

# LES SYSTÈMES DE PRATIQUES DE RELATIONS INDUSTRIELLES À « HAUTE PERFORMANCE »: PROMESSES D’HIER ET DÉFIS D’AUJOURD’HUI



**Jean-François Tremblay, Ph. D.**  
Professeur en relations de travail  
Département de relations industrielles  
Université du Québec en Outaouais  
jean-francois.tremblay@uqo.ca



**Carole Gagnon, Ph. D.(c)**  
Candidate au doctorat  
Département de relations industrielles  
Université du Québec en Outaouais  
gagc07@uqo.ca



**Eric Gosselin, Ph. D.**  
Professeur en gestion des RH  
Département de relations industrielles  
Université du Québec en Outaouais  
eric.gosselin@uqo.ca

---

## Introduction

Durant les dernières décennies, l’environnement économique turbulent caractérisé notamment par la globalisation et la dérèglementation des marchés de même que par une compétition sans cesse accrue a constitué la norme pour la plupart des organisations qui, afin de demeurer concurrentielles, ont centré leurs efforts sur l’amélioration continue de leur performance, s’attaquant entre autres à la réduction des coûts, à l’innovation dans les processus et les produits ainsi qu’à l’amélioration de la productivité et de la qualité (Becker et Gerhart, 1996). Au cœur des transformations dans les milieux de travail figurait également le débat sur la nécessité de susciter un plus grand engagement des salariés par la revalorisation des emplois et la participation de ces travailleurs aux processus de résolution des problèmes (Wood, 1999).

Dans cette optique, les années 1980 ont été témoins de l’essor de nouveaux modèles de gestion visant à obtenir l’engagement des employés (*high-commitment management*; Walton, 1985) ou à **Revue internationale sur le travail et la société**, 2022, Volume 20, Numéro 24, Sept. [1]  
[http://www.uqtr.ca/revue\\_travail](http://www.uqtr.ca/revue_travail)

favoriser leur participation (*high-involvement management*, Lawler, 1986), modèles qui reflétaient une orientation particulière des employeurs à l'égard de leurs employés fondés sur une conception du travailleur en tant qu'avantage à développer (Wood, 1999). De même, les années 1990 ont donné naissance à un nouveau paradigme, celui des systèmes de travail à haute performance (*high-performance works systems*; Delaney et Huselid, 1996) axés sur la recherche de la flexibilité et de la performance optimales par l'entremise de pratiques de gestion mobilisatrices encourageant le développement des compétences, la motivation et le rendement à travers l'engagement des travailleurs (Godard et Delaney, 2000; Way, 2002; Whitener, 2001; Beaupré et Cloutier, 2007). Au-delà de leurs appellations respectives, ces nouveaux modèles, qui représentent les systèmes les plus communément utilisés (Latorre, Guest, Ramos et Gracia, 2016), témoignaient d'une volonté de s'éloigner de l'héritage taylorien et fordiste (Peutere, Saloniemi, Böckerman, Aho, Nätti et Nummi, 2022; Wood, 1999).

En relations du travail, ce sont les expériences de partenariat patronal-syndical qui ont mis en lumière un nouveau modèle permettant de fédérer les intérêts convergents des parties afin de susciter un plus grand engagement des salariés et la mise en place d'une dynamique relationnelle plus coopérative entre les parties à la négociation collective (Tremblay, 2000).

À la même époque, divers travaux conceptuels et empiriques ont également abordé le rôle des décisions en gestion des ressources humaines sur la création et le maintien de la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). En revanche, en dépit du consensus existant entre les chercheurs et les praticiens à l'effet que les employés constituent une source importante et durable d'avantage compétitif pour les organisations (Becker et Huselid, 1999) et du caractère essentiel que revêt par conséquent l'investissement organisationnel dans les travailleurs, entre autres par des pratiques de gestion des ressources humaines encourageant le développement d'attitudes positives chez ces derniers tel l'engagement affectif (Simard, Doucet et Bernard, 2005), la validation empirique de l'impact potentiel de ces pratiques sur l'engagement et la performance est demeurée toutefois limitée (Meyer et Smith, 2000) et des études empiriques demeurent nécessaires afin d'améliorer la compréhension de ces systèmes de pratiques (Kaushik et Mukherjee, 2021).

Alors que les années 2020 sont caractérisées par une configuration de facteurs contextuels, parfois déroutante, qui précarise l'engagement organisationnel et qui vient exacerber le besoin de pratiques de gestion des ressources humaines et de relations du travail qui pourraient permettre de répondre aux importants défis auxquels les organisations sont confrontées, il nous apparaît opportun de revisiter les attributs et les résultats des pratiques associées à la « nouvelle GRH » et aux « nouvelles relations du travail », notamment sous le prisme de l'engagement organisationnel. Le présent texte s'intéresse donc à la contribution des pratiques de relations industrielles à la performance organisationnelle dans le cadre des modèles de gestion novateurs au crépuscule du 20<sup>ième</sup> siècle pour par la suite s'interroger sur leur pertinence afin de faire face aux défis contemporains en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail.

Point de départ de toute réflexion, le texte propose initialement une brève recension de la documentation sur ces modèles de gestion de manière à mieux circonscrire leur nature et leurs caractéristiques respectives. Dans un même ordre d'idées, les principaux écrits associant les pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle, d'une part, et à

l'engagement, d'autre part, seront revisités afin d'esquisser l'état des connaissances sur le sujet. Fort des constats qui en seront issus, certaines perspectives d'analyses et de réflexion seront alors présentées.

### **Modèles de gestion basées sur l'engagement**

Soutenant qu'un changement significatif se dessinait dans les approches de gestion basées sur le contrôle qui avaient longtemps dominé l'industrie américaine et se fondant sur l'observation des divers angles d'intervention des entreprises dans leur abandon du modèle taylorien, Walton (1985) positionne les assises d'un nouveau modèle de gestion basé sur l'engagement des travailleurs, celui de la *gestion à engagement élevé* (*high-commitment management*; HCM). Ce modèle, selon Walton (1985, p. 81) est caractérisé par diverses stratégies de main-d'œuvre. Parmi lesquelles, on retrouve notamment « la reconfiguration des emplois (accroissement du contenu du travail, utilisation des équipes à titre d'unité responsable, définition plus flexible des fonctions, etc.), la modification de l'organisation de la gestion (structures aplaties, minimisation des différences de statuts, résolution de problèmes, etc.), les politiques de rémunération (partage des gains et des profits, rémunération individuelle reliée aux habiletés, etc.), une certaine sécurité d'emploi (priorité accordée à la main-d'œuvre existante quant à la formation et à la rétention, etc.), la possibilité pour les travailleurs d'avoir voix au chapitre ( participation encouragée, etc.), et la recherche d'une mutualité dans les relations de travail patronales-syndicales ». Ce modèle de HCM repose sur le postulat que la réponse et la créativité des employés sont conséquentes à l'octroi de plus grandes responsabilités, à un encouragement de l'organisation à l'égard de leur contribution et au support qu'elle offre pour leur permettre de trouver satisfaction dans leur travail (Tang, Yu, Cooke et Chen, 2017).

Dans ce contexte, les attentes à l'égard de la performance sont élevées et la primauté est accordée à l'amélioration continue de même qu'à des objectifs de performance modulés aux exigences du marché. Contrairement au modèle de contrôle trouvant racine dans le taylorisme et dont l'efficacité résultait de règles, de procédures et d'un mode de supervision directe agissant en tant que mécanismes de contrôle (Godard et Delaney, 2000; Wood, 1999), le HCM vise, à travers l'engagement des travailleurs, le développement de comportements autorégulés et de relations reposant sur des niveaux élevés de confiance (Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher, 2010; Rubel, Rimi, Yusliza et Kee, 2018; Wood, 1996).

