

Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois

Revue internationale sur le travail et la société

Jean-Claude Bernatchez¹

Année : 2008

Volume : 6

Numéro : 1

Pages : 70-84

ISSN : 1705-6616

Sujets : Performance, pratiques, organisation, manufactures, ressources humaines

Dans le contexte présent de turbulence de manufacturière, la performance organisationnelle est mise au rang des grandes priorités. Cette turbulence compétitive qui sonne le glas de nombreuses entreprises, jusque là bien implantées dans leur milieu d'insertion, interpelle grandement les pratiques de ressources humaines « RH ». La question centrale est devenue la suivante : quelles pratiques RH sont les plus susceptibles de protéger la pérennité de l'entreprise ?

Outre le fait qu'elles sont implicitement conçues à l'intention des employés, les pratiques RH doivent posséder deux caractéristiques fondamentales dans le nouvel environnement compétitif de la firme : d'une part, elles doivent être complémentaires ou liées entre elles et d'autre part, elles doivent contribuer à la pérennité de l'entreprise c'est-à-dire, influencées des éléments tels que la croissance de la clientèle ou la productivité. Ces deux caractéristiques contribuent alors directement à la performance organisationnelle. C'est précisément ce que la présente étude entend démontrer soit la nécessité de concevoir des pratiques RH convergentes ou complémentaires, davantage centrées sur la pérennité du projet d'affaires, sans quoi elles ne

¹ Jean C. Bernatchez est professeur à l'Université du Québec, Campus de Trois-Rivières, Président de l'Association internationale de recherche sur le travail et l'entreprise « AIRTE », Membre associé du Centre d'études et de recherches en gestion des organisations et des relations sociales « CERGORS » de l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne. jean-claude.bernatchez@sympatico.ca 819-376-5011 poste 3162

sauraient s'avérer stratégiques à moyen et à long terme. Ladite étude fut conduite dans l'ensemble de l'industrie manufacturière québécoise.

Hypothèses

La configuration des pratiques de GRH est un élément incontournable de leur mise en forme. En clair, les pratiques de GRH doivent être complémentaires les unes par rapport aux autres. C'est là un gage de leur efficacité dans l'entreprise. En effet, des pratiques de GRH construites isolément, et sans lien suffisant entre elles, ne sauraient bénéficier en fin de compte à l'entreprise. Il s'impose donc qu'elles soient configurées sur une base de complémentarité et de diversité.

Hypothèse 1 : Des pratiques de GRH configurées avec une préoccupation de complémentarité ou de convergence entre elles produiront davantage d'effets positifs sur la performance organisationnelle que les pratiques construites sans cette préoccupation.

À *priori*, le simple fait que les pratiques RH soient configurées de manière complémentaire ne suffit pas à leur attribuer un effet positif sur la performance organisationnelle. Certes, il faut d'abord qu'elles soient liées entre elles mais il faut surtout qu'elles soient construites à la lumière du projet d'affaires c'est-à-dire, en fonction de composantes telles que la croissance de la clientèle, la productivité et l'efficacité de la firme. C'est dans cette perspective qu'elles deviennent une source du développement des compétences organisationnelles (Katz 1997, Daft 2001).

Hypothèse 2 : Les pratiques de GRH construites en tenant compte des exigences du projet d'affaires, spécialement la croissance de la clientèle et la productivité, seront plus explicatives de la performance organisationnelle que les pratiques de GRH construites d'une autre manière.

Méthodologie

La population est formée de l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises de 100 employés et plus, au nombre de 1150. L'échantillon nécessaire, pour une marge d'erreur égale ou inférieure à 10% fut établi à 85 répondants. Une enquête par questionnaires écrits et verbaux fût conduite auprès des directeurs des ressources humaines ou des directeurs d'usine des manufactures sélectionnées. Ladite enquête fut complétée en l'année 2007. L'instrument de mesure a été finalisée en s'inspirant notamment des modèles antérieurs (Huselid, 1995, Carrière 2005).

