation des ressources humaines lui permettant de maintenir et d'améliorer cette compétence qui la distingue de ses concurrents. Ce faisant, les dirigeants s'assurent que les ressources humaines contribuent efficacement à la compétitivité de l'entreprise, puisque ce sont les travailleurs qui constituent la seule source possible d'avantage concurrentiel durable.

¹⁷ Bien que certains chercheurs travaillent présentement à définir et à opérationnaliser le concept de compétence de base (tel Vital Roy, étudiant au doctorat à l'école des HEC) il n'en existe aucune définition dans la littérature. Nous définirons donc ce terme dans notre recherche comme étant ce que l'organisation fait le mieux et qui la distingue de ses concurrents.

CHAPITRE V

CADRE THÉORIQUE

1. Question et propositions de recherche

Nous avons vu au cours de la revue de littérature que les ressources humaines pouvaient être considérées comme une source importante d'avantage concurrentiel en s'appuyant sur la théorie du *Resource Based View*. Ensuite, nous avons vu que la mobilisation était le déterminant ayant le plus d'influence pour expliquer l'impact des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise. Nous avons de plus montré la nécessité de parler de mobilisation et non de motivation dans notre recherche et nous avons différencié les termes compétitivité et performance organisationnelle. Finalement, nous avons posé les bases pour la construction d'une méthode qui permettait de cerner clairement la compétitivité d'une organisation.

La littérature montre donc que les RH (par leur mobilisation) peuvent être une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise. Néanmoins, aucune recherche sur le terrain n'a été faite jusqu'à présent pour vérifier si les pratiques de mobilisation des ressources humaines ont un impact réel sur la compétitivité de l'organisation. Ce mémoire tentera donc pallier à l'absence de travaux sur le sujet en tentant de répondre à la question suivante : **Les pratiques de GRH mobilisatrices ont-elles un impact sur la compétitivité des organisations ?**

Pour répondre à cette question, notre recherche sera construite autour des trois propositions suivantes :

Proposition 1. Plus une entreprise utilise un grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et plus elles sont formalisées, plus les employés seront mobilisés.

Proposition 2. Plus les employés perçoivent positivement leur mobilisation, plus l'entreprise sera compétitive dans son secteur d'activité.

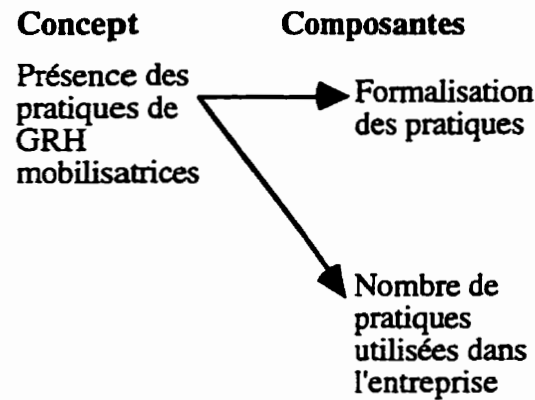
Proposition 3. Pour avoir un impact sur la compétitivité de l'organisation, les pratiques de GRH mobilisatrices mises en oeuvre par une entreprise doivent être alignées sur ses compétences de base.

2. Cadre théorique de l'étude

2.1. Les pratiques de GRH mobilisatrices

La figure suivante représente les composantes du concept de « présence des pratiques de GRH mobilisatrices ».

Figure VII
Le concept de pratiques de GRH mobilisatrices



2.1.1. Définition du concept

Les pratiques de gestion mobilisatrices sont les pratiques de GRH, qu'elles soient traditionnelles ou innovatrices, qui peuvent être une source de motivation pour l'individu. Les pratiques de mobilisation peuvent être classées en cinq grandes catégories d'après Tremblay *et al.* (1996).

- 1) les pratiques qui ont trait au partage de l'information avec les employés,
- 2) les pratiques de rémunération,
- 3) les pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir,
- 4) les pratiques d'identification,
- 5) les pratiques de relations industrielles.

Le tableau de la page suivante représente toutes les pratiques de GRH mobilisatrices contenues dans l'ouvrage de Tremblay *et al.* (1996).

Tableau I
Les pratiques de gestion mobilisatrices.

Groupes de pratiques	Pratiques spécifiques
Partage de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise, • Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait: <ul style="list-style-type: none"> - aux résultats financiers, - aux projets majeurs, - aux résultats de sondages, - aux résultats de chaque unité de travail, - à la satisfaction de la clientèle, - à la performance des autres organisations.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de participation aux bénéfices, • Partage de gains de productivité, • Incitatifs de groupes à la productivité, • Plans d'actionnariat, • Récompenses non monétaires liées à la performance, • Plans de rémunération selon les compétences • Regroupements de classes de salaires. • Incitatifs individuels à la productivité, • Plans de rendement individuels.
Appropriation ou partage de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation : <ul style="list-style-type: none"> - Cercles de qualité, - Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet, • Partage de pouvoir : <ul style="list-style-type: none"> - Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement) - Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.
Identification	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques d'identification à la mission organisationnelle, • Modification de la culture organisationnelle.
Relations industrielles	<ul style="list-style-type: none"> • Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

Adapté de Tremblay *et al.* (1996).

2.1.2. Composantes du concept

La présence de pratiques de gestion mobilisatrices peut se diviser en deux composantes : la formalisation des pratiques et le nombre de pratiques présentes.

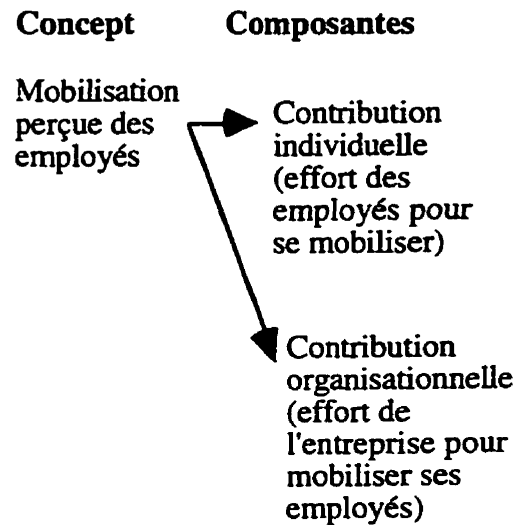
La formalisation, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, peut influencer grandement l'efficacité des pratiques de GRH mobilisatrices. Pour nous, les pratiques de GRH formalisées sont celles qui ont une procédure documentée et stricte. Nous posons comme hypothèse que plus une procédure sera formalisée, plus elle risquera d'avoir un impact positif sur la mobilisation effective des employés. Selon nous les organisations qui ont la plus forte proportion de pratiques formelles devraient être celles qui ont le plus fort taux de mobilisation effective.

Le nombre de pratiques présentes est aussi important que leur degré de formalisation. En effet, si l'on se rappelle les fondements des théories sur la mobilisation, on mentionnait que ce sont les employés qui trouvent eux-mêmes leur sources de motivation dans les pratiques de gestion mobilisatrices mises en oeuvre par l'organisation. Donc, par définition, plus une organisation implantera un grand éventail de pratiques de gestion mobilisatrices, plus les employés auront de sources possibles de mobilisation et plus leur motivation sera grande .

2.2. La mobilisation perçue

La mobilisation perçue des employés est le niveau de mobilisation des employés de l'organisation qui peut être obtenu en recueillant l'opinion des personnes travaillant dans l'entreprise. Cette mobilisation a deux composantes : la contribution individuelle et la contribution organisationnelle. Le tableau suivant présente ces deux composantes.

Figure IX
La mobilisation perçue



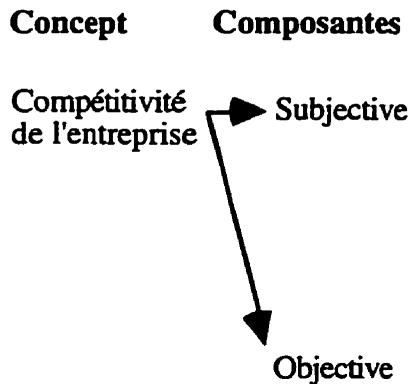
La contribution individuelle à la mobilisation peut être comprise comme étant les éléments de mobilisation qui sont uniquement rattachés à l'individu, c'est-à-dire le degré d'efforts que font les employés pour se mobiliser en vue de l'atteinte et du dépassement des objectifs de l'entreprise.

La contribution organisationnelle à la mobilisation peut être perçue comme étant les éléments de mobilisation qui sont du ressort de l'entreprise, c'est-à-dire les moyens fournis par l'organisation pour mobiliser adéquatement ses employés en vue de l'atteinte et du dépassement des objectifs.

2.3. La compétitivité de l'organisation

La compétitivité de l'entreprise est la mesure de la performance d'une organisation par rapport à ses principaux concurrents. Le tableau qui suit montre que ce concept a deux composantes : la première est subjective et la deuxième est objective.

Figure X
La compétitivité



Nous avons déjà cité des ouvrages qui ont démontré la corrélation positive de modérée à forte qui existe entre les méthodes subjectives et objectives de collecte de données (voir Huselid *et al.*, 1996 : 954). Néanmoins, nous avons ajouté la dimension objective au concept puisqu'il nous semble important de ne pas nous fier uniquement sur des informations subjectives.

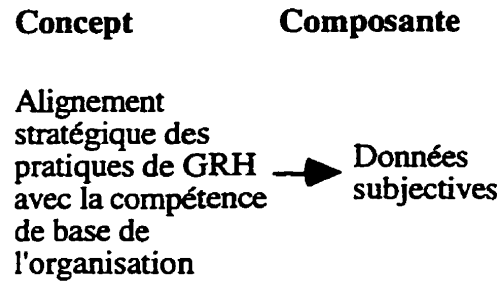
La dimension subjective de la compétitivité se définit par la perception qu'ont les membres de l'organisation de la compétitivité de leur organisation. Cette dimension peut inclure les perceptions des employés et celles des dirigeants. Les membres de ces deux niveaux hiérarchiques sont susceptibles de ne pas avoir la même opinion sur la question puisqu'ils ne disposent pas des mêmes informations (Forgues, 1995; Tremblay *et al.*, 1995). Il est donc nécessaire de tenir compte de ces deux opinions.

La dimension objective de la compétitivité se définit par les critères objectifs influençant la compétitivité de l'organisation. Cette dimension a comme composante les données externes qui proviennent d'organismes indépendants étudiant les entreprises du secteur.

2.4. L'alignement stratégique

Le dernier concept de notre modèle qui est présenté dans la figure suivante est le moins couvert dans la littérature.

Figure XI
L'alignement stratégique des pratiques de GRH



Aucun auteur ne donne une définition claire de ce qu'est la compétence de base d'une organisation ou de la méthode à utiliser pour la cerner clairement. Pour cette raison et puisque le but de cette recherche n'est pas de définir ce concept (d'autres chercheurs y travaillent déjà, voir à ce sujet la note 17), nous pensons que les personnes qui travaillent dans une organisation sont les plus aptes à discerner ce qu'est la compétence de base de leur entreprise, c'est-à-dire ce que l'organisation fait de mieux et qui la distingue de ses concurrents.

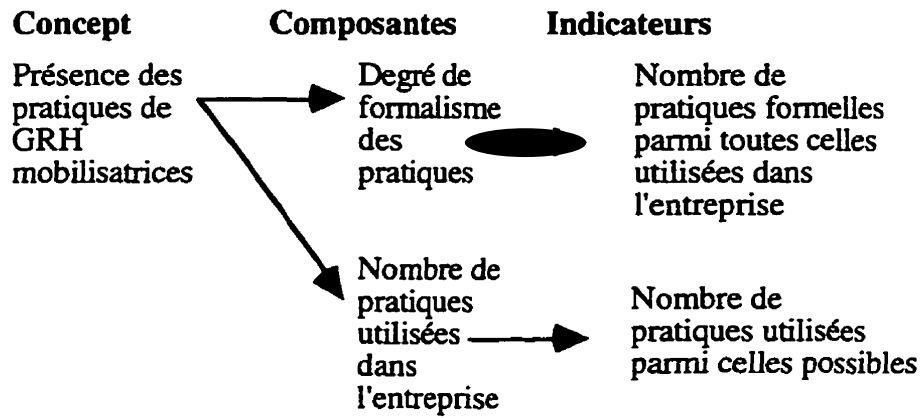
CHAPITRE VI

CADRE OPÉRATOIRE

Mace (1988 : 53) mentionne que les indicateurs sont les « instruments permettant d'articuler en langage concret le langage abstrait utilisé à l'étape de la formulation du problème... Ils précisent les variables et permettent de classer un objet dans une catégorie par rapport à une caractéristique donnée... Ils constituent un référent empirique plus précis que la variable ». Dans ce chapitre, nous précisons donc les concepts présentés dans le chapitre précédent pour en tirer des indicateurs concrets. Les grilles d'entrevues en annexe contiennent les questions qui ont été formulées pour étudier ces indicateurs.

1. Les pratiques de mobilisation

Figure XII
Indicateurs de pratiques de GRH mobilisatrices

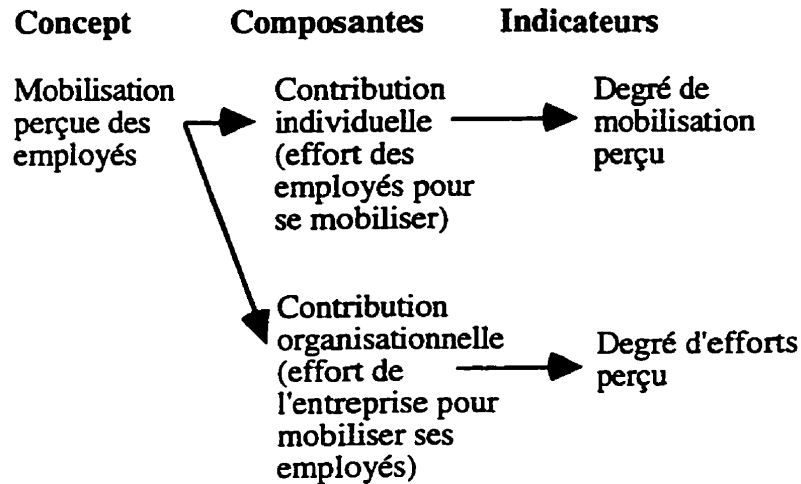


Pour mesurer le degré de formalisme des pratiques de gestion mobilisatrices, nous avons recueilli des informations concernant le pourcentage de pratiques formelles (c'est-à-dire qui ont une procédure documentée et stricte) par rapport à la totalité des pratiques utilisées par l'entreprise. Par exemple, si nous trouvions qu'il y avait 20 pratiques de GRH mobilisatrices utilisées dans une entreprise mais que seulement 10 d'entre elles avaient une procédure formelle, alors cette organisation avait au total 50% de pratiques de GRH formelles.

Deuxièmement, pour recueillir de l'information sur le nombre de pratiques de gestion mobilisatrices, nous avons déterminé le pourcentage de pratiques (formelles ou informelles) que l'entreprise utilise parmi l'éventail de pratiques que nous avons décrit plus haut. Par exemple, l'entreprise du paragraphe précédent utilisait 20 pratiques de GRH mobilisatrices. Nous avons vu dans le tableau I qu'il y a au total 23 pratiques de GRH qui sont mobilisatrices. Il y avait donc 87% des pratiques possibles présentes dans cette organisation.