Pour sa part, soulignant qu'un changement s'imposait dans le mode de gestion des organisations américaines face au constat de la menace que constituaient leur faible performance managériale et la croissance lente de leur productivité pour le bien-être économique du pays, Lawler (1986) jette à son tour les bases d'un nouveau modèle de gestion, celui de la *gestion à forte participation* (*high-involment management*; HIM), qui trouve écho dans une quantité significative de recherches reliant la participation aux déterminants majeurs de l'efficacité organisationnelle notamment la motivation, la satisfaction, l'acceptation du changement, la résolution de problèmes et la communication. Fondé sur le partage de l'information, le partage du pouvoir, le développement des compétences et les récompenses alignées à la performance organisationnelle (monétaire et marque de reconnaissance non monétaire), le modèle insiste sur l'importance de la diffusion de ces pratiques vers la base pour atteindre les résultats souhaités et sur la communication bilatérale. De plus, l'efficacité d'un tel modèle résulte de l'effet multiplicateur de ses attributs, l'absence de l'un limitant la valeur de la présence des autres. L'utilisation de l'appellation gestion à forte participation fait également ressortir la nécessité d'accroître les compétences et les connaissances

des travailleurs et met l'accent sur des processus psychologiques différents de ceux reliés à la motivation intrinsèque, notamment la fixation des objectifs (Wood, 1999).

Par ailleurs, bien que la terminologie respective de ces deux modèles témoigne de leur dynamique dominante, l'un axé sur l'engagement, l'autre sur la participation (Boxall et Macky, 2009), il n'en demeure pas moins que le HCM et le HIM sont mutuellement caractérisés par l'utilisation combinée de certaines pratiques (flexibilité dans l'emploi, groupes de résolution de problèmes, travail en équipes, différences minimales dans les statuts, etc.) reposant sur l'hypothèse que l'effet de ces pratiques sur l'engagement des travailleurs aura à son tour un impact sur la performance organisationnelle (Wood, 1999)<sup>1</sup>.

De son côté, l'introduction du vocable « systèmes de travail à haute performance » dans les écrits des années 1990 donne lieu à l'émergence de différentes perspectives. En effet, Wood (1999) propose trois utilisations distinctes de l'expression « haute performance ». D'une part, pour les partisans du modèle favorisant un engagement élevé, cette nouvelle appellation demeure synonyme de HCM ou de HIM et son utilisation traduit la confiance de ces derniers envers la capacité de leur modèle à engendrer des gains économiques durables. D'autre part, la notion de système à « haute performance » reflète pour certains la conjonction d'une gestion à « engagement élevé » et de méthodes opérationnelles innovatrices associées notamment à la qualité totale (Osterman, 1994) ou à la production flexible (MacDuffie, 1995). Finalement, chez d'autres chercheurs, l'utilisation du terme témoigne du désir d'éloigner le concept de gestion à « haute performance » de celui de la gestion à « engagement élevé » en incluant dans le premier des facteurs autres que les attitudes et l'engagement des employés parmi les mécanismes d'influence des pratiques RH et en ciblant plus directement l'atteinte de la performance par des méthodes de gestion où la relation rémunération-performance joue un rôle significatif sinon central (Huselid et Becker, 1996; Becker et Huselid, 1998).

Sur la base d'une vaste étude menée en collaboration avec d'autres chercheurs<sup>2</sup> et examinant les effets des changements en milieu de travail, la gestion des ressources humaines et les pratiques en matière de relations industrielles sur les performances des entreprises et la productivité des travailleurs dans trois secteurs manufacturiers, Appelbaum (2004) confère pour sa part au modèle de travail à « haute performance » trois caractéristiques distinctives. Outre l'organisation du travail qui donne aux employés la possibilité de fournir un effort discrétionnaire par leur participation aux décisions et qui en constitue la caractéristique majeure, le modèle englobe également des pratiques de gestion des ressources humaines qui améliorent les compétences des travailleurs et des pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent à une participation réelle.

À l'aube des années 2000, certains chercheurs (notamment Edwards et Wright, 2001; Pil et MacDuffie, 1996) préfèrent toutefois l'utilisation de l'appellation « forte participation » à celle de « haute performance » dans la description des nouvelles pratiques de travail et ce, en raison de

---

<sup>1</sup> En revanche, Boxall et Macky (2009, p.8) mentionneront que HCM et HIM sont également des « termes moins chargés que la notion de HPWS puisqu'ils ne présument pas que ' *the particular configuration of management practices is necessarily performance-enhancing* ' (Bryson, Forth et Kerby, 2005, p. 460). Cette amélioration de la performance ne peut être affirmée de manière généralisée sans avoir été démontrée dans des contextes spécifiques ». (Traduction libre)

<sup>2</sup> Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg (2000).

l'absence d'études empiriques qui statuent clairement sur le lien de ces pratiques avec la performance économique dans un contexte donné, conférant dès lors selon eux un caractère trompeur au vocable de «haute performance». Des nuances se dessinent également parmi les partisans de ce choix quant à l'inclusion ou non de certaines politiques de ressources humaines (formation, pratiques d'embauche, etc.) vues comme complémentaires aux systèmes de travail par les uns (Pil et MacDuffie, 1996<sup>3</sup>) et partie intégrante de ces systèmes par d'autres (Huselid, 1995).

Pour leur part, faisant état de la confusion dans la définition des systèmes à « haute performance », des variations socioculturelles existantes et du litige qu'engendre l'agrégation des « meilleures pratiques » sans égard au contexte dans certaines approches, Boxall et Macky (2009) soutiennent que le véritable progrès théorique passe par la reconnaissance des processus critiques et des variables médiatrices qui « relie les pratiques intentionnelles aux résultats » (p.12). Cependant, le système de ressources humaines comportant à la fois des pratiques de travail et des pratiques d'emploi, la terminologie de la gestion à « forte participation » qui traduit davantage les premières s'avère, selon ces auteurs, la plus utile pour l'élaboration de modèles théoriques des systèmes de travail à « haute performance » et constitue une alternative plus descriptive des trajectoires qui pourraient les caractériser.

À la lumière des différents éléments présentés et en raison de l'intérêt plus spécifique de ce texte envers le rôle que pourrait jouer l'engagement dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, le propos sera davantage orienté sur les stratégies à «engagement élevé», celles qui cherchent à créer les conditions propices à une identification des salariés aux objectifs de l'organisation et à l'exercice de l'effort requis pour les atteindre (Arthur, 1994; Whitener, 2001). Dans cette perspective, un bref regard sur la notion d'engagement organisationnel nous apparaît au préalable nécessaire.

### **Engagement organisationnel**

Le concept d'engagement organisationnel (EO) fut l'objet de nombreux travaux dans les disciplines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel (Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990). En dépit de l'acceptation générale des formes variées que peut revêtir l'engagement des employés à l'égard de leur organisation et des antécédents et conséquences qui diffèrent pour chacune d'entre elles (Meyer et Allen, 1997; O'Reilley et Chatman, 1986), les travaux de Meyer et Allen (1991) ont soutenu l'existence d'un construit tridimensionnel allant au-delà de la seule congruence des valeurs et des objectifs identifiée initialement par Mowday, Steers et Porter (1979) pour englober le désir, le besoin ou l'obligation de demeurer au sein de l'organisation. Leur modèle à trois composantes (affective, normative et de continuité) témoigne des états psychologiques qui sous-tendent cet élargissement du concept. En effet, alors que l'engagement affectif dénote l'attachement émotionnel, l'identification et la participation de l'individu dans l'organisation, l'engagement normatif reflète l'obligation perçue de demeurer au sein de cette dernière. Pour sa part, l'engagement de continuité traduit la perception de l'individu à l'égard des coûts associés au fait de la quitter (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

---

<sup>3</sup> Ces deux auteurs mettent l'accent sur les aspects structurels de l'organisation du travail (utilisation des équipes de travail ou d'activités en groupes restreints articulées autour de la résolution des problèmes relatifs à la production, etc.) et sur les pratiques connexes (rotation en emploi, division de la responsabilité à l'égard de la qualité du travail entre les membres de l'équipe et les superviseurs, etc.).