La validité du questionnaire a été évaluée d'une double façon. D'une part, sa construction a tenté d'assurer le maximum de chevauchement entre les variables du modèle conceptuel et les questions retenues. D'autre part, les coefficients de corrélation « Pearson » ont été calculés entre chacune des parties et le score global au questionnaire. La règle veut que la validité soit d'autant plus élevée que la corrélation entre chacune des parties du questionnaire soit faible et que la corrélation entre ces parties et le total soit élevée (Dowdy, 2004). Dans le cas sous rubrique, la règle en question a été respectée. Au total, il est permis de conclure à la validité de l'instrument de mesure, ce qui est dans l'ordre des choses, les règles d'usage, notamment en ce qui concerne les pré-tests, ayant été respectées dans les circonstances.

Recension des écrits

L'évolution récente du marché du produit exerce une forte pression interne sur l'entreprise (Pfeffer, 1994). Les modèles antérieurs de ressources humaines font maintenant l'objet d'une réévaluation. L'actualisation de nouvelles stratégies RH s'impose impérativement (Hall, 2008). Car les acquis sociaux se retrouvent menacés, les habitudes et les points d'ancrage vivement secoués. Le potentiel humain est dorénavant placé au rang des avantages concurrentiels (Becker 1999). Par conséquent, il faut placer les ressources humaines aux premières loges du succès de l'entreprise (Pfeffer et Veiga, 1999). Si la gestion de la performance au travail ne prend pas toujours en compte le projet d'affaires de l'entreprise, les choses évoluent maintenant dans un sens favorable (St-Onge et Haines, 2007).

Il s'impose de trouver une façon rationnelle de mesurer l'état des pratiques RH dans l'entreprise (Wood 1999). Parvenir à des pratiques RH complémentaires et centrées sur le projet d'affaires postule l'élaboration d'un tableau de bord organisationnel (Kaplan 1997). Voilà un moyen privilégié pour transiter vers des stratégies de ressources humaines adaptées au contexte socio-économique présent (Schuler 1987) et rechercher efficacement l'innovation (Laursen et Foss, 2003) ; un impératif de changement dans la perspective compétitive actuelle.

La complémentarité des pratiques RH postule un certain nombre de conditions fondamentales. Lesdites pratiques doivent se situer d'abord dans une structure apprenante (Argyris 1995), laquelle tend à responsabiliser ses ressources humaines (Senge 1990). Une telle structure juxtaposée à la responsabilisation s'avèrent alors la condition préalable à l'auto-apprentissage, source d'amélioration continue (Pascale 1997). Les pratiques RH doivent donc placer les employés en situation d'apprentissage continu (Carrière et Barrette, 2005), d'où l'importance stratégique de leur cohérence interne ou de leur complémentarité. L'organisation du travail en subit alors les effets bénéfiques qu'il s'agisse du travail en équipe ou de la prise de décision décentralisée (Bennett 1998).

Le nombre de pratiques RH nécessaires dans une organisation est une fausse problématique. C'est leur pertinence qui importe avant tout, de même que les liens logiques qui les unissent (Becker et Gerhart, 1996). Il vaut mieux se doter d'un nombre limité de pratiques RH et porter attention à leur caractère complémentaire (Lahteenmaki et al, 1998). Par conséquent, c'est dans l'assemblage systémique des pratiques RH qu'il faut investir (Wood, 1999). Et c'est la recherche de la cohérence horizontale des pratiques RH qui importe avant tout (Delery, 1998 ; Baron et Kreps, 1999).

La rémunération est susceptible de favoriser la complémentarité des pratiques RH dans la mesure où elle présente implicitement un caractère transversal (Ichniowski et al 1995). Par exemple, la rémunération variable, si elle est bien gérée, encourage la productivité (Levine et Tyson, 1990). La rémunération est aussi un outil puissant pour développer l'approche client (Robinson 2007) et orienter l'employé vers le projet d'affaires (Dyer, 1884).

L'évaluation des performances et du potentiel est aussi une pratique RH incontournable dans la mesure où elle génératrice de valeurs et qu'elle autorise l'implantation d'un régime de

récompenses. Elle peut alors créer une synergie interne et montrer la voie optimale pour intégrer le projet d'affaires dans le travail quotidien (Bernatchez 2003). En clair, le succès des pratiques RH au plan de la complémentarité, réside dans leur capacité de générer un comportement productif au travail qui sera finalement prise en compte par un contexte d'ensemble (Borman 1991).

