



LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CANADA



Jean-Claude Bernatchez, Ph. D.,
Professeur d'université et chroniqueur

Dans le contexte présent de turbulence économique, la performance organisationnelle est mise au rang des priorités. Cette turbulence sonne le glas de nombreuses entreprises, jusque là bien implantées dans leur milieu d'insertion. Elle interpelle les pratiques de ressources humaines « RH ». Quelles pratiques RH sont susceptibles de protéger la pérennité de l'entreprise ? L'objectif de cette étude est de recenser les principales pratiques RH en vigueur dans les entreprises canadiennes et saisir leur importance respective. L'étude fut complétée en 2021.

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 directement à la performance organisationnelle. Les pratiques RH doivent être convergentes ou complémentaires et centrées sur la pérennité du projet d'affaires, Autrement, elles ne sauraient s'avérer stratégiques à moyen et à long terme.

Hypothèses

La configuration des pratiques RH est un élément incontournable de leur mise en forme. En clair, elles 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 RH 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.

Hypothèse 1 : Des pratiques RH 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 leur plein effet sur la performance organisationnelle. Il faut aussi qu'elles soient construites à la lumière du projet d'affaires c'est-à-dire, en fonction de la croissance de la clientèle et de la productivité de la firme. C'est dans cette perspective qu'elles deviennent une source du développement des compétences organisationnelles¹.

Hypothèse 2 : Les pratiques RH 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 RH construites d'une autre manière.

Méthodologie

Le Canada comptait 24,000 entreprises de 100 employés et plus en 2020². 102 répondants participèrent à l'étude pour une marge d'erreur égale ou inférieure à 10%. Une enquête par questionnaires écrits ou verbaux fût conduite auprès des personnes concernées. L'instrument de mesure a été finalisé en s'inférant notamment de modèles antérieurement validés.

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 élevée³. 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, nommément 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'entreprise⁴. Les modèles antérieurs de ressources humaines font maintenant l'objet d'une réévaluation. L'actualisation de nouvelles stratégies RH s'impose⁵. Car les acquis sociaux se retrouvent menacés. Les habitudes et les points d'ancrage sont vivement secoués. Le potentiel humain est dorénavant placé au rang des avantages concurrentiels⁶. Par conséquent, les ressources humaines sont aux premières loges du succès de l'entreprise. Néanmoins, la gestion de la performance au travail ne prend pas toujours en compte le projet d'affaires de l'entreprise.

Un tableau de bord organisationnel

Il s'impose de trouver une façon rationnelle de mesurer l'état des pratiques RH dans l'entreprise⁷. Parvenir à des pratiques RH complémentaires et centrées sur le projet d'affaires postule l'élaboration d'un tableau de bord organisationnel⁸. Voilà un moyen privilégié pour transiter vers des stratégies de ressources humaines adaptées au contexte socio-économique présent et rechercher efficacement l'innovation⁹. C'est un impératif de changement dans la perspective compétitive actuelle.

Des pratiques cohérentes

La complémentarité des pratiques RH dépend d'un certain nombre de conditions fondamentales. Lesdites pratiques doivent se situer d'abord dans une structure apprenante¹⁰, laquelle tend à responsabiliser les ressources humaines¹¹. Une telle structure juxtaposée à la responsabilisation s'avèrent alors la condition préalable à l'auto-apprentissage, source d'amélioration continue¹². Les pratiques RH doivent donc placer les employés en situation d'apprentissage continu, 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 décentralisée¹³.

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 unissent¹⁴. Il vaut mieux se doter d'un nombre limité de pratiques RH et porter attention à leur caractère complémentaire¹⁵. Par conséquent, c'est dans l'assemblage systémique des pratiques RH qu'il faut investir¹⁶. Et c'est la recherche de la cohérence horizontale des pratiques RH qui importe avant tout¹⁷.

Une rémunération appropriée

La rémunération est susceptible de favoriser la complémentarité des pratiques RH dans la mesure où elle présente implicitement un caractère transversal¹⁸. Par exemple, la rémunération variable, si elle est bien gérée, encourage la productivité¹⁹. La rémunération est aussi un outil puissant pour développer l'approche client et orienter l'employé vers le projet d'affaires.

Évaluer les performances sans oublier le potentiel

L'évaluation des performances et du potentiel est aussi une pratique RH incontournable dans la mesure où elle génératrice de valeurs²⁰ 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. 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'ensemble²¹.