Sur la base d'une définition où l'engagement est vu comme une force liant l'individu à l'adoption d'une ligne de conduite pertinente aux objectifs et se fondant sur l'existence possible d'une « essence nodale ou centrale »<sup>4</sup> caractéristique du construit indépendamment de son contexte d'étude, Meyer et Herscovitch (2001) ont développé un modèle général de l'engagement dans les milieux de travail qui rend compte non seulement de ses dimensions (affective, normative et de continuité) et de l'état d'esprit qui les caractérise (désir, obligation et coût) mais également des mécanismes qui leur sont sous-jacents (identification, réciprocité, investissement, etc.) et des différentes cibles vers lesquelles l'engagement est dirigé (occupation, superviseur, équipe, programme, client et syndicat; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004).

Par ailleurs, bien que les études sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines se soient attardées davantage sur la mesure de l'engagement affectif (Meyer et Smith, 2000), Meyer et Allen (1997) ont également fait état de leur influence sur l'engagement normatif et de continuité. De plus, différents travaux ont reconnu que les avantages de posséder une main-d'œuvre engagée étaient supérieurs pour l'organisation en présence d'un engagement affectif, cette forme démontrant des corrélations positives avec des comportements de travail souhaitables notamment la performance et la citoyenneté organisationnelle (Meyer et Allen, 1997). Toutefois, la corrélation entre ces mêmes comportements et l'engagement normatif s'avérait aussi positive bien que plus faible (Meyer et Smith, 2000). En revanche, l'engagement de continuité pouvait se traduire par des conséquences négatives (Allen et Meyer, 1996; Meyer et Allen, 1997).

### **Pratiques de ressources humaines et performance organisationnelle**

L'importance du rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance de l'entreprise a donné naissance à de nombreux travaux qui, initialement, se sont intéressés à l'établissement de liens entre des pratiques individuelles, notamment la sélection, la formation ou l'évaluation de rendement, et divers indicateurs de performance (Barrette et Carrière, 2003) en se fondant sur l'hypothèse implicite des effets additifs des différentes décisions des ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996; Kaushik & Mukherjee, 2021). Toutefois, la faible variance expliquée dans la prédiction de la performance organisationnelle sur la base de pratiques analysées de façon isolée (Barrette et Carrière, 2003) a conduit à l'affirmation de l'impact limité des pratiques individuelles par plusieurs chercheurs qui, dès lors, ont insisté sur la nécessité d'une complémentarité ou d'une cohérence entre elles<sup>5</sup> en vue de l'obtention d'un effet plus important (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Ainsi, sur la base des théories « configurationnelles » dont la notion de complémentarité relève et, selon lesquelles, la combinaison idéale des pratiques possédant un potentiel d'influence maximale sur la performance organisationnelle trouve réponse dans l'atteinte du plus haut niveau de cohérence interne, divers chercheurs et théoriciens partisans de cette approche ont tenté d'identifier des typologies idéales de pratiques RH à congruence élevée appelées « systèmes de travail de GRH » (Barrette et Carrière, 2003 : 428). Ces configurations ou grappes de pratiques prenant entre autres les dénominations de « systèmes de pratiques progressives ou novatrices », « systèmes à forte participation » ou « systèmes à engagement élevé », s'appliquent davantage aux pratiques visant à favoriser l'engagement et la participation des travailleurs lorsque libellées ainsi (Barrette et

---

<sup>4</sup> Traduction libre de « *core essence* » (p. 299)

<sup>5</sup> Barrette et Carrière (2003) font ici référence au concept d'intégration horizontale s'inscrivant dans la notion du « *fit* » dans les travaux sur la gestion stratégique des ressources humaines et dont est également issu le concept d'intégration verticale sous-tendant l'alignement des pratiques et politiques de GRH sur la stratégie de l'organisation

Carrière, 2003) bien que certains auteurs leur associent également des pratiques traditionnelles ou techniques (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Allant de pair avec la notion d'adéquation interne<sup>6</sup> véhiculée dans la « vision de l'entreprise fondée sur ses ressources »<sup>7</sup> (Barney, 1995) qui, dans une perspective systémique implicite, insiste sur la conjugaison des pratiques et des politiques de ressources humaines pour la réalisation d'un avantage compétitif, l'idée d'un système de ressources humaines représentant plus que la somme de ses parties constituantes a figuré en outre dans les discussions relatives à la synergie, aux grappes de pratiques, aux approches holistiques, à l'adéquation interne et externe, aux configurations et aux facteurs de contingence<sup>8</sup> (Becker et Gerhart, 1996). En revanche, d'autres auteurs ont été plus enclins à proposer l'existence d'un ensemble identifiable de « meilleures pratiques » de gestion des employés aux effets positifs, universels et additifs<sup>9</sup> sur la performance de l'organisation (Becker et Gerhart, 1996).

Selon Guthrie, Spell et Nyamori (2002), deux perspectives principales ont servi à la modélisation du lien entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de l'entreprise: une approche universelle soutenant une relation directe entre les «meilleures pratiques» de gestion RH et la performance organisationnelle et une approche de contingence témoignant de la relation de dépendance entre les effets de la gestion des ressources humaines sur la performance et les caractéristiques de l'entreprise, notamment sa stratégie compétitive; Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) soutenant que ces deux approches se révélaient en fait complémentaires.

En s'appuyant sur la recension de Godard (2004) dans son analyse des systèmes de travail à « haute performance », Boxall et Macky (2009) ont souligné que la plupart des recherches mettaient l'accent sur le critère de performance économique, le succès des nouveaux modèles étant associé à une augmentation de la rentabilité. Toutefois, l'évaluation de cette rentabilité a emprunté des avenues différentes: mesure des pratiques RH et des résultats au niveau organisationnel (ou de l'entreprise) aux fins d'une généralisation à travers les entreprises et les industries, approche adoptée notamment par Huselid (1995), ou mesure au niveau de l'usine des coûts/bénéfices rattachés étroitement à des résultats de travail sur lesquels un groupe spécifique d'employés pouvait avoir une influence directe, démarche de MacDuffie (1995) et de Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg (2000) entre autres. Cependant, pour Boxall et Macky (2009), la question de la performance ne saurait se résumer uniquement à ces aspects. En effet, selon ces auteurs, une des prémisses clés véhiculée par la documentation sur les systèmes de travail à « haute performance » insiste sur la dépendance de ces systèmes à une réponse positive des travailleurs. Ainsi, préalable à la performance de l'équipe qui aurait un impact sur celle des milieux de travail, s'inscrirait au départ une notion de performance individuelle en emploi qui découlerait à son tour des interactions

---

<sup>6</sup> Traduction libre de « *internal fit* »

<sup>7</sup> Traduction libre de « *resource-based view or the firm* »

<sup>8</sup> Becker et Gerhart (1996) s'appuyant à cet effet notamment sur les travaux de Amit et Shoemaker, 1993; Doty, Glick et Huber, 1993; Dyer et Reeves, 1995; Gerhart, Trevor et Graham, 1996; Huselid, 1995; Meyer, Tsui et Hinings, 1993; Milgrom et Roberts, 1995.