2. La mobilisation perçue

Figure XIII
Indicateurs de la mobilisation perçue



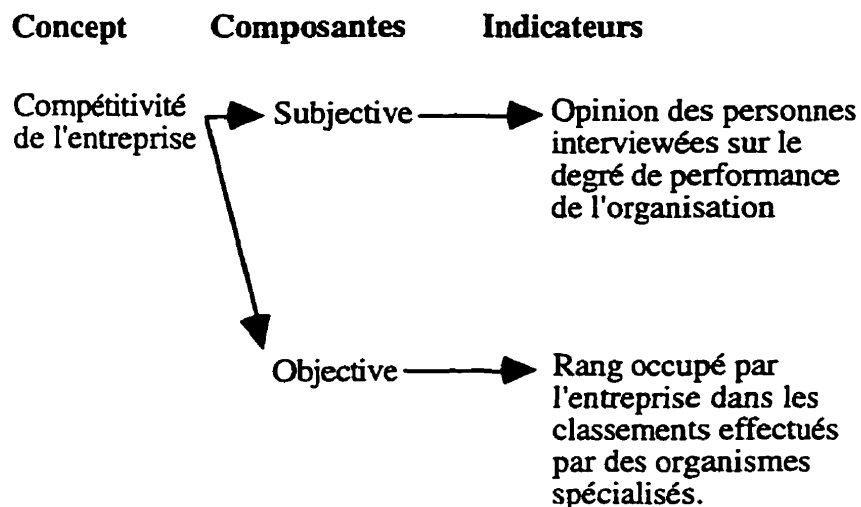
Pour recueillir le degré de mobilisation des employés perçus, nous avons demandé aux personnes interrogées de coter sur une échelle de un à dix leur degré de mobilisation (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

Pour recueillir les données concernant la contribution individuelle, nous avons demandé aux personnes interviewées de coter de un à dix le niveau de mobilisation des employés.

Pour amasser les informations sur la contribution organisationnelle, nous avons demandé aux participants quel est, d'après eux, le niveau d'efforts que l'entreprise fournit en vue de mobiliser ses employés (toujours sur une échelle de un à dix).

3. La compétitivité de l'organisation

Figure XIV
Indicateurs de compétitivité

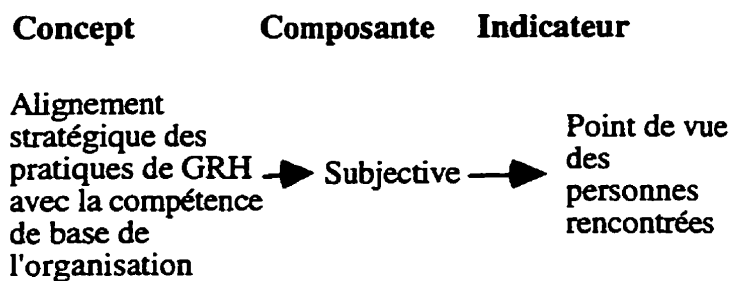


Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, des informations objectives et subjectives peuvent être utilisées pour mesurer la compétitivité d'une organisation. En ce qui a trait à la dimension subjective, il faut poser des questions aux dirigeants et aux employés sur leur perception du degré de performance de l'organisation. Ensuite, en ce qui a trait à la dimension objective, nous devons obtenir des informations externes concernant le rang occupé par l'entreprise dans les classements faits par des organismes externes.

4. L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation.

Figure XV

Les indicateurs d'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation



Pour commencer, il faut demander aux personnes interrogées ce qu'est la compétence de base de leur organisation puisque, faute de littérature sur le sujet, nous pensons que ce sont elles qui sont le plus en mesure de savoir ce que leur entreprise fait le mieux. Ensuite, il est nécessaire de leur demander si les pratiques de GRH mobilisatrices qui sont utilisées au sein de l'entreprise sont alignées avec la compétence de base de l'organisation.

CHAPITRE VII

Méthodologie

Dans cette partie du mémoire, nous allons expliquer la méthodologie que nous avons utilisée pour cette recherche. Nous commençons par identifier le type d'investigation se prêtant le mieux à notre travail. Ensuite, nous clarifions les éléments relatifs à l'échantillonnage. De plus, nous expliquons comment nous avons mesuré les variables à partir des indicateurs spécifiés dans le cadre opératoire et finalement nous proposons un instrument de collecte de données original.

1. Type d'investigation

La recherche que nous avons faite est une étude exploratoire du phénomène de la mobilisation. Plusieurs recherches ont déjà été faites sur le sujet (Tremblay *et al.*, 1996; Blais *et al.*, 1993; Huselid et Delaney, 1996; MacDuffie, 1995; Ouellet *et al.*, 1995; Pfeffer, 1994), mais contrairement à ces travaux notre but n'était pas d'étudier s'il y a une corrélation entre les variables de l'étude. Nous voulions comprendre les liens qui existent entre la mobilisation des travailleurs et la compétitivité de l'entreprise tout en intégrant le concept d'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation. À notre connaissance, il n'existe pas de travaux ayant exploré cette relation.

Pour réaliser cette recherche nous avons fait une étude sur le terrain en allant rencontrer des travailleurs pour récolter leurs opinions. Le choix de cette méthode repose sur le fait que ce type d'investigation est celui qui nous permettait de recueillir la plus grande quantité de renseignements. Nous avons posé nos questions directement aux personnes interrogées, ce qui nous a permis d'approfondir les points qui nous semblaient important; ce que le questionnaire, par exemple, ne nous permettait pas.

2. L'échantillon de recherche

Dans cette section, nous allons identifier la population étudiée, la stratégie adoptée pour constituer l'échantillon et la taille de cet échantillon.

2.1. La population

La population que nous avons choisi devait comporter des entreprises assez grandes pour avoir un service de gestion des ressources humaines qui a les moyens de créer et d'implanter des pratiques de gestion mobilisatrices. En effet, comme une partie de notre étude concernait la relation entre la présence des pratiques de GRH mobilisatrices et la mobilisation des employés, il fallait qu'il y ait suffisamment de pratiques de GRH dans les organisations pour pouvoir examiner leur influence sur la mobilisation. Les petites entreprises n'ont généralement pas les moyens financiers nécessaires pour créer, mettre sur pied et conserver un grand nombre de pratiques de GRH; c'est pourquoi nous avons préféré porter notre attention sur de grandes entreprises.

De plus, la population choisie devait compter une forte proportion d'entreprises cotées à la bourse, ou devait être dans un secteur qui est souvent analysé par des firmes externes ou des revues spécialisées. En effet, comme nous avons besoin de données objectives pour déterminer la compétitivité des firmes étudiées, nous devons choisir notre population en fonction de l'accessibilité de cette information.

Finalement, puisque la performance des employés est influencée à la fois par leurs compétences et leur mobilisation (Grisé *et al.*, 1997; Huselid *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995), nous devons minimiser l'impact des compétences des individus dans notre étude pour pouvoir tenir compte uniquement de la mobilisation. Pour arriver à réduire

L'influence des compétences des individus sur nos résultats, nous devons trouver une population où les travailleurs ont sensiblement les mêmes compétences.

Une façon de contrôler l'influence des compétences des individus était de choisir une population où elles étaient standardisées par un organisme externe. Si les compétences techniques des individus sont régies par une organisation externe, il est plus facile de présupposer que les employés d'entreprises concurrentes avaient des compétences de base similaires. Cette standardisation devait donc impliquer que les compétences des individus avaient peu d'impact sur l'avantage concurrentiel attribuable aux RH puisque ces travailleurs avaient des habiletés similaires dans toutes les entreprises concurrentes.

Le choix de la population était limité puisque peu de secteurs pouvaient répondre à toutes les caractéristiques précédentes. Il en existait néanmoins un : le secteur de **l'assurance générale directe**.

Cette population répondait en effet à toutes les caractéristiques que nous jugions essentielles : ces entreprises avaient des services de ressources humaines bien établis et fonctionnels qui administraient de nombreuses pratiques de mobilisation; les entreprises de ce secteur n'étaient pas en majorité publiques mais des sondages de performance étaient couramment faits sur cette population par des magazines d'affaires spécialisés, (ce qui nous assurait de la disponibilité de certaines informations de performance); et finalement les compétences des employés de base de cette population - les vendeurs - étaient régies par le Conseil des Courtiers en Assurances de Dommages et l'Institut d'Assurances de Dommages du Québec (ce qui signifiait que les compétences « techniques » de tous les vendeurs étaient standardisées et certifiées par un organisme externe).

Nous avons privilégié les entreprises fonctionnant en direct dans le but d'éliminer les courtiers indépendants de notre échantillon. Ces entreprises étant de grandeur variable, leur taille ne justifie pas l'existence d'un service de GRH puisque les bureaux de courtiers ne comptent généralement que très peu d'employés¹⁸. Le choix des compagnies d'assurance directe nous assurait que toutes les entreprises de notre échantillon avaient un service de GRH bien en place.

¹⁸ De plus, selon les derniers rapports de l'Inspecteur général des institutions financières, les courtiers en assurances perdent de la clientèle année après année au profit des assureurs directs.

2.2. L'échantillonnage

L'échantillonnage n'était pas une opération très complexe puisque la population choisie comportait un nombre restreint d'entreprises. De plus, puisque des contraintes de temps et d'argent nous limitaient à effectuer notre étude au sein d'entreprises présentes dans la région du Québec métro, notre population était assez limitée.

Nous ne pouvons pas dévoiler dans ce texte le nom des compagnies qui ont participé à notre étude puisque nous nous sommes engagés auprès de toutes les personnes rencontrées à assurer la confidentialité de leurs réponses et de leur participation. Pour nous assurer qu'il soit impossible de reconnaître une organisation à l'aide des données présentées plus loin dans cette recherche, nous préférons ne pas mentionner le nom des entreprises qui faisaient partie de notre échantillon. De plus, nous utilisons uniquement le masculin lorsque nous parlons des personnes interrogées pour que les participants ne puissent être reconnus.

2.3. Taille de l'échantillon

Nous pensions qu'il était nécessaire de rencontrer deux personnes dans chacune des entreprises, soit le directeur des ressources humaines ou le directeur des ventes selon le cas¹⁹ et un employé. Nous voulions rencontrer à la fois des employés et des dirigeants pour confronter l'opinion de ces deux niveaux hiérarchiques puisque nous pensions qu'il serait intéressant de voir comment se perçoivent les employés, mais aussi comment ceux-ci sont perçus par leur dirigeants. Nous croyions aussi que rencontrer deux personnes nous permettait d'avoir assez d'informations pour vérifier les informations reçues par chacun d'eux.

3. Instrument de collecte de données

Le choix du type d'instrument de collecte de données et sa construction constitue une grande partie du travail de recherche. Le type d'instrument choisi a été grandement

¹⁹ Lorsqu'il y avait un directeur des RH en poste à Québec nous l'avons rencontré; si ce n'était pas le cas, nous avons rencontré le directeur régional des ventes (lequel est le plus haut supérieur hiérarchique du secteur).

influencé par les objectifs exploratoires de notre recherche. En effet, pour répondre à cet objectif plus descriptif qu'analytique, nous pensons que la technique la plus adaptée était celle de l'entrevue semi-dirigée. Cette technique permettait d'obtenir une plus grande richesse d'informations que le questionnaire ou l'entrevue directive.

Nous avons fait le choix de ne pas enregistrer l'entrevue. Cette décision a été influencé par le fait que nous avons jugé nécessaire de commencer l'entrevue avec les questions les plus importantes, ce qui nécessite que la personne rencontrée se sente à l'aise dès le début. Comme l'enregistreuse a la particularité de rendre les gens plus distants au début, nous ne pouvions l'utiliser.

Quatre grilles d'entrevue ont été construites. D'abord, lors des entrevues, nous avons utilisé deux grilles²⁰ contenant le minimum d'espace pour noter les renseignements fournis par les personnes rencontrées dans le but de ne pas les importuner en prenant tout en note. Ensuite, une fois chaque entrevue terminée, nous notions minutieusement tout ce que le directeur ou l'employé nous avait dit, en y ajoutant nos impressions, dans une version beaucoup plus longue de chacune des deux grilles d'entrevue précédentes.

Les grilles d'entrevue, qui figurent en annexe, comprennent 5 sections : les pratiques de mobilisation, l'alignement des pratiques de mobilisation avec les compétences de base de l'organisation, la mobilisation perçue des employés de vente, la compétitivité de l'entreprise et les données descriptives relatives au répondant.

4. Le protocole d'entrevue

Les entrevues ont été effectuées selon un protocole strict. Toutes les entrevues se sont déroulées de la même manière. Le protocole se divisait en deux étapes : la prise de contact et la rencontre. Avant de débiter la description du protocole d'entrevue, il faut mentionner que la grille d'entrevue et le protocole de recherche ont fait l'objet de deux pré-tests. Le premier a été effectué auprès d'un gestionnaire des ressources humaines qui ne travaillait pas dans le secteur de l'assurance générale. Ce pré-test nous a permis d'ajuster le protocole, mais aussi de vérifier la compréhension des termes utilisés par la

²⁰ Nous avons construit deux grilles différentes : une pour les employés et l'autre pour les directeurs. Ces deux grilles comprenaient des questions semblables qui portaient sur les mêmes sujets, mais elles étaient adaptées au niveau hiérarchique des personnes rencontrées.

personne rencontrée. Le second pré-test a été effectué auprès d'un directeur de ventes qui oeuvre dans le domaine de l'assurance générale. Puisque ce second pré-test n'a pas conduit à des changements et que la personne interrogée n'a pas été mis au courant qu'il s'agissait d'un pré-test, les réponses fournies par cette personne ont été conservées pour faire partie de l'échantillon de recherche.

4.1. La prise de contact

Après avoir identifié la population totale, nous avons communiqué par téléphone avec le directeur des ressources humaines de chaque entreprise. Dans les cas où ce ne fut pas possible, la personne que nous avons rejoint est le directeur des ventes de la région de Québec. Une fois en contact avec la bonne personne, nous commençons par nous présenter en mentionnant que la recherche était faite dans le cadre d'une maîtrise en sciences de l'administration. Ensuite, nous exposons le but de la recherche en expliquant la technique de recherche utilisée et les différentes parties de la grille d'entrevue. Lorsque la personne manifestait le désir de participer à l'étude, une date de rencontre était arrêtée pour effectuer l'entrevue dans les bureaux de la compagnie.

La réponse des directeurs a été positive dans presque toutes les entreprises puisque nous avons pu rencontrer les gens que nous voulions dans quatre des cinq entreprises de l'échantillon. Dans toutes ces entreprises, les directeurs se sont montrés très coopératifs et très intéressés par le sujet de notre étude. Chez la cinquième entreprise par contre, le directeur des RH s'est montré réticent à participer à l'étude. Il ne nous a pas rencontré, nous a autorisé à rencontrer un autre cadre et nous a refusé une rencontre avec un employé. La raison qui semble justifier son comportement est que cette entreprise avait des problèmes avec la mobilisation de ses agents dans la période où nous avons effectué notre enquête²¹. Au total, nous avons donc rencontré onze personnes, soit cinq employés et six dirigeants (quatre directeurs des ventes, un directeur des RH et un assistant au directeur RH) répartis dans cinq compagnies.

²¹ Nous préférons ne pas dévoiler la nature de ces problèmes pour que l'entreprise ne puisse pas être identifiée.

4.2. Le déroulement de l'entrevue

Les entrevues se sont toutes déroulées de la même manière, qu'il s'agisse d'employés ou de dirigeants. Au début des entrevues, nous prenions le temps de lire avec la personne interrogée deux pages qui contenaient la description des objectifs de l'enquête, la présentation du chercheur, l'entente de confidentialité²², l'énumération des sections du questionnaire et les définitions des concepts à l'étude²³. Nous répondions ensuite aux questions pour nous assurer que la personne rencontrée comprenait parfaitement ce que nous venions de lui exposer. Finalement, nous débutions l'entrevue en nous assurant continuellement que le participant comprenne les questions et les choix de réponses qui lui étaient fournis.

En général, nous avons préféré interroger les participants de manière individuelle. Cependant, dans le cas d'une entreprise, nous avons été dans l'obligation de rencontrer deux dirigeants lors d'une rencontre et deux employés lors d'une autre.

Les entrevues se sont déroulées du début juillet 1997 à la mi décembre de la même année. Nous avons dû étaler les rencontres sur plusieurs mois pour rencontrer le plus de personnes possible puisque le début des entrevues coïncidait avec les périodes de vacances de la fin de l'été. Les rencontres duraient environ une heure trente.