Les valeurs de performance sont de plus en plus à la base des pratiques RH²². Elles représentent alors l'infrastructure des pratiques relatives à l'organisation du travail, à la planification des ressources humaines et au développement organisationnel²³.

Le développement de la compétence est un préalable à la réussite d'une restructuration ou d'un changement important²⁴.

Le développement des RH, les incitatifs de recrutement, l'évaluation des performances et une rémunération compétitive affectent la croissance de la clientèle et la performance de la firme²⁵.

Des pratiques en évolution

En outre, il est attendu que les pratiques RH réduisent les problématiques traditionnelles des ressources humaines comme les départs d'effectifs. en créant une culture d'entreprise forte²⁶, en contexte de différences culturelles croissantes²⁷. 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 productivité²⁸. Ainsi plusieurs catégories de pratiques RH sont interpellées spécialement celles liées à la responsabilisation des ressources humaines et le développement organisationnel²⁹. Il s'impose que les pratiques RH se situent dans un cadre de renouvellement continue car le contexte externe de l'entreprise est en constante mutation³⁰.

Une nouvelle pratique RH : le télétravail

Le télétravail est une pratique RH émergente. En 2020, l'*Institut national de la santé publique* (INSPQ) a conduit une recherche auprès de 1,000 Québécois sur le télétravail³¹. Il ressort ce qui suit. Au 31 mai 2020 soit pendant la pandémie :

- Plus de la moitié des citoyens en situation d'emploi s'adonnaient au télétravail;
- 60% des télétravailleurs souhaitaient que leur expérience se poursuivent en post-pandémie.

Il y aurait donc une demande affirmée d'accès au télétravail chez les travailleurs. Toutefois, tous les emplois ne se prêtent pas au télétravail. Par conséquent, un principe de prudence s'impose dans la mise en place d'une politique de télétravail. Certes, le télétravail est une composante d'une société technologiquement développée. Toutefois, il peut être une source de solitude chez ceux qui le pratique et de frustration chez ceux qui occupent des emplois qui ne l'autorisent pas.

Une recherche sur l'adaptation au travail à distance en contexte de pandémie fut conduite au Canada du 4 au 17 avril 2020³² auprès d'un échantillon de 1,614 répondants. Cette étude note un regain d'intérêt pour le travail à domicile au Canada. 47 % des répondants ont exprimé le souhait de poursuivre le télétravail

après la fin de la pandémie. De plus, 37 % d'entre eux se déclarent productifs en travaillant de la maison. Par contre, les répondants qui se sentent isolés et loin des centres décisionnels ont admis être moins productifs en mode télétravail. Une baisse de productivité a été également observée chez ceux dont les tâches à accomplir sont intimement liées au travail d'équipe, c'est-à-dire à l'interaction avec les collègues.

Le Gouvernement américain a adopté le *Telework Enhancement Act* en 2010³³. Dans les suites de la loi précitée, la *United States Office of Personnel Management* (OPM) a produit un rapport d'évolution en 2016 sur le télétravail dans l'ensemble des agences de la fonction publique américaine, laquelle comprenait un total de 2,175,317 salariés³⁴. Selon les critères établis dans la mise en vigueur du télétravail en 2010, 896,563 employés, soit une proportion de 41%, sont éligibles au télétravail. Environ la moitié des personnes éligibles (477,084 salariés), soit 22% de l'ensemble des fonctionnaires, sont en situation de télétravail. En clair, environ la moitié des gens éligibles participent à une expérience de télétravail. Par conséquent, le besoin de socialisation en présentiel au sein de l'entreprise demeure une valeur soutenue par les salariés puisque seulement la moitié des gens éligibles se placent finalement en télétravail.