Les valeurs de performance sont de plus en plus à la base des pratiques RH (Godard et Delaney, 2000). Elles représentent alors l'infrastructure des pratiques RH relatives à l'organisation du travail (Katz, 1997), à la planification des RH et au développement organisationnel (Ansoff, 1990). Il s'est avéré, par exemple, que le développement des RH, les incitatifs de recrutement, les communications internes, l'évaluation des performances et une rémunération compétitive affectaient la croissance de la clientèle ou la performance de la firme (Carlson et al, 2006). Par ailleurs, le concept de performance connaît présentement une mutation signifiante. Sa complexité impose qu'il soit réévalué et redéfini à la lumière des nouvelles réalités de la firme (Naro, 2003).

En outre, il est attendu que les pratiques RH réduisent les problématiques traditionnelles des ressources humaines comme les départs d'effectifs (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995) en créant une culture d'entreprise forte (Thévenet, 2003) en contexte de différences culturelles croissantes (Moran, 2007). De plus, si l'entreprise évolue dans un cadre technologique en mutation rapide, ses pratiques RH doivent en tenir compte. De cela découle la nécessité d'adapter les pratiques RH en les recentrant sur le développement de clientèle et la productivité. Ainsi plusieurs catégories de pratiques RH sont interpellées spécialement celles liées à la responsabilisation des ressources humaines (Kanter, 1992; Bloomfield, 2006) et le développement organisationnel (Clifford, 2007). Il s'impose que les pratiques se situent dans un cadre de renouvellement continue (Peretti, 2006) parce que le contexte externe de l'entreprise est en constante mutation.

Cadre de référence et résultats

Essentiellement, l'étude tente d'expliquer en quoi les pratiques RH, soient les variables indépendantes, influencent la performance organisationnelle, laquelle est alors considérée en tant que variable dépendante. Parmi un ensemble de catégories de pratiques RH, quatre d'entre elles

se sont avérées significatives. Le diagramme suivant indique l'influence positive de telles pratiques sur la performance de la firme.

Diagramme 1 : Pratiques des ressources humaines et performance organisationnelle

La performance organisationnelle est évaluée par le cumul de trois indicateurs soit la croissance de la clientèle, la productivité et l'efficacité. Ce dernier indicateur étant peu significatif dans le contexte de l'étude, il est exclu de l'analyse subséquente sauf en ce qui a trait à son rangement, lequel se situe au dernier rang, par ordre d'importance décroissante.

Le tableau 1 présente le classement des indicateurs de la performance organisationnelle suite à une analyse discriminante.

Tableau 1 : Rangement des indicateurs de la performance organisationnelle (variable dépendante)

| Facteur | | % de la variance expliquée |
|---------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Croissance de la clientèle | 50.25 |
| 2 | Productivité | 15.89 |
| 3 | Efficienc | 7.42 |

Les trois (3) indicateurs de la performance organisationnelle sont dans l'ordre décroissant : la croissance de la clientèle, la productivité et l'efficienc. Ils ont été établis par l'enquêteur et les répondants à partir de données accessibles dans l'entreprise. La croissance de la clientèle représente un niveau de clients pour le produit principal de l'entreprise tel qu'identifié pendant les trois (3) années subséquentes. La productivité est le ratio entre la valeur des biens produits divisé par la quantité de travail humain requis pour l'obtenir ; par exemple, la valeur de l'ensemble des biens produits est divisée par le nombre d'heures ouvrables nécessaires afin de générer ladite valeur. Quant à l'efficienc, c'est la productivité au meilleur coût.

Le tableau 2 présente un classement décroissant de la pertinence des pratiques de GRH en fonction de la performance organisationnelle. Le concept de performance est ici formé par la juxtaposition de la croissance de la clientèle et de la productivité. Le rangement est effectué au moyen d'une analyse discriminante.