<sup>9</sup> S'appuyant cette fois sur les travaux de Appelbaum et Batt (1994), Kochan et Osterman (1994), Pfeffer (1994), Schmidt, Hunter et Pearlman (1981).

entre les habiletés de l'employé, ses efforts discrétionnaires et les occasions de performer qui lui sont offertes<sup>10</sup>.

De cette perspective émerge dès lors deux interrogations fondamentales : d'une part, quelles sont les pratiques issues des divers domaines d'activités de la gestion des ressources humaines qui favorisent cette performance individuelle en emploi et, d'autre part, de quelle manière s'exerce leur influence ? La recension de diverses recherches effectuées dans les années 1990-2000 permet de dégager certains éléments de réponse en ce sens (Kaushik & Mukherjee, 2021).

Ainsi, s'appuyant sur l'argumentation théorique à l'effet que l'utilisation des pratiques de travail à « haute performance » pouvait améliorer les compétences, les habiletés et les capacités actuelles et potentielles des employés tout en augmentant la motivation et la rétention des travailleurs de qualité et se basant sur l'hypothèse d'une plus grande efficacité d'un système de pratiques de gestion des ressources humaines qui met à contribution leur complémentarité, Huselid (1995) a examiné les liens existant entre les systèmes de pratiques de travail à « haute performance » et la performance réelle de la compagnie. À partir d'une analyse factorielle de treize indicateurs identifiés dans les travaux antérieurs comme étant représentatifs du domaine des systèmes à « haute performance », l'auteur a suggéré que les pratiques de ressources humaines peuvent s'inscrire dans deux catégories distinctes : celles qui améliorent les habiletés et celles qui augmentent la motivation des travailleurs. L'étude menée dans plus de 900 compagnies américaines, où les données étaient obtenues auprès du professionnel senior des ressources humaines de chacune d'entre elles, a permis de valider l'existence de ces deux catégories et d'apporter une compréhension plus approfondie de leurs impacts respectifs.

En effet, les résultats ont démontré que les activités de ressources humaines ayant trait à l'amélioration des habiletés, au sein desquelles figurent la formation et la sélection, étaient associées négativement au taux de roulement et positivement à la performance financière de la compagnie alors que celles axées sur la motivation des travailleurs, englobant notamment les décisions de promotion basées sur le mérite et une évaluation de la performance reliée étroitement à la rémunération de l'employé, étaient associées positivement à la productivité. Il importe toutefois de préciser que, dans la première catégorie, la formation et la sélection étaient combinées à des mécanismes de participation (structures organisationnelles) permettant une influence directe des travailleurs sur le processus de production et à des programmes destinés à augmenter la probabilité des efforts de participation (partage d'information, partage des profits et procédures formelles de griefs).

Malgré le fait que les pratiques aient été mesurées en fonction d'un indice global et non sur une base individuelle, l'étude visant plus spécifiquement à déterminer l'effet de la synergie de ces pratiques et de leur alignement à la stratégie compétitive des différentes compagnies, les résultats ont permis cependant d'identifier deux trajectoires d'influence des pratiques RH sur la performance organisationnelle: l'une agissant sur le développement de l'expertise de la main-d'œuvre et l'autre travaillant davantage à structurer les attitudes et les comportements des travailleurs (motivation). Par ailleurs, à l'encontre de l'argumentation théorique voulant que l'accroissement de la performance d'une organisation soit tributaire de la complémentarité des pratiques entre elles (« fit

---

<sup>10</sup> Boxall et Macky (2009) faisant ici référence au AMO (*Abilities, Motivations and Opportunities*; Blumberg et Pringle, 1982; Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993; Huselid, 1995)



interne ») et de leur alignement avec la stratégie compétitive (« fit externe »), les témoignages d'un tel effet dans la recherche de Huselid (1995) se sont avérés modestes dans le premier cas (fit interne) et faibles dans le second (fit externe), pareils résultats pouvant sans doute être attribués selon l'auteur au stade préliminaire de la mesure développée.

Les conclusions de Cappelli et Neumark (2001) vont sensiblement dans la même direction. En effet, s'intéressant également à la notion de synergie dans la relation entre les pratiques de travail et la performance organisationnelle et afin de pallier l'ambiguïté théorique au sujet des mécanismes d'interaction de ces pratiques entre elles qui caractérisait la plupart des recherches soutenant l'existence d'une synergie, les auteurs ont identifié a priori et en se basant sur des considérations théoriques des ensembles de pratiques de travail parmi un éventail de combinaisons possibles. Ils ont ainsi examiné la synergie potentielle de pratiques destinées intentionnellement à se renforcer mutuellement<sup>11</sup> et celle des mesures de rémunération servant d'appui aux autres pratiques de travail<sup>12</sup>. Bien que les résultats de cette étude de nature longitudinale utilisant un échantillon national d'établissements<sup>13</sup> aient mis en relief certains effets interactifs des pratiques de travail à haute performance vers une productivité accrue et des coûts de travail inférieurs par unité, Cappelli et Neumark (2001) précisent toutefois que les effets combinés de l'implantation des ensembles de pratiques de travail pour lesquelles la synergie « semblait manifeste » se révélaient généralement faibles et statistiquement non significatifs. Soulignant que ces résultats vont dans une certaine mesure à l'encontre de la documentation existante, les auteurs admettent cependant la difficulté d'établir des comparaisons puisque les témoignages antérieurs de la synergie des pratiques provenaient de recherches sur la productivité qui s'inscrivaient dans le contexte d'un processus de production particulier et les synergies examinées n'étaient pas identiques à travers les études. Aussi, pour Cappelli et Neumark (2001), en l'absence d'une évaluation de chaque combinaison possible de pratiques et de la prise en compte de toutes les perspectives (par industrie, par syndicat, etc.) dans leur étude, l'hypothèse théorique d'un modèle de « contingence » plutôt qu'un modèle « universaliste » demeure<sup>14</sup>.

Pour leur part, désirant vérifier l'effet de la complémentarité des pratiques RH sur la performance organisationnelle dans deux secteurs différents (manufacturier et des services) et insistant sur le caractère souvent aléatoire de la combinaison de ces pratiques dans les grappes, Barrière et Carrière (2003) ont élaboré 22 items représentant respectivement un lien de complémentarité entre deux pratiques issues de domaines d'activités de GRH dont l'utilisation conjointe pouvait être rationnellement justifiée et le potentiel synergique empiriquement démontré. Bien que reposant également sur une mesure globale (le degré de complémentarité interactive des pratiques de

---

<sup>11</sup> Les auteurs mentionnant à titre d'exemple : la formation de l'équipe de travail qui devrait engendrer une plus grande performance lorsque combinée aux rencontres d'employés et à des équipes autogérées (p.756).

<sup>12</sup> Notamment des plans de partage des gains et des profits

<sup>13</sup> Données provenant des enquêtes sur les pratiques en emploi menées par le US Bureau of the Census for the National Center on the Educational Quality of the Work Force

<sup>14</sup> Cappelli et Neumark (2001 :743) identifiant pour le «contingency» modèle : «*This approach suggests that specific work practices might improve organizational performance only in the context of other specific practices*» et pour le «universalistic» modèle: «*the notion that high-performance practices improve organizational performance irrespective of the context*».