5. La mesure des indicateurs²⁴

La première section de la grille d'entrevue (question 1) nous servait à identifier la présence et la formalisation des pratiques de gestion mobilisatrices. Pour ce faire, nous avons d'abord attribué un point pour chacune des pratiques de gestion mobilisatrices présentes dans l'entreprise. Plus l'entreprise avait de points, plus elle utilisait de pratiques différentes et plus l'effort qu'elle fournissait en vue de mobiliser ses RH était grand. Ensuite, nous comptons le nombre de pratiques formelles et informelles parmi celles utilisées dans l'entreprise. Ces mesures nous ont permis de comparer les

²² Il y a deux raisons qui nous ont amené à conclure une entente de confidentialité avec les personnes rencontrées : pour les mettre en confiance et parce que des directeurs nous ont clairement demandé d'assurer la confidentialité des renseignements qu'ils consentaient à nous fournir.

²³ Ce document figure en annexe avec les grilles d'entrevues.

²⁴ Dans le but d'alléger le texte, nous ne reprenons pas le libellé des questions puisque celles-ci sont présentées en annexe.

entreprises entre elles pour savoir lesquelles utilisaient le plus de pratiques de GRH mobilisatrices et lesquelles avaient le plus grand nombre de pratiques formelles.

La deuxième section de la grille d'entrevue nous servait à évaluer l'alignement des pratiques de gestion mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation. Nous avons utilisé les questions six et sept pour recueillir l'opinion des personnes rencontrées sur ce sujet. Nous avons choisi de poser deux questions légèrement différentes pour nous assurer d'obtenir les réponses les plus complètes possibles.

Nous avons utilisé les questions deux, trois, quatre et cinq pour nous assurer de la validité des réponses aux questions six et sept. En effet, à l'aide des réponses aux quatre premières questions de cette section, nous pouvions comparer au besoin les buts des pratiques de mobilisation, la mission et les compétences distinctives de l'organisation pour trouver les éléments qui justifiaient les réponses obtenues aux deux dernières questions (six et sept). Dans une entreprise à l'étude par exemple, les répondants nous ont mentionnés aux questions six et sept que les pratiques de GRH utilisées ne permettaient pas de tirer le maximum des RH et des compétences de base de l'organisation. Nous avons trouvé les raisons qui justifiaient leur opinion dans les réponses aux quatre questions précédentes (deux, trois quatre et cinq) où il est apparu que les pratiques de GRH ne supportaient pas les compétences distinctives de l'entreprise et que ces dernières n'étaient pas en lien avec la mission. Les compétences distinctives et les pratiques de GRH visaient à assurer une sécurité d'emploi et étaient très peu axées vers la « performance » alors que la mission de l'organisation favorisait l'innovation et la compétitivité.

Puisqu'il n'existe pas de méthode dans la littérature pour trouver la compétence de base d'une organisation et qu'il semble difficile d'en formuler une définition, nous avons posé deux questions concernant ce concept (questions quatre et cinq) pour nous assurer d'obtenir les réponses les plus justes possibles. Nous avons cru nécessaire de poser la question quatre, qui est plus vulgarisée que la question cinq, pour nous assurer d'obtenir une réponse même si les personnes interrogées ne comprenaient pas tout à fait ce concept.

De plus, l'absence de définition des compétences de base nous a amené à nous fier uniquement à l'opinion des personnes rencontrées pour trouver la compétence de base de l'organisation. Si nous voulions vraiment la trouver nous-mêmes, cela exigait

certainement de demeurer quelque temps dans chacune des organisations pour analyser le fonctionnement et rencontrer plusieurs employés, clients et concurrents - ce qui nous était impossible (des contraintes de temps nous en ont empêché).

La troisième section de la grille d'entrevue nous a permis d'observer le niveau de mobilisation perçu des agents. Dans cette section, nous avons commencé par demander aux personnes rencontrées de coter de un à dix le degré de mobilisation des employés de vente (question 8). Nous leur avons ensuite demandé d'expliquer sur quoi ils se basent pour répondre à la question précédente pour nous assurer que des raisons claires justifient leur réponse (question 9). Avec ces deux questions, nous étions en mesure de savoir clairement quel est le degré de mobilisation perçu des employés de vente de l'organisation. La dernière question de cette section (question 10) nous a permis d'obtenir l'opinion des répondants sur l'effort que déploie l'organisation en vue de mobiliser ses agents.

La quatrième section portait sur la compétitivité de l'organisation. Dans cette section, nous avons utilisé les deux premières questions (questions 10 et 11) pour voir si la performance de l'organisation était reliée directement dans l'esprit des personnes interrogées à la performance de l'équipe de vente. Cela nous permettait de savoir si les répondants considéraient que les ressources humaines pouvaient représenter un élément déterminant de la performance de l'entreprise. Les questions qui suivent (13 à 19) nous servaient à connaître l'opinion des répondants sur la compétitivité de leur organisation. Nous devons mentionner que les questions 15 à 18 inclusivement n'ont été posées qu'aux dirigeants rencontrés puisque nous supposons qu'ils étaient les seuls à avoir assez d'informations pour pouvoir y répondre.

Les questions 12 et 17 portaient sur le même sujet mais avaient des objectifs différents. D'abord, la question 12 nous était utile pour comparer l'opinion des dirigeants et les classements objectifs sur la compétitivité. Ensuite, la question 17 nous permettait de savoir si les dirigeants connaissaient ces classements.

Dans le but d'augmenter la validité des réponses subjectives obtenues sur les questions portant sur la compétitivité, nous nous proposons de les comparer au classement effectué par un organisme externe, par exemple, une revue spécialisée. Nous ne pouvons dévoiler le nom de cette revue puisque nous devons respecter l'entente de confidentialité prise avec les participants. Nous croyons qu'il serait trop facile de

reconnaître les entreprises ayant participé à l'étude avec ces renseignements. Néanmoins, nous pouvons mentionner que cette revue est l'une des plus respectées dans le secteur et que les données présentées sont absolument fiables. Le classement tient compte du montant des primes totales souscrites au Québec, de la part de marché et du pourcentage de croissance de la valeur des primes souscrites.

CHAPITRE VIII

LES RÉSULTATS

Cette section contient les résultats de l'enquête effectuée dans le cadre de ce mémoire. Nous présentons les données en deux étapes. Nous commençons par observer les résultats obtenus pour chacune des variables, soit l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices, la mobilisation perçue, la compétitivité de l'entreprise et l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices. Ces informations nous permettent de faire un diagnostic « intra-organisationnel » puisque nous examinerons les différences et les similitudes entre les opinions des dirigeants et des employés au sein de chaque organisation. Ensuite, nous passons en revue les résultats des propositions que nous avons fait à la suite de la revue de littérature. Cette partie du texte constitue notre analyse « inter-organisationnelle » puisque nous comparons les organisations entre elles. Nous pensons qu'étudier les organisations à deux niveaux (inter et intra-organisationnel) enrichit notre analyse en nous permettant d'obtenir une plus grande variété d'informations.

1. Les variables

1.1. L'existence des pratiques de GRH mobilisatrices

Les tableaux qui suivent montrent les résultats que nous avons obtenus en ce qui a trait à l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices. La première colonne représente chacune des 23 pratiques possibles telles qu'identifiées par Tremblay *et al.* (1995). La deuxième contient les informations concernant le nombre de pratiques utilisées dans chaque organisation d'après les dirigeants. La troisième colonne représente le nombre de pratiques de GRH mobilisatrices qui sont utilisées dans l'organisation d'après les employés.

Donc, à la question 1 : « Quelles pratiques de gestion, formelles et informelles, parmi celles qui suivent sont présentes dans votre entreprise et s'adressent aux agents », nous avons obtenu les réponses suivantes chez chacune des entreprises :

Tableau II
Pratiques de GRH chez la compagnie 1

Pratiques	Selon les dirigeants	Selon les employés
• Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise,	X	X
• Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait:	X	X
- aux résultats financiers,	X	X
- aux projets majeurs,	X	X
- aux résultats de sondages,	X	
- aux résultats de chaque unité de travail,	X	X
- à la satisfaction de la clientèle,	X	X
- à la performance des autres organisations.	X	
• Pratiques de participation aux bénéfices,	X	X
• Partage de gains de productivité,	X	X
• Incitatifs de groupes à la productivité,	X	X
• Plans d'actionnariat,		
• Récompenses non monétaires liées à la performance,	X	X
• Plans de rémunération selon les compétences		X
• Regroupements de classes de salaires.		X
• Incitatifs individuels à la productivité,	X	
• Plans de rendement individuels.		
• Cercles de qualité,		
• Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,	X	X
• Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)		
• Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.		X
• Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,	X	X
• Modification de la culture organisationnelle.	X	
• Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.		
TOTAL :	15	14

Tableau III
Pratiques de GRH chez la compagnie 2

Pratiques	Selon les dirigeants	Selon les employés²⁵
• Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise,	X	
• Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait:	X	
- aux résultats financiers,		
- aux projets majeurs,	X	
- aux résultats de sondages,	X	
- aux résultats de chaque unité de travail,	X	
- à la satisfaction de la clientèle,	X	
- à la performance des autres organisations.	X	
• Pratiques de participation aux bénéfices,		
• Partage de gains de productivité,		
• Incitatifs de groupes à la productivité,		
• Plans d'actionnariat,	X	
• Récompenses non monétaires liées à la performance,		
• Plans de rémunération selon les compétences		
• Regroupements de classes de salaires.	X	
• Incitatifs individuels à la productivité,		
• Plans de rendement individuels.		
• Cercles de qualité,		
• Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,		
• Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)	X	
• Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.		
• Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,	X	
• Modification de la culture organisationnelle.	X	
• Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.		
TOTAL :	12	

²⁵ Nous n'avons rencontré aucun employé dans cette organisation.

Tableau III
Pratiques de GRH chez la compagnie 3

Pratiques	Selon les dirigeants	Selon les employés
• Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise,	X	X
• Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait: - aux résultats financiers,	X	X
- aux projets majeurs,	X	X
- aux résultats de sondages,	X	X
- aux résultats de chaque unité de travail,	X	X
- à la satisfaction de la clientèle,	X	X
- à la performance des autres organisations.		X
• Pratiques de participation aux bénéfices,	X	X
• Partage de gains de productivité,		X
• Incitatifs de groupes à la productivité,		X
• Plans d'actionnariat,		
• Récompenses non monétaires liées à la performance,	X	X
• Plans de rémunération selon les compétences		
• Regroupements de classes de salaires.		
• Incitatifs individuels à la productivité,	X	X
• Plans de rendement individuels.		
• Cercles de qualité,		
• Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,	X	X
• Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)	X	X
• Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.	X	
• Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,	X	X
• Modification de la culture organisationnelle.		
• Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.		
TOTAL :	13	14

Tableau V
Pratiques de GRH chez la compagnie 4

Pratiques	Selon les dirigeants	Selon les employés
• Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise,	X	X
• Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait: - aux résultats financiers,	X	X
- aux projets majeurs,		
- aux résultats de sondages,	X	X
- aux résultats de chaque unité de travail,	X	X
- à la satisfaction de la clientèle,		
- à la performance des autres organisations.	X	X
• Pratiques de participation aux bénéfices,	X	X
• Partage de gains de productivité,		
• Incitatifs de groupes à la productivité,	X	
• Plans d'actionnariat,		
• Récompenses non monétaires liées à la performance,	X	X
• Plans de rémunération selon les compétences	X	X
• Regroupements de classes de salaires.		X
• Incitatifs individuels à la productivité,		
• Plans de rendement individuels.		
• Cercles de qualité,		
• Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,	X	
• Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)	X	X
• Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.		
• Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,	X	X
• Modification de la culture organisationnelle.	X	X
• Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.		
TOTAL :	13	12

Tableau VI
Pratiques de GRH chez la compagnie 5

Pratiques	Selon les dirigeants	Selon les employés
• Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs de l'entreprise,	X	X
• Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui a trait:	X	X
- aux résultats financiers,		
- aux projets majeurs,	X	X
- aux résultats de sondages,	X	X
- aux résultats de chaque unité de travail,	X	X
- à la satisfaction de la clientèle,	X	X
- à la performance des autres organisations.	X	
• Pratiques de participation aux bénéfices,		
• Partage de gains de productivité,		
• Incitatifs de groupes à la productivité,		
• Plans d'actionnariat,		
• Récompenses non monétaires liées à la performance,		X
• Plans de rémunération selon les compétences	X	
• Regroupements de classes de salaires.	X	
• Incitatifs individuels à la productivité,		
• Plans de rendement individuels.		
• Cercles de qualité,		X
• Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,	X	X
• Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)		X
• Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.		
• Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,	X	X
• Modification de la culture organisationnelle.	X	X
• Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.		
TOTAL :	12	12

Il ressort de l'analyse de ces tableaux qu'aucune des organisations participantes ne semble utiliser plus de 65% des pratiques de GRH mobilisatrices qui sont recensées dans la littérature. En effet, elles utilisent toutes moins de 15 pratiques sur une possibilité de 23, ce qui nous semble étonnant puisque les dirigeants que nous avons rencontré ont tous été d'accord pour dire que les ressources humaines peuvent constituer une source d'avantage stratégique pour leur organisation. Nous voyons deux possibilités pour expliquer cela : soit les dirigeants ne connaissent pas toutes les pratiques qu'ils peuvent utiliser, soit ils ne croient pas pouvoir mobiliser efficacement leurs ressources humaines avec ces pratiques et ne les utilisent pas.

Les données présentées dans les tableaux précédents nous amènent à croire que les organisations à l'étude n'utilisent pas beaucoup de pratiques de gestion mobilisatrices. Cette recherche ne nous permet cependant pas d'affirmer hors de tout doute qu'utiliser moins de 65% des pratiques possibles représente un faible pourcentage. En effet, peut-être que ce chiffre représente une forte utilisation, contrairement à ce que nous pensons. Néanmoins, puisque c'est la synergie entre les pratiques qui permet de mobiliser les employés, nous pensons qu'utiliser seulement 52% (12/23) à 65% (15/23) des pratiques possibles n'est pas suffisant pour assurer la mobilisation maximale des travailleurs.

Dans le tableau suivant, qui résume l'information contenue dans les cinq tableaux précédents, il apparaît que l'opinion des dirigeants et des employés ne concorde jamais exactement. En effet, dans quatre entreprises sur cinq les employés des deux niveaux hiérarchiques ne citent pas les mêmes pratiques de GRH mobilisatrices.

Tableau VII
Existence des pratiques de GRH mobilisatrices

	Nombre de pratiques citées par les dirigeants	Nombre de pratiques citées par les employés	Nombre de pratiques sur lesquelles les répondants ne s'entendent pas
Compagnie 1	15	14	7
Compagnie 2	12	XXX	XXX
Compagnie 3	13	14	3
Compagnie 4	13	12	3
Compagnie 5	12	12	6

Il est intéressant de remarquer que dans un cas de notre étude (la compagnie 3), les employés citent plus de pratiques mises en oeuvre par leur organisation que les dirigeants qui sont censés mettre en oeuvre ces pratiques mobilisatrices. De plus, dans deux entreprises les membres des deux groupes hiérarchiques ne s'entendent pas sur l'existence de près de la moitié des pratiques citées. En effet, dans la compagnie 1 il y a désaccord sur sept des pratiques citées et dans la compagnie 5 sur six des pratiques citées. Les résultats obtenus signifient donc que ni les dirigeants ni les employés ne connaissent totalement ce que l'organisation fait pour mobiliser ses ressources humaines.

Ce désaccord entre l'opinion des employés des deux niveaux hiérarchiques peut peut-être s'expliquer par le degré de formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices. En effet, les employés ne connaissent peut-être pas toutes pratiques puisque certaines d'entre-elles sont utilisées de façon informelle (elles sont peut-être de ce fait moins « visibles » pour les employés), tandis que le dirigeant les connaît puisqu'ils les utilisent. Le tableau suivant permettra de voir si ces différences entre l'opinion des dirigeants et celle des employés peut s'expliquer par la formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices. Nous avons obtenus ces résultats par l'analyse des réponses à la question 1.