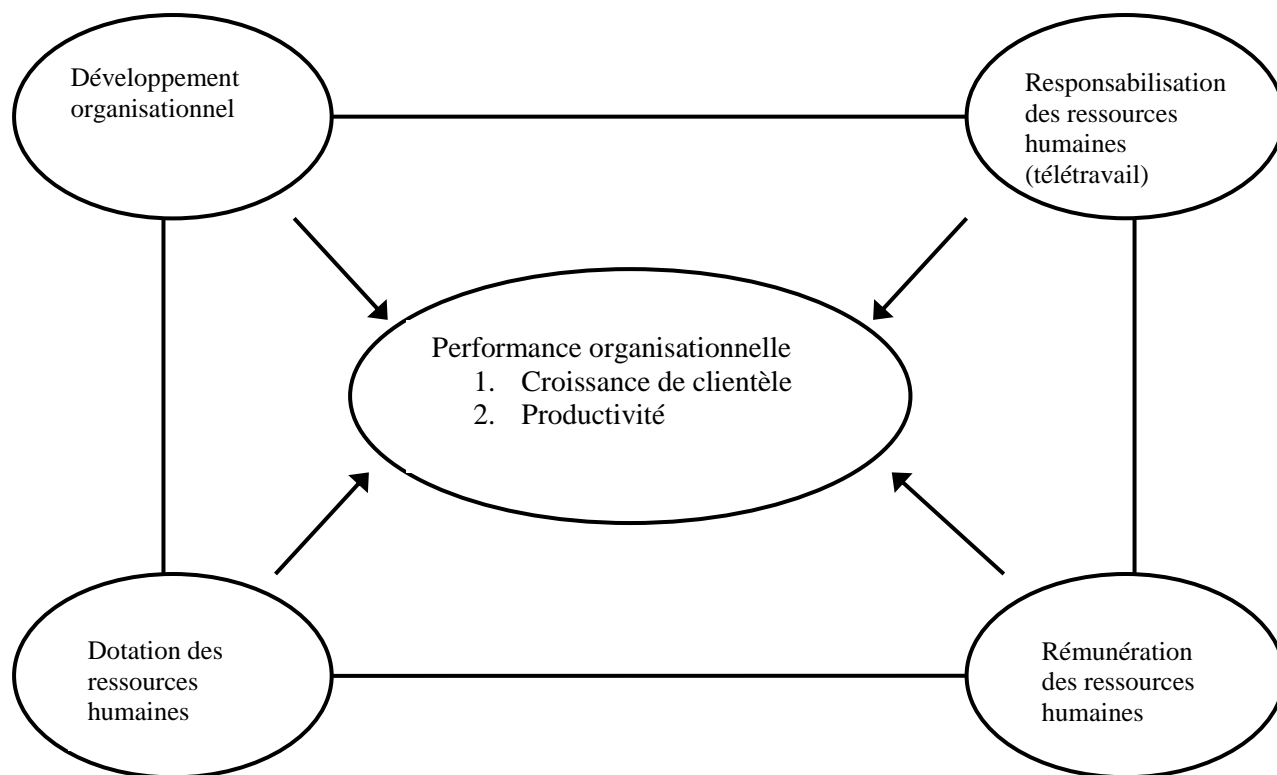
Globalement l'expérience américaine précitée révèle ce qui suit :

- Depuis 2010, le taux de participation au télétravail a régulièrement augmenté;
- L'OPM a intensifié son rôle de guide en recherchant l'équilibre entre les exigences des emplois des employés et la prise en charge de leurs besoins familiaux;
- Les employés en télétravail, comparés à ceux qui n'y sont pas, révéleraient un sens des responsabilités, un niveau d'engagement et une propension à l'innovation plus élevés.

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 particulièrement significantes. 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 deux indicateurs soit la croissance de la clientèle et la productivité. 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	48.25
2	Productivité	16.90

Les deux (2) indicateurs de la performance organisationnelle sont dans l'ordre décroissant : la croissance de la clientèle et la productivité. La productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre. Ces indicateurs 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

une durée de trois (3) années consécutives. 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.

Le tableau 2 présente un classement décroissant de la pertinence des pratiques RH 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 RH par rapport à la performance organisationnelle

Pratiques HR « 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	.830
2	Responsabilisation des ressources humaines	.450
3	Rémunération	.380
4	Dotation des ressources humaines	.281
5	Télétravail	.185
5	Planification des ressources humaines	.092
6	Organisation du travail	.086
7	Qualité de la vie au travail	.074
8	Santé et sécurité au travail	.052

Cinq (5) 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, de la dotation des ressources humaines et du télétravail. Quant aux autres pratiques soient celles qui concernent la planification des RH, l’organisation du travail, la qualité de la vie au travail ainsi que la santé et la sécurité du travail, elles s’avèrent moins importantes que les autres pratiques sus-mentionnées.

