

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATION

PAR  
KHADIJA BOUGUEDDACH

**L'ALIGNEMENT DES PRATIQUES DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES AU CONTEXTE STRATÉGIQUE ET  
LA PERFORMANCE : CAS DES CHAUFFEURS DANS LES  
SOCIÉTÉS DE TRANSPORT EN COMMUN AU QUÉBEC**

**JUIN 2005**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

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

## RESUME

*Nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés à l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaire. Les validations empiriques restent, cependant, moins nombreuses.*

*En effet, une panoplie d'approches, théoriquement aussi bien argumentées les unes que les autres, servent de filtre conceptuel à plusieurs études empiriques réalisées au cours de la dernière décennie.*

*Bien que les résultats de ces études confirment la présence de lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance, peu de chercheurs ont pris en considération à la fois plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines et plusieurs indicateurs de performance (économique et sociale).*

*La présente étude a été réalisée auprès des 9 sociétés qui constituent le réseau des sociétés de transport en commun au Québec. Elle cherche, à travers une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées aux chauffeurs, à étudier la relation entre l'alignement de ces pratiques à la stratégie d'affaire et la performance économique et sociale réalisée par ces sociétés.*

## REMERCIEMENTS

*Mes remerciements s'adressent, en premier lieu, à M. Gilbert Brisson, pour le temps qu'il a consacré pour encadrer ce travail. C'est grâce à ses conseils constructifs et à son aide précieuse si ce mémoire a pu être réalisé dans d'aussi bonnes conditions.*

*Je remercie aussi tous mes collègues au Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi pour leur assistance et leurs encouragements.*

*À Abdel, à ma famille, à mes amis et à ceux qui m'ont soutenue pour que ce travail puisse voir le jour ; à toutes ces personnes, je dis merci d'avoir été à mes côtés.*

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
 CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	
1.1. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	4
1.1.1. LE MARCHÉ	5
1.1.2. LA TECHNOLOGIE	7
1.1.3. L'ADMINISTRATION	9
1.2. ÉTAT DE LA QUESTION ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	11
1.3. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	14
 CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE	
2.1. DÉFINITION DES CONCEPTS	17
2.1.1. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
2.1.2. GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	22

2.1.3.	LES MODÈLES EN GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	23
2.1.4.	BASES THÉORIQUES ET STRATÉGIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
2.1.5.	LA PERFORMANCE	46
2.2.	CADRE THÉORIQUE	52

### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

3.1.	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	57
3.2.	POPULATION ET ÉCHANTILLON	60
3.3.	OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES	62
3.3.1.	LE QUESTIONNAIRE	62
3.3.2.	LA VALIDATION DU QUESTIONNAIRE	64
3.3.3.	LES ENTREVUES	65
3.4.	MÉTHODE D'ANALYSE ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES	65
3.4.1.	LA STRATÉGIE DES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT EN COMMUN	66
3.4.2.	MESURE DE L'ALIGNEMENT	68
3.4.3.	MESURE DE LA PERFORMANCE	76

## CHAPITRE 4 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1.	DESCRIPTION DES RÉSULTATS	79
4.1.1.	MESURE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	79
4.1.2.	MESURE DE L'ALIGNEMENT	84
4.1.3.	MESURE DE LA PERFORMANCE	87
4.2.	ANALYSE DES RÉSULTATS	91
4.2.1.	LE GROUPE 1 : LA STLev, LA STTR, LA STLAV, LE RTL, LA STSh ET LA STS	92
4.2.2.	LE GROUPE 2 : LE RTC, LA STO ET LA STM	95
4.3.	ANALYSE DES HYPOTHÈSES	97
4.3.1.	L'HYPOTHÈSE 1	98
4.3.2.	L'HYPOTHÈSE 2	107
4.4.	DISCUSSION	114
	CONCLUSION	120
	BIBLIOGRAPHIE	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 :	Pratiques de gestion des ressources humaines.
Tableau 2.2 :	Modèles en gestion stratégiques des ressources humaines.
Tableau 2.3 :	Gestion des ressources humaines et stratégie.
Tableau 2.4 :	Pratiques de gestion des ressources humaines selon la stratégie du portefeuille.
Tableau 2.5 :	Pratiques de gestion des ressources humaines selon l'avantage compétitif.
Tableau 2.6 :	Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégie.
Tableau 2.7 :	Pratiques de gestion des ressources humaines selon la stratégie des ressources humaines.
Tableau 2.8 :	Systèmes de travail.
Tableau 2.9 :	Synthèse des principales études empiriques de l'approche configurationnelle.
Tableau 3.1 :	Modalités de mesure des pratiques de gestion des ressources humaines.
Tableau 3.2 :	Dépenses engagées par les sociétés de transport en commun au cours de l'année 2003.
Tableau 4.1 :	Estimation des pratiques de gestion des ressources humaines.
Tableau 4.2 :	La distance entre le modèle théorique et les modèles retrouvés dans les organisations.
Tableau 4.2.1 :	Classement de la distance entre le modèle théorique et les modèles retrouvés dans les organisations.
Tableau 4.3 :	Les indicateurs de performance.



## LISTE DES FIGURES

- Figure 2.1 : Les stratégies génériques de Porter.
- Figure 2.2 : Facteurs de la contingence.
- Figure 2.3 : Cadre théorique.
- Figure 3.1 : Formule 1.
- Figure 3.2 : Variation de la distance D et de l'alignement A.

## LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 4.1.11 : Performance et Alignement (Groupe 11).  
Graphique 4.1.12 : Performance et Alignement (Groupe 12).  
Graphique 4.1.2 : Performance et Alignement (Groupe 2).  
Graphique 4.2.11 : Alignement des pratiques (Groupe 11).  
Graphique 4.2.12 : Alignement des pratiques (Groupe 12).  
Graphique 4.2.2 : Alignement des pratiques (Groupe 2).

## **LISTE DES ANNEXES**

- Annexe 1 :            Questionnaire.
- Annexe 2 :            Liste des abréviations

## INTRODUCTION

De nos jours, l'utilisation optimale des pratiques de gestion devient l'une des préoccupations majeures des organisations. Pour leur part, Guérin et Wils (1990) classent les champs des pratiques de gestion en matière des ressources humaines en 7 activités : 1) la planification, 2) l'organisation du travail, 3) le recrutement et la dotation, 4) l'évaluation du rendement, 5) la rémunération, 6) les relations de travail, et 7) la formation. Par ailleurs, la relation qui lie ces pratiques à la stratégie et l'effet qu'elle a sur le niveau de la performance reste un champ qui soulève encore des questions chez les spécialistes et chercheurs en ressources humaines.

Ce lien a été étudié selon trois perspectives qui témoignent de la conceptualisation en matière des ressources humaines. Il s'agit des approches suivantes présentées par Delery et Doty (1996) : 1) l'approche universelle, 2) l'approche contingente, et 3) l'approche configurationnelle.

D'après ces auteurs, les chercheurs qui adoptent l'approche universelle (Huselid, 1995, Osterman, 1994) dressent une liste de pratiques considérées comme « meilleures ». Ils

prétendent à l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines qui, indépendamment du contexte stratégique, permettent aux organisations d'accroître de façon significative leur niveau de performance. Dans ce cas, ce sont les caractéristiques intrinsèques à l'organisation qui l'emportent sur le contexte.

La contingence est une théorie privilégiée par un autre groupe de chercheurs (Dyer, 1984, Schuler et Jackson, 1987) qui affirment que l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines dépend essentiellement de leur ajustement avec les autres aspects de l'organisation tels que l'environnement interne ou externe. Pour leur part, ces chercheurs avancent que les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont d'utilité réelle pour l'organisation que dans la mesure où elles sont correctement adaptées aux grands choix mis de l'avant par les gestionnaires. Dans ce cas, les caractéristiques extrinsèques importent au même titre que les caractéristiques intrinsèques à l'organisation.

Un troisième groupe de chercheurs (Arcand, Bayad et Fabi, 2004, Arthur, 1994, Doty et Glick, 1994) propose l'approche basée sur la configuration qui est une extension de la théorie de la contingence. Ils tentent d'établir des combinaisons de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'accroître la performance. Ils suggèrent ainsi un regroupement de pratiques pour aider à la réalisation des objectifs de la firme. En ce sens, une véritable croissance du niveau de la performance est tributaire de la cohérence des systèmes qui regroupent les activités de la gestion des ressources humaines cherchant ainsi une finalité commune. Comme c'est le cas dans la théorie de la

contingence, la même considération est accordée aussi bien aux variables internes qu'à celles constituant le contexte dans lequel évolue l'organisation.

Dans notre recherche, nous avons étudié les sociétés du secteur du transport en commun au Québec. Pour appréhender les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans le cadre de la stratégie d'affaire retenue par ces sociétés, nous avons adopté l'approche configurationnelle. La compréhension que nous visons à développer à partir de cette analyse permettra d'éclaircir la nature du lien, si lien est, entre la performance économique et sociale des sociétés de transport en commun au Québec et l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaire adoptée par ces sociétés. C'est ce qui élargit ainsi la compréhension de la relation de la stratégie avec les pratiques de gestion des ressources humaines en s'intéressant à l'identification des groupements de pratiques de gestion des ressources humaines prometteurs d'une performance meilleure.

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Le présent chapitre est consacré à présenter la problématique de la recherche, à préciser les objectifs visés et à formuler les questions à étudier.

#### **1.1. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE**

Parmi plusieurs chercheurs, Wils, Le Louarn et Guérin (1991) précisent, sur la base du modèle développé par Miles et Snow (1978), que 1) le marché, 2) la technologie et 3) l'administration sont trois pivots essentiels dans toute réflexion stratégique qui prétend adopter une vue globale de l'organisation. Dans ce sens, le lien des pratiques de gestion des ressources humaines avec la performance sera exposé sous trois angles jugés comme étant complémentaires : celui du marché, celui de la technologie et celui de l'administration.

### 1.1.1. LE MARCHÉ

Selon Statistiques Canada, les services du transport urbain ont transporté environ 1,5 milliard de passagers en 2000. À Montréal, l'achalandage dépasse les 350 millions (Société de Transport de Montréal : STM, 2002). Au Québec, la part modale du transport en commun dans les moyens de locomotion avoisine 10%. La clientèle se compose essentiellement de travailleurs, d'étudiants et de personnes retraitées (Statistiques Canada, 2000, Ville de Québec, 2003).

Toutefois, une étude effectuée par la société de transport en commun de la ville de Québec (Réseau de Transport de la Capitale : RTC) en 2003 montre que la part des déplacements en transport collectif est en baisse depuis la dernière décennie. L'environnement dans lequel évolue le secteur est incertain. On note dans un document de réflexion publié par le RTC daté de 2003, que plusieurs facteurs d'ordre économique et social sont à l'origine de cette incertitude : un faible taux de croissance de la démographie, une population vieillissante, des activités qui favorisent l'usage de l'automobile, une circulation routière plus dense, des emplois concentrés dans les agglomérations urbaines, une complexité dans les axes du développement des cités (RTC, 2003).

Les sociétés de transport se trouvent ainsi dans l'obligation de composer avec un environnement soumis à une série de contraintes. Il s'agit des difficultés de financement des frais d'exploitation suite au désengagement de l'État (Transport Québec, 2003a). Les



besoins financiers, combinés à la fluctuation de la demande (Statistiques Canada, 2000), ont contribué à cette crise. Ces problèmes affectent la possibilité pour les organismes responsables de ce service de répondre adéquatement aux besoins de la clientèle.

À l'heure actuelle, le secteur du transport en commun est au centre des préoccupations des autorités gouvernementales. Tous les intervenants dans le secteur, à savoir, les gouvernements supérieurs, les municipalités, les usagers et les automobilistes sont appelés à soutenir la place du transport collectif et à développer l'achalandage. Des mandataires dépêchés par le ministre des Transports soulignent dans leur rapport remis le 23 janvier 2003, qu'il est primordial de remédier aux difficultés de financement face à la discontinuité de la demande (Transport Québec, 2003b).

Sur un autre plan, au RTC, le mandat du comité de la clientèle en 2002 consistait à examiner les plaintes reçues par l'entreprise à l'égard de la qualité du service. L'analyse portait sur les éléments pouvant être à l'origine de la baisse de l'achalandage. Il s'agit de : la synchronisation des parcours, le confort, la fiabilité du service et la courtoisie des chauffeurs (RTC, 2002).

Il semble que des facteurs endogènes, au même titre que d'autres facteurs exogènes, contribuent à la crise actuelle du secteur de transport en commun. En effet, le Transit Cooperative Research Program (TCRP), amorcé en 1992 aux États-Unis, rapporte que des problèmes persistent dans les programmes de formation prévus pour les opérateurs et les chauffeurs du secteur de transport collectif (TCRP, 2001). On soulève aussi dans

ce rapport le rôle des opérateurs et des chauffeurs dans le maintien de la qualité du service offert :

« les gestionnaires sont responsables de l'attraction et du recrutement de chauffeurs qualifiés, de leur capacité à compléter les programmes de formation et de la façon avec laquelle ils contribueront à l'amélioration du service offert. » (TCRP, 2001, 01).<sup>1</sup>

Tel qu'illustré par le rapport du TCRP, l'atteinte des objectifs stratégiques et fonctionnels des sociétés de transport en commun n'est pas seulement liée aux conditions du marché, mais aussi aux pratiques de gestion des ressources humaines utilisées.

Les efforts des intervenants dans le secteur du transport en commun sont aussi orientés vers les moyens d'aide à la décision, notamment en matière de la technologie.

### 1.1.2. LA TECHNOLOGIE

Auparavant, les plans de transport étaient dressés cinq fois par an en fonction de l'achalandage (STM, 1995). Outre le nombre d'employés qu'il fallait mobiliser pour cette tâche, cette planification ne permettait pas de réduire les surplus (ou pénuries) soulevés chez les chauffeurs. En effet, la demande, et par conséquent le nombre d'autobus requis, dépend d'une série de facteurs : l'heure de la journée, le jour de la semaine, les fêtes, les vacances et les événements spéciaux (spectacles artistiques ou

---

<sup>1</sup> Traduction libre

rencontres sportives). Ces facteurs agissent directement sur les activités sociales et exigent une planification préalable minutieuse dans le plan de transport.

Les responsables de la planification misent sur l'utilisation accrue de la nouvelle technologie pour prévoir, répartir et affecter l'effectif requis selon de nouvelles règles de travail. Parmi ces technologies on peut citer, entre autres, le logiciel HASTUS. Il permet d'utiliser plusieurs techniques pour optimiser l'emploi des effectifs et assurer la flexibilité des horaires (Rousseau et Hamer, 1998). Selon les études de cas publiées par GIRO, la firme productrice du logiciel, des économies de 1% à 6% peuvent être réalisées sur les charges d'exploitation suite à l'optimisation des procédures de graphichage et d'habillage par HASTUS (Rousseau et Hamer, 1998). Les auteurs de ce rapport concluent que l'application de cette technologie implique la mise à jour des conventions collectives et la modification des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées aux chauffeurs.

L'enjeu s'articule autour du choix des pratiques de gestion convenables pour optimiser la technologie utilisée et pour répondre aux exigences du marché. La gestion et l'encadrement mis en place influencent le comportement des chauffeurs et permettent aux organisations d'atteindre les objectifs stratégiques. À cet égard il a été noté par le TCRP (2001) que :

« [ceci] est occasionné par la croyance managériale que la rétroaction donnée aux chauffeurs et la qualité de l'interaction avec leurs formateurs et superviseurs pourraient réduire l'absentéisme dysfonctionnel et augmenter la qualité du service offert au public.» (TCRP, 2001, 01)<sup>2</sup>.

Le système de travail mis en place pourrait donc augmenter la performance des chauffeurs et diminuer ainsi l'effet négatif de l'absentéisme et du surtemps.

### 1.1.3. L'ADMINISTRATION

On peut déjà constater que les conditions du marché et les technologies choisies ne peuvent, à elles seules, expliquer les difficultés des sociétés de transport en commun. En effet, ces deux éléments remettent en cause les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place. Tel que précisé dans le rapport publié en 2003 par le RTC, le service du transport en commun repose sur :

« une gestion améliorée de la circulation des véhicules de transport en commun pour assurer un meilleur respect des horaires et intervenir rapidement sur le réseau lors des problèmes de circulation » (RTC, 2003, 15).

Ces sociétés se trouvent ainsi devant le dilemme de devoir répondre efficacement à une demande intermittente tout en gardant un œil sur les frais engagés et les coûts additionnels tels que ceux engendrés par les heures de non activité. En d'autres termes, il faudrait optimiser au maximum l'utilisation des potentiels humain et matériel pour

---

<sup>2</sup> Traduction libre

assurer une meilleure efficacité du service. La planification et l'assignation des chauffeurs dans les sociétés de transport de passagers en milieu urbain doivent permettre la réduction des charges d'exploitation en véhicules et en main-d'œuvre. Ceci est exigé par les contraintes du marché et par la baisse des financements alloués au secteur du transport collectif.

Les sociétés de transport en commun visent à réduire les coûts d'exploitation tout en conservant la qualité du service offert qui doit, dans les faits répondre aux exigences de la clientèle d'aujourd'hui. La réalisation de ces buts stratégiques repose beaucoup sur le capital humain et sur les pratiques de gestion mises en œuvre pour l'exploiter. La tâche maîtresse du service est assurée par les chauffeurs. Les frais d'exploitation liés à ces effectifs représentent environ 44 % du coût total d'opération. Toutefois, cette catégorie de personnel connaît un taux d'absentéisme de 11% (Transport Québec, 2003c). Le financement du surtemps alourdit davantage les charges d'exploitation.

À un autre niveau, le nombre d'accidents impliquant des autobus n'a pas connu de diminution significative depuis 1999 (Transport Québec, 2001). Par ailleurs, le comité clientèle au sein du RTC dénombre, dans un rapport publié en 2002, 13 plaintes sérieuses déposées contre les chauffeurs. Il s'agit de plaintes portant sur le comportement abusif, le harcèlement et la discrimination (RTC, 2002). Dans une telle situation, le défi est d'employer, dans le cadre de la stratégie d'affaire adoptée qui consiste à réduire les coûts tout en assurant la qualité du service, les pratiques de gestion des ressources humaines adéquates. Dans ce sens, ces dernières devraient permettre

d'optimiser l'usage et de maintenir la performance de cette catégorie de personnel, éventuellement en matière de planification, d'acquisition, de formation, de rémunération, d'évaluation et d'organisation du travail. Le rapport du TCRP (2001) précise que :

« les coûts organisationnels peuvent être réduits par le recrutement de chauffeurs qualifiés qui démontrent un risque moindre d'accidents, de meilleures compétences en service à la clientèle en se conformant davantage aux procédures et en faisant preuve d'une bonne assiduité.» (TCRP, 2001, 03)<sup>3</sup>.

On conclut dans ce rapport que les frais d'exploitation de ces sociétés sont affectés par leurs efforts d'acquisition, de stimulation et de développement de ces employés.

## 1.2. ÉTAT DE LA QUESTION ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Tout comme Guérin et Wils (1990), plusieurs théoriciens et praticiens en matière de gestion des ressources humaines soulignent la nécessité d'établir des liens significatifs entre la vision stratégique et les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées. Dans ce sens, les pratiques de gestion des ressources humaines ne contribuent à l'amélioration de la performance que lorsqu'elles sont adaptées aux orientations stratégiques globales. Le processus d'harmonisation favorise l'alignement des activités de gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaire.

---

<sup>3</sup> Traduction libre

Un nombre important de chercheurs (Dyer, 1984, Guérin et Wils, 1990, Mintzberg, 1979), soutient que les pratiques de gestion des ressources humaines sont intimement liées au contexte dans lequel elles sont implantées. Ces auteurs se divisent, pour autant, en ce qui concerne la source de la contingence. En outre, le facteur clé de la détermination des pratiques de gestion des ressources humaines est soit l'environnement externe, soit la technologie et la philosophie de gestion, ou encore les besoins et les attentes de la main-d'œuvre. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont alors dictées par les choix stratégiques de l'entreprise. L'enjeu central réside dans la réalisation de l'alignement idéal en tenant compte des contraintes imposées par l'environnement externe. À cet égard, beaucoup d'efforts de recherche ont été de nature théorique (Martinet et Thietart, 2001). Les études ayant tenté une validation empirique sont relativement peu nombreuses.

Des recherches se sont intéressées à examiner cet alignement au sein des sociétés de transport en commun en Amérique du Nord. Citons, entre autres, deux études réalisées, respectivement, par Shiftan et Wilson (1991) et par Bellemare (1995). La première étude s'est intéressée à la planification des effectifs à travers l'examen des relations entre le surtemps, l'absentéisme et la performance. Le modèle proposé inclut les variables opérationnelles dans les préoccupations stratégiques et ce, afin de cerner l'interaction entre ces deux niveaux. Les auteurs confirment le manque de lien entre le surtemps et l'absentéisme. Ils soulignent par contre une relation entre le surtemps et la fiabilité du service. Ils concluent que ces dépendances découlent des orientations stratégiques en

matière de planification des ressources humaines (Shiftan et Wilson, 1991). La seconde étude a investigué les rapports sociaux de travail au sein de la STCUM. L'auteur a noté que les rapports sociaux sont concomitants à la productivité. De plus, il a également observé l'installation de nouvelles règles sociales. Ces nouveaux rapports de travail ont généré de nouveaux comportements chez les employés et ont, ainsi, aidé à la réalisation des objectifs fixés au niveau stratégique. L'auteur a conclu que l'on pourrait agir sur les pratiques de gestion des ressources humaines employées pour assurer la réalisation des choix stratégiques (Bellemare, 1995).

Guérin et Wils (1990) soulèvent, pour leur part, quelques lacunes méthodologiques pour ce qui est du choix des pratiques et des indicateurs de performance utilisés. C'est ainsi qu'ils concluent que malgré des fondements théoriques solides et des résultats empiriques encourageants, l'examen de la problématique sous ses différentes formes soulève toujours certains questionnements, notamment en ce qui a trait aux organisations à vocation non lucrative. Ils notent que l'on ne devrait pas se contenter de constater l'importance de la gestion des ressources humaines, ni d'observer la variation des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées et de la performance. Il faudrait aussi vérifier si les organisations ayant appliqué des pratiques jugées appropriées sont plus performantes.

Arcand, Bayad et Fabi (2004) de même qu'Allani-Soltan, Bayad et Arcand (2004) soulignent la rareté des recherches qui utilisent les différentes activités de la gestion des ressources humaines pour valider l'impact des ressources humaines sur la performance.



Ces chercheurs remarquent aussi l'absence d'études ayant tenté cette validation dans des contextes organisationnels coopératifs ou non soumis à la concurrence, notons, entre autres, celui du transport en commun.

### 1.3. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Considérant les contraintes de financement et l'insuffisance des budgets alloués à ce secteur, les sociétés du transport en commun du Québec visent à réduire les coûts d'opération tout en assurant la qualité du service offert. La fonction de la gestion des ressources humaines fonctionne en collaboration avec celle de la planification du service, notamment en matière d'élaboration des trajets, d'assignation et de gestion des horaires. Cette opération devrait permettre de réduire les surplus ou les manques de main-d'oeuvre et d'améliorer la rentabilité. Les procédures formelles de travail et les processus de contrôle sont stables et clairement exposés, notamment à travers les clauses des conventions collectives (AOMSC : Syndicat des Chauffeurs d'Autobus, Opérateurs de Métro et Employés des Services Connexes, 2003). Concernant les relations informelles et les règles latentes, elles échappent à la maîtrise des gestionnaires. Elles demeurent néanmoins, en plus des règles formelles de travail, un facteur déterminant des attitudes et des comportements adoptés par les employés.

En pratique, la fonction de la gestion des ressources humaines devrait veiller à la mise en place de pratiques cohérentes qui concourent aux mêmes objectifs stratégiques.