Tableau VIII
La formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices

	Nombre de pratiques formelles citées par les dirigeants / nombre total de pratiques citées	Nombre de pratiques formelles citées par les employés / nombre total de pratiques citées	Nombre de pratiques informelles citées par les dirigeants / nombre total de pratiques citées	Nombre de pratiques informelles citées par les employés / nombre total de pratiques citées
Compagnie 1	11/15 (73%)	11/14(78%)	4/15	3/14
Compagnie 2	10/12(83%)	XXX	2/12	XXX
Compagnie 3	9/13(70%)	11/14(78%)	4/13	3/14
Compagnie 4	12/13(92%)	11/12(92%)	1/13	1/12
Compagnie 5	8/12(66%)	9/12(75%)	4/12	3/12

Pour que la formalisation explique les différences d'opinion entre les membres des deux niveaux hiérarchiques, nous aurions dû retrouver une plus forte proportion de

pratiques formelles chez les compagnies 3 et 4 (qui ont le plus faible désaccord, voir le tableau VIII) que chez les compagnies 1 et 5 (qui ont le plus fort désaccord, voir le tableau VIII). On peut voir dans les tableau VII et VIII que les compagnies 4 et 5 vont dans ce sens²⁶, mais pas les compagnies 1 et 3²⁷. Les données que nous avons recueillies ne nous permettent donc pas de dire que le degré de formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices peut expliquer les différences qui existent entre l'opinion des dirigeants et des employés.

1.2. La mobilisation perçue

À la question 8 concernant le niveau de mobilisation des agents, nous avons obtenu les réponses suivantes (1 représentant le minimum et 10 le maximum) :

Tableau IX
La mobilisation perçue

	Mobilisation des agents perçue par les dirigeants	Mobilisation perçue par les employés eux-mêmes
Compagnie 1	6/10	8/10
Compagnie 2	8/10	XXX
Compagnie 3	8/10	9/10
Compagnie 4	7/10	9/10
Compagnie 5	9/10	7/10

Dans le tableau IX, les différences entre l'opinion des employés et celle des dirigeants sont moins prononcées que dans le cas de l'existence des pratiques. Néanmoins, les deux niveaux hiérarchiques ne partagent toujours pas le même point de vue. On peut

²⁶ Compagnie 4 : fort taux de formalisation comparé aux autres entreprises (environ 92% selon les deux groupes hiérarchiques) et faibles différences d'opinions (les répondants ne s'entendent pas sur seulement 3 pratiques, voir tableau VII); compagnie 5 : faible taux de formalisation comparé aux autres entreprises (66% selon les dirigeants et 75% selon les employés) et grandes différences d'opinion (les répondants ne s'entendent pas sur 6 pratiques, voir tableau VII).

²⁷ Compagnie 1 : fort taux de formalisation comparé aux autres entreprises (73% selon les dirigeants et 78% selon les employés) mais grandes différences d'opinion (les répondants ne s'entendent pas sur 7 pratiques, voir tableau VII); compagnie 3 : taux de formalisation un peu plus faible que les autres entreprises (70% selon les dirigeants et 78% selon les employés) mais faibles différences d'opinion (les répondants ne s'entendent pas sur seulement 3 pratiques).

remarquer que dans trois des entreprises à l'étude, les employés donnent une note plus haute à leur mobilisation que celle attribuée par les dirigeants.

Le tableau suivant présente les résultats de la question 10 concernant l'opinion des personnes rencontrées sur l'effort que fournit leur entreprise en vue de mobiliser les agents (1 représentant le minimum et 10 le maximum) :

Tableau X
L'effort de l'entreprise pour mobiliser les agents

	Effort de l'organisation perçu par les dirigeants	Effort de l'organisation perçu par les employés
Compagnie 1	10/10	10/10
Compagnie 2	8/10	XXX
Compagnie 3	9/10	8/10
Compagnie 4	10/10	8/10
Compagnie 5	8/10	8/10

On peut voir dans le tableau précédent que les dirigeants donnent toujours à leur organisation une note plus haute ou égale que celle accordée par les employés. De plus, les opinions des membres des deux niveaux hiérarchiques concordent dans deux organisations sur quatre.

1.3. La compétitivité

Le tableau suivant présente les données objectives recueillies dans la revue concernant la compétitivité des entreprises d'assurances. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous ne pouvons dévoiler le nom de cette revue pour assurer la confidentialité des réponses qui nous ont été fournies par les personnes interrogées.

Tableau XI
La compétitivité
Classement selon la revue

1^{ère} : Compagnie 3
2^{ème} : Compagnie 2
3^{ème} : Compagnie 4
4^{ème} : Compagnie 5
5^{ème} : Compagnie 1

Pour obtenir des informations concernant la dimension subjective, nous avons posé deux questions aux personnes rencontrées. La première (question 12) était : « Par rapport à vos principaux concurrents, comment qualifiez-vous la performance de votre organisation en général ? ». Les réponses à cette question se trouvent dans le tableau XII. La deuxième (question 17) était : « Existe-t-il des classements portant sur les organisations de votre secteur d'activité ? Si oui, quel rang occupez-vous dans ces classements ». Les réponses à cette question se trouvent plus loin dans le tableau XIII.

Tableau XII
La compétitivité
Classement I selon l'opinion des dirigeants et des employés

Rang	Selon les dirigeants	Selon les employés²⁸
Première	Compagnie 3	Compagnie 3
Deuxièmes	Compagnies 2 et 5 (ex-æquo)	Compagnie 5
Troisième	Compagnie 4	Compagnie 4
Quatrième	Compagnie 1	Compagnie 1

Comme on peut le voir dans les tableaux XI et XII nous n'avons pas obtenu tout à fait les mêmes résultats des mesures objectives et subjectives de la compétitivité malgré ce que nous avons présenté dans la revue de littérature. Toutefois, il faut remarquer que par rapport aux données objectives contenues dans la revue, seulement les dirigeants et les employés des compagnies 4 et 5 nous ont donné une réponse erronée et que ceux

²⁸ Rappelons qu'aucun employé n'a été rencontré dans la compagnie 2.

des compagnies 1 (la moins compétitive) et 3 (la plus compétitive) se sont classées correctement.

Le tableau nous permet aussi de voir que les employés et les dirigeants nous ont donné les mêmes réponses à cette question. En ce qui concerne les employés, nous pouvons expliquer leurs réponses erronées (par rapport au classement objectif) en partie par le fait qu'ils ont semblé manquer d'informations à ce sujet en entrevue²⁹. Si ceux-ci n'ont pas l'information correcte, il est normal qu'ils ne puissent répondre correctement à la question. En ce qui concerne les dirigeants, il serait intéressant de savoir si ceux-ci nous ont donné des réponses erronées par manque d'informations ou si cela a été fait consciemment. Néanmoins, bien qu'il y ait des différences entre classements subjectif et objectif, tous les participants s'entendent sur la première et la dernière compagnie du classement.

Pour sonder clairement les connaissances des dirigeants, nous leur avons posé une deuxième question sur la compétitivité de leur entreprise. Les réponses à la question 17 : « Existe-t-il des classements portant sur les organisations de votre secteur d'activité ? Si oui, quel rang occupez-vous dans ces classements ? » sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau XIII
Classement II selon l'opinion des dirigeants

Rang selon les dirigeants	
Premiers :	Compagnies 3 et 4 (ex-æquo)
Deuxième :	Compagnie 5
Troisième :	Compagnie 2
Quatrième :	Compagnie 1

On voit dans ce tableau que les dirigeants ne nous ont pas donné les bonnes réponses³⁰ lorsqu'on leur demandait simplement de coter la performance de leur organisation. Il est curieux de voir selon les réponses que nous avons obtenues des dirigeants que ceux-ci ne connaissent pas leur rang véritable dans les classements qui existent, mais

²⁹ En effet, peu d'entreprises semblent partager l'information sur ce sujet avec leurs employés et plusieurs d'entre-eux ne semblaient pas considérer cette information importante.

³⁰ Pour notre étude, les bonnes réponses étaient celles fournies dans le classement de la revue spécialisée.

aussi que les réponses obtenues diffèrent selon la question qui leur a été posée. En effet, les dirigeants des compagnies 2 et 4 ne s'attribuent pas le même rang que dans le classement précédent.

Nous avons jusqu'à présent étudié séparément les employés (leur mobilisation) et l'organisation (les pratiques de GRH utilisées et la compétitivité) mais nous n'avons pas encore mis en relation ces deux éléments. Le prochain tableau regroupe donc les données concernant la performance des agents et celle de l'entreprise pour nous permettre de voir s'il existe une relation entre ces deux concepts.

Tableau XIV

Relation entre la performance des employés et celle de l'organisation

	Performance des employés selon les dirigeants	Performance de l'organisation selon les dirigeants	Performance des employés selon eux-mêmes	Performance de l'organisation selon les employés
Compagnie 1	4/10	4/10	9/10	7/10
Compagnie 2	8,5/10	9/10	XXX	XXX
Compagnie 3	8,5/10	9/10	8/10	10/10
Compagnie 4	8/10	8/10	7/10	8/10
Compagnie 5	7/10	9/10	7/10	8/10

Le tableau précédent montre qu'il y a de légères différences entre les réponses des membres des deux groupes hiérarchiques (pas plus d'un point sur dix de différence excepté pour la compagnie 1), mais les réponses sont en général assez proches pour pouvoir dire qu'ils partagent la même opinion.

Les données révèlent aussi que la cote que les dirigeants et les employés attribuent à la performance de l'organisation est toujours près de celle qu'ils donnent à la performance des employés. Néanmoins, les résultats montrent que la cote de performance des employés est inférieure à celle de l'organisation dans trois des quatre cas selon les agents et dans trois des cinq cas d'après les dirigeants.

Enfin, selon les dirigeants deux des entreprises ayant la plus haute note en termes de performance (compagnies 2 et 3) sont celles qui ont les employés les plus performants et l'organisation qui arrive dernière en termes de performance (compagnie 1) est celle qui a les employés les moins performants. Ces résultats semblent montrer que les

dirigeants voient un lien entre la performance des employés et celle de leur organisation puisque selon eux les agents les plus performants sont dans les organisations les plus performantes et que les moins performants sont dans l'entreprise la moins performante.

Néanmoins, on ne peut pas tirer de conclusions semblables des réponses des employés puisque selon eux l'organisation qui arrive première (compagnie 1) a les employés les moins performants.

1.4. L'alignement des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation

À la question 6 : « Pensez-vous que les pratiques de mobilisation de votre entreprise aident celle-ci à tirer le maximum possible de ses compétences de base », nous avons retenu trois choix de réponse possible dans l'analyse des commentaires des participants, soit oui, non et +/- . Nous avons résumé les réponses par « +/- » lorsqu'elles étaient ambiguës et qu'elles contenaient autant de point positifs que négatifs, par « oui » lorsqu'elles contenaient plus de positif que de négatif et par « non » lors du contraire. Nous avons donc obtenu les réponses suivantes :

Tableau XV

L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'entreprise

	Alignement stratégique perçu par les dirigeants	Alignement stratégique perçu par les employés
Compagnie 1	+/-	+/-
Compagnie 2	+/-	XXX
Compagnie 3	oui	oui
Compagnie 4	oui	oui
Compagnie 5	non	non

Le tableau XV montre que les dirigeants et les employés de chaque organisation partagent la même opinion sur la question de l'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation.

2. Les propositions

Cette section contient l'analyse des résultats concernant les trois propositions qui sont à la base de cette recherche.

2.1. Relation entre l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices et la mobilisation perçue

Notre première proposition était : « Plus une entreprise utilise un grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et plus elles sont formelles, plus les employés seront mobilisés ».

Pour appuyer cette proposition, il aurait fallu obtenir des résultats montrant que les entreprises qui ont le plus grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et la plus forte proportion de pratiques formelles (question 1) sont celles où les agents ont la plus forte cote de mobilisation (question 8). Les résultats que nous avons obtenu figurent dans les deux tableaux qui suivent :

Tableau XVI

Existence et formalisation des pratiques de GRH et mobilisation perçue par les employés

	Nombre de pratiques citées par les employés	Nombre de pratiques formelles parmi les pratiques citées	Mobilisation perçue par les employés
Compagnie 1	14/23	11	8/10
Compagnie 2	XXX	XXX	XXX
Compagnie 3	14/23	11	9/10
Compagnie 4	12/23	11	9/10
Compagnie 5	12/23	9	7/10

Tableau XVII
Existence et formalisation des pratiques de gestion et mobilisation
perçue par les dirigeants

	Nombre de pratiques citées par les dirigeants	Nombre de pratiques formelles parmi les pratiques citées	Mobilisation perçue par les dirigeants
Compagnie 1	15/23	11	6/10
Compagnie 2	12/23	10	8/10
Compagnie 3	13/23	9	8/10
Compagnie 4	13/23	12	7/10
Compagnie 5	12/23	8	9/10

Les résultats présentés dans ces deux tableaux sont intéressants. Si l'on examine le tableau XVI, on voit que les résultats obtenus vont dans le sens de notre proposition : il y a en effet concordance entre le nombre de pratiques citées par les employés et leur mobilisation. D'après les employés, les compagnies 1, 3 et 4 sont les trois qui utilisent le plus grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et le plus grand nombre de pratiques formelles tandis que les agents se disent les plus fortement mobilisés. La compagnie 5 est celle qui utilise le moins grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices selon les employés et le moins grand nombre de pratiques formelles tandis que les agents se disent les moins mobilisés.

Ces résultats deviennent intéressants lorsqu'on les compare à ceux du tableau XVII. Chez les dirigeants, les résultats ne semblent pas aller dans le sens de notre proposition. En comparaison avec les quatre autres compagnies à l'étude, les dirigeants de l'entreprise 1 jugent qu'ils utilisent le plus grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices alors qu'ils perçoivent la mobilisation de leurs employés comme étant la plus faible. Par ailleurs, les dirigeants de l'entreprise 5 utilisent peu de pratiques de GRH mobilisatrices en comparaison des autres compagnies de l'échantillon alors qu'ils conçoivent la mobilisation de leurs agents comme étant la plus élevée. Nous reviendrons sur la comparaison des résultats de ces deux tableaux dans le chapitre suivant.

2.2. Relation entre la mobilisation perçue et la compétitivité de l'entreprise

Notre deuxième proposition était : « Plus les employés sont mobilisés, plus l'entreprise sera compétitive dans son secteur d'activité ».

Pour appuyer cette proposition, il aurait fallu obtenir des résultats montrant que les entreprises où les employés ont les plus fortes cotes de mobilisation (question 8) sont celles qui sont les plus compétitives dans le classement de la revue spécialisée. Les résultats que nous avons obtenus figurent dans le tableau suivant :

Tableau XVIII
Mobilisation perçue et compétitivité

	Mobilisation perçue par les dirigeants	Mobilisation perçue par les employés	Rang dans le classement de compétitivité
Compagnie 1	6/10	8/10	5
Compagnie 2	8/10	XXX	2
Compagnie 3	8/10	9/10	1
Compagnie 4	7/10	9/10	3
Compagnie 5	9/10	7/10	4

Le tableau XVIII présente la relation entre la mobilisation perçue des agents et la compétitivité de l'organisation. Si l'on débute par examiner l'opinion des dirigeants, on peut remarquer que l'entreprise qui est la plus compétitive est une de celles où les dirigeants cotent le plus haut la mobilisation de leurs employés³¹. L'entreprise la moins compétitive est celle qui a la plus faible cote de mobilisation perçue par les dirigeants³². La seule surprise nous vient de l'entreprise 5 : les dirigeants donnent la cote la plus élevée à la mobilisation de leurs agents³³ mais l'organisation n'est pas très compétitive.