- 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. Elles déterminent donc la compétence, en tenant compte des exigences internes et externes dans lesquelles l’entreprise évolue. Ces pratiques 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 présentisme, 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 une culture de performance ;
- 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;
- Finalement, le télétravail a pris de l'ampleur dans les organisations depuis le début de la pandémie covid 19 soit en 2020. Le télétravail soutient la productivité des détenteurs d'un emploi avec un contenu intellectualisé. Mais les employés dont le travail exige l'actualisation d'opérations physiques de site en sont évidemment exclus.

Le tableau 3 cerne l'effet des pratiques RH sur les indicateurs retenus de la performance organisationnelle soit la croissance de la clientèle et la productivité. Cet effet est identifié à l'aide d'une régression multiple. Les coefficients de type « bêta » expriment alors la covariance. Il s'agit ici d'évaluer le sens des variables précitées, 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 de l'échantillon ou d'une population.

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	.24***	.19***
2	Responsabilisation des ressources humaines	.25***	.22***
3	Rémunération		.21***
4	Dotation des ressources humaines	.19**	.18**
5	Télétravail		.20**

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

Dans les entreprises canadiennes, les pratiques RH liées au 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.

Les pratiques liées à la responsabilisation des ressources humaines consistent essentiellement à sensibiliser les employés sur l'approche client en mettant en exergue le concept de « client Roi ». Elles sont liées tant à la croissance de la clientèle que la productivité des ressources humaines. 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 sur deux dimensions de la performance. 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. Finalement, le télétravail influence une seule dimension de la performance soit la productivité à la condition toutefois que le contenu du travail l'autorise. Par conséquent, l'effet positif du télétravail ne s'applique pas à l'ensemble des catégories d'emplois.

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 planification des ressources humaines, l'organisation du travail, la qualité de la vie au travail ainsi que la santé et la sécurité au travail, dans le contexte de l'étude, n'ont pas révélé une complémentarité significative. Elles sont donc omises de l'analyse.

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

	1 = «DO »	2 = « RRH »	3 = « REM »	4 = « DOT »	5 = «TT»	
1. Développement organisationnel « DO »		.22***		.16**		
2. Responsabilisation des ressources humaines «RRH »	.21***		.26***	.12*	.18**	
3- Rémunération « REM »		.28***				
4. Dotation « DOT »		.26***	.20**			
5. Télétravail « TT »		.21***				

Le développement organisationnel est fortement lié à la responsabilisation des ressources humaines et dans une moindre mesure, à la dotation des ressources humaines. Dans les organisations, développer l'employé consiste parfois à le responsabiliser suite à une situation antérieure de « downsizing » ou l'inverse, une

pénurie d'emplois. Il faut donc faire mieux ou davantage qu'auparavant avec des moyens équivalents.

La responsabilisation des ressources humaines exige une dotation adaptée au contrat d'affaires. Elle postule une rémunération compétitive afin de fidéliser les ressources humaines. Celle-ci influence à son tour le potentiel de recrutement de l'entreprise. En outre, la capacité de déterminer les exigences de la main-d'œuvre future implique d'intervenir 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 de responsabilisation optimisent le recours au télétravail.

Les pratiques de rémunération déterminent le succès de l'entreprise dans ses efforts pour attirer les meilleures compétences. Elles contribuent logiquement à une responsabilisation optimale du personnel. 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.

La dotation des ressources humaines permet d'acquérir du personnel compétent et responsabilisé. Compétence et responsabilisation deviennent alors deux nécessités conjuguées dans l'entreprise. Finalement, la sélection du personnel est liée à la pérennité de l'entreprise, d'où son lien avec la rémunération. En effet, c'est notamment par ses pratiques de rémunération qu'une entreprise parvient à attirer la compétence nécessaire à son développement.

Finalement, le télétravail convient spécialement aux emplois dont le contenu intellectuel est élevé ou dont la prestation de travail n'exige pas une fourniture de services proximaux comme par exemple, le métier de mécanicien. Le télétravail contribue à responsabiliser davantage le personnel.

Conclusion

La réflexion entourant la performance organisationnelle est un passage obligé dans le contexte actuel de mondialisation et de rupture des chaînes d'approvisionnement. Lier les pratiques RH à cette nouvelle exigence de performance représente un défi de taille car lesdites pratiques peuvent provenir de besoins variés qui ne sont pas nécessairement liés à la performance de l'entreprise.