GRH<sup>15</sup>), leur recherche se distingue toutefois de celle de Huselid (1995) puisque les pratiques analysées provenaient uniquement des domaines de la dotation, de la rémunération, de la formation et de l'évaluation du rendement et n'étaient pas jumelées avec des mécanismes participatifs touchant des aspects plus structurels. Ainsi, à partir des données obtenues auprès des responsables des services de ressources humaines de plus de 560 organisations<sup>16</sup> sur la performance perçue en matière de productivité et d'efficacité, de positionnement concurrentiel et d'acquisition de clientèle et de croissance, Barrette et Carrière (2003) ont démontré que l'augmentation du degré de complémentarité des pratiques provenant de différents domaines d'activités de GRH était associée à une performance organisationnelle plus grande tant dans le secteur manufacturier que dans celui des services. Toutefois, la complémentarité des pratiques RH avait davantage d'effets sur la productivité, l'efficacité et le positionnement concurrentiel dans le secteur manufacturier alors que son influence était plus grande sur l'acquisition de la clientèle et la croissance dans celui des services. Leurs résultats corroborant également l'hypothèse d'une variation dans l'impact des pratiques complémentaires selon l'appartenance des organisations à l'un ou l'autre des secteurs, les auteurs insistent en revanche sur « le rôle important que semblaient jouer l'acquisition et le développement du potentiel humain dans la performance globale organisationnelle et ce, indépendamment du type d'organisation étudiée » (2003 :443).

Pour certains auteurs cependant, le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation n'est pas nécessairement direct, leurs travaux suggérant plutôt la présence de variables médiatrices dans cette relation. Ainsi, dans une recherche qualitative effectuée dans quatre unités autonomes de services (UAS) dont la création s'inscrivait dans le sillage de la politique de modernisation de la gestion publique du gouvernement du Québec en 1999, Beaupré et Cloutier (2007) ont voulu vérifier si le mode de gestion au sein de ces unités correspondait à celui des modèles à haute performance. Partant du principe qu'un tel modèle suppose un système cohérent de pratiques de ressources humaines (RH) mobilisatrices (Godard, 2004; Wood, 1999) qui « assure la coopération des salariés à travers un niveau d'engagement plus élevé afin d'accroître la performance de la firme » (p.518) et qui « cherche également à faire de ces derniers une source d'avantage compétitif (Huselid, 1995) en misant sur la volonté d'agir (engagement), le pouvoir d'agir (compétences) et l'opportunité d'agir (structuration du travail et ressources) » (p.518), l'objectif des auteurs visait alors l'identification de ces pratiques et une compréhension plus approfondie de leur lien avec la performance économique et sociale (retombées psychologiques et sociales positives pour les salariés) des UAS. Sur la base d'entretiens semi-structurés réalisés auprès des directeurs provincial et régional de chacune des unités et de groupes de discussion réunissant dans chaque UAS des employés œuvrant dans des postes variés<sup>17</sup>, Beaupré et Cloutier (2007) ont mis en relief deux catégories de pratiques mobilisatrices aux mécanismes d'action distincts : d'une part, des pratiques de gestion qui avaient un impact direct sur l'engagement des travailleurs (partage de l'information et participation active à la gestion de leur unité) d'où découlaient tour à tour leur motivation et leur rendement et, d'autre part, des pratiques RH qui

---

<sup>15</sup> Mesure globale du degré de complémentarité interactivités des pratiques de GRH obtenue par la somme des interrelations logiques entre les pratiques de 4 domaines d'activités : dotation, rémunération, formation et évaluation de rendement.

<sup>16</sup> Organisations situées au Québec et en Ontario

<sup>17</sup> Les entretiens semi-structurés et les groupes de discussions s'articulaient respectivement autour de trois aspects : les changements en matière d'organisation du travail et de pratiques RH, les attitudes des travailleurs et des gestionnaires envers les UAS et la performance de ces dernières.

possédaient une influence indirecte sur l'engagement (gestion du rendement axée sur les résultats, formation spécifique en emploi et allocation des ressources<sup>18</sup>) à travers les perceptions de support organisationnel et de justice que leur adoption engendrait chez les salariés, tout en agissant directement sur leur motivation et leur rendement. S'appuyant sur la théorie des échanges sociaux et la notion de réciprocité qu'elle sous-tend (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986), les auteurs expliquent que l'effet des pratiques RH de cette seconde catégorie provenait non seulement de leur existence en soi mais également de la signification qu'elles revêtaient pour les travailleurs (témoignages de considération et de respect à leur endroit), ces derniers y répondant en retour par le développement d'un engagement affectif. Aussi, à la lumière de leurs résultats, Beaupré et Cloutier (2007) ont suggéré que la performance économique et sociale pourrait être le fruit à la fois d'une cohérence interne des pratiques RH qui, par leur configuration, permettent d'allier l'engagement du travailleur et ses compétences aux occasions qui lui sont offertes de contribuer et d'une cohérence dite «symbolique» qui, dans l'interprétation faite par les salariés des intentions qui animent l'organisation lors de la mise en place de ces pratiques, ont un « effet synergique » (p.534) sur leur engagement .

Des conclusions similaires quant au rôle des perceptions de support organisationnel et de justice par le salarié figurent également dans les travaux qui ont examiné plus spécifiquement les mécanismes intervenant dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement des employés. Ainsi, dans leur recherche quantitative effectuée auprès de plus de 280 employés provenant de plusieurs organisations, Meyer et Smith (2000) ont voulu vérifier l'hypothèse selon laquelle ces perceptions agiraient en tant que variables médiatrices de cette relation. Les résultats du questionnaire mesurant la qualité des pratiques de gestion en matière d'évaluation du rendement, de bénéfices, de formation et de développement de carrière dans leur organisation respective, la perception de ces travailleurs de la justice procédurale et du soutien organisationnel et leur engagement organisationnel sous ses diverses formes de même que les analyses basées sur la modélisation d'équations structurelles ont permis de révéler ce lien.

### **Pratiques de ressources humaines à « engagement élevé » et transformation des relations du travail**

À l'image de la dichotomie entre les modèles de gestion fondés sur le contrôle et ceux basés sur l'engagement, les pratiques de ressources humaines peuvent également faire l'objet d'une même classification (Arthur, 1994; Walton, 1985). Ainsi, en opposition aux approches de contrôle, les pratiques traduisant une stratégie à « engagement élevé » englobent un ensemble de procédures et de politiques de ressources humaines à la grandeur de l'organisation qui ont un effet sur l'engagement et sur la motivation des travailleurs (Arthur, 1994; Whitener, 2001; Wood et de Menezes, 1998), certains auteurs inscrivant dans cette catégorie les pratiques de dotation sélective, la rémunération équitable et compétitive, les activités de développement, la formation détaillée et l'évaluation du développement (MacDuffie, 1995; Snell et Dean, 1992).

Un lien théorique militant en faveur de la participation syndicale dans les systèmes de travail à « engagement élevé » ou à « haute performance » peut sans contredit trouver écho dans le paradigme

---

<sup>18</sup> Parmi les pratiques ayant un effet indirect sur l'engagement se retrouvait également l'organisation du travail qui, à notre avis, concerne plutôt les aspects structurels que les domaines d'activités de la GRH tout comme les pratiques de la première catégorie qui découlent davantage d'un modèle de gestion à forte participation (modèle de Lawler, 1986).

du « *job consciousness* » consacré par Perlman (1928)<sup>19</sup> et dans le modèle de la « *collective voice* » proposé par Freeman et Medoff (1984).