L'examen des réponses des employés démontre aussi qu'il semble exister une relation entre les deux variables. En effet, deux des entreprises qui sont le plus compétitives sont celles où les employés rencontrés se sont donné la plus forte cote de

³¹ Entreprise 3 : la mobilisation est de 8/10.

³² Entreprise 1 : la mobilisation est de 6/10.

³³ La mobilisation est de 9/10.

mobilisation³⁴ et les deux entreprises les moins compétitives sont celles où les employés se sont donnés les plus faibles cotes de mobilisation³⁵. Les résultats que nous avons obtenus des deux groupes hiérarchique vont donc dans le sens de la proposition que nous avons faite.

2.3. Relation entre l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité

Notre troisième proposition était : « Pour avoir un impact sur la compétitivité de l'organisation, les pratiques de gestion mobilisatrices mises en oeuvre par une entreprise doivent être alignées avec ses compétences de base ».

Pour appuyer cette proposition, il aurait fallu obtenir des résultats montrant que les entreprises où les pratiques de GRH sont alignées avec la compétence de base de l'organisation sont celles qui sont les plus compétitives. Le tableau suivant montre les résultats que nous avons obtenus.

Tableau XIX

L'alignement stratégique des pratiques de GRH avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité

	Alignement stratégique perçu par les dirigeants	Alignement stratégique perçu par les employés	Rang dans le classement de compétitivité
Compagnie 1	+/-	+/-	5
Compagnie 2	+/-	XXX	2
Compagnie 3	oui	oui	1
Compagnie 4	oui	oui	3
Compagnie 5	non	non	4

³⁴ Entreprises 3 et 4 : respectivement 1^{ère} et 3^{ème} dans le classement de compétitivité et 9/10 pour la mobilisation toutes les deux. Nous ne tenons pas compte de la compagnie 2 puisque nous n'y avons pas rencontré d'employés.

³⁵ Entreprises 1 et 5 : respectivement 4^{ème} et 5^{ème} dans le classement de compétitivité ainsi que 8/10 et 7/10 pour la mobilisation.

Le tableau XIX contient les résultats des perceptions des dirigeants et employés concernant l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices et le rang qu'occupe chaque entreprise dans le classement de compétitivité. Les données de ce tableau démontrent qu'il semble exister une relation entre la variable « alignement stratégique » et la compétitivité de l'entreprise. En effet, les compagnies 3 et 4 sont celles où les dirigeants et les employés perçoivent les pratiques de GRH comme étant les plus alignées avec la compétence de base de leur organisation et elles sont aussi parmi les plus compétitives. Les compagnies 1 et 5 sont les moins compétitives de l'échantillon et sont aussi celles où employés et dirigeants perçoivent les pratiques de GRH mobilisatrices comme étant les moins alignées avec la compétence de base de leur organisation.

La compagnie 2 constitue cependant une surprise puisqu'elle fait partie des plus compétitives et que ses pratiques de GRH sont parmi les moins alignées avec la compétence de base. Nous pensons que la situation dans laquelle se trouve cette entreprise peut expliquer ce phénomène. En effet, cette entreprise n'a pas tout à fait la même clientèle que les autres compagnies participantes et possède certains avantages qui lui permettent d'être très compétitive. Néanmoins, comme cette entreprise commence à vivre certains problèmes de mobilisation des agents (le fait que l'on ne nous ait pas permis de rencontrer des employés est certainement un bon indicateur de ces problèmes), il serait intéressant de voir quelle sera sa place dans un futur classement de compétitivité.

2.4. Relation entre mobilisation et alignement stratégique des pratiques de GRH

Nous avons vu dans le tableau XVIII que nos données appuyaient notre proposition selon laquelle plus les employés sont mobilisés, plus l'entreprise est compétitive. Mais qu'advient-il de cette relation si nous ajoutons une variable modératrice, c'est-à-dire l'alignement stratégique de ces pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation comme le présente notre cadre conceptuel ? (voir figure VII) Le tableau suivant présente ces résultats.

Tableau XX
La relation : Mobilisation - Alignement - compétitivité

	Dirigeants		Employés		Rang dans le classement de compétitivité
	Mobilisation	Alignement	Mobilisation	Alignement	
Compagnie 1	6/10	+/-	8/10	+/-	5
Compagnie 2	8/10	+/-	XXX	XXX	2
Compagnie 3	8/10	oui	9/10	oui	1
Compagnie 4	7/10	oui	9/10	oui	3
Compagnie 5	9/10	non	7/10	non	4

Ce tableau montre que les données que nous avons recueillies vont dans le sens des propositions de notre recherche. En effet, selon les dirigeants les compagnies 3, 2 et 4, respectivement première, deuxième et troisième dans le classement de compétitivité, sont parmi celles qui ont le plus fort alignement stratégique et sont parmi les plus mobilisées. La compagnie 1, qui a le plus faible taux de mobilisation et un des plus faible alignement stratégique, se retrouve aussi à la dernière place concernant sa compétitivité. La seule surprise concerne la compagnie 5. Elle a une forte cote de mobilisation mais le plus faible alignement, ce qui devrait lui donner la plus faible compétitivité. Néanmoins, elle ne prend que l'avant-dernier rang.

Selon les employés, les compagnies 3 et 4 ont la plus haute cote de mobilisation et d'alignement et sont aussi les plus compétitives selon le classement. Les compagnies 1 et 5 sont les moins mobilisées et alignées et sont aussi les moins compétitives. Néanmoins, selon les données recueillies, la compagnie 1 qui a une plus haute cote de mobilisation et d'alignement que la compagnie 5 devrait être plus compétitive que cette dernière mais elle ne l'est pas selon le classement.

CHAPITRE IX

DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS

Dans cette section, nous expliquons les résultats que nous avons présentés dans le chapitre précédent. Nous commençons par examiner les résultats obtenus pour chacune des variables à l'étude et ensuite nous analysons les résultats des propositions que nous avons faites.

1. Les variables

1.1. L'existence et la formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices

Les données concernant cette variable ont montré que les dirigeants et les employés ne s'entendaient pas totalement sur l'existence et la formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices. Nous pensons pouvoir expliquer ce phénomène en partie par le manque de communication entre la haute direction, les directeurs de secteurs et les agents. En effet, une seule compagnie dans notre étude informait systématiquement ses employés des pratiques de GRH mobilisatrices utilisées. En général, les employés ne nous ont pas semblé être très informés de ce que fait l'organisation. Les employés rencontrés semblent centrer leur attention sur les pratiques qui leur procurent des éléments personnels positifs et oublient les pratiques de GRH mobilisatrices qui ne les touchent

pas. Par exemple, chez une entreprise à l'étude un employé nous a dit qu'il n'existait pas de cercles de qualité alors que le directeur nous a mentionné qu'il y en avait un en place. L'employé rencontré ne faisait pas partie de ce cercle et comme cette pratique ne le touchait pas directement dans ses fonctions, il ne la connaissait pas. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Forgues (1995). Celui-ci mentionne dans son étude que « les employés perçoivent généralement plus d'effets positifs que la direction pour chacun des programmes... ».

Suite à ce constat du manque de communication interne concernant les pratiques de GRH mobilisatrices, nous pensons qu'il serait important pour les organisations de faire part clairement à leurs agents de ce qui existe à l'interne. Nous basons notre réflexion sur ce que nous avons vu dans la revue de littérature concernant la mobilisation. Nous avons mentionné que les individus sont mobilisés par des pratiques différentes selon leurs caractéristiques personnelles, donc plus une entreprise utilise un grand nombre de pratiques, plus les individus auront de chance d'être mobilisés. Pour y arriver, il faut néanmoins que ces individus connaissent les pratiques mises en place par l'organisation, d'où la nécessité de bien les communiquer aux employés. Les hauts responsables des entreprises ne doivent pas se contenter de partager l'information sur les orientations futures ou les projets majeurs avec les employés, mais doivent aussi s'assurer que ceux-ci sont bien au courant de l'existence de toutes les pratiques de GRH mobilisatrices qui sont utilisées dans l'organisation.

De plus, nos données ont démontré que les entreprises ne se servent pas de toutes les pratiques de GRH mobilisatrices à leur disposition. En fait, aucune n'emploie plus de 65% des pratiques disponibles. En se basant sur la littérature selon laquelle la mobilisation des employés peut augmenter significativement la performance des organisations (MacDuffie, 1995), on peut affirmer que les dirigeants auraient intérêt à utiliser un plus grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et à les communiquer plus efficacement à leurs employés pour augmenter la performance de leur organisation.

1.2. La mobilisation perçue

Les réponses obtenues ont montré que les employés ont en général une opinion plus haute que les dirigeants concernant leur mobilisation. Ce phénomène peut d'après nous

s'expliquer par le fait que les employés rencontrés ont eu tendance à répondre d'une manière personnelle aux questions sur la mobilisation alors que les dirigeants ont adopté une vision plus générale en répondant pour l'ensemble des agents de la compagnie. D'autres raisons pourraient expliquer ces réponses. Par exemple, peut-être que l'effet inverse s'est produit, c'est-à-dire que les dirigeants ont sous-estimé la mobilisation de leurs agents. De plus, peut-être que les employés nous ont simplement donné une réponse plus positive dans le but de « plaire » ou de ne pas « déplaire » au chercheur. Il est toutefois clair que pour avoir une vision juste de la situation nous aurions eu avantage à rencontrer un plus grand nombre de personnes, utiliser des mesures objectives de la mobilisation ou procéder par l'envoi de questionnaires anonymes au lieu d'entrevues semi-dirigées (ce qui aurait peut-être pu augmenter l'honnêteté des réponses).

1.3. La compétitivité

Nous avons vu que les dirigeants et les employés nous ont donné les mêmes réponses concernant la cote de compétitivité de leur organisation et bien que ces réponses n'étaient pas tout à fait les bonnes (par rapport au classement objectif), la première et la dernière compagnies se sont classées correctement. Nous considérons que quatre hypothèses peuvent expliquer ce phénomène :

1) Les gens rencontrés ne se sont pas servi du même classement que le nôtre pour répondre. Cette possibilité est peu probable puisque les informations que nous avons utilisées proviennent d'une source officielle et que la totalité des classements que nous avons pu trouver dans diverses revues se basaient sur ces données. Il y a peut-être des classements qui utilisent des informations provenant d'autres sources, mais nos recherches ne nous ont pas permis d'en trouver.

2) Les gens rencontrés dans les compagnies 4 et 5 nous ont délibérément donné de fausses réponses à ce sujet; ce dont nous doutons puisqu'il n'y a aucune raison qui nous permettrait de mettre en doute l'intégrité des participants et de leurs réponses.

3) Les personnes rencontrées manquaient d'information au sujet de la compétitivité de leur organisation. Nous ne croyons pas que cette hypothèse puisse expliquer les

réponses fournies puisque toutes les personnes rencontrées connaissaient l'existence du classement objectif que nous avons utilisé.

4) Il est facile de départager les deux extrêmes mais il est plus difficile de faire de même avec les entreprises médianes.

Cette dernière hypothèse est celle qui permet le mieux d'expliquer les erreurs dans les réponses obtenues par les membres des compagnies 4 et 5. En effet, les répondants savaient où leurs entreprises se situaient par rapport au meilleur et au pire du groupe et il est possible qu'ils aient simplement eu de la difficulté à se situer par rapport aux autres organisations « médianes ».

De plus, nous avons vu que les réponses des participants concernant leur compétitivité différaient selon la question qui leur était posée (voir tableaux XII et XIII). Ce phénomène est intéressant puisqu'il signifie que les chercheurs devront porter une attention particulière à la formulation de leurs questions dans les travaux futurs.

Finalement, les résultats que nous avons obtenus concernant la performance des employés et celle de l'organisation nous permettent de dire que les dirigeants qui ont participé à notre étude semblent voir une relation entre ces deux variables. Les informations qu'ils nous ont fournies montrent que les entreprises les plus performantes avaient les employés les plus performants et l'organisation la moins performante avait les employés les moins performants (voir tableau XIV).

Néanmoins, les dirigeants semblent conscients que l'élément RH n'est pas le seul à influencer la performance des organisations. En effet, on a pu voir que la cote de performance qu'ils donnent à leur organisation est toujours supérieure à celle attribuée aux employés. Si les dirigeants pensent que leur organisation en général est plus performante que ses agents, c'est certainement parce qu'un (ou plusieurs) autre élément entre en ligne de compte. Il serait intéressant de les interroger à ce sujet dans une recherche future.

1.4. L'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation

Les résultats de cette section ont montré que tous les dirigeants et les employés partageaient le même avis concernant l'alignement des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de leur organisation. Ceci est intéressant puisque c'est la seule variable de notre étude pour laquelle les réponses des participants sont identiques dans toutes les entreprises à l'étude.

Ce résultat est d'autant plus important qu'il n'existe aucune définition de ce qu'est la compétence de base d'une organisation. En effet, il semble qu'il y ait un accord implicite entre les participants même en l'absence d'une définition claire du concept. Ceci implique que demander l'avis des employés pourrait être un moyen de trouver ce que signifie le terme « compétence de base ».

2. Les propositions

2.1. La relation entre l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices et la mobilisation perçue des agents

Nous avons vu dans la section présentant les résultats que ceux-ci n'appuient pas toutes nos propositions. Notre première proposition selon laquelle plus il y a de pratiques de GRH mobilisatrices présentes dans l'organisation et plus les employés sont mobilisés s'est vérifiée chez les employés mais pas chez les dirigeants.

Quelles sont les raisons pouvant expliquer ces différences d'opinion ? Les dirigeants ont peut-être une certaine tendance à sous-estimer le degré de mobilisation de leurs agents (voir tableau IX). Les membres des deux niveaux hiérarchiques ne semblent pas considérer les mêmes facteurs lorsqu'ils cotent la mobilisation des agents. Par exemple, un dirigeant nous a beaucoup parlé du fait que son entreprise n'utilise pratiquement pas de publicité et ne s'ajuste qu'à retardement aux nouveautés des concurrents. Selon lui, ce comportement a un effet négatif sur son équipe de vente. Pour l'employé par contre, cet élément n'a pas été pointé comme étant très négatif. Il semblait centrer d'avantage son attention sur les autres éléments qui lui procuraient de

la satisfaction. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les résultats de notre enquête vont donc dans le sens du texte de Forgues (1995) selon lequel les employés perçoivent généralement plus d'effets positifs que la direction pour chacune des pratiques de GRH. Notre exemple montre que ce phénomène vient peut-être du fait que les employés veulent réduire la dissonance cognitive en « mettant de côté » les éléments négatifs de leur emploi pour se concentrer sur les positifs.

L'explication de ces différences d'opinions dans les deux niveaux hiérarchiques réside peut-être aussi dans la tendance des employés à surestimer leur mobilisation. Certains employés nous ont semblé accorder à la totalité de leurs confrères des sentiments qui leur étaient propres. Par exemple, dans une de nos entrevues, l'agent rencontré mentionnait que les employés de sa compagnie étaient très mobilisés. Un peu plus tard dans la conversation, lorsqu'il eut à expliquer son point de vue, les raisons qu'il nous donna furent très personnelles : « je performe bien, je suis constamment parmi les meilleurs vendeurs, j'ai beaucoup de bonis ». Donc, on peut être porté à croire que certains employés ont pu faire de la projection en donnant au groupe une cote de mobilisation qui leur revenait à eux seuls.

Cet exemple amène un point intéressant : il semble que certains répondants aient confondus performance et mobilisation. En effet, les employés indiquent peut-être un lien qui va dans le sens de notre proposition parce qu'ils ne font pas la différence conceptuelle entre performance et mobilisation. Ils se disent mobilisés alors qu'en fait ils font uniquement référence à leur performance au travail. Nous pensons que cet élément devra être pris en considération lors de recherches futures sur la mobilisation des travailleurs; ce qui implique que les instruments de collecte de données devront être construits de manière à empêcher la confusion entre ces deux concepts.