L'examen des pratiques utilisées pour gérer les chauffeurs dans le secteur du transport en commun soulève ainsi quelques questions :

1. Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre pour gérer l'effectif chauffeurs, sont-elles alignées à la stratégie d'affaire retenue par les sociétés de transport en commun du Québec ? sont-elles cohérentes entre elles ?
2. Dans quelle mesure le niveau de d'alignement réalisé entre les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées et la stratégie d'affaire, d'une part, et le niveau de cohérence de ces pratiques entre elles, d'autre part, affectent-ils la performance économique et sociale des sociétés du transport en commun du Québec ?

Cette étude vise un double objectif : mesurer l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les sociétés de transport collectif au Québec en matière de gestion des chauffeurs à la stratégie directrice retenue, mesurer la cohérence de ces pratiques entre elles, et observer, en dernier lieu, la relation qui lie cet alignement et cette cohérence à la performance économique et sociale réalisée.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THEORIQUE**

Pour les fins de cette recherche, le modèle théorique final est établi sur la base d'autres modèles déjà conçus et utilisés dans des recherches antérieures.

Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées sont celles présentées par Guérin et Wils (1990). L'approche théorique adoptée est celle de la planification stratégique des ressources humaines telle que décrite par Dayan (1999). Comme c'était le cas dans l'étude réalisée par Arcand, Bayad et Fabi (2004), les pratiques de gestion des ressources humaines seront classées en deux systèmes de travail : le système basé sur le contrôle et celui de l'engagement.

Le présent chapitre se propose d'élaborer le choix du cadre théorique de l'étude.

## 1.4. DÉFINITION DES CONCEPTS

### 2.1.1. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comme c'est le cas pour de nombreux chercheurs, (Deyer et Holder, 1988, Guérin et Wils, 1992, Delery et Doty, 1996, Dayan 1999), cette étude aborde le domaine de la gestion des ressources humaines comme un ensemble d'activités ou de pratiques qui concernent l'acquisition du capital humain, son affectation, son organisation, son développement et son évaluation.

La catégorisation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines se fait,

- ✓ soit selon les compétences requises chez les spécialistes qui s'en chargent : recrutement, dotation, formation, évaluation et rémunération de la main-d'œuvre (Dyer et Holder, 1988) ;
- ✓ soit selon les objectifs spécifiques auxquels contribuent ces pratiques : acquisition, stimulation et développement des compétences (Besseyre des Horts, 1988).

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines répertoriées par les chercheurs en la matière, un consensus est établi pour en considérer sept : 1) la planification, 2) l'organisation du travail, 3) le recrutement et la dotation, 4) l'évaluation du rendement,

5) la rémunération, 6) les relations de travail, et 7) la formation (Dayan, 1999, Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002, Guérin et Wils, 1990).

Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) discutent les différentes formes que peuvent prendre ces pratiques telles que résumées dans le tableau suivant (tableau 2.1).

**Tableau 2.1 : Pratiques de gestion des ressources humaines**

1.	<b>Planification :</b>	
	informelle _____	formelle _____
	à court terme _____	à long terme _____
	analyse explicite des postes _____	analyse implicite des postes _____
	simplification des tâches _____	enrichissement des tâches _____
	faible engagement des employés _____	fort engagement des employés _____
2.	<b>Dotation :</b>	
	sources internes _____	sources externes _____
	possibilités de carrière restreintes _____	possibilités de carrière ouvertes _____
	échelle unique _____	échelles multiples _____
	critères explicites _____	critères implicites _____
	socialisation limitée _____	socialisation étendue _____
	procédures fermées _____	procédures ouvertes _____
3.	<b>Evaluation du rendement :</b>	
	critères axés sur le comportement _____	critères axés sur les résultats _____
	buts: amélioration /correction/ maintien _____	
	faible participation des employés _____	participation élevée des employés _____
	critères à court terme _____	critères à long terme _____
	critères individuels _____	critères de groupe _____
4.	<b>Rémunération :</b>	
	faible niveau du salaire de base _____	niveau élevé du salaire de base _____
	équité interne _____	équité externe _____
	peu de services _____	beaucoup de services _____
	avantages sociaux fixes _____	avantages sociaux flexibles _____
	faible participation aux bénéfices _____	forte participation aux bénéfices _____
	absence de stimulants _____	grand nombre de stimulants _____
	stimulants à court terme _____	stimulants à long terme _____
	absence de sécurité d'emploi _____	sécurité d'emploi élevée _____
	système hiérarchique _____	forte participation des employés _____
5.	<b>Formation et perfectionnement :</b>	
	à court terme _____	à long terme _____
	application restreinte _____	application large _____
	accent sur la productivité _____	accent sur la qualité de vie au travail _____
	improvisation, absence de planification _____	planification, systématisation _____
	orientation individuelle _____	orientation de groupe _____
	faible participation _____	forte participation _____
6.	<b>Relations de travail:</b>	
	tendance à éviter le syndicat _____	tendance à coopérer avec le syndicat _____
	confrontation _____	collaboration _____
	faible respect des droit des employés _____	respect élevé des droits des employés _____
	relations formelles _____	relations informelles _____
	secret _____	ouverture _____

Source : Dolan, Jackson, Saba et Schuler, « La gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelle », 2002

Néanmoins, le champ de la gestion des ressources humaines ne peut être réduit à une simple évaluation de pratiques de gestion. Il s'agit, en effet, d'un ensemble de choix inscrits dans le cadre d'un processus de prise de décision, lui-même dicté par une stratégie de gestion précise.

Sur ce point, Galambaud (2002) prétend que le champ de la gestion des ressources humaines souffre d'un manque au niveau de la conception des fondements théoriques permettant d'étudier les pratiques de gestion des ressources humaines et d'expliquer leur lien avec la performance. Contrairement à lui, Dayan (1999) rejoint, dans le même ordre d'idées, Delery et Doty (1996) et avant eux Dyer et Holder (1988), et avance que le choix des pratiques ou des « manières de faire » en gestion des ressources humaines se fait selon trois perspectives : 1) universelle, 2) contingente, et 3) configurationnelle. D'après ces auteurs, les chercheurs qui adoptent l'approche universelle proposent une liste des pratiques considérées comme « meilleures ». Ces pratiques sont sensées donner les résultats escomptés indépendamment des caractéristiques de l'organisation. Selon cette première approche, dès lors qu'une pratique est reconnue comme efficace, toutes les sociétés, y compris celles du secteur du transport en commun, devraient la mettre en œuvre.

Un autre groupe de chercheurs soutient la théorie de la contingence et affirment que, pour une meilleure performance, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être adaptées au contexte organisationnel. Cette approche stipule que les pratiques de gestion des ressources humaines sont intimement liées au contexte dans

lequel elles sont implantées. Ces auteurs considèrent que la source de la contingence est un facteur clé dans la détermination de ces pratiques. Il peut s'agir soit de l'environnement externe, soit de la technologie ou de la philosophie de gestion, ou encore des besoins et des attentes de la main-d'œuvre. Selon cette deuxième approche, les organisations qui opèrent sous les mêmes contraintes, c'est-à-dire, les mêmes facteurs de contingence, devraient adopter sensiblement les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines.

L'approche basée sur la configuration est une extension de la théorie de la contingence. Les chercheurs qui défendent cette orientation établissent un ensemble de combinaisons de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'accroître la performance. Ils prétendent que, regrouper ces pratiques dans des sous ensembles dépendamment des caractéristiques de l'organisation, favorise davantage la réalisation des objectifs stratégiques. Ces pratiques, ainsi groupées en systèmes de travail cohérents, permettent d'obtenir une meilleure performance à travers une complémentarité entre, d'une part, les pratiques elles mêmes et, d'autre part, entre les pratiques et les différents facteurs de la contingence. Selon cette troisième approche, les pratiques de gestion des ressources humaines sont fonctions des particularités de chaque organisation. Des sociétés du même secteur, ayant les mêmes contraintes externes, peuvent adopter des pratiques différentes qui reflètent leurs contraintes internes. Les pratiques, ainsi choisies, contribuent à une meilleure performance si elles sont cohérentes entre elles en formant un ensemble homogène en plus d'être alignées à la stratégie globale de l'organisation.



Ainsi, des sociétés similaires peuvent, selon l'approche configurationnelle, adopter des pratiques de gestion des ressources humaines différentes. La performance est élevée si ces pratiques sont cohérentes entre elles et alignées à la stratégie globale.

Selon Dayan (1999), cette vision instrumentale des pratiques de gestion des ressources humaines prête à confusion. Il propose de les repositionner dans un cadre plus large permettant de concevoir des outils adéquatement adaptés à la stratégie.

### 2.1.2. GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Généralement, est considérée comme stratégique toute pratique contribuant à la performance globale de l'organisation (Delery et Doty, 1996). Or, la démarche stratégique permet entre autres, d'établir une stratégie et de veiller à sa mise en œuvre. L'analyse des ressources humaines, au même titre que les autres processus de gestion interne, se doit d'être intégrée au processus de la planification stratégique (Martinet 1983, Wils, Le Louarn et Guérin, 1991, Guérin et Wils, 1990, 1992, 2002, Côté et Malo, 2002). C'est ainsi que, théoriquement, la gestion des ressources humaines a été incorporée au sein de l'étude des choix stratégiques pour construire les principes de ce que l'on appelle communément la gestion stratégique des ressources humaines. Il s'agit, en effet, d'une approche qui oriente le raisonnement sur la performance et confère aux pratiques de gestion des ressources humaines un caractère stratégique. L'étude de la relation entre les pratiques en ressources humaines dites stratégiques et la stratégie d'affaire des organisations peut être basée sur plusieurs modèles différents.

### 2.1.3. LES MODÈLES EN GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion stratégique des ressources humaines centre ses préoccupations sur l'intégration des ressources humaines dans le processus de la prise des décisions stratégiques. Pour ce, Dayan (1999) propose quatre alternatives différentes : 1) développer de nouvelles compétences, 2) réduire les coûts, 3) planifier l'allocation des ressources, et 4) résoudre les conflits d'intérêts éventuellement générés par cette allocation.

Ces alternatives présentent quatre modèles différents de penser les ressources humaines au niveau stratégique des organisations. Le tableau 2.2 présente ces modèles et illustre les caractéristiques et les limites de chacune de ces approches.

**Tableau 2.2 : Modèles en gestion stratégiques des ressources humaines**

Approche par le coût		Approche d'analyse des compétences	
Hypothèse	Limites	Hypothèse	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se base sur l'évaluation de la valeur monétaire des RH</li> <li>• Analyse en terme de dépenses / revenus</li> <li>• Guide les comportements vers les objectifs de la firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite le rôle du gestionnaire</li> <li>• Vise à court terme</li> <li>• Applique des concepts techniques pour traiter le social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonde l'avantage compétitif sur les compétences des RH</li> <li>• Suppose l'hétérogénéité des entreprises</li> <li>• Considère que la mobilité interentreprises est faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite le rôle du gestionnaire</li> <li>• S'oriente vers l'interne</li> </ul>
Approche de la planification stratégique		Approche politique	
Hypothèse	Limites	Hypothèse	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopte une vision stratégique</li> <li>• Favorise la flexibilité et l'implication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépend des autres fonctions</li> <li>• Néglige la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppose une situation de conflit</li> <li>• Analyse le coût accord / désaccord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite le rôle du gestionnaire</li> <li>• Se base sur la situation de conflit</li> </ul>

Source : Adapté de Dayan, « Manuel de gestion », 1999

Pour expliciter la relation entre la stratégie de gestion des ressources humaines et la stratégie d'affaire, Dayan (1999) présente, en plus du modèle de la planification stratégique, trois autres modèles :

1. Le modèle d'analyse par les coûts : se base sur l'analyse du coût des ressources humaines et s'oriente vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce modèle adopte une vision à court terme qui néglige l'aspect social des ressources humaines.

2. Le modèle politique : s'oriente vers l'analyse des coûts des conflits qui surgissent dans l'organisation. Ce modèle néglige le rôle du gestionnaire et suppose au préalable la présence d'une situation de conflit.
3. Le modèle d'analyse des compétences : adopte une approche fondée sur les compétences des ressources humaines qui présentent dans ce cas le véritable avantage compétitif de l'organisation. Ce modèle néglige le rôle du gestionnaire et opte pour une vision orientée vers l'interne.

Le modèle d'analyse par les coûts ne peut être adopté pour effectuer cette étude. Il s'agit d'un modèle qui repose sur l'évaluation et le suivi de la valeur monétaire et des coûts du capital humain. L'appréciation de la performance sous ses aspects économique et social, qui fait l'objet des réflexions menées par la présente recherche, n'est pas chose évidente selon cette vision.

Le modèle politique repose sur l'analyse des relations de pouvoir au sein de l'organisation. Il s'articule autour de la négociation et de la gestion des conflits. Considérant l'objet de la présente recherche, la résolution des conflits d'intérêts se situe hors du champ de l'étude. De plus, contrairement aux pratiques de gestion des ressources humaines qui font l'objet de négociations dans le cadre des conventions collectives, les décisions stratégiques ne sont pas négociées.

De par la nature même de l'unité de recherche considérée selon la problématique posée, on ne peut emprunter le modèle d'analyse des compétences. Cette approche mise sur les méthodes de création et de dynamisation de l'efficacité collective des employés pour réaliser les objectifs de l'organisation. La performance se base, dans ce cas, sur le développement d'un avantage concurrentiel durable et inimitable fondé sur les qualifications du capital humain. L'étude porte sur l'assignation des chauffeurs supposés avoir le même profil. Cela implique que la notion de compétence, comprise dans son sens strict, ne constitue nullement un élément déterminant dans le processus de la planification.

C'est ainsi que l'optique que nous avons privilégiée pour effectuer cette recherche est celle de la planification stratégique. L'attention est, dans ce cas, orientée vers les options stratégiques de planification des ressources humaines permettant de s'adapter aux changements environnementaux. Cette manière d'administrer le potentiel humain se démarque nettement de la gestion traditionnelle du personnel (Guérin et Wils, 1992). Les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de ressources humaines sont désormais considérées lors de la phase de l'analyse, avant de faire les choix stratégiques et d'établir les plans fonctionnels (Laroche, 1991). L'examen des répercussions en matière de ressources humaines fait partie intégrale de l'étude et de l'évaluation des scénarios fonctionnels (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991). Selon cette optique, la préoccupation centrale est la recherche de la performance à travers des réflexions menées sur les politiques managériales et le comportement des employés (Giles et

Murray, 1996). Les rapports de travail sont largement déterminés par les décisions stratégiques (Anderson, Gunderson et Ponak, 1989, Leclerc et Mallette, 1998).

De nombreux modèles présentent la vision théorique de la planification des ressources humaines (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991, Dyer, 1984). L'accent est mis sur l'analyse de l'impact des environnements interne et externe ainsi que sur l'étude des différentes pratiques de gestion des ressources humaines assurant l'appariement avec la stratégie globale. Le lien est établi entre la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines selon les contraintes environnementales. La planification stratégique des ressources humaines repose sur trois prémisses (Dayan, 1999) :

1. En plus des conditions de l'environnement externe, les ressources internes, et plus spécifiquement les ressources humaines sont des facteurs déterminants de la stratégie d'affaire ;
2. Les dirigeants disposent d'une marge suffisante de décision pour dicter les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques. L'application de ces règles puise sa légitimité dans les clauses de la convention collective ;
3. Les contraintes externes peuvent impliquer des changements stratégiques et modifier, par conséquent, les règles en matière de gestion des ressources humaines.

Ces prémisses impliquent la nécessité de veiller à établir une cohérence entre la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines. La mise en oeuvre requiert des activités spécifiques au niveau des fonctions, entre autres, celle de la gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990, 1992, 2002). En effet, la réussite d'une stratégie est, en grande partie, conditionnée par le professionnalisme des comportements des employés qui contribuent à son accomplissement. Ces mêmes comportements sont tributaires des pratiques que l'on met en place, d'où la nécessité de veiller à la réalisation de l'alignement stratégie / pratiques de gestion des ressources humaines (Cappelli et Singh, 1992). La recherche de cette cohérence s'avère d'une importance particulière lors de l'élaboration des règles nécessaires à la réalisation des orientations stratégiques. C'est à ce stade que l'on décrit concrètement la façon dont l'organisation doit performer dans son environnement (Coté et Malo, 2002).

Le Louarn et Wils (2001) soulignent l'importance de la mise en place de processus fonctionnels en ressources humaines qui soutiennent le processus global de production. La présente recherche n'intègre pas l'examen de la mise en application des directives précisées au niveau stratégique dans les sociétés objet de l'étude.

Le modèle de la planification stratégique, tel qu'il a été balisé dans les paragraphes ci-dessus, suppose la définition de la stratégie de l'organisation aussi bien au niveau global qu'au niveau fonctionnel (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991).

#### 2.1.4. BASES THÉORIQUES ET STRATÉGIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'une des étapes du processus décisionnel en stratégie consiste à la formulation de la stratégie de portefeuille dans le sens où l'on procède préalablement par le choix du couple produit/marché (Coté et Malo, 2002, Martinet, 1983, Mintzberg, 1994). Miles et Snow (1984) ont présenté différentes typologies en se basant sur la classification stratégique : défenseur, prospecteur et analyseur (tableau 2.3).



**Tableau 2.3 : Gestion des ressources humaines et stratégie**

## STRATÉGIES D'AFFAIRE ET SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Caractéristiques organisationnelles et managériales	Type A (défenseur)	Type B (prospecteur)	Type AB (analyseur)
Stratégie Produit / Marché	limité, ligne de produit stable, marché prévisible, croissance par la pénétration du marché. préférence: "profond"	Large, ligne de produit variable, marché variable, Croissance par le développement du produit et du marché. préférence: "large"	Ligne de produit stable et variable, marché prévisible et variable, croissance essentiellement par le développement du marché. préférence: "profond" et "accentué"
Recherche et développement Production	Limité essentiellement au produit Améliorée, quantité maximale, prix minimal, basé sur l'efficacité et sur les processus d'ingénierie	Étendu, basé sur " le premier sur le marché", Personnalisé et basé sur les prototypes, Basé sur l'efficacité et sur le design des produits	Basé sur "le second sur le marché", Quantité maximale, prix minimal : quelques prototypes, Basé sur les processus d'ingénierie et le produit ou la gestion commerciale
Marketing	Limité essentiellement aux ventes	Basé sur les études de marché	Utilise les campagnes marketing étendues
Structure organisationnelle	Fonctionnelle	Par division	Fonctionnelle et matricielle
Processus de contrôle	Centralisé	Décentralisé	Souvent centralisé, décentralisé en marketing et gestion commerciale
Fonction dominante	CEO Production Finance/comptabilité	CEO Recherche et développement Étude de marché	CEO Marketing Processus d'ingénierie
Procédure de planification	Planification- évaluation- mise en oeuvre	Mise en oeuvre- évaluation- planification	Evaluation- planification- mise en oeuvre

Systèmes de gestion des ressources humaines	Type A (défenseur)	Type B (prospecteur)	Type AB (analyste)
Stratégie de base	Attribution des ressources humaines	Acquérir les ressources humaines	Allocation des ressources humaines
recrutement, sélection, et placement	Basé sur : "produire" Peu de recrutement au dessus du niveau de l'entrée, Sélection basée sur l'élimination des employés indésirables	Basé sur : "vendre" Recrutement sophistiqué à tous les niveaux, Sélection qui peut nécessiter un test psychologique,	Basé sur : "produire" et "vendre" Approches mixtes de recrutement et de sélection
Planification de la direction	Formelle, étendue	Informelle, limitée	Formelle, étendue
Formation et développement	Développement d'habiletés, Programmes de formation larges	Identification et acquisition d'habiletés, Programmes de formation limités	Développement et acquisition d'habiletés, Programmes de formation larges, Limitée en dehors du recrutement
Evaluation de performance	Procédure orientée vers le processus (par exemple : basée sur des incidents importants ou sur les objectifs de la production), Identification des besoins en formation Evaluation de performance individuelle ou de groupes, Séries de temps, comparaisons (par exemple : comparaison de la performance d'une année à une autre)	Procédure orientée vers les résultats (par exemple : gestion par les objectifs ou les prévisions de profit), Identification des besoins de la direction, Evaluation de la performance commune ou de division Sélection croisée comparaison (par exemple: comparaison avec d'autres compagnies)	Procédure essentiellement orientée vers le processus, Identification des besoins en formation et des besoins de la direction, Evaluation individuelle, de groupe et de division, Séries de temps, Quelques comparaisons entre sections
Rémunération	Orientée selon la position dans la hiérarchie, Équité interne, Rémunération surtout monétaire et influencée par les différends entre les supérieurs et les subordonnés	Orientée selon la performance, Compétitivité externe, Rémunération basée sur l'encouragement selon les besoins en recrutement	Essentiellement orientée selon la hiérarchie, quelques considérations de performance, Équité interne et compétitivité externe, Rémunération monétaire et basée sur l'encouragement

Source : Traduit de Miles et Snow, « *Designing strategic human resource systems* », 1984.

Wils, Le Louarn et Guérin (1991), établissent la liste des différentes pratiques de gestion des ressources humaines correspondant à la classification de Miles et Snow (tableau 2.4).

**Tableau 2.4 : Pratiques de gestion des ressources humaines selon la stratégie du portefeuille**

**Synthèse des paramètres de ressources humaines pour les organisations de type défenseur**

<b>Paramètres de ressources humaines</b>	<b>Valeurs de ces paramètres</b>
Objectif global Objectif au niveau macro (alignement de la main- d'oeuvre) - Effectif - Mobilisation  Objectif au niveau micro (alignement des individus) - Profil . de la coalition dominante  . des cadres . de la main-d'œuvre - Motivation  Stratégie de ressources humaines (alignement des systèmes) - Planification des ressources humaines - Dotation - Rémunération  - Formation	Utilisation du potentiel humain  Niveau d'effectif stable et prévisible Identification a l'organisation (loyauté)  Dirigeants issus des fonctions de production et de finance/comptabilité Administrateur critique (respect de l'autorité, etc.) Forte spécialisation Extrinsèque (ou instrumentale)  Prévision des effectifs Promotion interne (marche interne de travail) Equité interne Evaluation du rendement axée sur le court terme (efficience) Formation technique et spécialises

### Synthèse des paramètres de ressources humaines pour les organisations de type prospecteur

Paramètres de ressources humaines	Valeurs de ces paramètres
Objectif global	Création de potentiel ressources humaines
Objectif au niveau macro (alignement de la main-d'oeuvre)	Niveau d'effectif adéquat mais souvent instable et en croissance
- Effectif	Identification à un projet d'entreprise
- Mobilisation	
Objectif au niveau micro (alignement des individus)	
- Profil	Dirigeants issus des fonctions de R-D/études de marché
- de la coalition dominants	Entrepreneur (cadres peu conformistes, etc.)
- des cadres	Polyvalence
- de la main-d'oeuvre	Intrinsèque (identification avec le travail)
- Motivation	
Stratégie de ressources humaines (alignement des systèmes)	
- Dotation externe	Recrutement externe
- Rémunération	Equité externe
	Evaluation du rendement axée sur les résultats
- Dotation interne	Planification des carrières

Source : Wils, Le Louarn et Guérin, « Planification stratégique des ressources humaines », 1991

Les stratégies face à la concurrence sont classées selon l'avantage compétitif ou selon le cycle de vie du produit (Porter, 1982). Guérin et Wils (1990), estiment que :

« Au niveau de l'organisation à produit unique les modèles les plus appropriés sont celui de l'alignement des pratiques sur l'avantage compétitif et celui de l'alignement des pratiques sur le cycle de vie du produit. Le premier modèle met en valeur les différentes pratiques qui permettent à une organisation d'obtenir les effectifs, compétences et comportements dont elle a besoin pour réaliser la stratégie qu'elle a choisie pour dominer ses concurrents sur le marché. Ce modèle suppose néanmoins une longue période de stabilité homéostatique pendant laquelle la stratégie, les ressources humaines, la culture

organisationnelle et les systèmes de gestion sont harmonisés (Miller, 1985). Le deuxième modèle d'alignement sur le cycle de vie complète ce premier modèle en montrant l'évolution dynamique et naturelle des pratiques vers la formalisation et la bureaucratisation au fur et à mesure du vieillissement du produit » (Guérin et Wils, 1990, 688).