En effet, le premier véhicule la conception d'un syndicalisme d'affaires dont l'action, limitée à l'entreprise, est dès lors centrée sur la défense des intérêts immédiats des travailleurs notamment « améliorer les conditions de travail et sécuriser les travailleurs face à l'employeur »<sup>20</sup>. Dans cet ordre d'idées, les conclusions de Liu, Guthrie, Flood et MacCurtain (2009) s'avèrent intéressantes. En effet, bien que démontrant la relation négative entre la représentation syndicale et l'utilisation des systèmes de travail à « haute performance » à partir des résultats d'une étude multi-industries menée dans des compagnies opérant en République d'Irlande, les auteurs font néanmoins état de l'effet modérateur des dispositions prévues pour assurer au travailleur une plus grande sécurité d'emploi sur cette relation. La résistance ou l'appui du syndicat à l'implantation de pratiques de travail à « haute performance » serait dès lors dépendante de la qualité des relations patronales-syndicales.

De plus, à travers la gouvernance qui constitue un des aspects principaux de la « *collective voice* » et se traduit par l'utilisation de divers mécanismes (grief, arbitrage ou autres) visant à atténuer les problèmes que réprime la relation d'autorité, le syndicat possédant l'expertise en matière de contrats d'emploi et de représentation des travailleurs peut faire contrepoids au développement d'un comportement opportuniste chez l'employeur (Addison, 2005 : 409). Dans cet ordre d'idées, les conclusions de Guest et Peccei (2001) nous apparaissent éloquentes. Ainsi, à la lumière de leur analyse d'un partenariat en milieu de travail associé au paradigme de la « haute performance » et tout en soutenant le modèle de gains mutuels auquel il donne forme, les auteurs notent cependant que la balance des avantages penche du côté de l'employeur. En effet, leurs résultats révèlent que les pratiques mises en place et les principes qui les sous-tendent mettent l'accent plus fortement sur la contribution des travailleurs que sur la promotion de leur bien-être et de leurs droits et sur le développement d'une représentation indépendante.

Par ailleurs, en raison de l'importance que revêt l'engagement comme enjeu syndical, il importe également de s'interroger sur l'impact de la participation du syndicat dans les systèmes de travail à « haute performance » sur l'engagement des employés à l'égard de cet acteur, les pratiques associées à ces nouveaux modèles de gestion visant davantage à susciter l'engagement des salariés envers les objectifs de l'organisation.

Les recherches ayant analysé les conséquences de la participation ou de l'absence de participation du syndicat dans le cadre de nouvelles pratiques proposées par l'employeur apportent un certain éclairage sur la question. Ainsi, dans une étude menée auprès des travailleurs d'une usine appartenant à une compagnie qui fabriquait des produits de haute technologie et avait mis en place des programmes de participation des employés (cercles de qualité) sans que le syndicat n'y participe, Verma et McKersie (1987) démontrent que les travailleurs qui se portaient volontaires étaient moins actifs dans le syndicat que les non volontaires et que les employés participant à ces cercles de qualité s'engageaient moins fréquemment dans les activités syndicales que ceux qui n'y participaient pas. Bien que ces programmes de participation des employés exerçaient un attrait sur des travailleurs moins actifs dans leur syndicat, les auteurs précisent toutefois que les résultats ne

---

<sup>19</sup> Dans la lignée de Commons (1918)

<sup>20</sup> Paquet, Tremblay et Gosselin (2004 : 303)

permettaient pas de conclure à une diminution de leur attachement à l'égard de leur syndicat. De plus, les participants tout comme les volontaires désiraient davantage la présence du syndicat dans ces programmes que les non volontaires et, de leur côté, les participants ne percevaient pas de conflit important entre leurs activités syndicales et celles relatives aux cercles de qualité.

En revanche, selon Verma et McKersie (1987), ces programmes de participation des employés ayant engendré une identification plus grande des travailleurs à l'endroit de l'organisation et des objectifs qu'elle poursuit, cette conséquence devient inévitable lorsque l'employeur en contrôle unilatéralement le contenu et les processus. Aussi, sans pouvoir statuer sur les effets à long terme de ces programmes en raison de leur implantation récente, les auteurs mentionnent toutefois la possibilité d'une érosion avec le temps de l'identification du travailleur envers son syndicat. Cet effet pourrait cependant être contré par un parrainage conjoint (patronal-syndical) de ces programmes, leur contenu renforçant dès lors cette identification de l'employé à la fois envers le syndicat et l'organisation.

De son côté, analysant les effets des programmes de participation des travailleurs sur leurs attitudes et leur comportement envers le syndicat, Verma (1989) conclut à son tour à des conséquences favorisant les intérêts du syndicat lorsque ce dernier parraine de tels programmes. En effet, à partir des données recueillies dans cinq organisations où les syndicats étaient activement présents dans l'implantation de ces programmes, l'auteur démontre qu'aucune variable reliée aux activités syndicales ne présentait de coefficient négatif significatif à la fois pour les travailleurs s'étant portés volontaires à y participer que pour ceux n'étant pas volontaires (effet de sélection non négatif). De plus, la satisfaction des participants envers leur syndicat était plus élevée que celle des volontaires (« effet de programme positif »). À la lumière de ces résultats, Verma (1989) soutient que les intérêts des travailleurs et du syndicat sont mieux servis si ce dernier cherche à devenir partie prenante de la définition du contenu de ces programmes de participation et de leur implantation plutôt que d'en laisser le contrôle exclusif au management.

Pour leur part, réexaminant les conséquences de l'absence du syndicat dans les programmes de participation des employés (opposition formelle ou laissez-faire) et s'appuyant à cette fin sur les données recueillies auprès des employés d'une vaste entreprise syndiquée qui travaillaient dans six localités différentes, Allen et Van Norman (1996) soutiennent que le syndicat n'avait nullement bénéficié du fait de s'abstenir de participer au processus et ce, dans toutes les usines étudiées (allant des effets de programme et de sélection négatifs à l'absence d'effets, ni positif ni négatif). Les résultats démontrent également que l'opposition formelle du syndicat à ces programmes de participation des employés et les relations patronales-syndicales conflictuelles avaient eu une influence majeure sur la volonté du travailleur de s'y engager. De plus, en contexte de forte opposition syndicale, il devenait difficile de conserver l'intérêt des travailleurs à l'égard de ces programmes de participation. À la lumière des recherches antérieures concluant aux avantages (ou du moins à l'absence de désavantages) pour le syndicat lorsqu'il les parraine conjointement avec l'employeur et aux désavantages qui en découlent s'il ne participe pas au processus, les auteurs soulignent que les programmes de participation des travailleurs pourraient constituer à la fois pour l'employeur et le syndicat un potentiel de gains mutuels qu'une coopération entre ces acteurs permettrait de réaliser plus efficacement.

Les résultats de Roche et Geary (2002) qui ont évalué l'impact de la participation syndicale dans un partenariat dans le cadre de la « haute performance » sur les attitudes de membres à l'égard de l'efficacité et du pouvoir d'influence du syndicat ne vont ni dans le sens des espoirs formulés par les partisans de cette approche ni dans celui des craintes exprimées par les critiques. En effet, aux yeux des travailleurs, le partenariat n'était pas associé à la perception d'une plus grande efficacité du syndicat et d'un pouvoir accru d'influence de cet acteur sur le management pas plus qu'il n'était relié à l'inefficacité syndicale et à une perte d'influence. En outre, seule la participation des membres dans la dynamique partenariale influençait positivement leurs attitudes à l'égard de ces deux aspects. Ainsi, un plus vaste champ décisionnel pour l'employé quant à l'exercice de son travail engendrait chez ce dernier une vision plus positive de la représentation syndicale et du pouvoir de négociation avec le management.