Bien que ces deux hypothèses permettent d'expliquer les différences entre l'opinion des dirigeants et celle des employés, elles ne permettent toutefois pas de justifier pourquoi selon les dirigeants rencontrés les entreprises qui utilisent le plus de pratiques de GRH mobilisatrices ne sont pas celles où les agents sont le plus mobilisés.

Nous pensons qu'il y a deux explications à ces résultats. La première nous vient d'une étude concernant l'effet des groupes de pratiques de GRH sur la performance de l'organisation et la seconde est tirée des commentaires que nous avons recueillis lors de

nos entrevues. Ces observations nous ont amené à constater que notre modèle de départ ne tient pas compte de deux variables importantes.

Le premier élément qui manque dans notre modèle est emprunté à une étude réalisée par MacDuffie (1995). L'auteur mentionne dans son texte que :

« ...bundles of interrelated and internally consistent HR practices, rather than individual practices, are the appropriate unit of analysis for studying the link to performance, because they create the multiple, mutually reinforcing conditions that support employee motivation and skill acquisition... Furthermore, a bundle of interrelated, overlapping HR practices provides several ways for workers to acquire skills and multiple incentives to boost motivation... Performance may [thus] be an overdetermined phenomenon, the product of multiple non-independent factors whose influence depends in part on the fact that they are redundant. » (198-200)

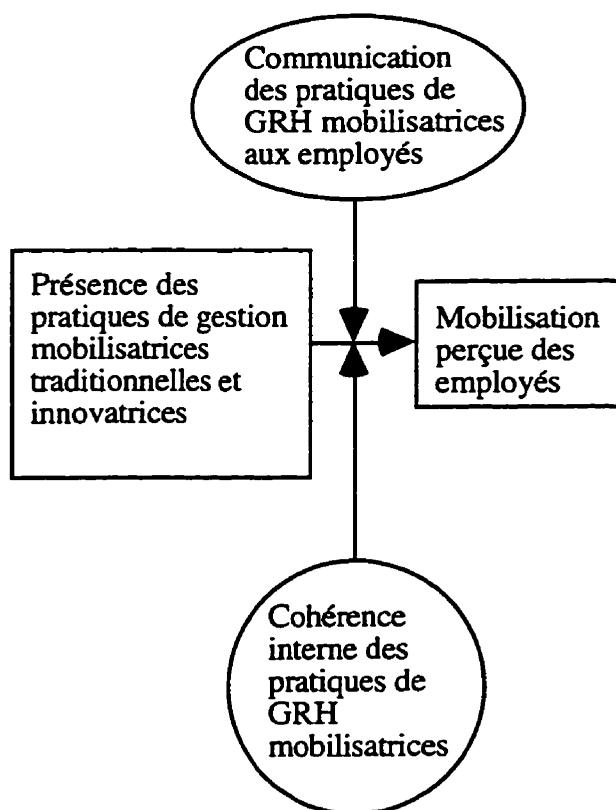
Nous pensons donc que la présence de plusieurs pratiques de GRH mobilisatrices n'est pas l'élément qui a le plus d'impact sur la mobilisation des travailleurs, mais que cet élément est la cohérence interne des pratiques de mobilisation. Par cohérence interne, nous entendons le degré de cohésion que les pratiques de GRH mobilisatrices ont entre elles. Nous pensons toujours que plus l'entreprise utilise un grand nombre de pratiques, plus elle a de chances de mobiliser ses employés, mais cette relation semble être influencée grandement par la variable modératrice de cohérence interne des pratiques de GRH.

Le deuxième élément qui manque à notre modèle nous vient des commentaires recueillis dans nos entrevues. Nos résultats ont montré que les dirigeants et les employés ne s'entendaient pas sur l'existence et la formalisation des pratiques de GRH mobilisatrices utilisées dans leur organisation. De plus, la littérature nous a indiqué que chaque individu devait trouver ses propres sources de motivation, qui sont différentes d'un individu à l'autre.

Ceci nous amène à penser qu'une organisation ne doit pas se contenter de mettre en place diverses pratiques de GRH pour mobiliser ses employés, encore faut-il que ces derniers sachent qu'elles existent. Un employé ne sera pas mobilisé par une pratique dont il ignore l'existence et nous pensons que plus il est informé de ce que lui offre son entreprise, plus il aura de chances de trouver ses propres sources de mobilisation.

Les entretiens faits avec les employés nous ont d'ailleurs permis de nous rendre compte à quel point le partage d'informations variait d'une entreprise à l'autre. En effet, il ressort de ces rencontres que les compagnies 3 et 4 semblent partager beaucoup plus d'informations avec leurs employés que les deux autres (1 et 5). De plus, les compagnies 3 et 4 sont parmi les trois plus compétitives dans le classement et sont aussi celles où les employés se considèrent les plus mobilisés (voir tableau XVIII). Suite à cette constatation, nous pouvons dire que la relation entre le nombre de pratiques présentes dans l'organisation et la mobilisation des employés est influencée par une variable de communication entre l'organisation et ses employés. C'est pourquoi nous pensons qu'une variable modératrice « communication des pratiques aux employés » doit être ajoutée à notre modèle.

Figure XVI
Nouveau modèle partiel de recherche



2.2. La relation entre la mobilisation perçue des agents et la compétitivité de l'entreprise

La deuxième proposition que nous voulions étudier était : plus les employés sont mobilisés, plus l'entreprise est compétitive. Les données que nous avons recueillies nous permettent de dire qu'il semble exister un lien entre la mobilisation des agents d'assurance et la compétitivité de l'entreprise. Notre étude va donc dans le même sens que plusieurs travaux qui ont été réalisés avant et qui confirmaient le lien entre mobilisation des travailleurs et performance de l'organisation (par exemple Huselid et Delaney : 1996; Hamel et Prahalad : 1994; Huselid *et al.* : 1997). Nous pouvons donc dire que plus les employés sont mobilisés, plus l'entreprise est compétitive.

Cela peut s'expliquer par le type de produits offerts par les entreprises de notre étude. Les produits offerts par les entreprises d'assurances étant intangibles, la perception du client est beaucoup influencée par l'agent. L'agent doit être assez compétent pour connaître à fond son produit, mais il doit avant tout être assez convainquant pour vanter les mérites de son produit face à ceux des autres. Les dirigeants l'ont d'ailleurs bien compris puisqu'ils semblent mettre beaucoup d'énergie dans la formation et l'intégration des nouveaux employés, ainsi que dans leur formation continue. Certaines entreprises vont jusqu'à utiliser le « monitoring » pour s'assurer de l'efficacité et des compétences de leurs agents. Ce contrôle consiste à affecter une personne expérimentée à l'écoute des conversations entre les agents et leurs clients. Dans les centrales d'appels, cette personne choisit constamment au hasard des lignes téléphoniques occupées pour écouter le déroulement de la conversation, ce qui lui permet d'évaluer les compétences de l'agent à son insu.

2.3. La relation entre l'alignement stratégique des pratiques de GRH mobilisatrices avec la compétence de base de l'organisation et sa compétitivité

La troisième proposition que nous voulions étudier était que plus les pratiques de GRH mobilisatrices sont alignées sur la compétence de base de l'organisation, plus cette dernière sera compétitive. Une fois de plus, les données que nous avons recueillies semblent aller dans ce sens. Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, des recherches (Huselid *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995) ont déjà démontré

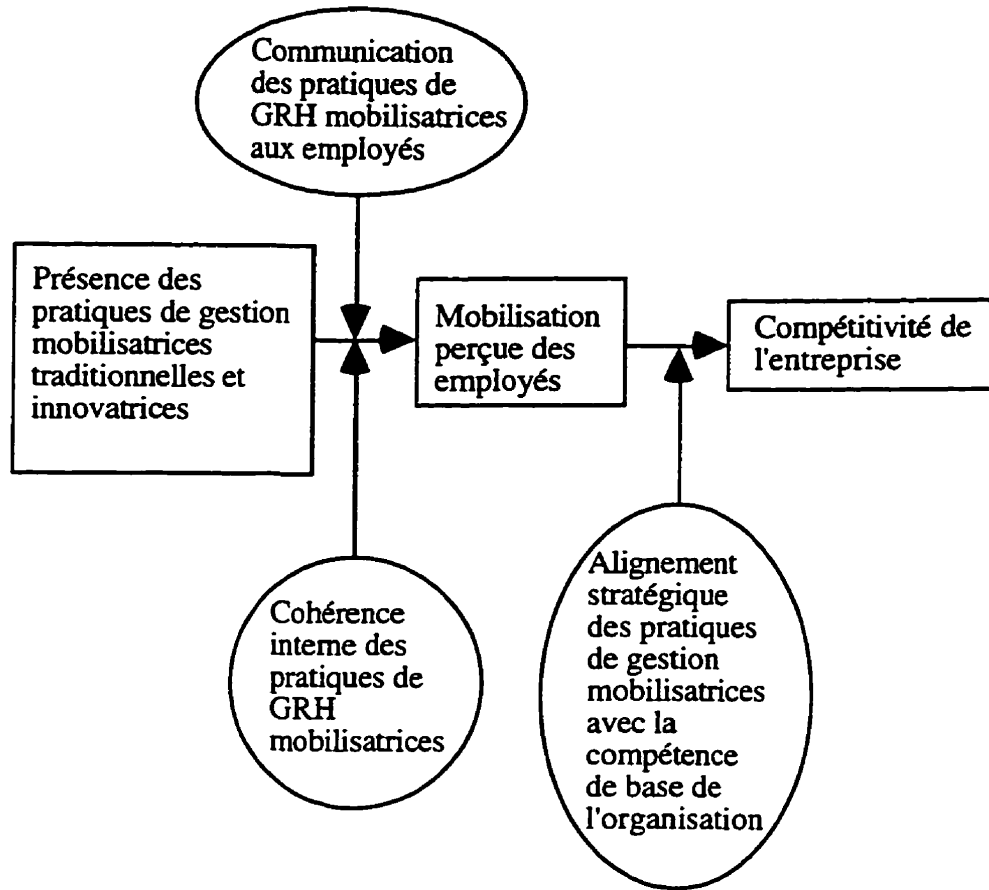
que l'alignement stratégique est une des variables qui permettent d'expliquer le lien entre les pratiques de GRH et la compétitivité de l'entreprise.

MacDuffie (1995 : 198) a mentionné à cet effet que : « ...an HR bundle or system must be integrated with complementary bundles of practices from core business fonctions (and thereby with the firm's overall business strategy) to be effective ». Selon nos résultats et ceux de MacDuffie, nous pouvons dire que les pratiques de GRH mobilisatrices doivent être alignées avec la compétence de base de l'organisation pour être efficaces. Par exemple, un agent nous a mentionné que la plus grande force de son entreprise était que les pratiques de GRH mobilisatrices utilisées étaient alignées avec ce qu'il considérait être la compétence de base de son organisation. De plus, les résultats contenus dans le tableau XX montrent que les compagnies qui ont le plus fort alignement stratégique sont les plus compétitives et ont les employés les plus mobilisés et que la compagnie la moins compétitive est celle qui a un des plus faibles alignements stratégiques et les agents moins mobilisés.

3. Nouveau modèle de recherche

Nous avons vu dans cette partie du texte que les résultats de notre étude nous ont amenés à réviser notre modèle de départ. Voici maintenant ce nouveau modèle de recherche.

Figure XVII
Nouveau modèle de recherche global



CONCLUSION

Notre recherche avait comme objectif d'explorer la relation existant entre les pratiques de GRH mobilisatrices et la compétitivité des organisations. Comme nous l'avons vu, certaines recherches avaient déjà été faites sur des sujets connexes (Tremblay *et al.*, 1996; Grisé *et al.*, 1997; Huselid *et al.*, 1997; Huselid et Delaney, 1996; MacDuffie, 1995) mais aucune jusqu'à présent n'avait eu un objectif semblable au nôtre.

Notre recherche s'appuyait sur trois propositions : 1) Plus une entreprise utilise un grand nombre de pratiques de GRH mobilisatrices et plus elles sont formelles, plus les employés seront mobilisés; 2) Plus les employés sont mobilisés, plus l'entreprise sera compétitive dans son secteur d'activité; 3) Pour avoir un impact sur la compétitivité de l'organisation, les pratiques de GRH mobilisatrices mises en oeuvre par une entreprise doivent être alignées avec ses compétences de base.

Pour analyser ces propositions, nous avons effectué une étude exploratoire auprès de cinq entreprises oeuvrant dans le domaine des assurances générales directes. Au total, nous avons rencontré onze personnes qui occupaient les fonctions de directeur des ressources humaines, de directeur régional des ventes ou d'agent d'assurances. Notre échantillon s'est limité aux entreprises qui se trouvaient dans la région de Québec métro.

Les résultats obtenus ont d'abord montré que les dirigeants et les employés ne s'entendaient pas sur l'existence et sur la formalisation de certaines pratiques de GRH mobilisatrices, ce que nous avons expliqué par un manque de communication entre les

divers niveaux hiérarchiques de l'organisation. En effet, si elle n'est pas communiquée adéquatement une pratique de GRH n'aura probablement pas l'effet escompté lors de sa mise en application. Les dirigeants de l'organisation doivent donc s'assurer que les employés disposent du maximum d'informations concernant les pratiques de GRH mobilisatrices en plus de s'efforcer d'utiliser le plus grand nombre possible de ces pratiques. La présence de plusieurs pratiques (et leur communication efficace) donnera à chaque employé la possibilité de trouver ses propres sources de mobilisation.

Ensuite, nous avons vu que deux raisons pouvaient expliquer le fait que les réponses fournies par les dirigeants ne supportaient pas notre première proposition. Nous avons expliqué que pour avoir un effet sur la mobilisation des employés, les pratiques de mobilisation devaient être cohérentes entre elles. En nous appuyant sur le texte de MacDuffie (1995), nous avons montré que les pratiques ont un effet sur les employés lorsqu'elles sont regroupées en ensembles inter-reliés qui se chevauchent (MacDuffie, 1995).

Finalement, nous avons aussi conclu que les pratiques de GRH mobilisatrices doivent être alignées avec la compétence de base de l'organisation en plus d'être cohérentes entre elles pour avoir un impact sur la compétitivité de l'organisation.

Ces résultats tirés de notre étude ne sont cependant pas sans faille. En effet, la taille de notre échantillon constitue une limite importante de notre recherche. Bien que nous ayons rencontré la totalité de la population, nous n'avons pas eu assez de répondants pour que nos données soient statistiquement significatives. Ceci implique aussi que nous n'avons aucun moyen de savoir si les différences notées dans nos résultats sont significatives. L'objectif de cette recherche était uniquement exploratoire, mais un plus grand nombre de données aurait permis un traitement statistique qui aurait peut-être donné une plus grande précision dans l'analyse des résultats.

De plus, nous ne savons pas si nos conclusions sont généralisables puisque nous avons centré notre recherche sur un seul secteur d'activité. En effet, nous devons tenir compte du fait que le secteur de l'assurance générale directe est un secteur particulier dans lequel les agents ont une place très importante puisqu'ils sont souvent l'unique contact que les consommateurs ont avec l'entreprise et que leurs compétences sont uniformisées (jusqu'à un certain point) par un organisme externe. Néanmoins, nous devons mentionner que plusieurs recherches antérieures sur des sujets connexes ont

montré des résultats semblables aux nôtres (MacDuffie, 1995; Forgues, 1995; Huselid et Delaney, 1996; Huselid *et al.*, 1997).

Notre étude a cependant apporté de nouveaux éléments à ces travaux. En effet, nos résultats sous-tendent que les dirigeants ont intérêt à informer les employés de l'existence des pratiques de GRH mobilisatrices utilisées. Ce concept de « communication » entre les dirigeants et les employés n'apparaissait pas encore dans la littérature. De plus, le modèle que nous avons construit regroupe des éléments présentés dans plusieurs recherches mais qui n'avaient jamais été regroupé ensemble dans un travail.