Tableau 2 : Rangement des variables indépendantes soit les pratiques de GRH par rapport à la performance organisationnelle

| | |
|--|-------------------------------|
| Pratiques de GHR « Variables indépendantes » | Performance organisationnelle |
|--|-------------------------------|

| No | Rangement décroissant des pratiques de GRH suite à une analyse discriminante | Croissance de la clientèle et productivité « index composite » |
|----|--|--|
| 1 | Développement organisationnel | .840 |
| 2 | Responsabilisation des ressources humaines | .385 |
| 3 | Rémunération | .295 |
| 4 | Dotation des ressources humaines | .181 |
| 5 | Planification des ressources humaines | .094 |
| 6 | Organisation du travail | .076 |
| 7 | Qualité de la vie au travail | .062 |
| 8 | Santé et sécurité au travail | .053 |

Quatre (4) catégories de pratiques RH soutiennent la performance organisationnelle. Il s'agit, par ordre décroissant : du développement organisationnel, de la responsabilisation des ressources humaines, de la rémunération et de la dotation des ressources humaines. Quant aux autres pratiques soient celles qui concernent la planification des RH, l'organisation du travail ainsi que la qualité ou la santé et la sécurité du travail, elles s'avèrent moins stratégiques que les autres pratiques mentionnées dans l'étude.

- Les pratiques liées au développement organisationnel sont les plus importantes. Parmi l'ensemble des pratiques RH, elles concernent directement le développement du savoir-être et du savoir-faire de l'employé, ou de sa compétence, en tenant compte des exigences internes et externes dans lesquelles l'entreprise évolue. Elles présentent le coefficient de corrélation le plus élevé ;
- Vient immédiatement à la suite les pratiques liées à la responsabilisation. Leur caractère transversal pèse lourd sur bon nombre de dimensions de la vie au travail telles que le présentéisme, l'exécution de la tâche ou le contrôle de qualité. Ces pratiques contribuent à rendre l'employé autonome face à son travail présent et futur ;
- Les pratiques liées à la rémunération se classent au troisième rang. La rémunération, fixe ou variable, individuelle ou collective, si elle est bien gérée, induit implicitement une culture de performance ;

- Finalement, les pratiques RH liées à la dotation du personnel figurent au quatrième rang. Elles concernent autant les pratiques liées à l’acquisition qu’à l’évaluation des ressources humaines dans une perspective présente ou future.

Le tableau 3 vise à cerner l’effet des dites pratiques RH sur les indicateurs retenus de la performance organisationnelle soit la croissance de la clientèle et la productivité. Cet effet est recherché à l’aide d’une régression multiple. Les coefficients de type « bêta » expriment alors la covariance. Il s’agit ici d’évaluer le sens de deux variables à l’aide de la méthode dite de la covariance, ce qui permet d’obtenir le degré d’indépendance ou de dépendance, selon le cas, des variables en cause. Quant à la variance, elle est une mesure arbitraire servant à caractériser la dispersion d’un échantillon ou d’une population, d’où la pertinence d’identifier la liaison entre des variables à l’aide d’une analyse dite de covariance.

Tableau 3 : Relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les indicateurs de la performance organisationnelle.

| Pratique de GRH | | Performance organisationnelle | |
|-----------------|--|-------------------------------|--------------|
| | | Croissance | Productivité |
| 1 | Développement organisationnel | .11* | .22*** |
| 2 | Responsabilisation des ressources humaines | .25*** | - |
| 3 | Rémunération | | .21*** |
| 4 | Dotation des ressources humaines | .19** | .18** |
| 5 | Planification des ressources humaines | .13* | .12* |
| 6 | Organisation du travail | - | .14* |

* = < .05 de marge d’erreur ; ** = < .01 de marge d’erreur ; *** = < .001 de marge d’erreur.

Dans le secteur manufacturier québécois, les pratiques RH de développement organisationnel sont essentiellement réfléchies en recherchant une augmentation de la productivité du travail. Elles visent subsidiairement la croissance de la clientèle qui bénéficie en quelque sorte de l’effet

secondaire des efforts portés sur l'augmentation de la productivité du travail. Quant aux pratiques liées à la responsabilisation des ressources humaines, elles consistent essentiellement à sensibiliser les employés sur l'approche client en mettant en exergue le concept de « client Roi ». Par ailleurs, la rémunération produit ses effets uniquement sur la productivité spécialement lorsqu'il s'agit de parts variables collectives issues du travail en équipe. Finalement, la dotation génère des effets positifs tant sur la croissance de la clientèle que sur la productivité. Cela coule de source car la dotation des ressources humaines est issue directement de la vision du management à l'égard des défis internes et externes de l'entreprise. Les premiers concernent la productivité et les seconds, la clientèle

Le tableau 4 présente le degré de liaison des pratiques RH entre elles à l'aide d'une régression multiple. Les pratiques liées à la qualité de la vie au travail et à la santé et la sécurité au travail, dans le contexte de l'étude, n'ont pas révélé de complémentarité signifiante. Elles sont donc omises de l'analyse.