De plus, examinant les effets de la participation des membres dans le partenariat sur leur engagement à l'égard du syndicat, les auteurs précisent que l'engagement du travailleur dans l'expérience partenariale était associé positivement à son engagement syndical, bien que les coefficients demeuraient modestes. En fait, les membres qui avaient reçu et recherché l'information relative à la nouvelle dynamique et qui avaient discuté et débattu des questions lui étant rattachées démontraient un engagement plus élevé envers leur syndicat. Or, les autres modalités de participation pour les travailleurs (participation au travail, présence dans les comités conjoints et dans les groupes formels de partenariat, communication participative) ne semblaient pas avoir engendré de retombées positives pour le syndicat en ce qui a trait à l'engagement des membres à son endroit.

Revisitant le concept du double engagement, Gagnon, Gosselin et Paquet (2007) mettent à leur tour en relief certains éléments d'intérêt. En effet, s'appuyant sur une recension de la documentation, les auteurs mentionnent qu'en dépit des conclusions initiales d'une première vague de recherches (années 1950) quant à l'existence d'un double engagement en présence d'attitudes positives du travailleur à la fois envers la direction et le syndicat, le constat d'une double loyauté dans un contexte conflictuel a introduit la possibilité que la double allégeance soit influencée par l'effet combiné de l'étendue de la participation des travailleurs dans les activités syndicales et du caractère général des relations patronales-syndicales. Les auteurs indiquent que la deuxième vague de recherches (années 1980) a pour sa part intimement lié les relations patronales-syndicales positives au double engagement, les divers travaux démontrant que l'engagement simultané des travailleurs envers les deux instances dans de telles conditions traduisait la règle plutôt que l'exception. En revanche, dans cette même période, certains chercheurs ont orienté le propos dans une autre direction en soutenant que le double engagement « n'était pas l'apanage de tous (ou la plupart) les employés dans toutes (ou la plupart) les organisations »<sup>21</sup> (Schriesheim et Tsui, 1980 :5), ce constat ouvrant la voie à des recherches empiriques qui ont statué sur la possibilité que des différences interindividuelles puissent être à l'origine de profils d'engagement distincts chez les travailleurs au sein d'une même entreprise. Selon Gagnon et collab. (2007), le type de syndicat et le style de leadership syndical peuvent dès lors être en cause et, à ce titre, devraient figurer dans l'examen du phénomène.

---

<sup>21</sup> Traduction libre

De plus, l'aspect multidimensionnel de chacun des construits d'engagement mériterait également d'être pris en compte, les motifs qui sous-tendent le développement de l'engagement de l'individu envers l'organisation et le syndicat pouvant être différents. Pour Gagnon et collab. (2007), l'explication du double engagement ne peut donc être réduite uniquement à la présence de relations patronales-syndicales coopératives, le phénomène n'étant pas que collectif mais résultant aussi de caractéristiques, de valeurs et de croyances qui sont propres aux individus. En revanche, le développement de ces profils d'engagement est également tributaire de l'influence des pratiques de gestion et des approches syndicales et, en ce sens, les acteurs ont un rôle majeur à y jouer n'étant pas les « simples spectateurs de cet engagement des travailleurs mais contribuant plutôt à le façonner » (p.61).

### **Réflexion et conclusion**

Malgré le grand potentiel théorique des modèles de gestion analysés dans le cadre de cette recension quant à leur contribution pour le développement de milieux de travail plus épanouissants, plus démocratiques et en phase avec les aspirations traditionnelles des personnes en emploi, force est de constater que leur capacité à générer un plus grand engagement envers l'organisation et, ce faisant, une plus grande performance organisationnelle, est manifestement variable et influencée par bien d'autres considérants organisationnels (Jiang, Lepak, Hu et Baer, 2012). Or, leur diffusion dans une pluralité de milieux de travail et leur pérennité au sein de ces organisations font en sorte qu'il importe de s'y intéresser encore aujourd'hui. De fait, plusieurs travaux au cours de la dernière décennie mettent en exergue l'apport de diverses variations de ces modèles sur la performance organisationnelle, notamment en matière de rentabilité (Jiang et collab., 2012), de roulement de main-d'œuvre (Selden, Schimmoeller et Thompson, 2013), de satisfaction au travail (Latorre et collab., 2016) et en matière de bien-être au travail (Wood et Ogbonnaya, 2018). L'analyse proposée dans la cadre de cet article contribue à mettre en perspective plusieurs éléments permettant de mieux apprécier la pertinence contemporaine de ces modèles de gestion dits à « haute performance ». Ce faisant, elle ouvre également la voie à une proposition d'un nécessaire renouveau dans la recherche sur le sujet.

Dans un premier temps, on constate que certaines des pratiques de gestion des ressources humaines traditionnellement associées à ces modèles semblent, d'un point de vue théorique, quelque peu désuètes ou mal adaptées à la dynamique actuelle du marché du travail et des organisations. Avec la dématérialisation des lieux de travail et la présence de plus en plus marquée de la gestion algorithmique des ressources humaines, les leviers traditionnels de mobilisation médiés par une culture organisationnelle empreinte d'interactions soutenues dans le cadre de rapports formels et informels entre les employés et les gestionnaires dans le milieu de travail pourraient être mis à mal avec la tendance observée en matière d'organisation du travail depuis l'avènement de la crise sanitaire liée à la COVID-19.

D'autre part, le besoin et l'opportunité pour la communauté de chercheurs en relations industrielles de tester l'influence de nouvelles pratiques de gestion, qu'elles soient « universelles » ou « contingentes » sont manifestes à la lumière des constats de notre recension. De même, l'importance de suivre la même voie qui fut celle du développement de la gestion stratégique des ressources humaines au tournant des années 1990 en s'intéressant plutôt à des configurations de pratiques (*bundle*) qui pourraient constituer le cœur de systèmes de gestion à haute performance est tout aussi évident. Paradoxalement, ce besoin de considérer de nouvelles pratiques peut

également ouvrir la porte à une reconsidération de pratiques « traditionnelles » en matière de gestion des ressources humaines dont certaines ont été reconsidérées par les organisations à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, comme notamment la gestion organisationnelle de la carrière (Gosselin, Dolan, Tremblay et Bénard, 2022).

Dans les milieux syndiqués, la résurgence des revendications en matière d'augmentation de salaire, la recherche de protections conventionnées en matière de clause d'indemnité de vie chère, le retour en force de l'intérêt pour des régimes de retraite à prestation déterminée ou les demandes soutenues quant à un rattrapage général dans les conditions de travail laissent entrevoir le recours plus fréquent et marqué à deux orientations stratégiques contrastées : une intensification des conflits de travail, d'une part, et la multiplication d'expériences de partenariat patronal-syndical, d'autre part. Si dans le premier cas, la dynamique actuelle du rapport de force entre les parties favorisera logiquement aussi l'accélération des délocalisations et la recherche d'un plus grand apport des moyens technologiques pouvant se substituer au travail salarié, le besoin de refonder les assises de la relation patronale-syndicale sur une base plus coopérative risque de s'imposer pour les acteurs dans une pluralité d'autres contextes de travail.

Dès lors, la détermination de ce partenariat patronal-syndical « 2.0 » pourrait être de nouveau la quête d'une forme de « flexicurité » mais qui serait, cette fois-ci, inversée eu égard aux intérêts et aux attentes des parties. Ce ne serait donc plus la flexibilité fonctionnelle, numérique et salariale recherchée par l'employeur en échange d'une plus grande sécurité d'emploi qui serait le fil conducteur pour la conclusion de ces ententes, mais plutôt la considération d'une plus grande flexibilité dans les conditions de travail des salariés pouvant laisser espérer un engagement soutenu et pérenne de ces derniers dans les activités de l'organisation, sécurisant par le fait même les employeurs quant à leur capacité à soutenir de façon effective la demande pour leurs produits/services. Ce faisant, ce modèle partenarial de relation patronale-syndicale, aux assises instrumentales et avec une finalité stratégique pour les parties, pourrait favoriser une amélioration continue des conditions de travail, une plus grande stabilité opérationnelle et une paix industrielle sur une plus longue période.