Finalement, nous pensons que le développement d'un instrument permettant d'étudier les concept de communication des pratiques de GRH dans l'organisation et de cohérence de ces pratiques entre elles représente le défi majeur des chercheurs désirant étudier la relation entre les pratiques de GRH mobilisatrices et la compétitivité de l'organisation. De plus, lors de la construction de leur instrument de collecte de données ces chercheurs devront tenir compte de la confusion que nous avons noté chez les participants entre les concepts de mobilisation et de performance au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche, J. et G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique : Tome 2, depuis 1980*, Paris : Éditions La découverte, 1995.

Barney, J., "Firms resources and Sustained Competitive Advantage", dans *Journal of Management*, vol. 17, 1991, 99-120.

Beck, N., *La nouvelle économie*, Montréal : Les éditions Transcontinentales, 1994.

Bernatchez, J.-C., *les pratiques innovatrices de relations avec les employés et la satisfaction du régime de conditions de travail chez les cadres du secteur québécois de la santé*, Université du Québec à Trois-Rivières : Cahier de recherche du GREPME, n° 91-10, 1991.

Blais, M.R., M.N. Brière, L. Lachance, A.S. Riddle et R.J. Vallerand, "L'inventaire des motivations au travail de Blais", dans *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, n° 3, 1993, 185-215.

Capelli, P. et A. Crocker-Hefter, "Distinctive Human Resources are Firm's Core Competencies", dans *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 3, 1996, 7-22.

Daft, R., *Organization Theory and Design*, New-York : West, 1983.

D'Amboise, G., *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*, Sainte-Foy : FSA, 1996.

Dollinger, M.J. et P.A. Golden, "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", dans *Journal of Management*, vol. 18 (1992), 695-715.

Forgues, J.-F., *Les programmes de conciliation travail/famille : leurs formes, leurs utilisateurs, leurs effets*", Tomes 1 et 2, Ste-Foy : Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 1995.

Grisé, J., *et al.*, *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable*, document de travail de la direction de la recherche de la FSA, Ste-Foy : FSA, 1997.

Hamel, C.K. et G. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston : Harvard Business School Press, 1994.

Herzberg, F., *The Motivation to Work*, New-York : Wiley, 1968.

Huselid, M.A. et J.T. Delaney, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance", dans *Academy of Management Journal*, vol. 39, n^o 4 (1996), 949-969.

Huselid, M.A. *et al.*, "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", dans *Human Resources Management Journal*, vol. 31, n^o 1, printemps 1997, document obtenu sur Internet.

Jackson, S.E et R.S. Schuler, "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", dans M.R. Rosenzweig et L.W. Porter (éd.), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto: Annual Reviews, vol. 46, 1995, 237-264.

Kennedy, M.M., "Managing the Techno Savants", dans *Across the Board*, nov. déc. 1994, 11-12.

MacDuffie, J.P., "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", dans *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n^o 2, January 1995, 197-221.

Mace, G., *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Ste-Foy : Les presses de l'Université Laval, 1988.

Martel, A. et Oral, M. (dir.), *Les défis de la compétitivité*, tomes 1 et 2, Montréal : Publi-Relais, 1995.

Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, New-York : Harper, 1954.

Morin, E., A. Savoie et G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Boucherville : Gaëtan Morin, 1994.

Ouellet, G. *et al.*, "La mobilisation des ressources humaines", dans *Les défis de la compétitivité, tome 2*, sous la direction de A. Martel et M. Oral , Montréal : Publi-Relais, 1995, 161-182.

Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston : Harvard Business School Press, 1994.

Pfeffer, J., « Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People », dans *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1 (1995), p. 55-72.

Porter, M.E., *L'Avantage concurrentiel des Nations*, Paris : InterÉditions, 1993.

Powell, T.C. "Organizational Alignment as Competitive Advantage", dans *Strategic Management Journal*, vol. 13 (1992), 119-134.

Stalk, G., P. Evans et L. Schulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", dans *Harvard Business Review*, 1992, 57-69.

Tremblay, M. *et al.*, *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*, Montréal : Direction de la recherche des HEC, août 1996.

Tremblay, M. *et al.*, *Les stratégies de mobilisation des ressources humaines*, Document de travail : HEC, 1995.

Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", dans *Strategic Management Journal*, n° 10, 1984, 171-180.

Wilhelmy, A., *Introduction au management*, Ste-Foy : Les Éditions FSA, 1994.

Wright, P.M. et G.C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", dans *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 1992, 295-320.

Wright, P.M., G.C. McMahan et A. McWilliams, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective", dans *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, 1994 , 301-326.

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS

Par “pratiques de gestion relatives à la mobilisation”, nous faisons référence autant aux façons de faire qui sont formalisées que celles qui sont informelles.

La mobilisation du personnel est la mise en place, par l’entreprise, de conditions de travail qui permettent d’assurer la satisfaction des employés. C’est la mise en place de méthodes de gestion visant à favoriser l’adhésion du personnel à la mission et aux valeurs de l’entreprise. Mobiliser le personnel, c’est amener l’employé à mettre son énergie au service de la réussite de l’entreprise.

Une personne est mobilisée quand :

Elle est engagée dans un projet clair et partagé qui suscite son adhésion et son enthousiasme.

Le fonctionnement de l’entreprise assure sa contribution optimale et lui donne la possibilité de participer et d’influencer les décisions de l’organisation.

Ses relations avec l’ensemble des employés de l’entreprise sont respectueuses, valorisantes et encourageantes.

Par compétence de base, on fait référence aux caractéristiques de l’organisation qui lui permettent d’implanter ou de conserver un avantage concurrentiel.

Nous vous remercions grandement de votre collaboration à cette étude.

Frédéric Boulianne

L'alignement des pratiques de mobilisation des ressources humaines avec les compétences de base de l'organisation : influence sur la compétitivité.

Cette étude comporte deux objectifs principaux :

Premièrement, elle vise à observer s'il existe une relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la compétitivité de l'organisation.

Deuxièmement, elle vise à examiner si le fait d'aligner ces pratiques de mobilisation avec les compétences de base de l'entreprise peut influencer la relation précédente.

Cette étude sera effectuée dans le secteur de l'assurance générale, plus précisément auprès des compagnies offrant un service "direct", c'est à dire sans l'intermédiaire d'un courtier en assurances.

La confidentialité des réponses fournies dans le cadre de cette étude est assurée par le chercheur, Frédéric Boulianne. Aucun nom ne sera cité d'une quelconque manière et seul le chercheur sera en mesure de retracer l'information contenue dans le texte final.

Une copie abrégée de l'étude finale sera fournie aux entreprises participantes.

L'entretien abordera 5 thèmes principaux, soit :

- Les pratiques de mobilisation.
- L'alignement des pratiques de mobilisation avec la compétence de base de l'organisation.
- La mobilisation effective des employés.
- La compétitivité de l'entreprise.
- Les données descriptives.

Section 1: Les pratiques de mobilisation

1. Quelles pratiques de gestion, formelles et informelles, parmi celles qui suivent sont présentes dans votre entreprise et s'adressent aux agents ?

- 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,
- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise
- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :
 - 1.3.1. aux résultats financiers,
 - 1.3.2. aux projets majeurs,
 - 1.3.3. aux résultats de sondages,
 - 1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages
 - 1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,
 - 1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,
 - 1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,
- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.
- 1.5. Autres : spécifiez :
 - 1.5.1. Journaux internes
 - 1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

• 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

- 2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,
- 2.1.2. Partage de gains de productivité,
- 2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,
- 2.1.4. Plans d'actionnariat,
- 2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,
- 2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,
- 2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences
- 2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

- 2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,
- 2.2.2. Plans de rendement individuels,
- 2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

• 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

- 3.1.1. Cercles de qualité,
- 3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

- 3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)
- 3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

- 3.3. Autres : spécifiez :

• 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,
- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.
- 4.3. Autres : spécifiez :

• 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.
- 5.2. Autres : spécifiez :

• 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,
- 6.2. Programmes de formation,
- 6.3. Programmes d'aide aux employés,
- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,
- 6.5. Activités sociales
- 6.6. Autres : spécifiez :

• 7. Autres, spécifiez : _____

Section 2: L'alignement des pratiques de mobilisation avec la compétence de base de l'organisation

2. Selon vous, quel est l'objectif des pratiques de mobilisation que votre entreprise a mises en place ?

• Pratiques de partage de l'information :

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

• Pratiques de rémunération :

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

• Pratiques d'appropriation et de partage de pouvoirs :

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

• Pratiques d'identification :

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

• Pratiques de relations industrielles :

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

• Autres : _____

- Amélioration du climat des relations de travail
- Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- Augmentation de l'efficacité des employés
- Augmentation des efforts au delà des exigences
- Augmentation de la collaboration manifestée
- Augmentation des manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

3. Quelle est la mission de votre entreprise ?

4. Selon vous, qu'est-ce que votre organisation fait le mieux et qui lui apporte des clients ?

5. Quelles sont les compétences distinctives de votre organisation par rapport à ses concurrents ?

6. Pensez-vous que les pratiques de mobilisation de votre entreprise aident celle-ci à tirer le maximum possible de ses compétences de base ? Expliquez.

7. Pensez-vous que les pratiques de mobilisation de votre entreprise aident celle-ci à tirer le maximum possible de ses ressources humaines ? Expliquez.

Section 3.: La mobilisation effective des employés de vente

8. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre degré de mobilisation ?

Très faible	Moy.								Très forte
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Sur quoi vous basez-vous pour qualifier (ou coter) votre degré de mobilisation ?

- Climat des relations de travail
- Assiduité et de la stabilité du personnel
- Efficacité des employés
- Efforts au delà des exigences
- Collaboration manifestée
- Manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

10. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre entreprise concernant les efforts qu'elle effectue en vue de vous mobiliser ?

Très faible	Moy.								Très forte
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Section 4: La compétitivité de l'entreprise

11. Par rapport aux principaux concurrents, comment pourriez-vous qualifier la performance générale des agents dans votre organisation ?

Très faible	Moy.								Très forte
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Par rapport aux principaux concurrents, comment qualifiez-vous la performance de votre organisation en général ?

Très faible	Moy.								Très forte
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Pouvez-vous nommer les principaux concurrents de votre organisation ? :

Section 5: Données descriptives

Nom de l'entreprise : _____

Provenance du répondant : _____

Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise : _____

Nombre d'années d'expérience dans le secteur : _____

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES DIRIGEANTS

Les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la compétitivité de l'organisation.

Cette étude comporte deux objectifs principaux :

Premièrement, elle vise à observer s'il existe une relation entre les pratiques de mobilisation des ressources humaines et la compétitivité de l'organisation.

Deuxièmement, elle vise à examiner si le fait d'aligner ces pratiques de mobilisation avec les compétences de base de l'entreprise peut influencer la relation précédente.

Cette étude sera effectuée dans le secteur de l'assurance générale, plus précisément auprès des compagnies offrant un service "direct", c'est à dire sans l'intermédiaire d'un courtier en assurances, et est supervisée par M. Jacques Grisé, Ph. D., directeur du département de management.

La confidentialité des réponses fournies dans le cadre de cette étude est assurée par le chercheur, Frédéric Boulianne. Aucun nom ne sera cité d'une quelconque manière et seul le chercheur sera en mesure de retracer l'information contenue dans le texte final, sans que l'on ne puisse identifier les répondants.

Une copie abrégée de l'étude finale sera fournie aux entreprises participantes.

L'entretien abordera 5 thèmes principaux, soit :

- Les pratiques de mobilisation dans l'organisation.
- La compétence de base de l'organisation.
- La mobilisation effective des employés.
- La compétitivité de l'entreprise.
- Les données descriptives.

Par "pratiques de gestion relatives à la mobilisation", nous faisons référence autant aux façons de faire qui sont formalisées que celles qui sont informelles. De plus, l'étude porte uniquement sur les pratiques de gestion s'adressant au personnel de vente.

La mobilisation du personnel est la mise en place, par l'entreprise, de conditions de travail qui permettent d'assurer la satisfaction des employés. C'est la mise en place de méthodes de gestion visant à favoriser l'adhésion du personnel à la mission et aux valeurs de l'entreprise. Mobiliser le personnel, c'est amener l'employé à mettre son énergie au service de la réussite de l'entreprise.

Une personne est mobilisée quand :

Elle est engagée dans un projet clair et partagé qui suscite son adhésion et son enthousiasme.

Le fonctionnement de l'entreprise assure sa contribution optimale et lui donne la possibilité de participer et d'influencer les décisions de l'organisation.

Ses relations avec l'ensemble des employés de l'entreprise sont respectueuses, valorisantes et encourageantes.

Par compétence de base, on fait référence aux caractéristiques de l'organisation qui lui permettent d'implanter ou de conserver un avantage concurrentiel.

Nous vous remercions grandement pour votre précieuse collaboration à cette étude.

Frédéric Boulianne

Section 1: Les pratiques de mobilisation

1. Pouvez-vous décrire le fonctionnement des pratiques de mobilisation des vendeurs qui sont présentes dans votre organisation parmi les suivantes ?

• 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,
- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise
- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :
 - 1.3.1. aux résultats financiers,
 - 1.3.2. aux projets majeurs,
 - 1.3.3. aux résultats de sondages,
 - 1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages
 - 1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,
 - 1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,
 - 1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,
- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.
- 1.5. Autres : spécifiez :
 - 1.5.1. Journaux internes
 - 1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

• 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

- 2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,
- 2.1.2. Partage de gains de productivité,
- 2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,
- 2.1.4. Plans d'actionnariat,
- 2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,
- 2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,
- 2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences
- 2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

- 2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,
- 2.2.2. Plans de rendement individuels,
- 2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

• 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

- 3.1.1. Cercles de qualité,
- 3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

- 3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)
- 3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

- 3.3. Autres : spécifiez :

• 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,

- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.

- 4.3. Autres : spécifiez :

• 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

- 5.2. Autres : spécifiez :

• 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,

- 6.2. Programmes de formation,

- 6.3. Programmes d'aide aux employés,

- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,

- 6.5. Activités sociales

- 6.6. Autres : spécifiez :

- 7. Autres, spécifiez : _____

Section 2.: L'alignement des pratiques de mobilisation avec la compétence de base de l'organisation.

2. Quel objectif principal était recherché lors de la mise en place de chacune des pratiques suivantes ?

1. Amélioration du climat de travail
2. Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
3. Augmentation de l'efficacité des employés
4. Augmentation des efforts au-delà des exigences
5. Augmentation de la collaboration manifestée
6. Augmentation des manifestations d'appartenance

- 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,
- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise
- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :
 - 1.3.1. aux résultats financiers,
 - 1.3.2. aux projets majeurs,
 - 1.3.3. aux résultats de sondages,
 - 1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages
 - 1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,
 - 1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,
 - 1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,
- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.
- 1.5. Autres : spécifiez :
 - 1.5.1. Journaux internes
 - 1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

● 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

- 2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,
- 2.1.2. Partage de gains de productivité,
- 2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,
- 2.1.4. Plans d'actionnariat,
- 2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,
- 2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,
- 2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences
- 2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

- 2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,
- 2.2.2. Plans de rendement individuels,
- 2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

● 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

- 3.1.1. Cercles de qualité,
- 3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

- 3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)
- 3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

- 3.3. Autres : spécifiez :

- 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,
- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.
- 4.3. Autres : spécifiez :

- 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.
- 5.2. Autres : spécifiez :

- 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,
- 6.2. Programmes de formation,
- 6.3. Programmes d'aide aux employés,
- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,
- 6.5. Activités sociales
- 6.6. Autres : spécifiez :

- 7. Autres, spécifiez : _____

3. Quelle est la mission de votre entreprise ?

4. Qu'est-ce que votre organisation fait le mieux et qui vous apporte des clients ?

5. Quelles sont vos compétences distinctives par rapport à vos concurrents ?

6. Pensez-vous que les pratiques de mobilisation de votre entreprise aident celle-ci à tirer le maximum possible de ses compétences de base ? Expliquez.

7. Pensez-vous que les pratiques de mobilisation de votre entreprise aident celle-ci à tirer le maximum possible de ses vendeurs ? Expliquez.