C'est notamment le cas de certaines modes managériales comme la réingénierie des processus ou des politiques de discrimination positives. En clair, le rationnel à la base d'une pratique RH peut être socialement nécessaire sans contribuer pour autant à la performance organisationnelle.

La société subit des transformations majeures et les entreprises constituent des sous-systèmes de celle-ci. Le développement organisationnel « DO » représente l'infrastructure des autres pratiques RH. La responsabilisation des employés est une voie privilégiée afin de créer un contexte qui soutient le DO. Mais les deux pratiques précitées exigent des programmes de rémunération et de dotation liés aux défis de l'entreprise.

Cette recherche a démontré que les pratiques RH influencent la performance de l'entreprise. Cette influence ne va toutefois pas de soi. Ce n'est pas le nombre de pratiques RH qui comptent, c'est leur pertinence. D'une part, les pratiques RH doivent être complémentaires ou unies entre elles. D'autre part, elles doivent répondre à des exigences productives. Dans le futur, une attention devra être portée d'une part au télétravail et d'autre part à l'ajustement nécessaire des pratiques RH à la montée de l'intelligence artificielle dans les organisations.

La notion de convergence ou de complémentarité est donc incontournable dans la mise en place des pratiques RH. Cette convergence postule une liaison inter-pratiques. La convergence doit aussi tenir compte 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 et la stabilité des ressources humaines.

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 gestion des ressources humaines convergent dans un monde industriel prometteur, stimulant et exigeant.

-
- ¹ Katz, H.C. (1997). *Telecommunications: Restructuring work and employment relations worldwide*. Ithaca: ILR Press.
- ² Gouvernement du Canada, Principales statistiques relatives aux entreprises, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html#pme-canada
- ³ Dowdy S.M., (2004) *Statistics for Research*, Wiley, 627p.
- ⁴ Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.
- ⁵ Hall, B.W., (2008) *The New Human Capital Strategy*, AMA, New-York, 242p.
- ⁶ 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.
- ⁷ Wood, S. (1999). *Getting the measure of the transformed high performance organization*. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 391-417.
- ⁸ Kaplan, Robert S., et David, P.Norton, *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique*, Éditions d'Organisation, 1997.
- ⁹ 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.
- ¹⁰ Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning IJ : Theory, method, and practice*, Toronto: Addison Wesley, OD Series.
- ¹¹ Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*, New York: Currency Doubleday.
- ¹² Pascale, Richard, T., *Changing the way we change*, Harvard Business Review, Nov-Dec 1997
- ¹³ 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.
- ¹⁴ 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.
- ¹⁵ 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.
- ¹⁶ 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.
- ¹⁷ Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*, Toronto: John Wiley & Sons.
- ¹⁸ 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.
- ¹⁹ 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.

-
- ²⁰ 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.
- ²¹ 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.
- ²² 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.
- ²³ Ansoff Igo & Antoniou Peter (2006) *The Secrets of Strategic Management*,
²⁴ Gagnon Olivier (2017) *Les conditions de succès des restructurations*, Thèse de doctorat, Université de Paris Panthéon-Sorbonne, 380 p.
- ²⁵ 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 p.
- ²⁶ Thévenet, M, (2003) *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 127 p.
- ²⁷ Moran, P.P., (2007) *Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, 708p.
- ²⁸ Bloofield, C.T., (2006) *The Search for Empowerment : Social Capital : Idea and Practice at the World Bank*, Kumarian Press, 301p.
- ²⁹ Clifford J., (2007) *Workplace Learning and Development : Delivering Competitive Advantage for your Organization*, Philadelphia, Kogan P Ltd, 178p.
- ³⁰ Benioff Marc (2020) *Trailblaser : l'entreprise, plateforme incontournable du changement*, Paperback.
- ³¹ <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/emploi-juillet-2020>
- ³² [https://nouvelles.umontreal.ca/article/2020/05/08/le-teletravail-favoriserait-la-productivite-et-l-innovation-selon-une-etude/\(Tania](https://nouvelles.umontreal.ca/article/2020/05/08/le-teletravail-favoriserait-la-productivite-et-l-innovation-selon-une-etude/(Tania) (Tania Saba et Gaelle Cachat-Rosset)
- ³³ <https://www.congress.gov/111/plaws/publ292/PLAW-111publ292.pdf>
- ³⁴ <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2017-report-to-congress.pdf>