Tableau 4 : Complémentarité ou liaisons des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles

| | 1 = «DO » | 2 = « RRH » | 3 = « R » | 4 = « DRH » | 5 = « PRH » |
|--|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 1. Développement organisationnel « DO » | | .22*** | | .16** | .23*** |
| 2. Responsabilisation des ressources humaines «RRH » | .21*** | | .26*** | .12* | |
| 3. Rémunération « R » | | .26*** | | .24*** | |
| 4. Dotation des ressources humaines « DRH » | | .21*** | | | |
| 5. Planification des ressources humaines "PRH"» | | | | .15** | |
| 6. Organisation du travail «OT» | | | | | .11* |

Le développement organisationnel est fortement lié à la responsabilisation et la planification des ressources humaines et dans une moindre mesure, à la dotation des ressources humaines. Dans le secteur manufacturier québécois, développer l'employé consiste d'abord à le responsabiliser

suite à une situation antérieure de « downsizing ». Il faut donc faire mieux ou davantage qu'auparavant avec des moyens équivalents. Le développement organisationnel interpelle à la fois la planification et la dotation des ressources humaines. En effet, la capacité de déterminer les exigences de la main-d'œuvre future par une planification sérieuse des ressources humaines postule d'agir au niveau de la sélection des effectifs tant à l'externe pour acquérir de nouvelles compétences qu'à l'interne pour optimiser les compétences en place lors des mutations de personnel.

Les pratiques liées à la rémunération sont conçues dans une perspective de responsabilisation. En effet, la rémunération est l'un des outils les plus puissants pour induire une culture d'entreprise. Le recours aux stratégies de rémunération est aussi essentiel lorsqu'il s'agit de recruter une main-d'œuvre compétente apte à donner à l'entreprise un leadership compétitif au niveau du marché du produit. Quant à la dotation des ressources humaines, elle répond à la même visée que la rémunération soit acquérir du personnel compétent et responsabilisé. Compétence et responsabilisation deviennent alors deux nécessités conjuguées dans l'entreprise manufacturière québécoise. Finalement, la planification des ressources humaines permet d'établir de solides critères de sélection du personnel et l'organisation du travail est toujours réfléchi dans une perspective de pérennité de l'entreprise, d'où son lien avec la planification des ressources humaines.

Conclusion

La réflexion entourant la performance organisationnelle est un passage obligé dans le contexte actuel de turbulence industriel spécialement dans le secteur manufacturier. Lier les pratiques RH à cette nouvelle exigence de performance représente un défi de taille car les pratiques RH peuvent provenir de besoins variés qui ne sont pas nécessairement liés à la performance de l'entreprise. Pensons notamment aux modes managériaux d'un passé récent comme la réingénierie des processus ou aux exigences légales portant sur le harcèlement ou la discrimination. En clair, le rationnel à la base d'une pratique RH peut être socialement nécessaire sans contribuer pour autant à la performance organisationnelle.

Cette recherche a démontré que les pratiques RH pouvaient influencer la performance de l'entreprise. Cette influence ne va toutefois pas de soi. Elle exige que la performance organisationnelle soit d'abord définie, une telle définition variant selon le type d'entreprises et le secteur industriel. D'autre part, les pratiques RH doivent être complémentaires ou unies entre elles. Finalement, elles devront, dans leur conception, répondre à un besoin clairement défini par rapport à l'une ou l'autre des exigences productives de l'entreprise telles que la croissance de la clientèle ou la productivité.