Section 3.: La mobilisation effective des employés de vente

8. En adoptant une vision globale de la mobilisation, où classeriez-vous vos employés de vente quant à leur degré de mobilisation sur une échelle de 1 à 10 ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Sur quoi vous basez-vous pour qualifier (ou coter) leur degré de mobilisation ?

- Climat des relations de travail
- Assiduité et de la stabilité du personnel
- Efficacité des employés
- Efforts au delà des exigences
- Collaboration manifestée
- Manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

10. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre entreprise concernant les efforts qu'elle effectue en vue de mobiliser ses employés de vente ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Section 4: La compétitivité de l'entreprise

11. Sur une échelle de 1 à 10, comment pourriez-vous qualifier la performance générale de vos employés de vente par rapport à ceux de vos principaux concurrents ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifiez-vous la performance de votre organisation en général par rapport à vos principaux concurrents ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Combien y a-t-il d'employés dans votre organisation ? : _____

14. Combien y a-t-il de vendeurs ? : _____

15. Quel est votre chiffre d'affaires approximatif au Québec ? : _____

16. Quelle est votre part de marché au Québec ? : _____

17. Existe-t-il des classements portant sur les organisations de votre secteur d'activité ? Si oui, quel rang occupez-vous généralement dans ces classements ? _____

18. Vos employés de vente sont-ils syndiqués ? : _____

19. Pouvez-vous nommer vos principaux concurrents ? :

Section 5: Données descriptives

Nom de l'entreprise : _____

Provenance du répondant :

- Direction générale
- Direction des ressources humaines
- Cadre intermédiaire

Autre : Spécifiez : _____

Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise : _____

Nombre d'années d'expérience dans le secteur : _____

ANNEXE 3 : GRILLE EXHAUSTIVE POUR LES EMPLOYÉS

Section 1.: Les pratiques de mobilisation

1. Quelles pratiques de gestion, formelles et informelles, parmi celles qui suivent sont présentes dans votre entreprise et s'adressent aux agents ?

- 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,

- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise

- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :

1.3.1. aux résultats financiers,

1.3.2 aux projets majeurs,

1.3.3. aux résultats de sondages,

1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages

1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,

1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,

1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,

- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.

- 1.5. Autres : spécifiez :

1.5.1. Journaux internes

1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

• 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,

2.1.2. Partage de gains de productivité,

2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,

2.1.4. Plans d'actionnariat,

2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,

2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,

2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences

2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,

2.2.2. Plans de rendement individuels,

2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

• 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

3.1.1. Cercles de qualité,

3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)

3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

3.3. Autres : spécifiez :

- 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,

- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.

- 4.3. Autres : spécifiez :

- 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

- 5.2. Autres : spécifiez :

• 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,

- 6.2. Programmes de formation,

- 6.3. Programmes d'aide aux employés,

- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,

- 6.5. Activités sociales

6.6. Autres : spécifiez :

• 7. Autres, spécifiez : _____

Section 2.: L'alignement des pratiques de mobilisation avec la compétence de base de l'organisation.

2. Selon vous, quel est l'objectif des pratiques de mobilisation que votre entreprise a mises en place ?

- 1. Amélioration du climat de travail
- 2. Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
- 3. Augmentation de l'efficacité des employés
- 4. Augmentation des efforts au-delà des exigences
- 5. Augmentation de la collaboration manifestée
- 6. Augmentation des manifestations d'appartenance

• 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,

- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise

- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :

1.3.1. aux résultats financiers,

1.3.2 aux projets majeurs,

1.3.3. aux résultats de sondages,

1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages

1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,

1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,

1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,

- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.

- 1.5. Autres : spécifiez :

1.5.1. Journaux internes

1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

- 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

- 2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,

- 2.1.2. Partage de gains de productivité,

2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,

2.1.4. Plans d'actionnariat,

2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,

2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,

2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences

2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,

2.2.2. Plans de rendement individuels,

2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

- 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

- 3.1.1. Cercles de qualité,

- 3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

- 3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)

- 3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

- 3.3. Autres : spécifiez :

● 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,

- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.

- 4.3. Autres : spécifiez :

- 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

- 5.2. Autres : spécifiez :

- 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,

- 6.2. Programmes de formation,

- 6.3. Programmes d'aide aux employés,

- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,

- 6.5. Activités sociales

- 6.6. Autres : spécifiez :

Section 3: La mobilisation effective des employés de vente

8. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre degré de mobilisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Sur quoi vous basez-vous pour qualifier (ou coter) votre degré de mobilisation ?

- Climat des relations de travail
- Assiduité et de la stabilité du personnel
- Efficacité des employés
- Efforts au delà des exigences
- Collaboration manifestée
- Manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

10. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre entreprise concernant les efforts qu'elle effectue en vue de vous mobiliser ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Section 4: La compétitivité de l'entreprise

11. Par rapport aux principaux concurrents, comment pourriez-vous qualifier la performance générale des agents dans votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Par rapport aux principaux concurrents, comment qualifiez-vous la performance de votre organisation en général ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Pouvez-vous nommer les principaux concurrents de votre organisation ? :

Section 5. Données descriptives

Nom de l'entreprise : _____

Provenance du répondant :

Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise : _____

Nombre d'années d'expérience dans le secteur : _____

ANNEXE 4 : GRILLE EXHAUSTIVE POUR LES DIRIGEANTS

Section 1.: Les pratiques de mobilisation

1. Pouvez-vous décrire le fonctionnement des pratiques de mobilisation des vendeurs qui sont présentes dans votre organisation parmi les suivantes ?

• 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,

- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise

- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :

1.3.1. aux résultats financiers,

1.3.2 aux projets majeurs,

1.3.3. aux résultats de sondages,

1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages

1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,

1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,

1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,

- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.

- 1.5. Autres : spécifiez :

1.5.1. Journaux internes

1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

● 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,

2.1.2. Partage de gains de productivité,

2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,

2.1.4. Plans d'actionnariat,

2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,

2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,

2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences

2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,

2.2.2. Plans de rendement individuels,

2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

● 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

3.1.1. Cercles de qualité,

3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)

3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

3.3. Autres : spécifiez :

- 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,

- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.

- 4.3. Autres : spécifiez :

- 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

- 5.2. Autres : spécifiez :

● 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,

- 6.2. Programmes de formation,

- 6.3. Programmes d'aide aux employés,

- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,

- 6.5. Activités sociales

6.6. Autres : spécifiez :

• 7. Autres, spécifiez : _____

Section 2.: L'alignement des pratiques de mobilisation avec la compétence de base de l'organisation.

2. Quel objectif principal était recherché lors de la mise en place de chacune des pratiques suivantes ?

1. Amélioration du climat de travail
2. Augmentation de l'assiduité et de la stabilité du personnel
3. Augmentation de l'efficacité des employés
4. Augmentation des efforts au-delà des exigences
5. Augmentation de la collaboration manifestée
6. Augmentation des manifestations d'appartenance

● 1. Pratiques de partage de l'information :

- 1.1. Partage de l'information relative à la mission et aux valeurs,

- 1.2. Partage de l'information relative aux politiques de l'entreprise

- 1.3. Partage de l'information relative à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, notamment à ce qui a trait :

1.3.1. aux résultats financiers,

1.3.2 aux projets majeurs,

1.3.3. aux résultats de sondages,

1.3.4. aux suites données aux résultats de sondages

1.3.5. aux résultats de leur unité de travail,

1.3.6. aux résultats des autres unités de travail,

1.3.7. à la satisfaction de la clientèle,

- 1.4. Partage de l'information relative à la performance des organisations concurrentes.

- 1.5. Autres : spécifiez :

1.5.1. Journaux internes

1.5.2. Partage de l'information sur leurs évaluations de rendement personnelles

- 2. Pratiques de rémunération :

- 2.1. Pratiques innovatrices :

- 2.1.1. Pratiques de participation aux bénéfices,

- 2.1.2. Partage de gains de productivité,

2.1.3. Incitatifs de groupes à la productivité,

2.1.4. Plans d'actionnariat,

2.1.5. Récompenses non monétaires liées à la performance,

2.1.6. Récompenses non monétaires non liées à la performance,

2.1.7. Plans de rémunération selon les compétences

2.1.8. Regroupements de classes de salaires.

- 2.2. Pratiques traditionnelles

2.2.1. Incitatifs individuels à la productivité,

2.2.2. Plans de rendement individuels,

2.2.3. Plans de contrôle des dépenses.

- 2.3. Autres : spécifiez :

● 3. Pratiques d'appropriation ou de partage de pouvoir :

- 3.1. Appropriation :

3.1.1. Cercles de qualité,

3.1.2. Équipes d'amélioration de la qualité et les équipes de projet,

- 3.2. Partage de pouvoir :

3.2.1. Réaménagement du travail (élargissement et enrichissement)

3.2.2. Groupes autonomes et semi-autonomes de travail.

- 3.3. Autres : spécifiez :

• 4. Pratiques d'identification :

- 4.1. Pratiques d'identification à la mission organisationnelle,

- 4.2. Modification de la culture organisationnelle.

- 4.3. Autres : spécifiez :

- 5. Pratiques de relations industrielles :

- 5.1. Comités conjoints patronal/syndical visant à l'amélioration de la productivité.

- 5.2. Autres : spécifiez :

- 6. Autres pratiques de mobilisation :

- 6.1. Intégration des employés,

- 6.2. Programmes de formation,

- 6.3. Programmes d'aide aux employés,

- 6.4. Valorisation des horaires flexibles,

- 6.5. Activités sociales

- 6.6. Autres : spécifiez :

Section 3: La mobilisation effective des employés de vente

8. En adoptant une vision globale de la mobilisation, où classeriez-vous vos employés de vente quant à leur degré de mobilisation sur une échelle de 1 à 10 ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Sur quoi vous basez-vous pour qualifier (ou coter) leur degré de mobilisation ?

- Climat des relations de travail
- Assiduité et de la stabilité du personnel
- Efficacité des employés
- Efforts au delà des exigences
- Collaboration manifestée
- Manifestations d'appartenance
- Autre : _____

Décrivez : _____

10. Sur une échelle de 1 à 10, où classez-vous votre entreprise concernant les efforts qu'elle effectue en vue de mobiliser ses employés de vente ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Section 4.: La compétitivité de l'entreprise

11. Sur une échelle de 1 à 10, comment pourriez-vous qualifier la performance générale de vos employés de vente par rapport à ceux de vos principaux concurrents ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Sur une échelle de 1 à 10, comment qualifiez-vous la performance de votre organisation en général par rapport à vos principaux concurrents ? (1 représentant le minimum et 10 le maximum).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Combien y a-t-il d'employés dans votre organisation ? : _____

14. Combien y a-t-il de vendeurs ? : _____

15. Quel est votre chiffre d'affaires approximatif au Québec ? : _____

16. Quelle est votre part de marché au Québec ? : _____

17. Existe-t-il des classements portant sur les organisations de votre secteur d'activité ? Si oui, quel rang occupez-vous généralement dans ces classements ?

18. Vos employés de vente sont-ils syndiqués ? : _____

19. Pouvez-vous nommer vos principaux concurrents ? :

Section 5: Données descriptives

Nom de l'entreprise : _____

Provenance du répondant :

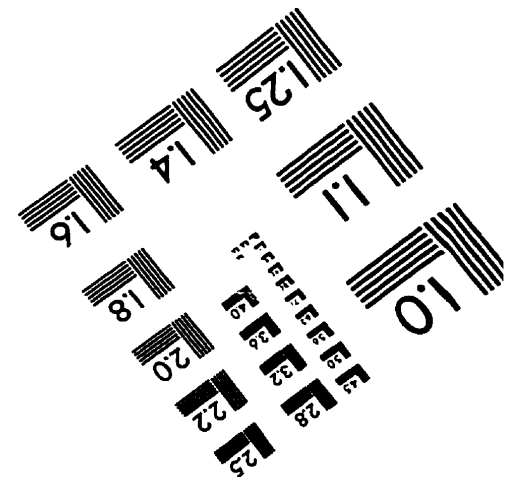
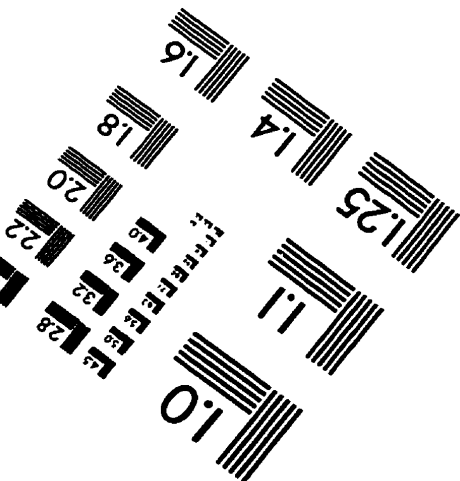
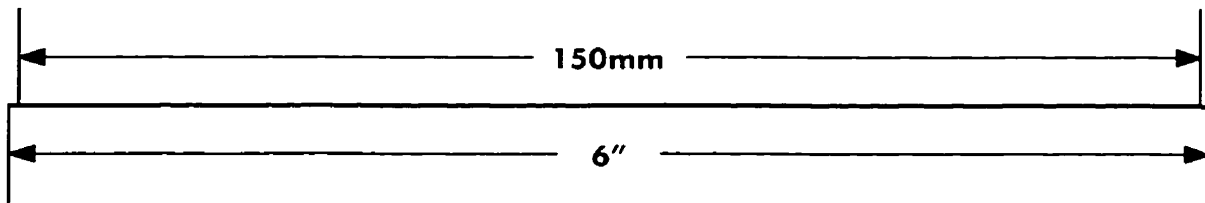
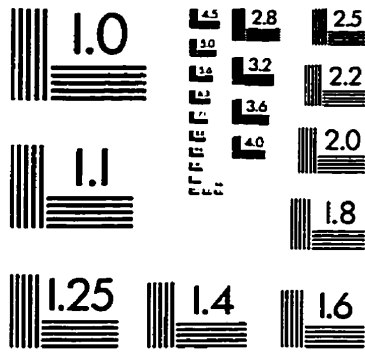
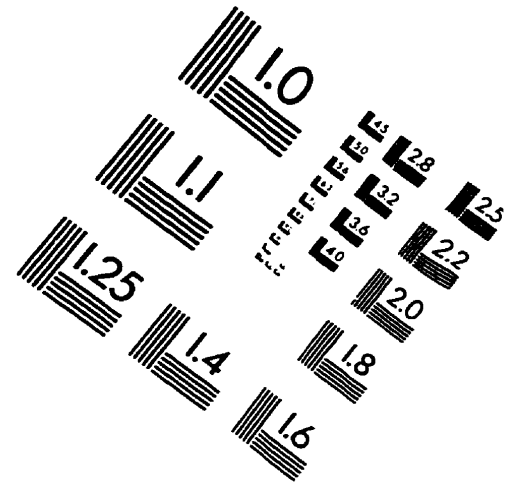
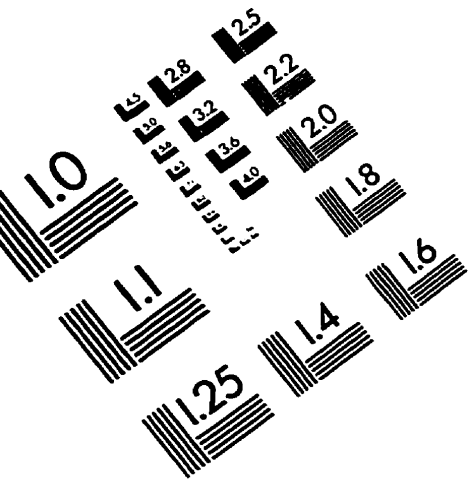
- Direction générale
- Direction des ressources humaines
- Cadre intermédiaire

Autre : Spécifiez : _____

Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise : _____

Nombre d'années d'expérience dans le secteur : _____

IMAGE EVALUATION TEST TARGET (QA-3)



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

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