Les sociétés étudiées offrent un seul service considéré comme standard. Elles opèrent dans un marché relativement stable. De par la nature même de cette activité, il ne peut s'agir que d'une classification selon l'avantage compétitif. Porter (1982) soutient l'utilisation exclusive de l'une des trois stratégies génériques suivantes : la stratégie de domination par les coûts, celle de la différenciation ou celle de la concentration. De ce fait, en tenant compte des problèmes de financement et des contraintes du marché, de la technologie et des pratiques administratives dans les sociétés de transport en commun, il pourrait s'agir d'une stratégie de réduction des coûts ou de celle de la différenciation par la qualité (figure 2.1).

**Figure 2.1 : Les stratégies génériques de Porter**

		AVANTAGE STRATÉGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
CIBLE STRATÉGIQUE	Le secteur tout entier	DIFFÉRENCIATION	DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DES COÛTS
	Un segment particulier	CONCENTRATION	

Source : Porter, « *Choix stratégique et concurrence* », 1982

Guérin et Wils (1990) soutiennent, pour leur part, que la stratégie de la réduction des coûts est une option stratégique qui vise à réduire au minimum les coûts d'exploitation. Sur le plan des ressources humaines, cette stratégie met l'accent sur la rentabilité par la spécialisation et l'exploitation élevée du potentiel existant. Le contrôle est centralisé. Les règles de travail sont formelles et rigides. La prise de décision est lente et autoritaire. Le système de rémunération et de contrôle de la main-d'œuvre est basé sur des critères quantitatifs, la motivation est de nature extrinsèque (Guérin et Wils, 1990). Dans le cas d'une stratégie de différenciation par la qualité, on se préoccupe moins des coûts et on centre l'effort sur la recherche et la diffusion de valeurs favorables à l'amélioration de la qualité. L'accent est mis sur le développement et la formation de l'actif humain (Guérin et Wils, 1990). Le tableau suivant présente la classification proposée par ces auteurs (tableau 2.5) selon l'avantage compétitif.

**Tableau 2.5 : Pratiques de gestion des ressources humaines selon l'avantage compétitif**

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	MODELE 1 STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS	MODELE 2 STRATEGIE DE DOMINATION PAR LA QUALITE	MODELE 3 STRATEGIE DE DOMINATION PAR L'INNOVATION
		↓	↓	↓
	ORGANISATION DU TRAVAIL	CENTRALISATION / SPECIALISATION STANDARDISATION DES EMPLOIS	DECENTRALISATION / SPECIALISATION ET ENRICHISSEMENT	DECENTRALISATION / ENRICHISSEMENT / SOUPLESSE / GROUPE SEMI AUTONOMES / APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE / PARTICIPATION
	DOTATION	RECRUTEMENT AU NIVEAU DES EXIGENCES DE L'EMPLOI / PROGRESSION A L'ANCIENNETE / MOBILITE VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS / PROMOTION INTERNE / PLANS DE CARRIERE SPECIALISES / MOBILITE VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS VARIES / INCUBATEURS / FLEXIBILITE DANS LES AFFECTATIONS / PROGRESSION AU MERITE / MOBILITE VERTICALE ET HORIZONTALE
	DEVELOPPEMENT	LIMITE / ACTIONS DE RATTRAPAGE ET DE MISE A JOUR / AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS / ACCESSIBLE A TOUS / TECHNIQUE	GENERAL ET ETENDU A TOUS LES ASPECTS / FORMATION HORS EMPLOI / TECHNIQUE ET COMPORTEMENTALE / ACCESSIBLES A TOUS	FORMATION DANS L'EMPLOI / DEVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE / EMPLOYES CLES SURTOUT / CONTACT DU CLIENT
	REMUNERATION	BASEE SUR LE RENDEMENT / EQUITE INTERNE / EXTRINSEQUE / S'APPUIE SUR L'ANCIENNETE	BASEE SUR LES QUALIFICATIONS / NOMBREUX AVANTAGES / SALAIRE AU DESSUS DU MARCHE	BASEE SUR LES COMPORTEMENTS / NOMBREUX AVANTAGES / PLANS CAFETERIA / STRUCTURE EGALITAIRE / PARTAGE DES GAINS / ENCOURAGE LE RISQUE
	EVALUATION DU PERSONNEL	EVALUATION DES QUALIFICATIONS PAR RAPPORT AUX EXIGENCES / NORMES FORMELLES ET EXPLICITES / IMPORTANCE DES RESULTATS	EVALUATION DES QUALIFICATIONS / NORMES DE QUALITE / EVALUATION DU POTENTIELS	EVALUATION DES COMPORTEMENTS TOURNEE VERS LE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL / TONG TERME
	ENCADREMENT	LIMITE ET DIRECTIF	IMPORTANT ET ROLE DE MISE EN VALEUR	IMPORTANT ET ROLE D'ENCOURAGEMENT
	RELATIONS AVEC LES EMPLOYES	COMMUNICATION ET AIDE LIMITEES	NOMBREUX PROCESSUS D'AIDE ET DE COMMUNICATION	APPROCHE EGALITAIRE / CLIMAT "OUVERT" / COMMUNICATIONS LATERALES
	RELATIONS DE TRAVAIL	TRADITIONNELLE / SYNDICAT FORT ET COMBATIFS / CONFLITS POSSIBLES	LUTTE CONTRE LA SYNDICALISATION	COOPERATIVE SI EXISTENCE DU SYNDICATS

Source : Guérin et Wils, « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique », 1990

Par ailleurs, en 1988, Dyer et Holder ont introduit, pour leur part, différents facteurs de contingence, à savoir, la stratégie, la structure, la technologie, le marché du travail, la législation, les unions des employés, la philosophie de gestion et les ressources dédiées à la gestion des ressources humaines (tableau 2.6).



**Tableau 2.6 : Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégie****Stratégie RH liée à l'environnement**

Conditions de l'environnement	Stratégie RH		
	Incitation	Investissement	Mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Stratégie d'affaire</li> <li>o Structure organisationnelle</li> <li>o Technologie</li> <li>o Approvisionnement</li> <li>o Législation</li> <li>o Unions de travail</li> <li>o Philosophie de gestion</li> <li>o Ressources des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Basé sur le prix et / ou la qualité</li> <li>o Plate, canalisée</li> <li>o Traditionnelle</li> <li>o Adéquate</li> <li>o</li> <li>o Quelques fois</li> <li>o Fait attention au coût des RH</li> <li>o Faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Basée sur la différenciation, la qualité, la spécialité, le service, etc</li> <li>o Elevée, centralisée</li> <li>o Moderne, peu de changement rapide</li> <li>o Peu plate</li> <li>o</li> <li>o Toujours</li> <li>o Fait attention aux RH, paternelle</li> <li>o Elevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Basée sur l'innovation et la flexibilité</li> <li>o plate, décentralisée, beaucoup de tâches, petites unités</li> <li>o variée</li> <li>o Peu plate</li> <li>o</li> <li>o Quelques fois</li> <li>o Fait attention aux RH, théorique</li> <li>o Intermédiaire</li> </ul>

**Stratégie des RH liée aux objectifs**

objectifs	Stratégie RH		
	Incitation	Investissement	Mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Contribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Quelques initiatives, standards de performance élevés, peu de flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Beaucoup d'initiative et de créativité, standards de performance élevés, peu de flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Initiative et créativité très élevées, grandes attentes de performance, grande flexibilité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Composition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o faible Headcount, faible habileté, supervision minimale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Headcount moyen, grande habileté, supervision faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Headcount moyen, grande habileté, supervision faible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Très élevée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elevé, instrumental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elevé, identification à la compagnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Grande identification au travail et à la compagnie</li> </ul>

**Stratégie des RH liée aux moyens**

moyens	Stratégie RH		
	Incitation	Investissement	Mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Direction</li> <li>o Développement</li> <li>o Récompense</li> <li>o Système de travail</li> <li>o Supervision</li> <li>o Relations avec les employés</li> <li>o Relations de travail</li> <li>o Relations avec le gouvernement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sélection soignée, peu d'options de carrière, utilisation du temps (peu de temps mort)</li> <li>o Minimal</li> <li>o Structure plate, grandes variations, partage de profit, bénéfice minimal</li> <li>o Travail restreint, employé individualisé</li> <li>o Minimal, Directive</li> <li>o Quelque communication, égalité</li> <li>o Unions évitées ou conflits</li> <li>o conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sélection soignée, développement de carrière, quelque flexibilité, peu ou pas de temps mort</li> <li>o Etendue, formation continue</li> <li>o Structure élevée, but de compétitivité, travail basé sur le mérite et plusieurs bénéfices</li> <li>o Travail riche, initiative des employés,</li> <li>o Etendue, supportée</li> <li>o Beaucoup de communication, beaucoup de droits, assistance aux employés</li> <li>o Non apparente</li> <li>o beaucoup de conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sélection soignée, quelques possibilités de développement de carrière, beaucoup de flexibilité, peu ou pas de temps mort</li> <li>o Etendue, formation continue</li> <li>o Structure plates, grandes variations partielles, habiletés, partage de profit</li> <li>o Travail enrichi, tâches de marketing personnalisées,</li> <li>o Minimal, de facilitation</li> <li>o Beaucoup de communication, quelques droits, quelque assistance aux employés, égalité</li> <li>o Unions évitées et / ou coopérative</li> <li>o conformité</li> </ul>

♦ Priorité du programme.

Source : Traduit de Dyer et Holder, "Human resource management evolving roles and responsibilities", 1988

En se basant sur la classification de Dyer et Holder (1988), Wils, Le Louarn et Guérin (1991) ont identifié trois stratégies des ressources humaines, à savoir : la stratégie d'incitation, la stratégie d'investissement et celle de la mobilisation (tableau 2.7).

**Tableau 2.7 : Pratiques de gestion des ressources humaines selon la stratégie des ressources humaines**

### Stratégie d'incitation

Paramètres	Profil des paramètres
Forces en présence: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie d'évolution</li> <li>• environnement interne</li> <li>• environnement organisationnel</li> </ul> Objectif de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribution</li> <li>• composition</li> </ul> Stratégie de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération</li> <li>• organisation du travail</li> </ul>	faible coût ou qualité des produits préoccupation de contenir les coûts de main-d'oeuvre technologie traditionnelle  niveau élevé du rendement contrôle serré du niveau d'effectif  système incitatif taylorisme

### Stratégie d'investissement

Paramètres	Profil des paramètres
Forces en présence: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie d'évolution</li> <li>• environnement externe</li> <li>• environnement interne</li> <li>• environnement organisationnel</li> </ul> Objectif de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution</li> <li>• Composition</li> <li>• compétence et mobilisation</li> </ul> Stratégie de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• relation avec les employés</li> <li>• dotation</li> </ul>	différenciation balayage pour identifier des défis ex.: non syndicalisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• intérêt pour les ressources humaines</li> <li>• investissement en ressources humaines</li> </ul> technologie de pointe  excellence (haut rendement, créativité) flexibilité niveau élevé  investissement élevé systèmes avant-gardistes (de communication, de résolution de conflits) système de carrière

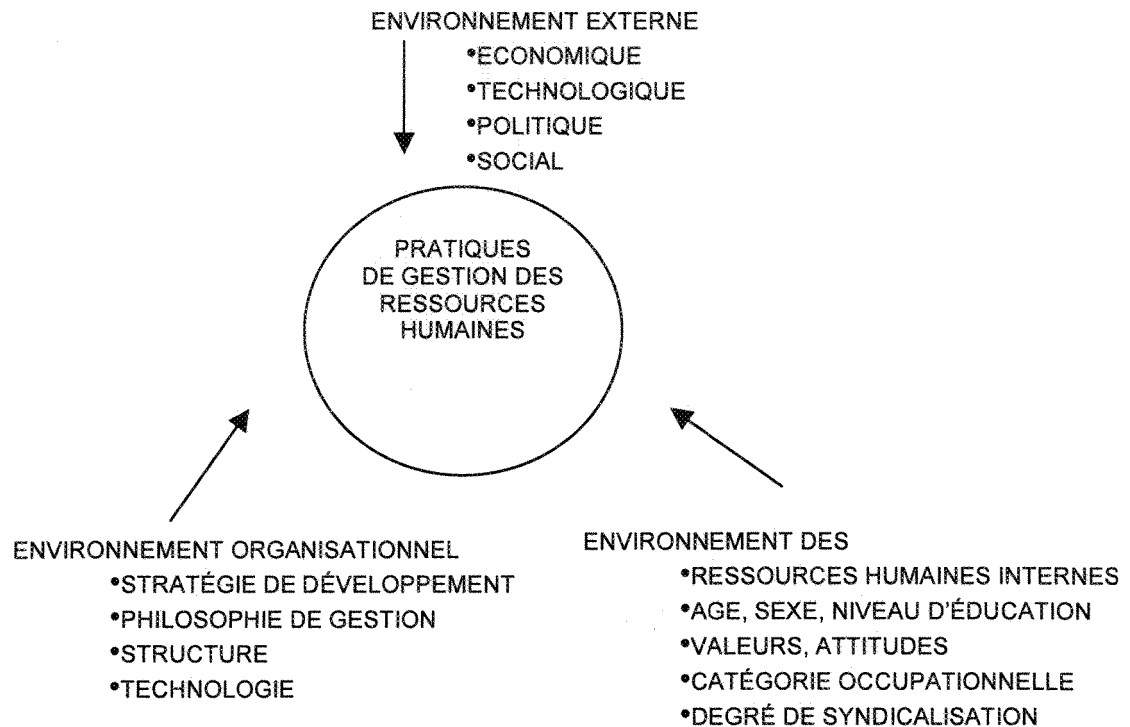
### Stratégie de mobilisation

Paramètres	Profil des paramètres
Forces en présence: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie d'évolution</li> <li>• environnement externe</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• environnement organisationnel</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• environnement interne</li> </ul> objectif de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilisation</li> <li>• contribution</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compétence</li> </ul> Stratégie de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisation du travail</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation</li> </ul>	stratégie entrepreneuriale attente élevée des employés quant à l'autonomie ou la participation (niveau d'instruction élevé du personnel) <ul style="list-style-type: none"> <li>• structure souple</li> <li>• taille plutôt petite</li> </ul> valeur sociale des dirigeants  niveau très élevé niveau élevé (créativité, flexibilité, résolution de problèmes) niveau élevé (polyvalence)  participation et décentralisation des décisions (rôle-clé du personnel de supervision) accent sur les résolutions de problèmes

Source : Wils, Le Louarn et Guérin, « Planification stratégique des ressources humaines », (1991)

Cette classification simplifiée de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie d'affaire a été reprise par Guérin et Wils (1990) en prenant en compte, tout comme Dyer et Holder l'ont fait, les différents éléments de la contingence dont: l'environnement externe, l'environnement organisationnel et l'environnement des ressources humaines. La figure suivante (figure 2.2) expose les déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines selon la vision de Guérin et Wils (1990).

**Figure 2.2 : Facteurs de la contingence (Guérin et Wils, 1990)**



Source :Guérin et Wils, « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique », 1990

Étant donné que les efforts d'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaire sont restés plutôt théoriques, Arcand, Bayad et Fabi (2004) proposent une classification basée cette fois ci sur des vérifications empiriques. Les deux principales configurations théoriques suggérées par ceux-ci s'articulent autour de deux systèmes de travail : le système basé sur le contrôle et celui basé sur l'engagement (tableau 2.8).

**Tableau 2.8 : Systèmes de travail**

VARIABLES (STRATÉGIE RH)	SYSTÈMES D'ENGAGEMENT	SYSTÈME DE CONTRÔLE
<b>Acquisition</b> - Organisation du travail - Recrutement / Sélection - Intégration - Qualification	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
<b>Rétribution</b> - Salaires - Primes - Évaluation du rendement	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
<b>Développement</b> - Formation - Mobilité	<i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
<b>Animation</b> - Information - Communication - Participation	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
<b>Négociation</b> - Représentation - Expression - Discussion - Conflits	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>

Source : Arcand, Bayad et Fabi, « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle », 2004

D'une part, le système basé sur le contrôle, privilégie les choix qui permettent de maîtriser les dépenses liées aux activités de la gestion des ressources humaines ; à savoir : l'acquisition, la rétribution, le développement, l'animation et la négociation.

D'autre part, dans le système basé sur l'engagement, on favorise les efforts orientés en faveur de l'accroissement des valeurs internes à l'organisation. Ainsi, peu de restrictions sont appliquées aux dépenses liées aux activités de gestion du capital humain.

Si l'on se réfère aux tableaux 2.6, 2.7 et 2.8 du présent chapitre, on remarque, à la lecture des pratiques de gestion des ressources humaines citées, que celles utilisées par Arcand, Bayad et Fabi (2004) sont liées à celles utilisées par Wils, Le Louarn et Guérin (1991) qui reprennent celles utilisées par Dyer et Holder (1988). Ces chercheurs ont utilisées une classification semblable des pratiques de gestion des ressources humaines qu'ils ont étudiées. Notamment, pour le système de travail de contrôle développé par Arcand, Bayad et Fabi (tableau 2.8), pour la stratégie d'incitation proposée par Wils, Le Louarn et Guérin (tableau 2.7), et pour la stratégie d'« *inducement* » présentée par Dyer et Holder, on remarque que :

- 1- L'organisation du travail est de nature taylorienne, le contenu des emplois est spécialisé au sein d'une structure centralisée ;
- 2- Le recrutement et la dotation sont basés sur des postes comblés à partir des exigences minimales ;
- 3- L'évaluation s'effectue en accordant davantage d'importance aux résultats ;
- 4- La rémunération est incitative, basée sur le rendement, elle s'appuie sur des critères équitables tels que l'ancienneté ou la valeur du poste occupé ;
- 5- La formation est offerte sur la base des postes détenus et concerne exclusivement les aspects techniques afin de maintenir la mise à jour des qualifications ;

- 6- La planification est basée sur le contrôle du niveau des effectifs et sur l'usage intensif du temps de travail ;
- 7- Les relations de travail sont limitées, de nature potentiellement conflictuelle et basées sur une communication verticale.

Concernant le système de travail basé sur l'engagement développé par Arcand, Bayad et Fabi (tableau 2.8), la stratégie d'investissement proposée par Wils, Le Louarn et Guérin (tableau 2.7), et la stratégie d'« *investment* » présentée par Dyer et Holder, on remarque que :

- 1. L'organisation du travail est de nature mobilisante, le contenu des emplois est enrichi et polyvalent au sein d'une structure décentralisée ;
- 2. Le recrutement et la dotation sont basés sur des postes comblés à partir du potentiel et des qualifications. L'employé dispose aussi d'un plan de carrière ;
- 3. L'évaluation s'effectue selon des normes en accordant autant d'importance aux résultats qu'aux comportements ;
- 4. La rémunération est incitative, basée sur les qualifications individuelles et le succès collectif, elle est supérieure au marché et comporte des avantages sociaux nombreux ;
- 5. La formation, continue et intensive, concerne autant les aspects techniques que comportementaux des employés ;



6. La planification est basée sur un niveau suffisant des effectifs et sur des charges de travail dites normales ;
7. Les relations de travail reposent sur une communication tous azimuts, dans un climat ouvert et coopératif.

En théorie, les systèmes de travail proposés par Arcand, Bayad et Fabi (2004), traduisent chacun une vision stratégique particulière. Ainsi, sur la base de la classification de Porter (1982), celle de Dyer et Holder (1988) et celle de Wils, Le Louarn et Guérin (1991), le système basé sur le contrôle possède les mêmes caractéristiques que la vision stratégique basée sur la réduction des coûts. Celui de l'encouragement permet de raisonner dans la même logique que celle proposée par la stratégie de la différenciation par la qualité.

Dans le cadre de cette recherche, et pour appréhender le niveau d'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des sociétés objet de l'étude, nous allons procéder en comparant les systèmes de travail observés dans les organisations et les système de travail théoriquement développés et proposés par Arcand, Bayad et Fabi (2004). Ceci sera mieux explicité dans le chapitre prochain.

#### 2.1.5. LA PERFORMANCE

La performance est une notion complexe qui est perçue différemment par les chercheurs. Ces derniers ne sont pas unanimes, ni sur la définition précise de ce concept, ni sur la façon de l'évaluer. Mais, dans la littérature, cette notion renvoie souvent aux deux

notions de l'efficacité et de l'efficience. En ce sens, une entreprise performante est celle qui réalise ses objectifs formels avec les moyens les plus économiques possibles (Guérin et Wils, 2002).

Les indicateurs de mesure de la performance varient selon qu'ils sont considérés dans une approche qualitative ou quantitative, selon l'objectif de la recherche et selon le champ d'intérêt du chercheur. Malo (2001) note que certains auteurs conçoivent la performance comme un concept unidimensionnel, mesuré par un seul indicateur : la productivité. Il avance que c'est une vision étroite qui ne permet pas de tenir compte du caractère polysémique de ce terme.

À l'instar d'autres chercheurs (Morin, Savoie et Beaudin, 1994, Laflamme, 1994), Malo (2001) reconnaît le caractère multidimensionnel de la notion de performance et adopte une vision à double dimension : économique et sociale. Cette proposition permet de percevoir la performance globale sous deux angles complémentaires. Ce chercheur propose d'analyser la performance économique sur la base de ratios qui font directement référence à la rentabilité financière. Il suggère l'utilisation des indicateurs tels que l'absentéisme, le niveau de satisfaction des employés et la nature des relations de travail pour étudier la performance sociale. Par ailleurs, Shiftan et Wilson (1991) et Bellemare (1995) ont étudié les sociétés de transport en commun sur la base d'indicateurs semblables, à savoir : le surtemps, l'absentéisme, les relations de travail et la satisfaction des employés.

Pour les études en gestion des ressources humaines, les chercheurs ont tendance à retenir des indicateurs plus ou moins liés à cette fonction. Pour mesurer l'efficacité organisationnelle, Arcand, Bayad et Fabi (2004), ont retenu quatre indicateurs : 1) le niveau de satisfaction des employés au travail, 2) l'efficacité des ressources humaines en terme de productivité, 3) le retour sur les investissements, et 4) le trop perçu (profit). Delery et Doty (1996) ont utilisé, quant à eux, les mesures de la performance financière sur la base du taux de rendement de l'actif et du taux de rendement des fonds propres. Le tableau 2.9, reporté par Allani-Soltan, Bayad et Arcand (2004), présente, dans la cinquième colonne, les indicateurs de performance retenus par les chercheurs dans des études récemment publiées.