La notion de convergence ou de complémentarité est donc vivement sollicitée dans la mise en place des pratiques RH. Convergence vers un commun dénominateur inter-pratiques dans la GRH ; convergence également vers un indicateur signifiant du projet d'affaires de l'organisation. Dans une certaine mesure, cela remet en cause, la nécessité du caractère « humanitaire » des pratiques RH. En effet, rien ne sert de toujours centrer les pratiques RH vers une dimension « humanitaire » si celles-ci contribuent à une réduction de la productivité qui mettra ultérieurement en danger la pérennité de l'entreprise. Les pratiques RH doivent donc contribuer à la pérennité de l'entreprise. Elles doivent aussi faire en sorte que le travail soit le plus humanisé possible mais pas au détriment de la performance de la firme. Voilà un paradoxe propre à un modèle de GRH convergent dans un monde industriel qui ne cesse de s'interroger face à son destin.

Bibliographie

- Ansoff, IH., (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New-Jersey.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II : Theory, method, and practice*, Toronto: Addison Wesley, OD Series.
- Arthur, J.B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Barrette, J. & Carrière, J. (2003). *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines*, *Relations industrielles*, 58 (3), 427-453.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*, Toronto: John Wiley & Sons.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996) *The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects*, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1999). *HR as a source of shareholder value : Research and recommendations*. In R.S. Schuler & S.E. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 231-241). Maiden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Bennett, N., Ketchen, D.J., & Schultz, E.B. (1998). *An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making*, *Human Resource Management*, 37 (1), 3-16.
- Bernatchez, JC., (2005). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 172p.
- Bloomfield, C.T., (2006) *The Search for Empowerment : Social Capital : Idea and Practice at the World Bank*, Kumarian Press, 301p.
- Borman, W.C. (1991). *Job behaviour, performance and effectiveness*,. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. . (pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carlson, D.S., Upton, N., et Seeman, S., (2006) *The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, Iss. 4., 531, 12 pgs
- Carrière J et Barrette J, (2005) *Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé*, *Revue canadienne des sciences administratives*, décembre, 22, 4, p 302.

- Clifford J., (2007) *Workplace Learning and Development : Delivering Competitive Advantage for your Organization*, Philadelphia, Kogan P Ltd, 178p.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design (7e ed)*. Mason, OH: South-Western.
- Delery, J. E. & Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Dowdy S.M., (2004) *Statistics for Research*, Wiley, 627p.
- Dyer, L. (1984). *Linking human resource and business strategies*, *Human Resource Planning*, 7, 78-84.
- Godard, J. & Delaney, J.T. (2000). *Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field*, *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3), 482-503.
- Hall, B.W., (2008) *The New Human Capital Strategy*, AMA, New-York, 242p.
- Huselid, M.A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushie, G. (1995). *The effects of human resource management practices on productivity*. Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Inc., Washington, DC.
- Katz, H.C. (1997). *Telecommunications: Restructuring work and employment relations worldwide*. Ithaca: ILR Press.
- Kanter, R., , *L'entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel*, InterÉditions, 1992.
- Kaplan, Robert S., et David, P.Norton, *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique*, Éditions d'Organisation, 1997.
- Lahteenmaki, S., Storey, J., & Sinikke, V. (1998). *HRM and organizational performance: The use of measurement and the influence of economic cycles*. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 51-65.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, *Cambridge Journal of Economics*, 27 (2), 243-263.

- Levine, D. & Tyson, L.D. (1990). *Participation, productivity and the firm's environment*. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity* (pp. 183-235). Washington, DC: Brookings Institution.
- Moran, P.P., (2007) *Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, 708p.
- Naro, Gérald, (2003) *Complexité, rentabilité, productivité, emploi ... face à des critères de performance*, Revue internationale sur le travail et la société, Volume 1, Numéro 4, pp 89-124.
- Pascale, Richard, T., *Changing the way we change*, Harvard Business Review, Nov-Dec 1997
- Peretti, J.M., (2006) *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 595p.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.
- Robinson Fred, (2007) *Gestion de l'approche client*, Gaétan Morin, Montréal, 318 p.
- Schuler, R.S. (1992). *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*, Organizational Dynamics, 21 (1), 18-32.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*, New York: Currency Doubleday.
- St-Onge S et Haines V, (2007) *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, De Boeck, Bruxelles, 431p.
- Thévenet, M, (2003) *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 127 p.
- Wood, S. (1999). *Getting the measure of the transformed highperformance organization*. British Journal of Industrial Relations, 37 (3), 391-417.