Mais au-delà de la considération de la pertinence et de l'efficacité de certaines pratiques de relations industrielles, c'est aussi le besoin de s'arrêter sur ce qui doit être l'essence même de la gestion de la relation d'emploi en cette période de profonds changements. Dans cette optique, se pose la question à savoir si les modèles de relations industrielles analysés dans le cadre de cette étude sont encore potentiellement pertinents et en phase avec la conjoncture des années 2020? Conjoncture qui pourrait certes avoir des effets structurels pour les décennies à venir. La question devient d'autant plus pressante dans la mesure où il semble de plus en plus certain qu'il faille maintenant dépasser la trame narrative dominante depuis longtemps dans le paysage des écrits en matière de gestion des ressources humaines qui est celle d'un « bris du contrat psychologique » pour plutôt la remplacer par celle de « l'absence de contrat psychologique », notamment pour les millénariaux qui sont sur le marché de l'emploi.

Alors que dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, d'incertitude sanitaire, d'une attention marquée pour la santé psychologique et le mieux-être au travail, de valeurs sociétales qui mettent en exergue une importance moindre de la sphère du travail pour privilégier celle de la vie personnelle/familiale, le défi de susciter un engagement organisationnel est à la fois criant et



inéluçtable. Cette conjoncture environnementale, qui contraste avec celles des précédentes décennies, conjuguée avec les défis organisationnels qui touchent la très grande majorité des organisations de tout acabit, laisse entrevoir un nécessaire changement de perspective, voire peut-être même le besoin d'un nouveau paradigme en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi nous proposons que les assises de ce nouveau paradigme puissent être celles d'un modèle de gestion à « haut engagement » où l'engagement ne serait plus un *moyen* d'atteindre une plus grande performance organisationnelle mais la *finalité recherchée* lors de la mise en œuvre des pratiques qui y seraient associées.

Afin de stimuler la réflexion et la recherche dans cette avenue, on peut proposer que ce serait les organisations les plus performantes en raison de l'apport des autres fonctions de l'organisation et ayant la marque employeur la plus étincelante qui auraient les meilleures opportunités de mettre en œuvre ce modèle de gestion à « haut engagement ». À l'instar des premières itérations des modèles à « haute performance », c'est l'effet synergique escompté entre l'apport des ressources humaines et la performance organisationnelle qui est ainsi postulé. Plus spécifiquement, ce modèle à « haut engagement » implique que ce serait un certain niveau de performance organisationnelle, en amont, qui ferait en sorte de créer de meilleures conditions d'attraction et de rétention des ressources humaines qui, une fois bien engagées envers leur employeur, pourraient à leur tour dynamiser la performance organisationnelle. On comprend alors que le défi associé à l'émergence des conditions de mise en œuvre de ce modèle sera grand pour les organisations et que la diffusion de ce modèle dans les organisations représente un monde de possibilités pour les personnes actives sur le marché de l'emploi.

## Références

- Addison, J.T. (2005). The determinants of firm performance: Unions, works councils, and employee involvement/high-performance work practices. *Scottish Journal of Political Economy*, 52, 406-450.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, R.E., & Van Norman, K.L. (1996). Employee involvement programs: The noninvolvement of unions revisited. *Journal of Labor Research*, 17, 479-495.
- Amit, R., & Shoemaker, J.H. (1995). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Appelbaum, E. (2004). Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs. In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Éds.), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?* Québec, Presses de l'Université Laval, 119-154.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off.* Ithaca, Cornell University Press.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new american workplace: Transforming work systems in the United States.* Ithaca, ILR Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 58, 427-453.
- Beaupré, D., & Cloutier, J. (2007). La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise. *Relations Industrielles*, 62, 516-539.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38, 287-301.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G.R. Ferris (Éd.), *Research in personal and human resources*, Greenwich, JAI Press, 53-102.
- Becker, B., Trevor, C.O., & Graham, M.E. (1996). New directions in employee compensation research: Synergies, risk, and survival In G.R. Ferris (Éd.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, JAI Press, 143-203.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley.
- Blumberg, M., & Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3-23.
- Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union, representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52, 451-491.
- Campbell, J.P., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. In N.W. Schmitt & W.C. Borman (Éds.), *Personnel selection in organizations.* San Francisco, Jossey-Bass.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
- Commons, J. R. (1918). *History of labor in the United States.* New York, Macmillan Publishing.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.

- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 568-585.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2010). High commitment performance management: The role of justice and trust. *Personnel Review*, 40, 5-23.
- Freeman, R.B., & Medoff, J.L. (1984). *What do unions do?* New York, Basic Books.
- Gagnon, C., Gosselin, E., & Paquet, R. (2007). Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (dual commitment). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 3, 43-64.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349-378.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflection on the high-performance paradigm's implication for industrial relations as a field. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349-378.
- Gosselin, E., Dolan, S.L., Tremblay, J.-F., & Bénard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières: nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Revue Ad Machina*, 6, 1- 33.
- Guest, D.E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39, 207-236.
- Guthrie, J.P., Spell, C.S., & Nyamori, R.O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 183-197.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35, 400-422.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 63-78.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2082>
- Kochan, T.A., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: Forming a winning partnership among labor, management and government*. Boston, Harvard Business School Press.
- Latorre, F., Guest, D. E., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34, 328-337.
- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management. Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Liu, W., Guthrie, J.P., Flood, P.C., & MacCurtain, S. (2009). Unions and the adoption of high-performance work systems: Does employment security play a role? *Industrial and Labor Relations Review*, 63, 109-127.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinnings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Sage.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementaries and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Paquet, R., Tremblay, J.-F., & Gosselin, E. (2004). Des théories du syndicalisme: synthèse analytique et considérations contemporaines. *Relations industrielles*, 59, 295-320.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, Harvard Business School Press.
- Perlman, S. (1928). *A theory of the labor movement*. New York, Macmillan Co.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43, 853-876.
- Pil, F.K., & MacDuffie, J.P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- Roche, W.K., & Geary, J.F. (2002). Advocates, critics and union involvement in workplace partnership: Irish airports. *British Journal of Industrial Relations*, 40, 659-688.
- Rubel, M.R.B., Rimi, N.M., Yusliza, M.-Y., & Kee, D.M.H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *Management Review*, 30, 316-329.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., & Pearlman, K. (1981). Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*, 66, 166-185.
- Schriesheim, C.A., & Tsui, A.S. (1980). *Dual commitment to company and union: Fact or fiction*. Communication présentée à la 40<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit.
- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, 42, 300-323.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles*, 60, 296-319.
- Snell, S.A., & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F.L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The role of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46, 1318-1334.

- Tremblay, J.-F. (2000). Innovations relationnelles et transformation des systèmes de relations industrielles: le partenariat patronal-syndical. In *Les Relations de travail au 21e siècle*, Actes du 37<sup>e</sup> Congrès ACRI.
- Verma, A. (1989). Joint participation programs: Self-help or suicide for labor? *Industrial Relations*, 28, 401-410.
- Verma, A., & McKersie, R.B. (1987). Employee involvement: The implications of non-involvement by unions. *Industrial and Labor Relations Review*, 40, 556-568.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 76-84.
- Way, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Whitener, E. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wood, S. (1996). High commitment management and unionization in UK. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 41-58.
- Wood, S. (1999). Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 391-417.
- Wood, S., & De Menezes, L.M. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44, 3070-3095.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.