**Tableau 2.9 : Synthèse des principales études empiriques de l'approche configurationnelle**

Auteurs	Année	Entreprise et Secteurs	Systèmes GRH (de travail) et stratégies testées	Mesure de la performance	Principaux résultats
Arthur	1992, 1994	30 dirigeants de petites aciéries américaines	2 systèmes : système de contrôle (organisation taylorienne, peu de communication, peu de participation); système basé sur l'engagement organisationnel (valorisant la participation, la communication, les incitatifs monétaires et non monétaires)	<b>Qualité de production (niveau des rebuts), 63% meilleur pour les firmes ayant un fort alignement; taux de productivité, 34% supérieur pour les firmes assurant un fort alignement</b>	L'auteur démontre que plus l'alignement interne et 'externe est fort, plus l'entreprise présente une performance élevée, et ce, principalement pour les 'entreprises qui utilisent un système CRH axé sur l'engagement et la valorisation des travailleurs
Ichniowski, Shaw et Prennushi <sup>1</sup>	1997	36 entreprises américaines de production d'acier	4 systèmes : système regroupant les pratiques innovatrices; un système des pratiques traditionnelles et 2 systèmes intermédiaires mixtes.	<b>productivité; qualité du produit. Le système des pratiques innovatrices permet d'atteindre une qualité 8% supérieure aux systèmes hybrides et 3% supérieure au système traditionnel. Il permet d'atteindre une productivité de 5% supérieure aux autres systèmes</b>	Les auteurs constatent que les systèmes constitués de pratiques de GRH innovatrices semblent plus performants que les autres types de systèmes. Ils montrent statistiquement que les systèmes GRH permettent d'atteindre des niveaux de performance supérieurs à la somme des effets des pratiques prises individuellement.
MacDuffie	1995	62 sites d'assemblage automobile répartis dans 16 pays différents	2 systèmes; système traditionnel (faible niveau d'autonomie et de polyvalence du personnel) système innovateur (équipes autonomes de production; rémunération incitative...)	<b>Performance organisationnelle Qualité, productivité</b>	L'investissement dans les pratiques GRH influence de façon significative la performance organisationnelle non pas de manière individuelle, mais plutôt regroupée sous orme de système GRH cohérent. Ce type de regroupement est d'autant plus efficace s'il est lié à un système de production et d'organisation non traditionnel
Bird et Beechler	1995	64 filiales américaines d'entreprises japonaises	3 systèmes GRH correspondants aux 3 stratégies d'affaire (défenseur, analyseur et prospecteur)	<b>Niveau de satisfaction des employés; taux de roulement; niveau des ventes; niveau des profits,</b>	L'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie de l'entreprise semble influencer uniquement les critères liés à l'efficacité sociale de la firme. Cependant, selon cette étude, le niveau d'arrimage ne peut aucunement être reconnu comme étant un indicateur de prédictibilité de l'efficacité économique et financière de l'entreprise.
Kelley	1996	973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques	3 systèmes de travail : système traditionnel (procédures formelles d'attribution et de promotion, règles syndicales); système de mobilisation des travailleurs (présence de groupes de travail); système de 'compagnonnage (valorisation de l'apprentissage technique)	<b>Performance organisationnelle ; Qualité, productivité</b>	La GRH influence la performance organisationnelle lorsque les pratiques CRH sont regroupées de façon cohérente entre elles. L'arrimage interne des pratiques GRH (cohérence interne) constitue une condition nécessaire, mais insuffisante. En effet, pour maximiser la performance, les regroupements de pratiques de GRH doivent aussi s'aligner sur d'autres éléments liés à la structure organisationnelle.

<sup>1</sup> constitue une véritable référence pour les défenseurs de l'approche configurationnelle

Dunlop et Vieil	1996	42 entreprises	2 systèmes de travail : système traditionnel (faible autonomie, rémunération traditionnelle, faible formation, faible participation); système de pratiques innovatrices (autonomie et participation à la prise à la décision et formation importantes)	<b>Productivité du travail; profit d'opération</b>	Les résultats semblent appuyer partiellement la perspective configurationnelle des RH. En effet, la seule présence de regroupements cohérents de pratiques de GRH semble prédire, bien que modestement, l'accroissement de la performance organisationnelle. Les résultats sont plus significatifs lorsque les regroupements cohérents sont alignés sur d'autres éléments du système organisationnel
Youndt, Snell, Dean et Lepak	1996	97 entreprises du secteur manufacturier américain : 2 répondants par entreprise pour accroître la validité des résultats	2 systèmes de travail : système à forte valorisation  des RH et un système à faible valorisation des RH.  3 stratégies d'affaire : minimisation des coûts;  domination par la qualité; axée sur la flexibilité	<b>Performance organisationnelle: Qualité, productivité</b>	Lorsqu'on ne prend pas en compte les variables de contingence, on remarque que l'investissement effectué dans les pratiques de GRH constitue, à lui seul, un déterminant important de l'efficacité organisationnelle. Cependant, lorsque l'ensemble des variables est pris en compte, on constate que les précédents effets retrouvés seraient dus, en grande partie, au phénomène de contingence des ressources humaines
Delery et Doty	1996	192 succursales de banques américaines	2 systèmes de travail idéaux: système de travail interne (regroupement des pratiques GRH pouvant s'harmoniser en théorie avec une stratégie d'affaire de type défenseur) ; système de marché (regroupement des pratiques de GRH devant s'harmoniser avec une stratégie de type prospecteur)	<b>Résultats financiers</b>	Les résultats montrent qu'un seul système GRH idéal semble en mesure d'expliquer l'efficacité financière des succursales bancaires. Dans ce cas précis, plus une entreprise présente des activités RH similaires à celles retrouvées dans le modèle idéal de type "système de marche meilleurs" seront ses résultats financiers. Inversement toutefois, plus une entreprise se rapproche de l'autre modèle, moins bons seront ses résultats financiers (résultats paradoxaux).
Simons, Shadur et Kienzie	1999	35 compagnies minières australiennes	2 systèmes de travail : système de travail traditionnel; système de travail innovateur; typologie de stratégies élaborées par Miles et Snow	<b>Performance organisationnelle et financière</b>	Les entreprises qui ont adopté un système RH innovateur maximisent leur niveau de performance en choisissant une stratégie d'affaire plus traditionnelle (i.e. stratégie de type défenseur). Inversement, les entreprises ayant adopté une stratégie RH traditionnelle maximiseront leur niveau d'efficacité si elles s'inscrivent dans une stratégie d'affaire innovatrice (résultats paradoxaux).

2 ce résultat ne fait qu'appuyer l'hypothèse de l'approche universaliste

Arcand (sous la direction de Bayad)	2000	46 caisses populaires canadiennes	3 systèmes de travail et 3 types de stratégies  d'affaire (de coût, de différenciation; 2 configurations idéales)	<b>Satisfaction des employés; efficacité des</b>  <b>RH; le rendement de l'avoir des actionnaires; contribution des opérations</b>  <b>des caisses à la rentabilité,</b>	Les deux hypothèses selon lesquelles « plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle et  plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaire correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle ne sont que partiellement validées.  L'auteur montre (statistiquement) que les systèmes de travail permettent d'atteindre des niveaux de satisfaction supérieurs à la somme des effets des pratiques de GRH prises individuellement.
Henninger-Vacher (sous la direction de Sire)	2000	155 établissements français dans le secteur marchand non agricole.	(13 pratiques); un système de Rémunération  entrepreneuriale (autonomie d'unité,) et un système  intégrateur (renforcer l'intégration au sein de l'unité); stratégie de diversification	<b>Performance commerciale, performance</b>  <b>financière et productivité</b>	Aucun lien significatif n'est apparu entre le processus de diversification et l'orientation générale de la politique de rémunération ou l'utilisation de grappes de pratiques cohérentes.

Source : Allani-Soltan, Bayad et Arcand, « Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle », 2003

Pour les fins de la présente étude, les indicateurs de performance ont été choisis en tenant compte des particularités du secteur du transport collectif et en se référant aux recherches ayant traité la relation entre l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance, telles que résumées dans le tableau (2.9) ci-dessus. La notion de la performance sera traitée selon ses aspects économique et social. Pour mesurer la performance sociale, on utilise, à la manière de Shiftan et Wilson (1991) et de même qu'à celle de Bellemare (1995), la satisfaction des chauffeurs ainsi que le taux d'absentéisme. Pour ce qui est de la performance financière, s'agissant de sociétés à but non lucratif opérant dans un marché à caractère non compétitif, on ne peut retenir les indicateurs de performance liés à la rentabilité financière. Ces sociétés sont tenues à respecter les budgets alloués par le gouvernement, c'est ainsi que la performance économique sera donc appréhendée sur la base du coût des salaires et du surtemps. Ces deux derniers indicateurs sont d'ailleurs les mêmes que ceux retenus par Statistiques Canada (2000) et par Transports Québec (2003c).

## 2.2. CADRE THÉORIQUE

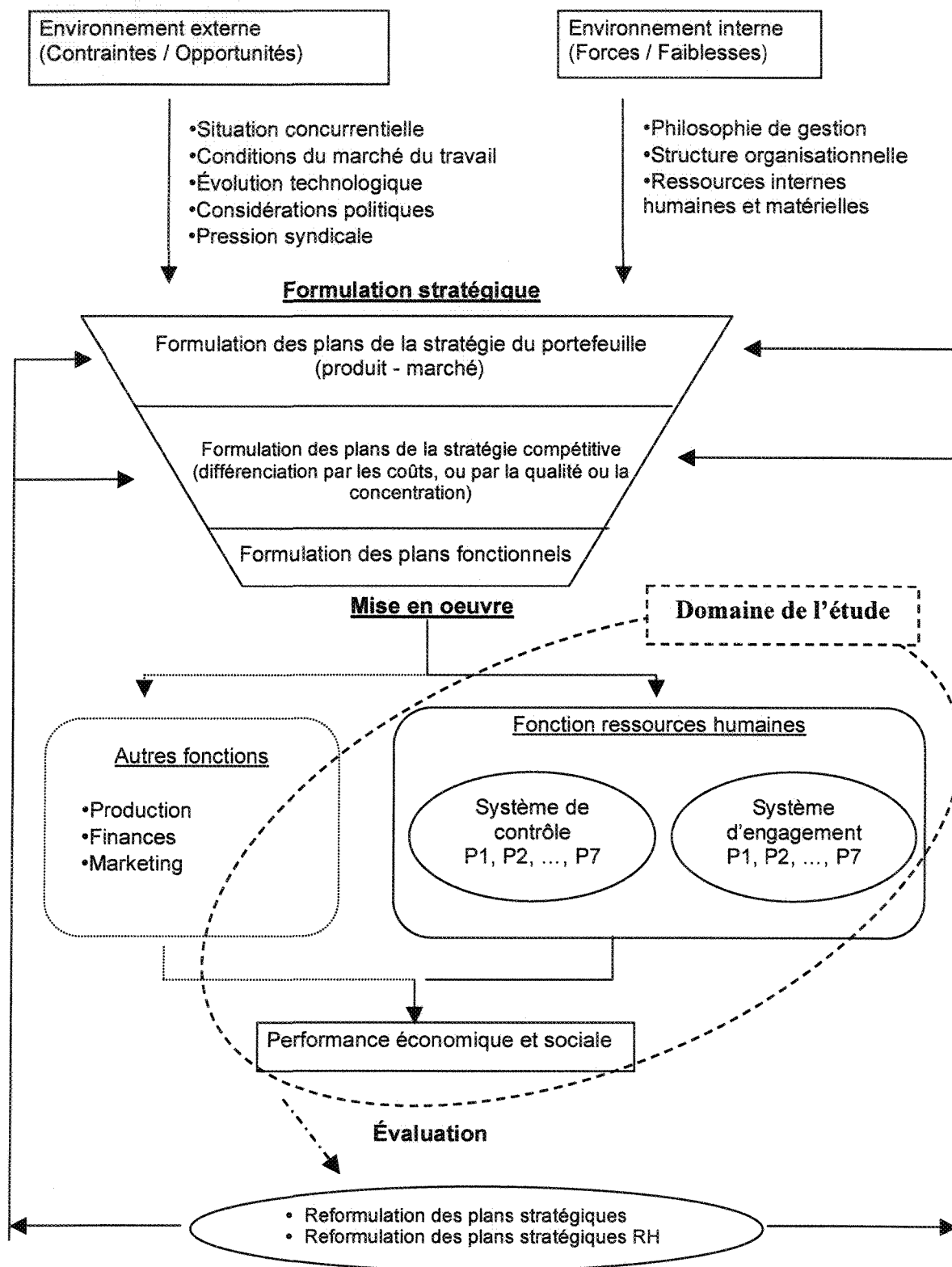
La figure 2.3 dégage une démonstration schématique du modèle théorique. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'approche retenue afin de résoudre la problématique décrite dans les sections précédentes, s'inspire du modèle de la planification stratégique tel que débattu par Côté et Malo (2002), Dayan (1999), Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) et Wils, Le Louarn et Guérin (1991). Ce modèle suppose que toute analyse stratégique passe inévitablement, d'abord par l'établissement d'un diagnostic externe de

l'environnement, et ensuite, par une analyse interne des forces et des faiblesses pour établir les menaces et les opportunités présentes pour l'entreprise. Le processus décisionnel s'étale graduellement du niveau stratégique vers le niveau fonctionnel.

Tel qu'expliqué dans les sections précédentes, le caractère stratégique attribué aux ressources humaines exige leur intégration complète dans le processus de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie. L'énoncé des objectifs stratégiques organisationnels met à contribution les capacités de l'organisation, entre autres, celles liées à la dimension humaine. Ceci implique l'élaboration de plans stratégiques des ressources humaines adéquatement adaptés aux dits objectifs. La stratégie des ressources humaines se traduit par les actions concrètes à envisager pour faciliter la mise en application de la stratégie organisationnelle. La mise en œuvre consiste à fixer, sur le plan opérationnel, les pratiques de gestion des ressources humaines à utiliser selon le système de travail. La performance est fonction de la mise en œuvre des plans fonctionnels, et ce, pour toutes les fonctions de l'organisation, à savoir : production, marketing, finance et ressources humaines.

L'évaluation des résultats constitue une phase qui vise à mesurer la pertinence des actions entreprises pour la mise en œuvre de la stratégie formulée. Ceci servira de base pour la révision éventuelle des plans stratégiques.



**Figure 2.3 : Cadre théorique**

Il découle du domaine de l'étude circonscrit sur le schéma deux relations à mesurer : 1) la relation des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles mêmes dans le cadre du système de travail retenu, et 2) la relation de ces pratiques avec la stratégie d'affaire. Ces deux relations sont étudiées à la lumière de la performance économique et sociale obtenue en termes de performance économique et sociale.

À cet égard, Ulrich (1997), dans une étude sur la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance, avance que :

« actuellement, il semble évident que les investissements en matière des pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet sur les résultats, aussi bien sur le plan financier que sur le plan de la valeur de la firme sur le marché » (Ulrich, 1997, 306)<sup>4</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Delery et Doty (1996) retiennent que :

« Les organisations qui ont une plus grande congruence entre leurs pratiques en matière des ressources humaines et leurs stratégies devraient avoir une meilleure performance. Plusieurs raisons peuvent soutenir cette supposition. » (Delery et Doty, 1996, 803)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Traduction libre

<sup>5</sup> Traduction libre

L'objet de cette recherche est, justement, d'examiner la relation anticipée entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance économique et sociale. L'objectif est de découvrir si les sociétés de transport en commun, ayant une meilleure cohérence entre les pratiques utilisées pour gérer les ressources humaines et un meilleur alignement de ces pratiques avec la stratégie globale sont plus performantes que celles n'ayant pas réussi à établir cette harmonisation.

Pour tout dire autrement, l'attention est principalement accordée à l'analyse de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées auprès des chauffeurs à la lumière des résultats économiques et sociaux. L'objectif final est de mesurer et d'observer les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les sociétés de transport en commun tel que ceci a été fortement recommandé par le TCRP (2001). L'hypothèse de base dans le cadre de cette étude stipule que la performance économique et sociale est fonction de la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines et de leur alignement à la stratégie d'affaire de l'organisation.

## **CHAPITRE 3**

### **METHODOLOGIE**

Après avoir présenté le thème et défini brièvement les concepts et le cadre théorique, nous proposons maintenant d'entamer l'explication du modèle qui servira de cadre opératoire. Il importe de noter, à ce stade, que la méthodologie utilisée dans cette recherche a été empruntée des études antérieures ayant traité la même problématique (tableau 2.9). Citons en particulier l'étude faite par Arcand, Bayad et Fabi en 2004.

#### **3.1. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Primo, l'hypothèse de base de cette recherche est que plus les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les sociétés de transport en commun au Québec sont alignées à la stratégie d'affaire retenue plus la performance économique et sociale est élevée. Secondo, la performance économique et sociale est encore plus élevée si en plus d'être alignées à la stratégie ces pratiques sont cohérentes entre elles. En d'autres termes, plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont semblables au modèle théorique plus la performance économique et sociale devrait être meilleure. Cette

dernière devrait être plus élevée si les pratiques de gestion des ressources humaines sont aussi cohérentes entre elles.

Ainsi, la performance économique et sociale est considérée comme la variable dépendante. La variable indépendante est définie par les pratiques de gestion des ressources humaines.

De façon plus spécifique, les vérifications empiriques sont axées autour des deux principales hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :**

Plus les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans l'organisation sont alignées à la stratégie d'affaire, c'est-à-dire plus elles ressemblent au modèle théorique, meilleure est la performance économique et sociale ;

**Hypothèse 2 :**

Plus les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans l'organisation sont alignées à la stratégie d'affaires, et plus elles sont cohérentes entre elles, meilleure est la performance économique et sociale.

Ces deux hypothèses seront vérifiées selon les résultats de la recherche. Et, si ces derniers sont probants et univoques on pourra éventuellement confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Ainsi, si on observe un alignement élevé des pratiques de gestion des ressources humaines lié à une performance élevée, ou un alignement faible lié à une performance mitigée, on pourra conclure en confirmant les hypothèses théoriques. Si on observe, par contre, une performance élevée associée à un niveau d'alignement faible, ou un alignement élevé associé à une performance faible, le résultat sera non concluant ; on ne pourra conclure en infirmant les hypothèses théoriques.

Sur le plan opérationnel de la réalisation de la recherche, nous avons procédé, pour la collecte des données, par le biais de questionnaires et d'entretiens semi dirigés. Les questionnaires ont été envoyés par courriel. Une série d'entrevues a été effectuée avec trois responsables des ressources humaines et quatre présidents des syndicats des chauffeurs, et ce selon leur disponibilité.

L'étude s'est déroulée en deux étapes principales :

1. La collecte de données auprès des responsables de gestion des ressources humaines, ceux de la planification des horaires et des représentants des employés par le biais de questionnaires. Cette collecte de données a été complétée par des entretiens avec les responsables et les représentants des employés et par l'étude documentaire. Cette dernière se base sur l'étude des rapports d'activité annuels et des copies de conventions collectives fournies par les sociétés ;

2. La validation empirique finale de ces hypothèses théoriques est réalisée à l'aide d'une analyse quantitative basée sur l'utilisation de fonctions mathématiques empruntées de recherches antérieures.

### 3.2. POPULATION ET ÉCHANTILLON

Omar Aktouf (1992) soutient que la problématique de la recherche, les objectifs et les hypothèses constituent les bases de l'élaboration de l'échantillon. Certains chercheurs en ressources humaines considèrent, pour leur part, qu'il faudrait recourir aux gestionnaires qui constituent une source d'information fondamentale (Le Louarn et Wils, 2001). Ainsi, pour les fins de la présente étude, et sur la base de la problématique développée dans les chapitres précédents, nous avons inclus dans l'échantillon : les responsables des ressources humaines, ceux de la planification et les chauffeurs représentés par leurs responsables syndicaux. Nous estimons que cela permettra de prendre en considération les différentes perceptions.

Au Québec, les sociétés de transport en commun sont au nombre de 9, à savoir :

1. La «Société de transport de Montréal», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Montréal (la STM) ;
2. La «Société de transport de Québec» (Réseau de transport de la Capitale), dont le territoire correspond à celui de la Ville de Québec (le RTC) ;

3. La «Société de transport de l'Outaouais», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Gatineau (la STO) ;
4. La «Société de transport de Longueuil», (Réseau de transport de Longueuil), dont le territoire correspond à celui de la Ville de Longueuil (le RTL) ;
5. La «Société de transport de Lévis», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Lévis (la STLev) ;
6. La «Société de transport de Laval», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Laval (la STLav) ;
7. La «Société de transport de Trois-Rivières», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Trois-Rivières (la STTR) ;
8. La «Société de transport du Saguenay», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Saguenay (la STS);
9. La «Société de transport de Sherbrooke», dont le territoire correspond à celui de la Ville de Sherbrooke (la STSh).

Considérant le nombre restreint de sociétés, nous avons retenu pour les fins de l'étude toutes les unités de la population. Pour chacune des sociétés, les répondants considérés



sont les responsables des ressources humaines, ceux de la planification et les représentants syndicaux des chauffeurs, ce qui implique un nombre de 27 répondants.

### 3.3. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

#### 3.3.1. LE QUESTIONNAIRE

Cet instrument a été principalement établi à partir d'autres questionnaires déjà validés dans le cadre de recherches antérieures (TCRP, 2001, Laflamme, 1994). Il est constitué essentiellement de questions fermées qui mesurent les pratiques de gestion des ressources humaines et de questions constituées à l'aide d'une échelle de type Likert qui évaluent le niveau de la satisfaction des chauffeurs vis-à-vis de ces pratiques.

Structurellement, outre la partie qui porte sur les renseignements nominatifs, sur l'organisation et sur la stratégie, le questionnaire (voir annexe 1) se divise en différentes parties qui regroupent les différents indicateurs retenus pour mesurer la variable indépendante et la variable dépendante présentées respectivement par les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance économique et sociale (tableau 3.1).

**Tableau 3.1 : Modalités de mesure des pratiques de gestion des ressources humaines**

Dimensions	Indicateurs	Modalités de réponse	
Les pratiques de gestion des ressources humaines			
Organisation du travail	Paliers hiérarchiques	7 et moins	Plus que 7
	Véhicules utilisés	Change	Ne change pas
	Description des tâches	Formelle	Informelle
Recrutement et dotation	Source	Interne	Externe
	Processus	Test	Autre
	Critères de choix	Rendement	Potentiel
	Critères de mesure	Connaissance	Autre
	Programme d'accueil	Non	Oui
Formation	Population	Non variée	Variée
	Durée	8h et moins	Plus que 8h
	Contenu	Technique	Autre
Rémunération	Salaire	Moins que la moyenne	Plus que la moyenne
	Augmentation	Rendement / Ancienneté	Autre
	Primes	Non	Oui
Évaluation du rendement	Critères	Standard	Autre
	Personnes participantes	Chef immédiat	Autre
	But	Rémunération	Autre
Planification et assignation	Pied levé	15% et moins	Plus que 15%
	Durée de travail	8h et moins	Plus que 8h
	Blocs de travail	2 ou 3	1
	Base de paiement	Temps travaillé	durée préétablie
Relations de travail	Nature	Conflictuelle	Coopérative
	Rôle du superviseur	Contrôle	Autre
La performance			
Performance sociale	Satisfaction des employés	Valeur entre 1 et 7 fournie par le répondant	
	Taux d'absentéisme	Pourcentage fourni par le répondant	
Performance économique	Coût des salaires	Pourcentage fourni par le répondant	
	Coût du surtemps	Pourcentage fourni par le répondant	

### 3.3.2. LA VALIDATION DU QUESTIONNAIRE

Les questions portant sur les indicateurs liés aux concepts mesurés ont été inspirées d'autres questionnaires déjà validés dans des recherches antérieures. Le premier questionnaire est celui utilisé par le TCRP (2001) dans le cadre de l'étude des pratiques de gestion au sein des sociétés de transport en commun aux États-Unis d'Amérique. Il s'agit d'un secteur et d'un ensemble de pratiques similaires à ceux qui font l'objet de la présente étude. Les questions qui portent sur la satisfaction ont été inspirées d'un deuxième questionnaire utilisé par Laflamme (1994) pour mesurer les indices de satisfaction des employés. Ce qui justifie partiellement notre choix, c'est la proposition de Thietart (2003) qui est d'avis que l'on peut se servir des échelles de mesure déjà utilisées et validées par d'autres chercheurs. Les questions établies sont des questions de fait, simplement formulées, ne comportant pas de nuance, et tel que recommandé par Aktouf (1992), elles sont en liaison directe avec le sujet, l'objectif et les hypothèses de la recherche.

La première version du questionnaire a fait l'objet d'un pré-test. Elle a été soumise à cinq chauffeurs et à une responsable de la STS. Cette validation a consisté en une validation du contenu. Dans ce sens, la vérification des questions portait sur : leur nombre, leur suffisance, leur clarté, leur signification et leur disposition. Comme le recommande Aktouf (1992), ceci a permis de mettre à l'épreuve le questionnaire auprès des personnes concernées par la problématique et appartenant à la population. Sur la

base des commentaires reçus de ces personnes, quelques questions ont été modifiées pour apporter plus de clarté à la version finale du questionnaire.

### 3.3.3. LES ENTREVUES

En plus des questionnaire, la cueillette des données s'est basée sur une deuxième source d'information à savoir : les entrevus. Elles ont été menées auprès de trois responsables des ressources humaines et quatre représentants syndicaux des chauffeurs et avaient comme objectif d'effectuer une première validation des résultats des données cueillies par les questionnaires. Ceci est dans le but de se procurer certaines informations complémentaires permettant de mieux comprendre les résultats obtenus.

## 3.4. MÉTHODE D'ANALYSE ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Guérin et Wils (1990) reconnaissent plusieurs facteurs de contingence, tels que l'environnement ou la technologie. Les sociétés de transport en commun étudiées dans la présente recherche évoluent dans des environnements économique, politique, juridique et social, relativement similaires. Ceci permet de contrôler en partie les variations dues à ces facteurs de contingence. La taille, un élément caractéristique de la structure, pourrait toutefois constituer un élément de contingence assez déterminant (Dyer et Holder, 1988). C'est sur cette base que seront classées ces sociétés. En effet, les trois plus grands centres urbains sont ceux de Montréal, de Québec et de l'Outaouais. Si on retient la taille comme critère de classement, les sociétés étudiées peuvent être analysées en deux groupes :

- La STLev, la STTR, la STLav, le RTL, la STSh et la STSTS, qui desservent des centres urbains de tailles relativement petites ;
- Le RTC, la STO et la STM, qui desservent les trois plus grands regroupements urbains.

#### 3.4.1. LA STRATÉGIE DES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT EN COMMUN

Selon la typologie fournie par Miles et Snow (1984), Wils, Le Louarn et Guérin (1991) différencient la stratégie du défenseur de celle de l'analyseur et de celle du prospecteur en utilisant plusieurs arguments. Le marché pour une organisation de type défenseur est stable et étroitement défini ; celui dans lequel se trouve l'organisation de type prospecteur est plutôt large et diversifié ; l'organisation de type analyste opère dans deux marchés, l'un stable et l'autre changeant. S'agissant de la politique de développement, l'organisation de type défenseur se limite à satisfaire les clients au sein du marché qui l'intéresse et ne cherche pas à saisir les nouvelles opportunités liées à de nouveaux produits ; l'organisation de type prospecteur encourage, par contre, le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits ; l'organisation de type analyste agit en défenseur ou en analyseur selon qu'il s'agit du marché changeant ou de celui qui est stable. Face à la concurrence, l'organisation de type défenseur cherche à dominer son segment du marché et par la qualité et par les coûts ; l'organisation de type prospecteur constitue, par contre, un élément générateur de changements dans le marché où elle se situe ; pour l'organisation de type analyste, on cherche à pénétrer le marché en améliorant les produits offerts.

Sur le plan des ressources humaines, et sur la base de la même typologie, ces auteurs considèrent qu'une organisation de type défenseur administre son potentiel humain de façon rationnelle en vue de minimiser les coûts afférents aux pratiques de gestion des ressources humaines : organisation du travail spécialisée et standardisée ; recrutement selon les exigences minimales du poste à combler ; évaluation mesurant le rendement immédiat ; rémunération selon les résultats et l'ancienneté ; formation basée sur des mises à jour et concernant les connaissances techniques ; planification centrée sur le niveau des effectifs avec une charge de travail intensive ; et des relations de travail limitées et basées sur une communication verticale. Par contre, dans une organisation de type prospecteur ou analyste, l'organisation du travail est mobilisante et enrichie ; le recrutement se fait selon le potentiel et les qualifications ; l'évaluation mesure aussi bien le potentiel que le comportement ; la rémunération se fait selon les qualifications individuelles et le succès collectif, elle peut être combinée à des avantages sociaux ; la formation est continue et concerne aussi bien les aspects techniques que comportementaux ; la planification est centrée sur un niveau suffisant des effectifs avec une charge de travail dite normale ; et des relations de travail développées dans un climat ouvert et coopératif.

Pour le secteur du transport en commun, il s'agit d'une activité standard, introduite dans un marché relativement stable. Ces sociétés visent à améliorer la qualité et à rationaliser les dépenses. Aussi, on observe, selon un extrait du rapport d'activité annuel des sociétés de transport en commun pour l'année 2003 qui fait état des dépenses engagées

par les différentes sociétés de transport en commun au Québec, que la plus grande partie des dépenses est consacrée au fonctionnement, ce qui regroupe les charges liées aux salaires, aux fournitures et à l'entretien des véhicules. (tableau 3.2)

**Tableau 3.2 : Dépenses engagées par les sociétés de transport en commun au cours de l'année 2003**

DÉPENSES	STLévis	RTLouiseville	STSherrbrooke	STMontréal	STLaval	STTrois-Rivières	STOutaouais	RTCapitale	STSaguenay
Fonctionnement	7 442 725	69 301 346	13 164 848	644 830 906	50 239 770	6 413 199	32 032 103	86 622 139	9 732 228
Administration	433 729	12 383 606	1 959 561	83 380 930	8 065 782	314 407	5 592 437	11 282 664	517 914
Financement des immobilisations	962 996	15 112 507	1 934 942	94 391 457	8 314 940	1 456 075	7 046 261	15 049 913	2 546 853
Total	8 839 350	96 797 459	17 059 251	722 573 323	66 620 501	8 183 681	45 270 801	111 954 736	13 096 929
Autres services de transport		3 019 698							
Services rendus par d'autres organismes de transport en commun	-	5 612 033	-	-	2 592 496	-	-	-	-
	10 878 700	105 429 190	17 059 251	722 573 323	69 213 000	8 183 681	45 270 801	111 954 736	13 096 929

Source : Transport Québec, 2003a

Ainsi, on conclut, sur la base des classifications discutées dans le cadre théorique et fournies par Dyer et Holder (1988) et par Wils, Le Louarn et Guérin (1991) que dans les sociétés de transport en commun objet de l'étude, il s'agit bel et bien d'une orientation stratégique de type défenseur et d'une stratégie d'affaire de réduction des coûts. Selon les systèmes de travail développés par Arcand, Bayad et Fabi (2004), ceci correspond à un système de travail basé sur le contrôle.

### 3.4.2. MESURE DE L'ALIGNEMENT

La nature de l'étude impose de procéder à une analyse quantitative des données recueillies. L'alignement dépend de la distance constatée vis-à-vis du modèle théorique.

Le calcul de cette distance est basé sur l'application de fonctions mathématiques qu'on a empruntées à d'autres recherches (Allani-Soltan, Bayad et Arcand, 2004, Arcand, Fabi et Bayad, 2004, Delery et Doty, 1996, Doty et Glick, 1994).

Comme c'était le cas dans l'étude réalisée par Arcand, Fabi et Bayad (2004), la méthodologie s'articule autour de la comparaison entre les pratiques appliquées en milieu organisationnel et celles prescrites dans le modèle théorique proposé par ces auteurs. Pour effectuer le calcul de la distance entre le modèle théorique et celui de l'organisation, Arcand, Bayad et Fabi (2004) ont appliqué un ensemble de formules. Il s'agit de fonctions mathématiques développées par Doty et Glick (1994) pour mesurer la distance entre le système théorique et celui observé en milieu organisationnel (formule de la figure 3.1).



**Figure 3.1 : Formule 1**

$$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)W(X_i - X_o)'}$$

$D_{io}$  = distance entre le système de travail théorique  $i$  et le système de travail de l'organisation  $o$

$X_i$  = un vecteur de dimension  $i \times j$  représentant la valeur du système de travail théorique  $i$  par rapport à l'attribut  $j$

$X_o$  = un vecteur de dimension  $0 \times j$  représentant la valeur du système de l'organisation  $o$  par rapport à l'attribut  $j$

$W$  = une matrice diagonale de dimension  $j \times j$  représentant l'importance théorique de l'attribut  $j$  par rapport au système de travail théorique  $i$

*Source: Traduit de Doty et Glick, « Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling », 1994*

#### 1.4.2.1. DÉFINITION DU VECTEUR $X_i$

Arcand, Bayad et Fabi (2004) ont présenté trois systèmes de travail théoriques, à savoir :

1) le système de contrôle, 2) le système basé sur l'engagement, et 3) le système intermédiaire. Bien qu'ils en aient développés trois, Arcand, Bayad et Fabi (2004) n'ont mesuré que deux systèmes de travail soient : le système de contrôle et celui basé sur l'engagement. Dans l'étude menée par ces chercheurs, la valeur de (i) varie de 1 à 2. L'attribut (j) traduit le nombre des pratiques mises à l'étude. Ces auteurs se sont

appliqués à l'étude de 7 pratiques de gestion des ressources humaines. Par conséquent, (j) prend des valeurs comprises entre 1 et 7.

Pour la présente étude, s'agissant d'un seul système de travail à savoir : le système de contrôle, (i) prend la valeur 1. Les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées sont : 1) l'organisation de travail, 2) le recrutement et la dotation, 3) la formation, 4) la rémunération, 5) l'évaluation du rendement, 6) la planification et assignation, et 7) les relations de travail. Donc, l'attribut (j) varie de 1 à 7.

#### 1.4.2.2. DÉFINITION DU VECTEUR $X_0$

Le vecteur  $X_0$  prend les valeurs des mesures effectuées pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines en milieu des organisations étudiées.

Dans le cadre de la présente étude, la valeur 7 est accordée à chaque fois que l'indicateur examiné correspond aux exigences théoriques. Dans le cas où la réponse à la question va à l'encontre de ce qui est proposé dans le modèle théorique, la valeur 1 lui sera accordée. Ensuite, on calcule, pour chaque pratique, la moyenne des valeurs des indices pour obtenir une valeur finale comprise entre 1 et 7 exprimant le résultat de la mesure de chacune des variables en milieu de l'organisation. Les valeurs de  $X_0$  correspondent à la moyenne arithmétique des indices retenus pour chacune de ces pratiques dans les différentes sociétés de transport en commun étudiées.

#### 1.4.2.3. DÉFINITION DE LA MATRICE W

La matrice W exprime l'importance théorique des attributs j. Arcand, Bayad et Fabi (2004) se sont basés, pour l'établissement de cette matrice, sur l'avis de 10 experts en accordant un poids qui exprime l'importance théorique des différentes pratiques dépendamment du système de travail. Pour les fins de la présente étude, et dans le but d'éviter les mesures extrêmes, les pratiques de gestion de ressources humaines sont considérées d'une importance équivalente et égale à 3,5. Ce choix est fondé essentiellement sur trois raisons. D'abord, les organisations du secteur de transport en commun différent de celles du secteur financier étudiées par Arcand, Bayad et Fabi. Ceci implique aussi des différences au niveau des pratiques étudiées. Ensuite, la perspective qui soutient que les pratiques de gestion des ressources humaines disposent chacune d'un poids différent au sein d'un système de travail donné n'est pas beaucoup documentée dans la littérature. Généralement, les chercheurs considèrent ces pratiques d'une importance équivalente. Enfin, le choix du point milieu entre un poids minimal nul et un poids maximal égal à 7 permettra d'éviter l'influence que pourrait avoir les valeurs extrêmes (0 ou 7) sur les résultats des calculs.

#### 1.4.2.4. CALCUL DE L'ALIGNEMENT A

Considérant ce qui précède, si toutes les pratiques observées dans l'organisation correspondent au modèle théorique, la valeur 7 leur sera accordée. La distance  $D_{i0}$  est dans ce cas égale à :

$$\begin{aligned}
D_{io} &= \sqrt{(X_1 - X_0)W(X_1 - X_0)'} \\
&= \sqrt{(7 - 7,7 - 7,7 - 7,7 - 7,7 - 7,7 - 7,7 - 7) \begin{pmatrix} 3,5 & 0 \\ 0 & 3,5 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 7 - 7 \\ 7 - 7 \\ 7 - 7 \\ 7 - 7 \\ 7 - 7 \\ 7 - 7 \\ 7 - 7 \end{pmatrix)} \\
&= 0
\end{aligned}$$

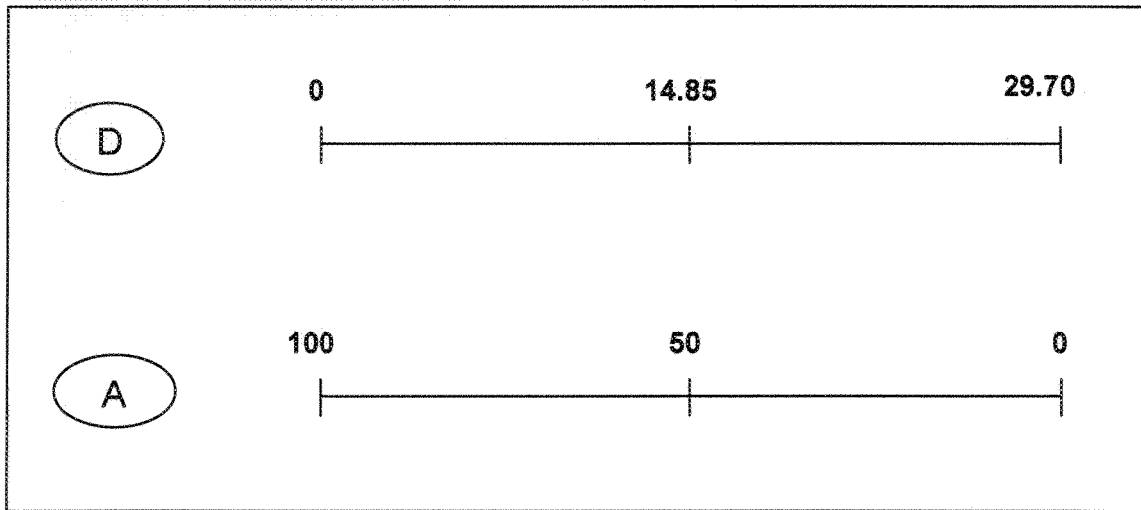
Ceci exprime un alignement parfait de 100.

Si, par contre, aucune des pratiques ne répond aux exigences théoriques, la valeur 1 leur sera accordée. La distance  $D_{io}$  est dans ce cas égale à :

$$\begin{aligned}
D_{io} &= \sqrt{(X_1 - X_0)W(X_1 - X_0)'} \\
&= \sqrt{(7 - 1,7 - 1,7 - 1,7 - 1,7 - 1,7 - 1,7 - 1) \begin{pmatrix} 3,5 & 0 \\ 0 & 3,5 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 7 - 1 \\ 7 - 1 \\ 7 - 1 \\ 7 - 1 \\ 7 - 1 \\ 7 - 1 \\ 7 - 1 \end{pmatrix)} \\
&= \sqrt{822} = 29.70
\end{aligned}$$

Pour un alignement nul, la distance  $D_{io}$  est égale à 29.70.

À chacune des valeurs de la distance  $D_{io}$ , comprises entre 0 et 29.70, sera liée une valeur de l'alignement réalisé, entre 0 et 100 (figure 3.2).

**Figure 3.2 : Variation de la distance D et de l'alignement A**

La distance D et l'alignement A suivent des variations selon l'équation :  $A = \alpha D + \beta$

En remplaçant les variables D et A par 0 et 100 respectivement, on obtient une valeur du facteur  $\beta$  égale à 100 :

$$\beta = 100$$

En remplaçant les variables D et A par 29.70 et 0 respectivement, on obtient une valeur du facteur  $\alpha$  égale à -3.37 :

$$\alpha = (A - b) / D = -3.37$$

L'équation finale s'écrira ainsi :  $A = (-3.37) * D + 100$

En référence à la figure 3.2, on peut procéder à une vérification de cette équation pour les valeurs moyennes de l'alignement A et de la distance D (respectivement 50 et 14.85 dans figure 3.2). En effet :

$$\begin{aligned} (-3.37) * D + 100 &= (-3.37) * 14.85 + 100 \\ &= 50 = A \end{aligned}$$

#### 1.4.2.5. DÉMONSTRATION

Prenons l'exemple d'une organisation O, dont  $X_0$  se présente comme suit :

$$X_0 = (3, 6, 5, 5, 4, 6, 4)$$

Étant donné que :

$$X_1 = (7, 7, 7, 7, 7, 7, 7)$$

la distance  $D_{io}$  sera calculée comme suit :

$$\begin{aligned} D_{io} &= \sqrt{(X_1 - X_0)W(X_1 - X_0)'} \\ &= \sqrt{(7-3, 7-6, 7-5, 7-5, 7-4, 7-6, 7-4) \begin{pmatrix} 3.5 & 0 \\ 0 & 3.5 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 7-3 \\ 7-6 \\ 7-5 \\ 7-5 \\ 7-4 \\ 7-6 \\ 7-4 \end{pmatrix})} \\ &= \sqrt{154} = 12.40 \end{aligned}$$

On procède au calcul de la valeur de l'alignement A de la façon suivante :

$$\begin{aligned} A &= (-3.37) * D + 100 \\ &= (-3.73) * 12.40 + 100 \\ &= 58.21 \end{aligned}$$

### 3.4.3. MESURE DE LA PERFORMANCE

Conformément au cadre théorique développé au chapitre 2, la performance sera traitée sous deux aspects : l'aspect social et l'aspect économique. La performance sociale est établie en considérant le taux d'absentéisme et le niveau de satisfaction des employés (Bellemare, 1995). Le questionnaire inclut l'évaluation de la satisfaction vis-à-vis de chacune des pratiques, telle que proposée par Laflamme (1994). La performance économique est analysée, quant à elle, en termes du coût des salaires et de celui du surtemps tels qu'utilisés par Statistiques Canada (2003c) et Shiftan et Wilson (1991).

La performance de chacune de ces sociétés est appréhendée selon la moyenne globale du secteur. Il importe de noter, à ce stade, que la population étudiée est composée d'un nombre restreint d'unités. Vu le nombre réduit des répondants, la distribution statistique n'est pas une distribution normale. La moyenne ne représente pas nécessairement la meilleure mesure pour décrire la population. Toutefois, vu la nature descriptive de l'analyse proposée, cette mesure a été retenue parce qu'elle permet de subdiviser ces sociétés de façon à en faciliter le traitement.

Les hypothèses de la présente étude stipulent que la performance serait meilleure si les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans l'organisation sont alignées à la stratégie d'affaire et si elles sont en cohérence entre elles. L'alignement est estimé en terme de distance entre le modèle observé dans l'organisation et le modèle théorique. Ceci revient à dire que la performance économique et sociale est meilleure si la distance entre le système théorique et celui observé en milieu organisationnel est faible. Ainsi, la comparaison entre ces distances calculées pour chacune des organisations à l'aide de la formule mathématique expliqué ci-dessus et leur performance économique et sociale respective permettra de vérifier empiriquement cet énoncé.



## **CHAPITRE 4**

### **DESCRIPTION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Comme il a été discuté dans les chapitres précédents, le but essentiellement visé par cette recherche est de mesurer l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les sociétés de transport en commun au Québec et la stratégie d'affaire retenue par ces sociétés, de mesurer la cohérence de ces pratiques entre elles, et d'observer en dernier lieu l'impact que produisent cet alignement et cette cohérence sur la performance économique et sociale réalisée. L'alignement avec la stratégie d'affaire est appréhendé en terme de distance entre le modèle de travail théorique et le modèle de travail utilisé par ces sociétés. L'analyse porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques ont été analysées par le biais d'un questionnaire adressé aux responsables des ressources humaines, à ceux de la planification et de l'assignation des horaires et aux représentants syndicaux des chauffeurs au sein des sociétés mises à l'étude.

Le présent chapitre servira à fournir, après la compilation des données, les résultats descriptifs et analytiques de la recherche.

## 4.1. DESCRIPTION DES RÉSULTATS

### 4.1.1. MESURE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les indicateurs retenus pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines mises à l'étude sont évalués conformément au modèle théorique développé par Guérin et Wils (1990) et reporté dans le tableau 2.5 du chapitre 2. Le tableau 3.1 du chapitre 3 servira de canevas pour décrire les réponses aux questionnaires fournies par les répondants.

L'objet de cette section est de présenter une analyse descriptive de ces informations selon le modèle théorique retenu. Le tableau suivant (tableau 4.1) récapitule les scores obtenus par chacune des organisations après la compilation des questionnaires.

Les pratiques de gestion des ressources humaines mises à l'étude sont disposées dans la première colonne. Les indicateurs retenus pour les mesurer sont présentés dans la deuxième colonne. Les deux colonnes suivantes sont consacrées aux réponses prévues dans le modèle.

Bien que peu nombreuses, les sociétés de transport en commun du Québec incluses dans cette recherche et énumérées dans la première ligne du tableau 4.1, constituent toute la population étudiée. Il s'agit de : la STS, la STM, le RTC, la STTR, la STSh, la STO, le RTL, la STLev et la STLav.

Pour les différentes pratiques de gestion des ressources humaines étudiées, une moyenne est déduite de la valeur accordée à chacun des indicateurs selon les réponses fournies dans les questionnaires.

Tableau 4.1 : Estimation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines

pratiques	Indicateurs	valeur accordée «	valeur accordée »	STS	STM	RTC	STTR	STSh	STO	RTL	STLev	STLav
Organisation de travail	Paliers hiérarchiques	7 et moins	Plus que 7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Véhicules utilisés	Change	Ne change pas	1	7	1	7	7	7	7	7	7
	Description des tâches	Formelle	Informelle	7	7	7	7	1	7	7	1	7
	moyenne:			5	7	5	7	5	7	7	5	7
Recrutement et dotation	Source	Interne	Externe	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Processus	Test	Autre	1	7	1	1	1	7	1	7	1
	Critères de choix	Rendement	Potentiel	1	1	7	1	1	1	1	7	1
	Critères de mesure	Connaissance	Autre	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Programme d'accueil	Non	Oui	7	1	1	1	1	7	1	1	1
moyenne:				2,2	2,2	2,2	1	1	3,4	1	3,4	1
Formation	Population	Non variée	Variée	7	1	1	7	1	7	1	1	7
	Durée	8h et moins	Plus que 8h	1	1	1	1	7	1	1	7	1
	Contenu	Technique	Autre	1	1	1	1	1	1	1	7	1
	moyenne:			3	1	1	3	3	3	1	5	3
Rémunération	Salaire	Moins que la moyenne	Plus que la moyenne	1	1	7	7	1	1	1	7	7
	Augmentation	Rendement / Ancienneté	Autre	1	1	7	7	1	7	1	7	7
	Primes	Non	Oui	1	1	1	1	1	7	7	7	1
	moyenne:			1	1	5	5	1	5	3	7	5
Évaluation du rendement	Critères	Standard	Autre	7	1	7	7	1	1	1	7	1
	Personnes participantes	Chef immédiat	Autre	7	7	7	1	7	1	7	7	7
	But	Rémunération	Autre	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	moyenne:			5	3	5	3	3	1	3	5	3
Planification et assignation	Pied levé	15% et moins	Plus que 15%	7	7	1	7	7	7	7	1	1
	Durée de travail	8h et moins	Plus que 8h	7	7	7	7	7	7	7	7	1
	Blocs de travail	2 ou 3	1	1	7	7	1	1	7	7	7	7
	Base de paiement	Temps travaillé	durée préétablie	7	1	7	1	7	7	1	1	7
	moyenne:			5,5	5,5	5,5	4	5,5	7	5,5	4	4
Relations de travail	Nature	Conflictuelle	Coopérative	1	1	7	7	7	1	7	1	7
	Rôle du superviseur	Contrôle	Autre	1	7	7	7	7	7	7	1	7
	moyenne:			1	4	7	7	7	4	7	1	7

À ce stade, il importe de faire une brève description, à l'aide du tableau 4.1, des résultats observés pour les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

#### 4.1.1.1. ORGANISATION DU TRAVAIL

On observe que les moyennes pour la pratique de l'organisation du travail sont 5 et 7. Tous les répondants témoignent de l'utilisation de structures similaires selon la question qui porte sur la structure de la division « Transport en commun » dans le questionnaire. Deux d'entre elles, à savoir, la STS et le RTC, préfèrent diversifier les véhicules utilisés. La description des tâches est formelle dans toutes les organisations, sauf pour Sherbrooke et Lévis.

#### 4.1.1.2. RECRUTEMENT ET DOTATION

Dans le cadre du processus du recrutement et dotation, seulement trois sociétés, à savoir, la STM, la STO et la STLev, utilisent les tests comme principal moyen dans le processus de recrutement des candidats chauffeurs; et seuls le RTC et la STLev utilisent le rendement comme principal critère pour choisir ces candidats. En plus, aucune de ces sociétés n'utilisent les connaissances pour mesurer ces critères de choix des candidats. Les moyennes de la pratique recrutement et dotation sont de 2.2, 1 et 3.4.

#### 4.1.1.3. FORMATION

Pour la pratique de la formation, on observe que les moyennes se situent entre 1 et 5. cela montre que la majorité de ces organisations offre aux chauffeurs une formation autre que technique et ce pour une période qui dépasse 8 heures. Avec une moyenne de 5, seule la STLev se rapproche du modèle théorique pour ce qui est de la mise en application de la

pratique de formation. La moyenne dans les autres sociétés ne dépasse pas 3 sur une échelle de 1 à 7.

#### 4.1.1.4. RÉMUNÉRATION

La pratique de la rémunération est mise en œuvre conformément à la théorie au sein du RTC, de la STTR, de la STO, de la STLev et de la STLav, la moyenne pour ces sociétés étant supérieure à 5. Par contre, la moyenne ne dépasse pas 3 au sein de la STS, la STM, la STSh et le RTL. Cela montre que les augmentations ne sont pas basées sur l'ancienneté dans la STS, la STM, la STSh et le RTL. Pour ce qui est des primes, on constate que seules la STO, le RTL et la STLev ne prévoient pas de primes pour les chauffeurs.

#### 4.1.1.5. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Concernant la pratique de l'évaluation du rendement, les critères d'évaluation sont de type standard dans la STS, le RTC, la STTR et la STLev. C'est le chef immédiat qui s'en charge dans toutes les sociétés sauf pour la STTR et la STO. Par ailleurs, on constate que le but de l'évaluation va à l'encontre de ce qui est proposé par la théorie dans toutes ces sociétés. À l'exception de la STS, du RTC et de la STLev qui ont obtenu un score égal à 5, la moyenne pour cette pratique ne dépasse pas 3 dans les autres sociétés.

#### 4.1.1.6. PLANIFICATION ET ASSIGNATION

On observe un niveau assez élevé dans la moyenne pour la pratique de planification et assignation, elle varie en effet de 4 à 7. En référence à l'indice : durée du pied levé, la valeur ne dépasse pas 15% du temps travaillé, sauf pour le RTC, la STLev et la STLav. La

durée du travail est de moins de 8 heures, sauf dans la STLav. Le travail est organisé en un seul bloc dans la STS, la STTR et la STSh. Par ailleurs, les chauffeurs sont payés sur la base du temps effectivement travaillé dans la STS, le RTC, la STSh, la STO et la STLav.

#### 4.1.1.7. RELATIONS DE TRAVAIL

Les moyennes observées pour la pratique : relations de travail varie de 1 à 7. Les répondants du RTC, de la STTR, de la STSh, du RTL et de la STLav sont unanimes sur la nature des relations de travail qu'ils qualifient de conflictuelles.

Dans l'ensemble, on remarque qu'en moyenne, l'organisation du travail et la planification et l'assignation, sont les pratiques qui ont obtenu les scores les plus élevés (de 4 à 7). On observe aussi des scores moyennement hauts concernant les relations de travail, la rémunération et l'évaluation. Pour ce qui est de la formation et du recrutement et dotation, on enregistre, en moyenne, des scores peu élevés.

#### 4.1.2. MESURE DE L'ALIGNEMENT

Cette analyse tente de mesurer l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines dans les sociétés de transport en commun à la stratégie d'affaire et de mesurer la cohérence de ces pratiques entre elles. Pour ce faire, nous allons procéder par la mesure et l'analyse de la distance entre le système de travail installé dans ces organisations et le système proposé par la théorie dans le cadre de la stratégie de réduction des coûts. Cette distance est calculée, tel que ceci a été expliqué dans le chapitre précédent, sur la base d'une formule mathématique déjà mise à l'épreuve par d'autres chercheurs.

Le tableau suivant (tableau 4.2) récapitule les résultats des distances (  $D_{io}$  ) calculées entre le modèle théorique et les pratiques observées en milieu organisationnel des sociétés du transport en commun du Québec. Il présente aussi l'alignement (  $A$  ) que nous avons déduit de la dite distance. Les formules mathématiques qui ont servi à effectuer ce calcul ont été expliquées dans le chapitre précédent.

Les sociétés étudiées sont présentées dans la première ligne, la deuxième ligne représente la distance calculée. L'alignement est présenté dans la dernière ligne. Une colonne est consacrée pour exprimer la moyenne des distances et des alignements.



**Tableau 4.2 : La distance entre le modèle théorique et les modèles retrouvés dans les organisations**

	STS	STM	RTC	STTR	STSh	STO	RTL	STLev	STLav	Moyenne
Distance: D	20,60	20,69	16,02	16,84	19,64	16,52	19,28	15,65	16,84	18,01
Alignement: A	30,57	30,28	46,03	43,26	33,80	44,33	35,01	47,27	43,26	39,31

**Tableau 4.2.1 : Classement de la distance entre le modèle théorique et les modèles retrouvés dans les organisations**

	STLev	RTC	STO	STTR	STLav	RTL	STSh	STS	STM
Rang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Distance: D	15,65	16,02	16,52	16,84	16,84	19,28	19,64	20,60	20,69
Alignement: A	47,27	46,03	44,33	43,26	43,26	35,01	33,80	30,57	30,28

On remarque que la valeur moyenne des alignements observés est de 39.31. La valeur maximale est de 47.27. La valeur minimale est de 30.28.

Le tableau 4.2.1 présente le classement de ces sociétés selon l'alignement réalisé. La STLev se situe au premier rang avec un niveau d'alignement égal à 47.27. Le RTC, la STO et la STTR occupent les rangs suivants avec un alignement qui dépasse 40. L'alignement obtenu par le RTL, la STSh, la STS et la STM se situe au dessous de 35. Ces sociétés occupent les derniers rangs.

On remarque que deux des plus grandes sociétés de transport collectif au Québec, à savoir, le RTC et la STO ont obtenu des scores meilleurs que celui enregistré par la STM qui se situe au dernier rang avec un score égal à 30.28.

Globalement, on constate que l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur du transport en commun est d'environ 40 en moyenne.

#### 4.1.3. MESURE DE LA PERFORMANCE

On tente de démontrer dans cette étude que la performance économique et sociale des sociétés de transport en commun au Québec est meilleure si les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans ces organisations ressemblent au modèle proposé par la théorie et aussi si elles sont alignées à la stratégie d'affaires retenue.

Le tableau suivant (tableau 4.3) récapitule les résultats des indicateurs retenus pour mesurer cette performance au sein des sociétés étudiées. Conformément au cadre théorique tel que développé dans le chapitre 2, ces mesures se limitent à la performance sociale, en termes de niveau de satisfaction et de taux d'absentéisme, et à la performance économique exprimée par le coût du surtemps et le coût des salaires dans le coût total d'opération.

Dans la première ligne du tableau 4.3, la performance sociale est présentée par la satisfaction des employés chauffeurs d'une part, et par le taux d'absentéisme enregistré chez cette catégorie de personnel d'autre part. La satisfaction est exprimée sur une échelle progressive allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord).

Pour ce qui est de la performance économique, deux indicateurs permettront d'en établir la valeur, à savoir : le coût des salaires et le coût du surtemps. Ceci est présenté dans la deuxième ligne du tableau. La moyenne de ces valeurs est présentée dans la dernière colonne.

**Tableau 43 : Les indicateurs de performance**

La performance		STS	STM	RTC	STTR	STSh	STO	RTL	STLev	STLav	Moyenne
Performance sociale	Satisfaction des employés	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4
	Taux d'absentéisme	10,00%	12,00%	12,00%	5,00%	nd	9,00%	14,00%	6,20%	10,00%	9,78%
Performance économique	Coût du salaire (*)	45,80%	58,00%	54,00%	32,00%	23,66%	25,40%	43,00%	26,10%	35,00%	41,35%
	Coût du surtemps (*)	1,00%	6,00%	6,00%	3,00%	0,40%	9,00%	3,80%	18,00%	3,00%	5,58%

(\*) : pourcentage dans le coût total d'opération.

En moyenne, la satisfaction des employés chauffeurs est de 4 sur une échelle de 1 à 7. Elle prend la valeur 5 dans les sociétés STSh et STLev et la valeur 4 au sein de la STS, du RTC, de la STTR, de la STO et de la STLav. Par contre, pour la STM et le RTL la satisfaction des chauffeurs s'établit à 3.

On constate que les sociétés dont les chauffeurs sont les moins satisfaits, à savoir le RTL et la STM occupent respectivement le 6ème et le 9ème rang dans le tableau d'alignement. La STM présente un taux d'absentéisme et un coût des salaires assez élevés (respectivement 12.00% et 58.00%). Pareillement au RTL, le taux d'absentéisme est de 14.00%, celui du coût des salaires est de 43.00%. Toutefois, au sein de la STSh, qui se classe 7ème dans le classement de l'alignement obtenu, on remarque que les chauffeurs sont les plus satisfaits avec une valeur de 5 sur une échelle de 1 à 7. La STLev se situe au premier rang avec un taux de satisfaction élevé (5) et un coût très bas des salaires, soit 26.10% du coût total d'opération.

Le RTC, la STO, la STTR et la STLav, se situent respectivement au 2ème, 3ème et 4ème rang avec un taux de satisfaction égal à 4. Cependant, le RTC enregistre un coût des salaires élevé (54.00%). La STTR et la STLav se caractérisent par un taux de surtemps très bas (3.00%). À la STO, on remarque, cependant, que le taux d'absentéisme et le taux de surtemps enregistrés sont largement au dessus de la moyenne (9.00%). La STS, qui se situe 8ème dans cette liste, se caractérise par un coût de surtemps très bas (1.00%), lié à un taux d'absentéisme et un coût des salaires bien au dessus de la moyenne (10.00% et 45.80% respectivement).

Dans l'ensemble, on remarque que le coût du surtemps et celui des salaires connaissent une grande variation dans le secteur. Sur le plan de la performance sociale, les valeurs de la satisfaction des chauffeurs et du taux d'absentéisme sont à peu près semblables, sauf quelques exceptions.

## 4.2. ANALYSE DES RÉSULTATS

Rappelons les hypothèses de la recherche. Il s'agissait de tenter de démontrer que la performance économique et sociale des sociétés de transport en commun au Québec est meilleure si les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées sont alignées à la stratégie d'affaire retenue et si ces pratiques sont cohérentes entre elles. Il s'agit de mesurer la distance entre le système de travail observé dans ces organisations et celui proposé par la théorie et d'analyser l'impact de cette mesure sur la performance économique et sociale réalisée. Ceci se traduit, sur le plan de la performance sociale, par une satisfaction élevée et un taux d'absentéisme peu élevé ; et par un coût faible en terme de surtemps et de salaires pour ce qui est de la performance économique.

Tel que précisé dans le chapitre précédent, les sociétés étudiées sont classées en deux groupes selon la taille du territoire desservi :

- La STLev, la STTR, la STLav, le RTL, la STSh et la STSTS, qui desservent des centres urbains de tailles relativement petites ;
- Le RTC, la STO et la STM, qui desservent les trois plus grands centres urbains.

#### 4.2.1. LE GROUPE 1 : LA STLEV, LA STTR, LA STLAV, LE RTL, LA STSH ET LA STS

Les sociétés de ce groupe peuvent être classées en deux sous ensembles, celles qui ont obtenu un alignement supérieur à la moyenne, à savoir : la STLev, la STTR et la STLav ; et celles qui ont obtenu un alignement au dessous de la moyenne, à savoir, le RTL, la STSh et la STS.

##### La STLev

Le niveau de satisfaction dans la STLev est le plus élevé (égal à 5), et le taux d'absentéisme est au dessous de la moyenne. Cependant, le coût du surtemps enregistré est le plus élevé de tout le secteur (18%). Ceci peut s'expliquer par la présence d'un nombre restreint d'employés chauffeurs.

Cette société réalise le meilleur alignement (47.27). La pratique la moins alignée est celle du recrutement. Le niveau global d'alignement ne semble pas être affecté par cette pratique.

Il semble que l'alignement réalisé et la satisfaction des employés sont liés à une performance élevée au sein de cette société.

### **La STTR et la STLav**

La satisfaction des chauffeurs est de 4. Le taux d'absentéisme à la STLav dépasse celui de la STTR (10.00% versus 5.00%). Le coût des salaires et du surtemps sont moyens. Il semble que le nombre des employés chauffeurs soit suffisant.

Ces deux sociétés se situent au même rang dans le tableau d'alignement. Les pratiques les moins alignées sont celles du recrutement et dotation, de la formation et de l'évaluation. Elles réalisent cependant un alignement élevé sur le plan de l'organisation du travail, de la rémunération, de la planification et assignation et des relations de travail. L'alignement obtenu semble être lié à ces pratiques.

Elles réalisent une performance économique qui dépasse la moyenne du secteur. Tel que observé à la STLev, il semble que l'alignement réalisé associé à la satisfaction des employés sont en relation avec à une performance élevée au sein de ces deux sociétés.

### **Le RTL**

Le taux d'absentéisme observé chez les chauffeurs du RTL est le plus élevé du secteur (14%). Ce taux est associé à une satisfaction qui se situe au dessous de la moyenne (égale à 3). Le coût du surtemps est toutefois faible. Il apparaît que le RTL dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs pour faire face aux absences et n'a pas eu recours au surtemps. Ceci explique partiellement le coût des salaires élevé malgré la petite taille de l'entreprise qui dessert un territoire limité.



Cette société est classée au 6ème rang dans le tableau de l'alignement. Les seules pratiques alignées sont celles de l'organisation du travail, de la planification et assignation et des relations de travail.

L'alignement obtenu et l'insatisfaction des employés semblent être liés à une performance modérée au sein de cette société.

### **La STSh**

Au sein de cette société, le coût du surtemps est remarquablement bas (0.4%). Ceci est paradoxalement associé à un coût des salaires peu élevé (23.66 %) et à un haut niveau de satisfaction (égal à 5). Le taux d'absentéisme est indéterminé car il n'a pas été fourni par le répondant. La STSh réalise un alignement relativement bas. Les seules pratiques alignées sont celles de l'organisation du travail, de la planification et assignation et des relations de travail. Vu le manque d'informations, il est difficile d'expliquer davantage la situation de cette société.

### **La STS**

Chez les chauffeurs de cette société on observe un taux d'absentéisme plus élevé que la moyenne (10.00 %) malgré un niveau de satisfaction qui atteint 4. Les relations de travail sont de nature coopérative. Le coût des salaires est assez élevé (45.80%). Le coût du surtemps est très bas (1.00%). Ceci peut s'expliquer par la mobilisation d'un nombre suffisant de chauffeurs de façon à ne pas être appelé à recourir au surtemps.

Cette société se situe dans les derniers rangs du tableau d'alignement. L'alignement est plus élevé au niveau de l'organisation du travail, de l'évaluation du rendement et de la planification et assignation. Les pratiques les moins alignées sont celles du recrutement, de la formation et de la rémunération. Ces dernières semblent influencer fortement le niveau peu élevé de l'alignement obtenu.

Il semble que le niveau d'alignement peu élevé associé à une satisfaction moyenne sont liés à la performance modérée de cette société.

Excepté au RTL, où le niveau de satisfaction enregistré est égal à 3, la satisfaction des employés chauffeurs des sociétés de ce groupe est supérieure ou égale à la moyenne. La STLev, la STTR et la STLav réalisent toutes un alignement supérieur à 40 tandis que celui obtenu au sein des trois sociétés qui restent (RTL, STSh, STS) se situe entre 30 et 35. Les pratiques les mieux alignées sont l'organisation du travail et la planification et assignation.

#### 4.2.2. LE GROUPE 2 : LE RTC, LA STO ET LA STM

##### Le RTC

Le RTC est la deuxième plus grande société de transport en commun au Québec. Le coût des salaires et celui du surtemps sont remarquablement élevés (respectivement 54.00% et 6.00%). La satisfaction des employés est moyenne (égal à 4).

Sur le plan de l'alignement on observe de grandes différences en comparaison avec les deux autres sociétés du groupe. Le RTC réalise, en effet, un alignement qui dépasse la moyenne pour l'organisation du travail, la rémunération et la planification et assignation. Les relations de travail sont de nature conflictuelle. Les pratiques les moins alignées sont celles du recrutement et de la formation.

Le niveau d'alignement obtenu ne semble pas être lié à la performance réalisée.

### **La STO**

Cette société réalise un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne (5.58%). Le coût des salaires est relativement bas (25.40%). Au sein de la STO, il semble que l'on a fait recours au surtemps pour optimiser le nombre des chauffeurs. Les relations de travail sont qualifiées de coopératives. L'organisation du travail, la rémunération et la planification et assignation sont les pratiques les mieux alignées. Ces pratiques semblent être à l'origine de l'alignement réalisé.

La performance réalisée est meilleure comparée à celle de la STM et du RTC. Il apparaît que l'alignement est en liaison avec la performance moyenne dans le cas de cette société.

### **La STM**

C'est la plus grande des sociétés de transport en commun. Elle dessert la métropole du Québec. Le niveau de satisfaction des employés est de 3, le taux d'absentéisme est l'un des

plus élevés parmi toutes les organisations (12 %). Malgré le coût des salaires engagé par la STM (58.00 %), le coût du surtemps enregistré reste élevé (6 %).

À l'exception de l'organisation du travail, de la planification et assignation et des relations de travail, l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines est très bas au sein de la STM.

La performance sociale est au dessous de la moyenne. La performance économique est assez modeste comparée aux autres sociétés. Il semble que le niveau peu élevé d'alignement est en lien avec la performance modérée observée au sein de cette société.

Deux des sociétés qui constituent ce groupe, à savoir le RTC et la STO, se situent aux premiers rangs du tableau de l'alignement, la troisième, la STM, est classée dernière. Ces sociétés réalisent une performance relativement faible. On soulève cependant de grandes dispersions sur le plan de la mise en application des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait au recrutement, à la formation, à la rémunération et à l'évaluation.

#### 4.3. ANALYSE DES HYPOTHÈSES

Les hypothèses de départ stipulent que plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées à la stratégie et plus elles sont cohérentes entre elles, meilleure est la performance. C'est-à-dire, plus elles sont semblables au modèle théorique, ou en terme

de distance avec le modèle théorique, plus cette distance est faible meilleure est la performance.

Si nous retenons le même critère de classement que celui utilisé pour analyser les résultats dans la section précédente, à savoir la taille des centres urbains desservis, les sociétés de transport en commun au Québec seront discutées en deux groupes distincts.

#### 4.3.1. L'HYPOTHÈSE 1

La première hypothèse suppose que l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie, ou, en terme de distance, une distance faible entre le système de travail utilisé par l'organisation et le système de travail proposé par la théorie, implique l'amélioration de la performance. Le système de travail des sociétés objet de l'étude est un système basé sur le contrôle. Ainsi, un alignement élevé doit être lié à une performance meilleure. Dans ce sens, d'une part, une satisfaction élevée devrait engendrer la diminution du taux d'absentéisme ; et d'autre part, le coût des salaires devrait être inversement proportionnel au coût du surtemps. Dans le cas d'un alignement modéré, ceci ne devrait pas se produire, la performance serait par conséquent peu élevée.

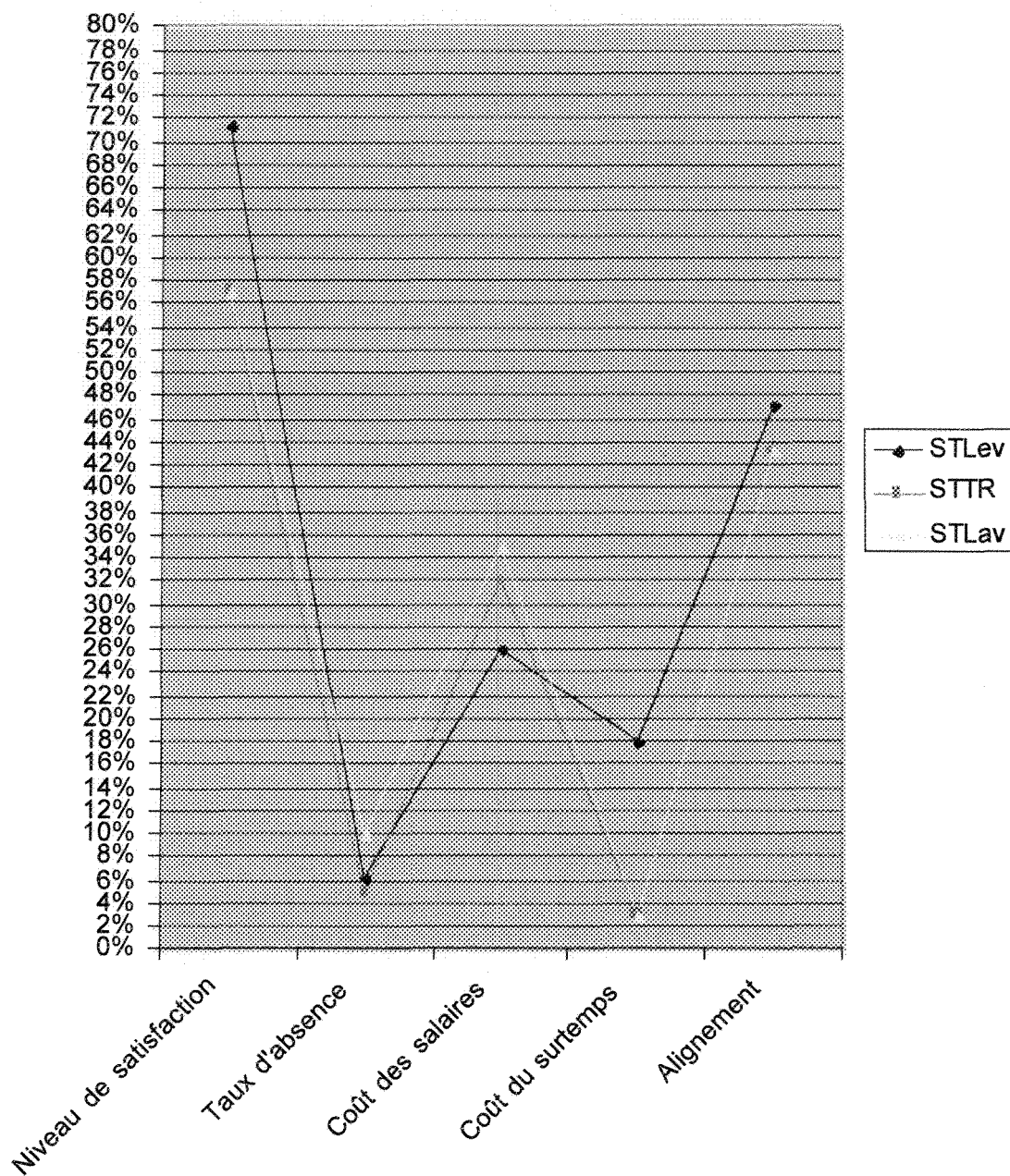
Conformément à la classification adoptée dans la section précédente, les sociétés de transport en commun étudiées sont partagées en deux groupes selon la taille du territoire desservi. Les organisations qui constituent le premier groupe sont : la STLev, la STTR, la STLav, le RTL, la STSh et la STS. On peut, afin d'en faciliter le traitement, scinder ce groupe en deux sous ensembles : d'une part, la STLev, la STTR et la STLav qui réalisent

un alignement qui dépasse la moyenne ; et d'autre part le RTL, la STSh et la STS qui enregistrent un alignement moins que la moyenne.

#### 4.3.1.1. LE GROUPE 1 : LA STLEV, LA STTR, LA STLAV, LE RTL, LA STSH ET LA STS

Pour le premier sous-ensemble (groupe 11), le graphique 4.1.11 propose une présentation schématique des scores obtenus sur le plan de la performance et du niveau d'alignement par chacune des sociétés constituant ce groupe. À des fins pratiques, l'alignement est exprimé en pourcentage sur le graphique.

**Graphique 4.1.11 : Performance et Alignement (Groupe 11)**



Le premier constat que nous pouvons faire concerne le coût du surtemps assez élevé enregistré par la STLev en comparaison avec celui observé à la STLav et à la STTR. La STLev se situe dans le premier rang pour ce qui est du meilleur alignement obtenu. Paradoxalement, même en présence de relations de travail qualifiées de coopératives et avec un taux de satisfaction élevé, le coût du surtemps est le plus haut de toutes les sociétés étudiées. On observe aussi que le coût des salaires est relativement bas, ce qui peut s'expliquer par les décisions des gestionnaires qui ont choisi de diminuer le nombre des employés chauffeurs et de supporter les frais des heures supplémentaires que peut impliquer un effectif réduit. Cette option a été en effet appréhendée par Kochan, Katz et McKersie (1994). Dans une logique d'estimation du personnel, ces auteurs proposent deux possibilités qui sont en lien avec les priorités de l'organisation : l'optimisation du nombre des employés en prévoyant le paiement du temps supplémentaire dans le cadre d'une approche de minimisation des coûts ; ou l'augmentation du nombre des employés disponibles pour assurer la continuité du service sans recourir au surtemps dans une approche de qualité. Donc, dans le cadre de la stratégie de domination par les coûts adoptée par les sociétés de transport en commun, il semble que le choix de la STLev était d'optimiser l'effectif existant, ce qui peut expliquer le niveau élevé du coût du surtemps et le coût relativement bas des salaires engagés.

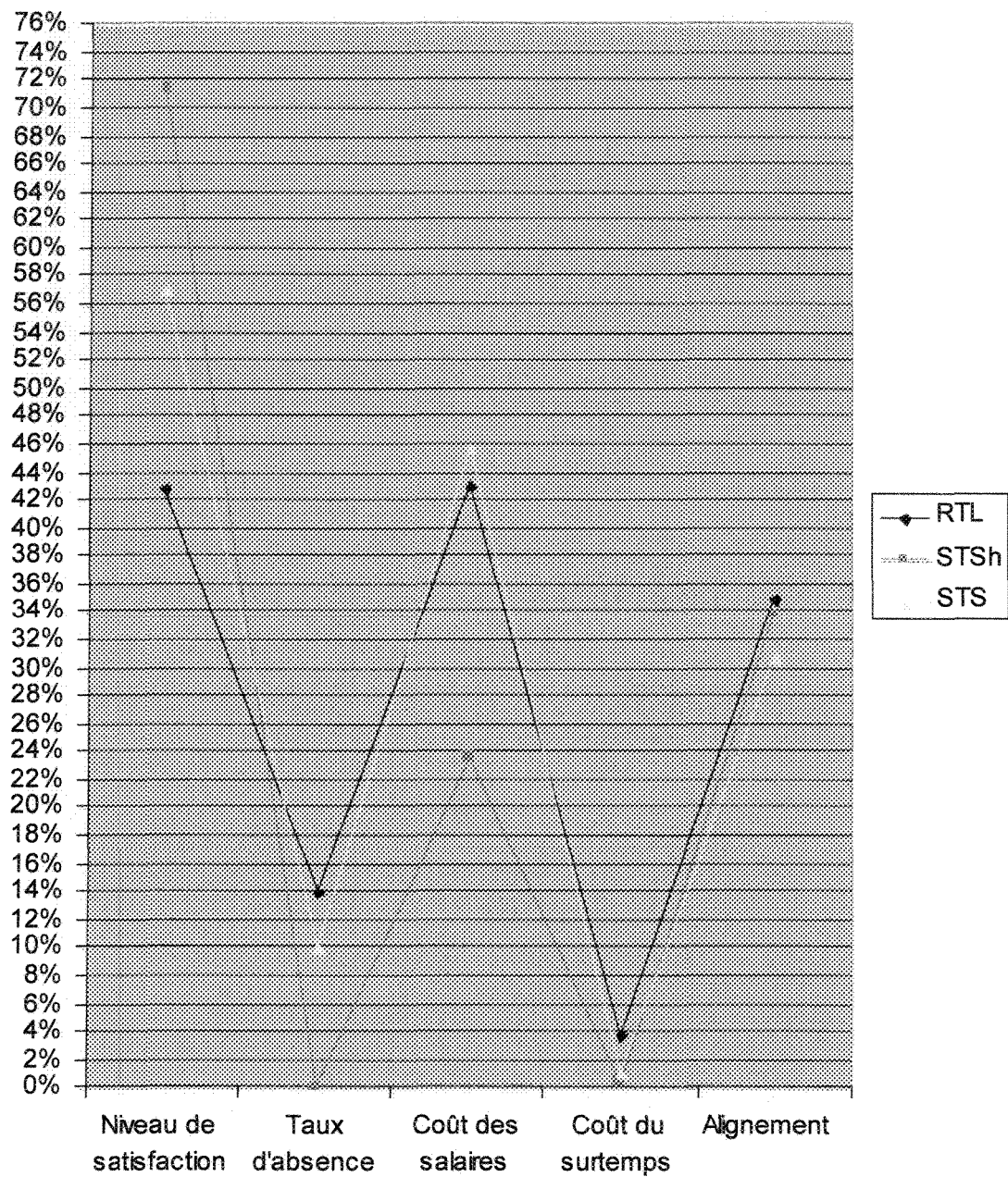
À la STTR et la STLav, la satisfaction est moyenne et le taux d'absentéisme est relativement bas, surtout à la STTR. Le coût du surtemps est au dessous de la moyenne



dans les deux sociétés, mais le coût des salaires engagé par la STLav dépasse celui de la STTR.

Le graphique 4.1.12 représente schématiquement la performance et l'alignement obtenu par le deuxième sous ensemble de ce groupe (groupe 12), à savoir : le RTL, la STSh et la STS.

Graphique 4.1.12 : Performance et Alignement (Groupe 12)



Ces sociétés ont enregistré un alignement inférieur à 35. À l'exception de la STSh, on remarque que le coût des salaires est assez élevé en comparaison avec le premier sous ensemble. Le coût du surtemps est relativement bas. On observe que la STSh enregistre une satisfaction de 5 alors que le taux d'absentéisme est indéterminé. Par conséquent, on ne peut analyser la variation de ces deux variables. Aucune explication appropriée ne peut être fournie pour le cas de cette société.

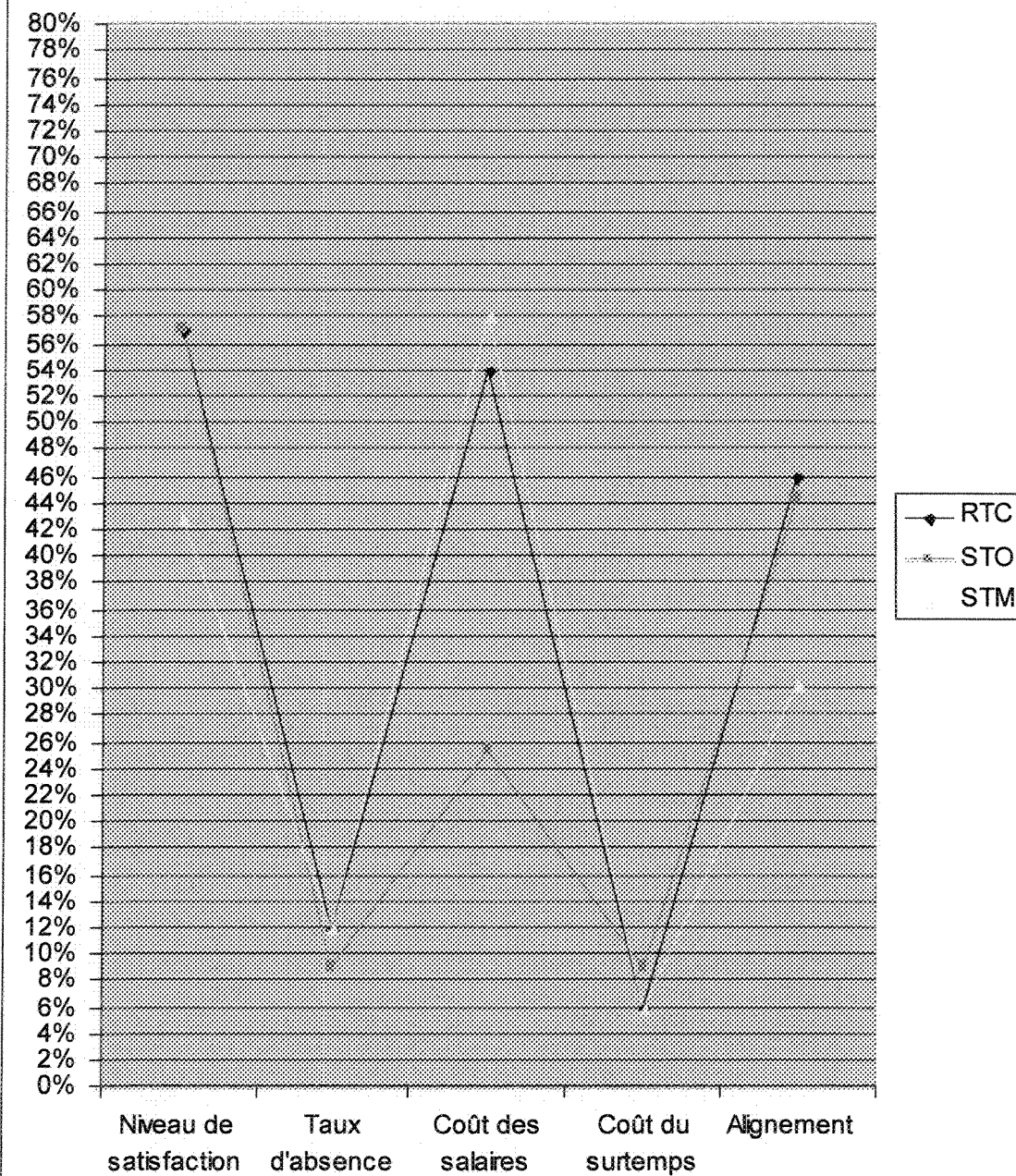
Pour la STS et le RTL, on constate que le niveau de satisfaction moyen est associé à un taux d'absentéisme et à un coût des salaires assez élevés surtout au sein du RTL.

Dans l'ensemble, pour le groupe 1, constitué par les sociétés qui desservent des centres urbains de tailles réduites, on remarque que l'alignement est maximal dans celles qui enregistrent un niveau de satisfaction élevé. Par conséquent, en relation avec la première hypothèse, on peut conclure que l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines est en lien avec une performance sociale élevée. Cependant, on ne peut en dire autant pour la performance économique exprimée en terme de coût des salaires et de coût du surtemps. On n'a pas observé dans toutes ces sociétés que le coût des salaires est inversement proportionnel au coût du surtemps. Il existe sûrement des éléments non soumis à l'étude qui influencent le niveau de performance économique.

#### 4.3.1.2. LE GROUPE 2 : LE RTC, LA STO ET LA STM

Le graphique 4.1.2 proposent une présentation schématique des résultats des sociétés qui constituent le deuxième groupe (groupe 2), à savoir : le RTC, la STO et la STM.

Graphique 4.1.2 : Performance et Alignement (Groupe 2)



Exception faite du niveau de satisfaction des employés chauffeurs, la performance réalisée par le RTC et la STM est à peu près similaire. En effet, dans les deux sociétés, le taux d'absentéisme est élevé, le coût des salaires est le plus élevé dans tout le secteur, le coût du surtemps est moyen.

À la STO, la satisfaction et le taux d'absentéisme sont de valeurs moyennes. Le coût des salaires est inférieur à celui du RTC et de la STM alors que le coût du surtemps est plus élevé. Comme c'est le cas pour la STLev, ceci peut s'expliquer par le choix des gestionnaires qui misent sur le paiement des heures supplémentaires plutôt que sur la mobilisation de chauffeurs suffisamment nombreux (Kochan, Katz et McKersie, 1994).

Pour ce groupe, on remarque que les sociétés se comportent comme proposé dans l'hypothèse 1. On constate que le niveau élevé de l'alignement est en liaison avec une performance sociale élevée. Toutefois, les données disponibles ne permettent pas de tirer des conclusions pour ce qui est de l'effet de l'alignement sur la performance économique, d'autres éléments semblent affecter cette dernière.

Ces résultats sont d'ailleurs similaires à ceux fournis par Arcand, Bayad et Fabi (2004). Ces chercheurs ont démontré, sur la base de traitements statistiques, l'effet positif de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des coopératives financières canadiennes. Bird et Beechler (1995) sont également d'avis que l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines, dans 64 filiales japonaises aux États-Unis d'Amérique, influence l'efficacité sociale. Cependant, il importe

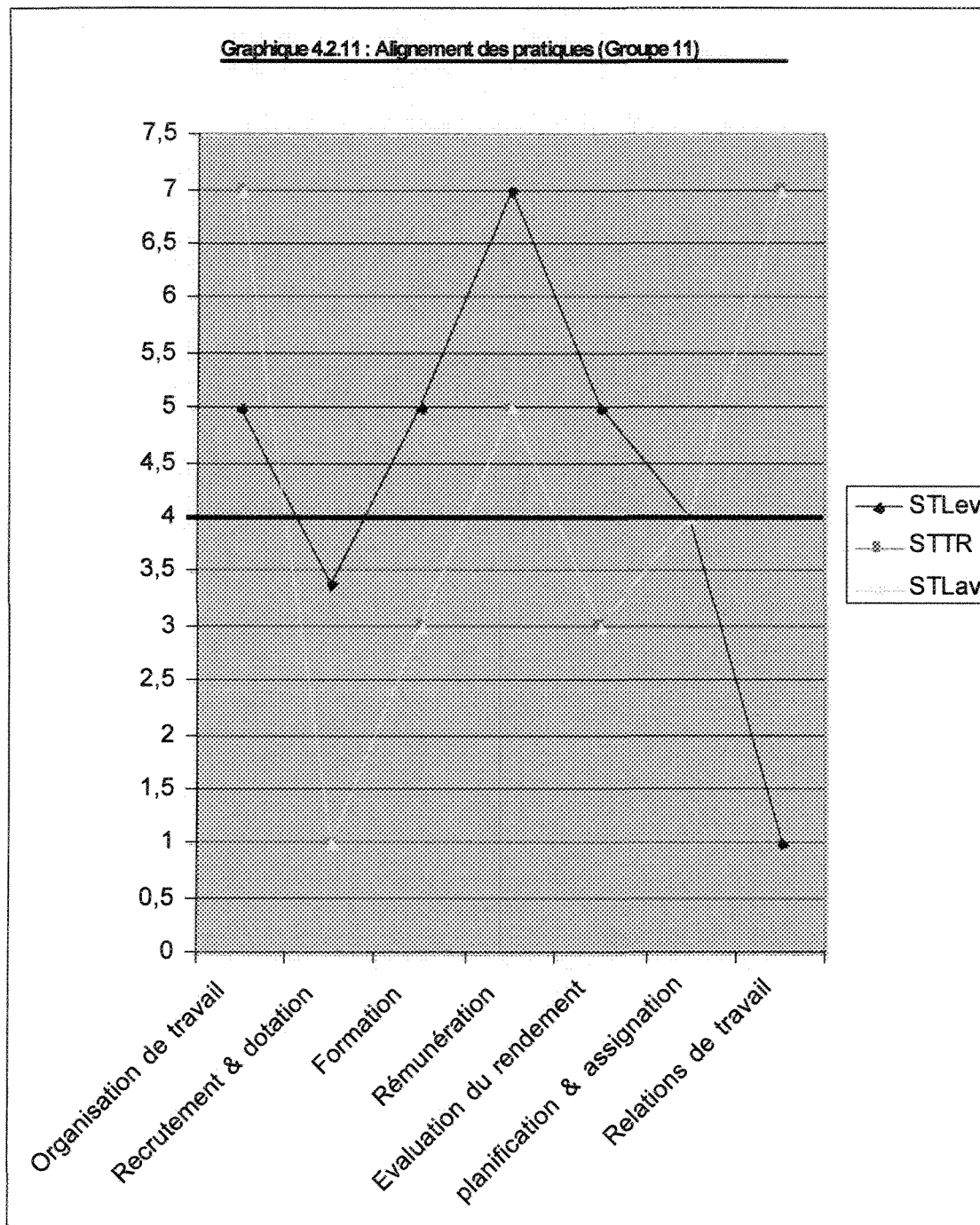
de souligner que si l'effet de l'alignement sur la performance économique n'a pu être démontré dans la présente recherche, il n'en demeure pas moins qu'une série d'études récemment publiées affirment ce lien. Entre autres chercheurs, Delery et Doty (1996) affirment dans une étude portant sur 192 succursales de banques américaines, que les résultats financiers sont liés au degré de ressemblance du système des ressources humaines avec le modèle théorique.

#### 4.3.2. L'HYPOTHÈSE 2

La deuxième hypothèse suppose qu'une plus grande cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles, engendre plus de performance. À défaut d'observer cette cohérence, la performance serait moins élevée.

##### 4.3.2.1. LE GROUPE 1 : LA STLEV, LA STTR, LA STLAV, LE RTL, LA STSH ET LA STS

Pour ce qui est de l'alignement observé pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines, le graphique 4.2.11 servira à en faire une description schématique pour le premier sous-ensemble du premier groupe (groupe 11).



*Remarque : les scores obtenus par la STTR et la STLav sont de valeurs égales, ils sont présentés par la même courbe sur le graphique*

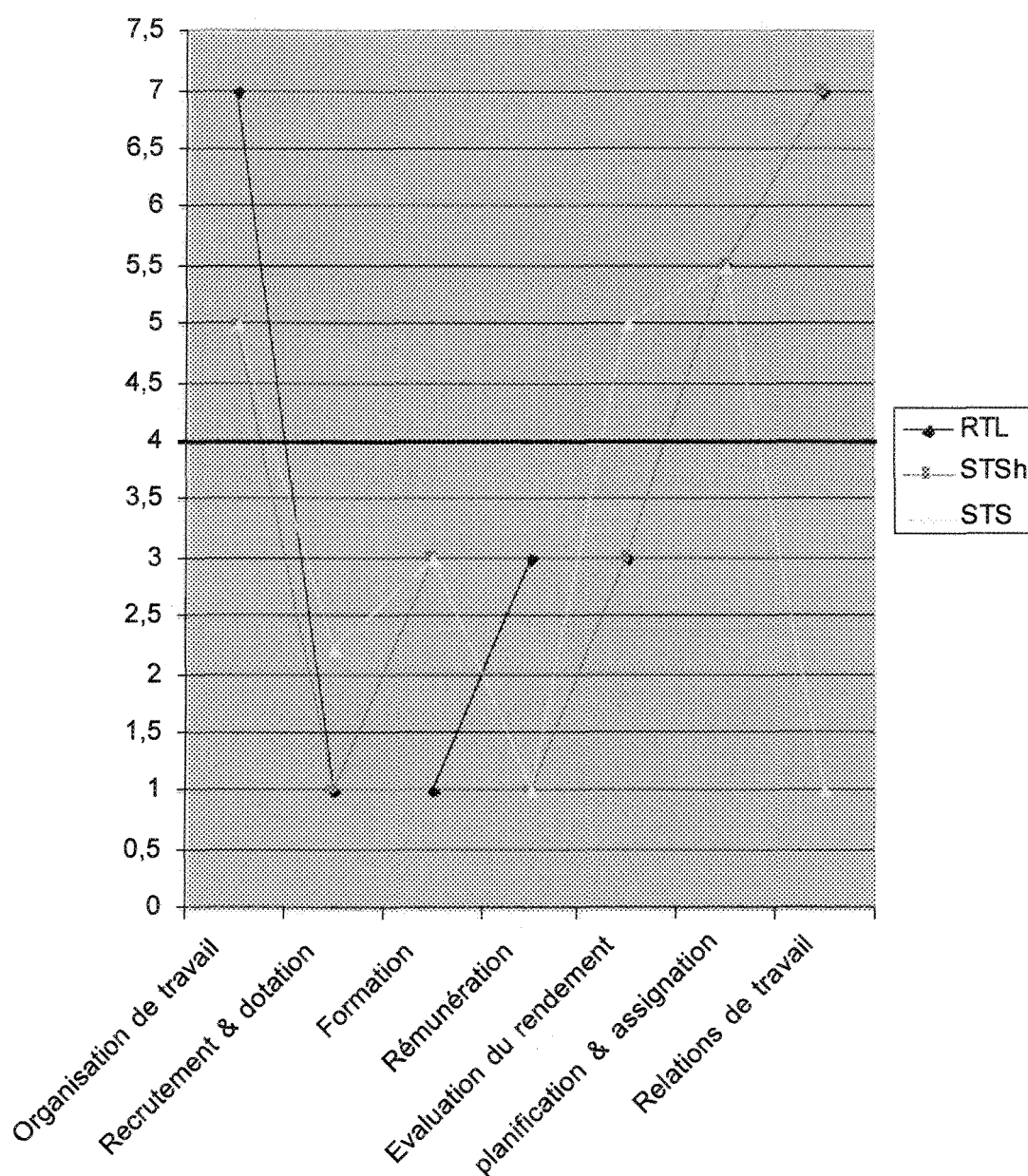
Sur le graphique, on constate que la majorité des pratiques de gestion des ressources humaines (5 pratiques sur 7), se situent au dessus de la moyenne au sein de la STLev. La situation est inversée à la STTR et la STLav qui réalisent un alignement moins élevé. La présentation graphique démontre que les pratiques de gestion des ressources humaines sont plus homogènes comme c'est le cas à la STLev. Celles appliquées au sein de la STTR et de la STLav connaissent une plus grande variation.

Quoique le coût du surtemps soit le plus élevé au sein de la STLev. Cette société semble plus performante dans la mesure où elle enregistre un taux de satisfaction élevé, un coût des salaires assez bas et un taux d'absentéisme inférieur à la moyenne. Par ailleurs, si l'on compare la STTR et la STLav, on remarque que la STTR enregistre un taux d'absentéisme et un coût des salaires moins élevé.

Le graphique suivant (4.2.12) présente les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées au sein des sociétés du deuxième sous ensemble du premier groupe (groupe 12).



Graphique 42.12 : Alignement des pratiques (Groupe 12)



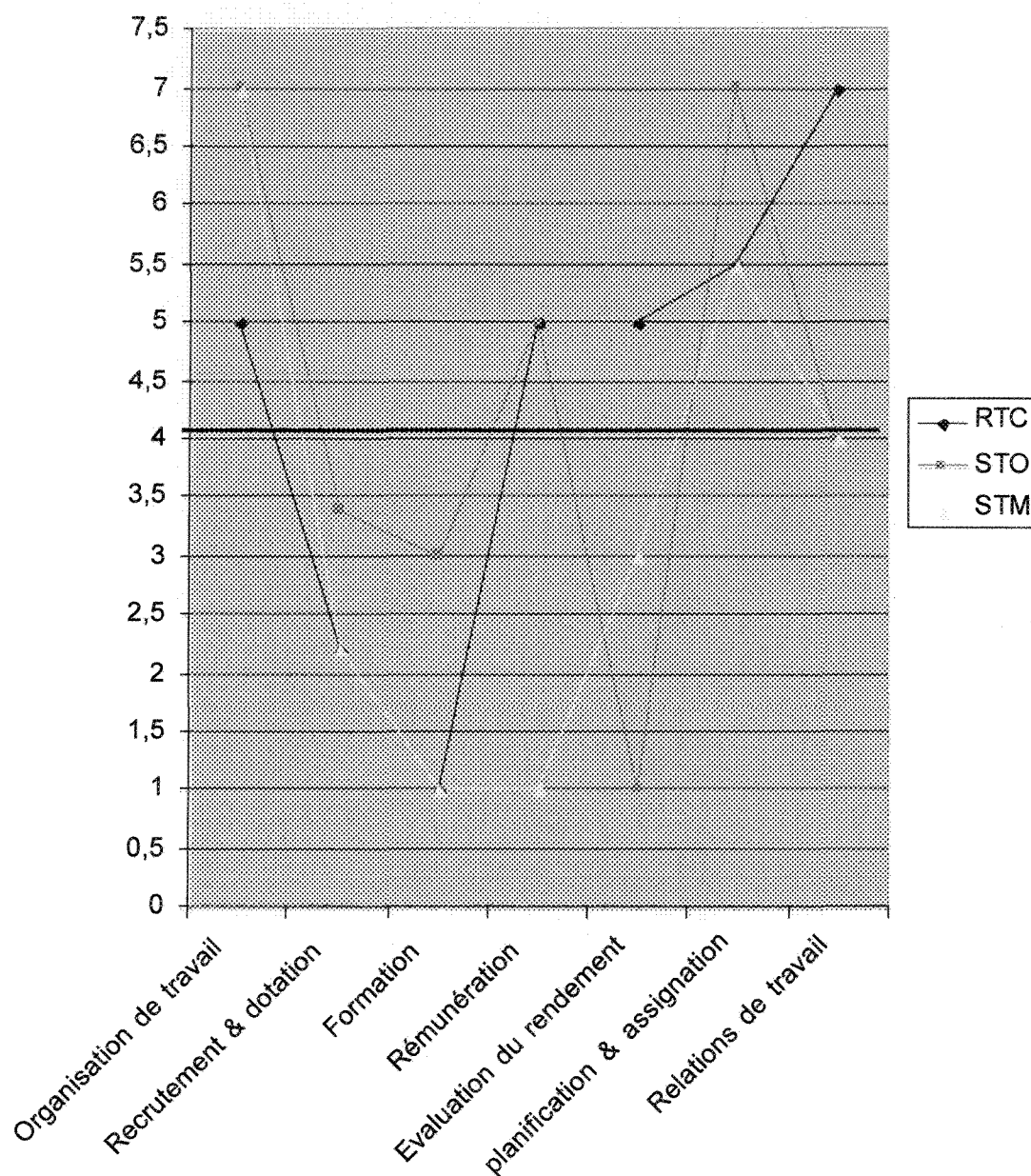
Ces sociétés réalisent un alignement inférieur à 35. Tel qu'indiqué sur le graphique précédent, la grande partie des pratiques de gestion des ressources humaines est située en dessous de la moyenne. L'application de ces pratiques au sein de ce groupe de société connaît une grande variation. La pratique la moins alignée est la rémunération. Il semble que cette pratique affecte le niveau d'alignement obtenu.

Concernant la performance, la situation de la STSh ainsi que les informations fournies semblent paradoxales. On ne peut expliquer clairement le cas de cette société. Pour le RTL, il enregistre un coût des salaires faible mais un taux de satisfaction inférieur à celui de la STS.

#### 4.3.2.2. LE GROUPE 2 : LE RTC, LA STO ET LA STM

Le deuxième groupe (groupe 2) constitué par le RTC, la STO et la STM est présenté dans le graphique 4.2.2.

**Graphique 4.2.2 : Alignement des pratiques (Groupe 2)**



Les pratiques de gestion des ressources humaines sont appliquées de façon très hétérogène au sein de la STM. On remarque que seules l'organisation du travail et la planification et assignation sont situées au-dessus de la moyenne. Pour le RTC, seuls le recrutement et la formation se situent en bas de la moyenne. Pour la STO, les pratiques de recrutement, de formation, de rémunération et d'évaluation sont peu alignées.

Sur le plan de la performance économique et sociale, la STM est moins performante comparée aux deux autres sociétés. Le niveau de satisfaction est au dessous de la moyenne, le taux d'absentéisme est très élevé, et le coût du surtemps reste élevé malgré le coût des salaires engagé.

L'approche basée sur la configuration soutient qu'un ensemble de pratiques alignées pourrait avoir un effet positif sur la performance. D'une part, parmi les sociétés ayant obtenu un alignement supérieur à la moyenne, les plus performantes, à savoir la STLev, la STO et la STTR, font un usage conforme à la théorie des pratiques de l'organisation du travail, de la rémunération et l'évaluation. D'autre part, parmi les sociétés réalisant un alignement au dessous de la moyenne, les moins performantes (la STS et la STM) n'applique pas la pratique de la rémunération proposée par la théorie. On peut conclure que l'alignement du groupe de pratiques constitué par l'organisation du travail, la rémunération et l'évaluation est en lien avec une performance élevée.

Malgré la pertinence de ces remarques, il n'en reste pas moins que les données dont nous disposons ne permettent pas de généraliser ces constats pour les autres pratiques. Il est vrai

que le lien de l'alignement avec la performance a été démontré par d'autres études dans d'autres domaines, notamment celle de Kelly (1996) dans le secteur de fabrication des produits métalliques et celles de Delery et Doty (1996) et d'Arcand, Bayad et Fabi (2004) dans le domaine des banques. Mais, il s'avère peu évident à la lumière de ces résultats qu'il soit possible de confirmer le lien des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance au sein des sociétés de transport en commun du Québec. Ce secteur semble posséder des spécificités particulières qui exigent des analyses plus sophistiquées.

#### 4.4. DISCUSSION

Considérée sous l'angle du modèle de la planification stratégique utilisée dans la présente recherche, la gestion des ressources humaines soutient des pratiques qui sont en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation, contribuant ainsi à sa performance (Dayan, 1999). Cette recherche a étudié les 7 pratiques clés en la matière telles que identifiées par Dolan, Saba, Jackson et Schuler, (2002), à savoir : 1) l'organisation du travail, 2) le recrutement et la dotation, 3) la formation, 4) la rémunération, 5) l'évaluation du rendement 6) la planification, et 7) les relations de travail.

On a observé la présence de ces mêmes pratiques dans toutes les sociétés étudiées. Quoique soumises à la même stratégie d'affaire, ces sociétés n'appliquent pas ces pratiques de façon identique. Si on examine l'exemple de la pratique recrutement et dotation, seulement 3 sociétés sur 9 utilisent le test comme principale technique de recrutement des chauffeurs ; seulement 2 sociétés sur 9 se basent sur le rendement comme principal critère de sélection

des candidats au poste de chauffeur et aucune société ne considère les connaissances comme principale mesure des critères de sélection des candidats au poste de chauffeur. On constate dans ces sociétés la présence de pratiques de gestion des ressources humaines semblables qui sont, néanmoins, utilisées différemment concourant ainsi à des objectifs différents.

Ces pratiques, traitées une à une, témoignent des différences sur le plan de la mise en application. Le cadre théorique suggéré dans le chapitre 2, propose de les regrouper en sous ensembles cohérents selon des systèmes de travail déterminés à la manière d’Arcand, Bayad et Fabi (2004).

On constate que quelques pratiques, regroupées dans un sous ensemble, visent le même objectif. On peut notamment citer le cas de la rémunération et l’évaluation. Cette cohérence n’a cependant pas été constatée dans le cas des autres pratiques. En effet, le tableau 2.8 traduit l’utilisation de chacune des pratiques dans le cadre de chacun des systèmes de travail proposés par d’Arcand, Bayad et Fabi (2004). Si on se réfère au tableau de l’alignement des pratiques (tableau 4.1), on constate qu’aucune des sociétés étudiées ne répond à ces considérations notamment sur le plan de la pratique recrutement et dotation. Concernant la pratique formation, seulement une société sur 9 considère cette pratique comme accessoire. Ces pratiques ne s’inscrivent donc pas dans le cadre d’un système de travail de contrôle ni d’ailleurs dans le cadre d’un système de travail basé sur l’engagement.

On conclut, donc, que les pratiques de gestion des ressources humaines telles qu'appliquées dans les sociétés de transport en commun au Québec, analysées une à une ou regroupées en sous ensembles ne permettent pas de renforcer les choix stratégiques.

Les mêmes pratiques ont été étudiées dans toutes ces sociétés. Si on avait observé la présence de pratiques spécifiques liées à une performance élevée, les résultats obtenus auraient pu supporter la théorie universelle qui suppose qu'une meilleure pratique est applicable indépendamment des spécificités de l'organisation. Mais, on a constaté par contre, que malgré la présence des mêmes pratiques dans toutes ces sociétés, la performance reste toutefois faible.

Les sociétés étudiées opèrent dans des environnements relativement similaires. Les facteurs de contingence ont été relativement maîtrisés sauf celui de la taille du territoire desservi. Ces sociétés ont ainsi été classées en deux groupes distincts. Si on avait observé une différence de performance entre les sociétés des deux groupes qui utilisent les mêmes pratiques, la théorie de la contingence aurait pu être applicable dans le cadre de cette recherche. Or, les sociétés de différentes tailles ne se démarquent pas sur le plan de la performance réalisée.

La théorie basée sur la configuration adoptée par cette étude, suppose que les pratiques de gestion des ressources humaines permettent d'augmenter la performance si elles sont cohérentes entre elles selon un système de travail donné. Elle suppose aussi que la performance est encore meilleure si ces pratiques sont en cohérence avec la stratégie.

Aucun des systèmes de travail proposés par Arcand, Bayad et Fabi (2004) n'a été applicable dans le cas des sociétés étudiées. Nous n'avons pas constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées sont cohérentes entre elles ni en harmonie avec la stratégie. Néanmoins, nous ne pouvons pas confirmer que cette théorie n'est pas applicable dans le cas de notre étude. En effet, on a observé en milieu organisationnel un alignement peu élevé associé à une performance peu élevée. Ceci n'exclut pas la possibilité qu'un alignement élevé pourrait être lié à une performance élevée.

Tel que précisé par Guérin et Wils (1990), la mesure de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie ne doit pas se limiter à mesurer l'importance de la gestion des ressources humaines ni à mesurer la variation des pratiques de gestion des ressources humaines en fonction de la stratégie. Mais, il faut démontrer que les organisations qui adoptent les pratiques de gestion des ressources humaines les plus appropriées sont plus performantes. Récemment, Le Louarn (2004) a souligné que ce qui importe ce n'est pas de constater la présence des pratiques mais d'observer leur mise en œuvre. Il soutient aussi que le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance ne peut pas être réduit à une simple vérification de l'existence des dites pratiques. Par ailleurs, Arcand, Bayad et Fabi (2004) proposent des modèles théoriques établis selon le système de travail utilisé par l'organisation. En plus, les pratiques de gestion des ressources humaines inhérentes à chaque système ont été, non seulement appréhendées par d'autres chercheurs, mais leur relation avec la performance a été également démontrée (Arthur, 1994, Bird et Beechler, 1995, Delery et Doty, 1996, Kelly, 1996). Ces études ont



été menées dans des secteurs à caractère compétitif tels que celui des banques et celui de l'industrie de l'acier.

La présente recherche n'a pas abouti à une telle observation dans le cas des sociétés du secteur du transport en commun au Québec parce que la démonstration que nous avons tentée de mener a été confrontée à un ensemble de contraintes.

D'abord, l'étude des pratiques, circonscrites dans le cadre d'un système de travail précis, ne semble pas être le meilleur moyen pour appréhender la problématique dans un secteur non compétitif tel que le secteur du transport en commun. Le Louarn (2004) l'a d'ailleurs souligné en précisant que

« le problème n'est évidemment pas l'usage des outils statistiques, le problème est que de mauvaises questions induisent de mauvaises méthodes. » (Le Louarn, 2004, p 60).

Il semble qu'il y ait d'autres pratiques qu'il faut considérer. Les prochaines recherches devraient, de ce fait, procéder, à la manière de Bellemare (1995), par une étude inductive en partant de la mise en œuvre de ces pratiques au sein de ces sociétés elles mêmes. Ceci permettra d'établir un modèle par induction qui sera plus approprié et qui considérera les spécificités du secteur du transport en commun.

Ensuite, l'étude statistique a été limitée par le nombre des répondants. Bien que toute la population soit soumise à l'étude, elle est constituée d'un nombre limité d'unités. On ne pourrait envisager d'augmenter le nombre des unités de la population en étalant l'étude sur

tout le Canada ou l'Amérique du Nord. Le secteur du transport en commun au Québec possède des caractéristiques qui lui sont propres, notamment, le niveau de syndicalisation qui est plus élevé en comparaison avec les autres sociétés du transport en commun de l'Amérique du Nord. L'environnement dans lequel opèrent ces organisations étant différent, les facteurs de contingence seront ainsi trop difficiles à cerner. D'ailleurs, à l'égard des recherches ayant démontré un lien d'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec la performance, Le Louarn (2004) a noté dernièrement que ces textes

« n'atteignent pas un plus grand degré de vérité puisqu'ils n'établissent que la même simultanéité statistique » (Le Louarn, 2004, p 56).

De ce fait, il serait plus approprié de mener une étude plus qualitative sur la base de données longitudinales pour une période qui s'étalerait sur la durée d'une convention collective par exemple.

Enfin, Le seul facteur de contingence que nous avons considéré est la taille de ces organisations. Tous les facteurs de contingence ne semblent pas être complètement maîtrisés. Il se peut, sur ce plan, qu'il y ait des éléments qui ont échappé à l'analyse effectuée. En effet, il s'agit de sociétés gérées au niveau des municipalités. Il semble qu'il aurait été judicieux de prendre en compte les facteurs de contingence liés aux conditions internes de ces sociétés telles que la philosophie de gestion ou les ressources dédiées à la fonction de la gestion des ressources humaines.

## CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était d'observer le lien entre l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie et la performance économique et sociale.

En effet, la problématique présentée dans le premier chapitre, évoque la question de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées aux chauffeurs à la stratégie d'affaire retenue par les sociétés de transport en commun au Québec. Les hypothèses de la recherche stipulent que la performance réalisée est fonction de la cohérence de ces pratiques entre elles et de leur alignement avec la stratégie de l'organisation.

Parmi les approches théoriques présentées dans le deuxième chapitre, l'approche que nous avons privilégiée dans cette étude est l'approche configurationnelle. Les pratiques de gestion des ressources humaines ont été classées en systèmes de travail à la manière d'Arcand, Bayad et Fabi.

Dans le chapitre 3, il a été question d'expliquer le cadre méthodologique qui a servi à vérifier les hypothèses de la recherche et à présenter les méthodes de mesure relatives aux variables étudiées.

L'analyse des données empiriques, que nous avons présentée au quatrième chapitre a été effectuée en utilisant des fonctions mathématiques qui ont permis de calculer la distance entre le système de travail théorique et le système de travail observé dans l'organisation.

Les résultats de l'analyse n'ont pas permis de confirmer entièrement les hypothèses de la recherche. Dans la majorité des sociétés étudiées, l'analyse de la distance entre le système de travail théorique et le système de travail de l'organisation a permis d'observer le lien positif entre l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale. Ceci n'a cependant pas été constaté sur le plan de la performance économique.

Quoique l'effet positif de l'alignement sur la performance sociale ait été observé dans cette étude, la nature des données dont nous nous disposons ne nous a pas permis de démontrer le lien avec la performance économique. La population étudiée est restreinte, nous n'avons pas pu, par conséquent, effectuer les analyses de variances nécessaires pour confirmer ce lien.

Si le lien de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec la performance a été démontré par d'autres chercheurs dans d'autres domaines tels que celui des institutions financières, il n'en demeure pas moins que cette démonstration, telle que abordée par la présente étude, était peu évidente dans le secteur de transport collectif au Québec. Ce secteur possède, en effet, des spécificités dont il faudrait tenir compte.

L'approche utilisée dans cette recherche nous a permis d'enrichir notre compréhension du fonctionnement des organisations dans le secteur du transport collectif au Québec. Cependant, des problèmes persistent quant à la définition et à la mesure des variables étudiées. À fin de permettre la réalisation d'une étude plus élargie et plus complète, il serait plus approprié de se servir, dans les prochaines études, de données longitudinales qui s'étalent sur une longue durée. Également, il peut paraître utile de procéder par une étude inductive qui prend en considération les spécificités du secteur de transport en commun permettant ainsi d'établir un modèle théorique qui lui sera propre. Aussi, il serait plus intéressant si les prochaines études permettent de mieux maîtriser les facteurs de la contingence liés à l'environnement interne et qui ont été considérés comme identiques dans cette recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O., 1992, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec et Presses HEC.

Allani-Soltan, N., Bayad, M. et Arcand, M., 2004, *Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: l'approche configurationnelle*, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Congrès ESG 2004.

Anderson, J., Gunderson, M. et Ponak, A., 1989, *Union management relation in Canada*, Addison Wesley Publishers.

Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B., 2004, "Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 2. pp. 497-524.

Arthur, J., 1994, "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 670-687.

Bellemare, G., 1995, *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production et de service : une étude de cas : La société de transport de la communauté de Montréal*, Thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal, vol. 1 et 2.

Besseyre de Horts, C., 1988, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'organisation.

Bird, A. et Beechler, S., 1995, "Links between business strategy and human resource management strategy in US Based Japanese subsidiaries : an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 1, pp. 23-46.

CAOMSC., 2003, <http://www.caomsc.qc.ca>, Syndicat des Chauffeurs d'Autobus, Opérateurs de Métro et Employés des Services Connexes, Québec.

Cappelli, P. et Singh, H., 1992, *Integration of strategic human resources and strategic management*, Industriel Relations Research Association Series.

Côté, M. et Malo, M., 2002, *La gestion stratégique: une approche fondamentale*, Boucherville, Gaetan Morin Editeur.

Dayan, A. (coord.), 1999, *Manuel de gestion*, vol. 2, Paris, Ellipss Edition.

Delery, J. et Doty, D., 1996, "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 802-835.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S. et Schuler, R., 2002, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Québec, Editions du renouveau pédagogique.

Doty, D. et Glick, W., 1994, "Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 2, pp. 230-251.

Dyer, L., 1984, "Linking human resources and business strategies", *Human Resource Planning*, vol. 7, no. 2, pp. 79-84.

Dyer, L. et Holder, G., 1988, "A Strategic perspective of human resource management", dans Dyer, L., *Human resource management evolving roles and responsibilities*, Washington, Bureau of National Affairs.

Galambaud, B., 2002, *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Liaisons.

Giles, A. et Murray, G., 1996, "Trajectoire et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du nord", dans Murray, G. Morrin, M-L. et da costa, I. (dir.), *l'objet des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Presses de l'Université Laval.

Guerin, G. et Wils, T., 1990, "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: synthèse", dans, Blouan, R. (dir.), *Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Québec, Les édition Yvon Blans.

Guérin, G. et Wils, T., 1992, *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les presses de l'Université de Montréal.

Guérin, G. et Wils, T., 2002, "La gestion stratégique des ressources humaines", *Revue Gestion*, vol. 27, no. 2. pp. 14-23.

Huselid, M. A., 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of management journal*, vol. 38, no. 3, pp. 635-672.

Kelley, M., 1996, "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", *Industrial Relations*, vol. 35, no. 3, pp. 374-399.

Kochan, T., Katz, H. et McKersie R., 1994, *The transformation of American industrial Relations*, First ILR Presse Edition.

Laflamme, R., 1994, *La vie dans les organisations : indicateurs de succès*, Presse de l'Université du Québec.

Laroche, J., 1991, "L'intégration, clé de voûte de la gestion stratégique", dans Beaulieu, P. (dir.), *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique*, 19ème congrès annuel de

l'association des professionnels en ressources humaines du Québec, Presses de l'Université du Québec.

Le Louarn, J. et Wils, T., 2001, *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

Le Louarn, J., 2004, "Gestion des ressources humaines et performance de la firme", dans, Bournois, F. Leclair, P. (coord.), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica.

Leclerc, M. et Mallette, N., 1998, "L'interrelation entre les concepts de gestion des ressources humaines, de relations industrielles et de négociation raisonnée", dans, Deschenes, P. Bergeron, J-G. Bourgue, R. et Briand, A. (dir.), *Négociation en relation de travail : nouvelles approches*, Presses de l'Université du Québec.

Malo, F., 2001, *Participation des travailleurs et performances organisationnelles : le cas du CHUQ*, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1.

Martinet, A., 1983, *Stratégie*, Paris, Vuibert.

Martinet, A. et Thietart, R., 2001, *Stratégie : actualité et futur de la recherche*, Paris, Vuibert.

Miles, R. et Snow, C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw Hill.

Miles, R. et Snow, C., 1984, "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, vol. 13, no 1, pp. 36-52.

Miller, R., 1985, "La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines", *Relations industrielles*, vol. 40, no. 1, pp. 68-86.

Mintzberg, H., 1979, *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs,Nj, Prentice-Hall.

Mintzberg, H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

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

Osterman, P., 1994, "How common is workplace transformation and who adopts it ?", *Industrial and labor relations review*, vol. 47, no. 2, pp. 173-188.

Porter, M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Rousseu, J. et Hamer, N., 1998, *Etudes de cas d'optimisation d'horaires en transport*, Groupe GIRO.

RTC., 2002, <http://stcuq.qc.ca/PDF/rapcomite.pdf>, Rapport d'activité 2002 : comité clientèle, Québec.



RTC., 2003, [http://www.stcuq.qc.ca/PDF/document\\_orientation.pdf](http://www.stcuq.qc.ca/PDF/document_orientation.pdf), Le transport collectif à Québec : pour une qualité de vie améliorée, Document de réflexion sur les orientations stratégiques 2003-2013, Québec.

Schuler, R. et Jackson S.E., 1987, "Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices", *Human resource planning*, vol. 10, no. 3, pp. 125-141.

Shiftan, Y. et Wilson, N., 1991, *Transportation workforce planning in the transit industry. Incorporating absence, overtime, and reliability relationships*, Center for Transportation Studies, Cambridge.

Statistiques Canada, 2000, *Statistiques du transport des voyageurs par autobus et du transport urbain, 1999-2000*.

STM., 1995, *Information sur la fabrication d'un plan de transport*, STM, Montréal.

STM., 2002, *Rapport annuel de gestion 2002*, STM, Montréal.

TCRP., 2001, <http://www.tcrponline.org/bin/publications>, A challenge employment system: hiring, training, performance evaluation and retention of bus operators.

Thiétart, R., 2003, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Transports Québec, 2001, *Bilan 2001 des taxis, des autobus et des camions et tracteurs routiers*.

Transports Québec, 2003a, *Rapport annuel de gestion : 2002-2003*.

Transports Québec, 2003b, *Modes de transport : révision du cadre financier du transport en commun au Québec*.

Transports Québec, 2003c, *Bulletin économique du transport au Québec*.

Ulrich, D., 1997, "Measuring human resources: an overview of practices and a perspective for results", *Human Resources Management*, vol. 36, no. 3, pp. 303-320.

Ville de Québec, 2003, *Réflexion sur l'avenir du transport en commun à Québec*, Document de consultation.

Wils, T., Le Louarn, J. et Guérin, G., 1991, *Planification stratégique des ressources humaines*, Presse de l'Université de Montréal.

## **ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE**



Université du Québec à Chicoutimi

Département des Sciences Économiques et Administratives

## **Questionnaire sur la gestion des chauffeurs dans les sociétés de transport en commun**

Madame, Monsieur,

Le présent questionnaire vous est adressé dans le cadre d'une étude qui vise de vérifier la performance des pratiques de gestion des chauffeurs mises en place au sein des sociétés de transport en commun au Québec. Plus précisément, l'étude s'intéresse à identifier les méthodes de gestion qui aident à améliorer la qualité et la fiabilité du service offert, et permettent d'atteindre une meilleure performance au meilleur coût.

Nous vous prions de prendre quelques minutes pour remplir ce questionnaire avec soin. Veuillez, selon le cas, choisir une des modalités de réponse proposées, cocher les cases qui correspondent à votre situation, ou inscrire votre réponse dans l'espace réservé à cet effet.

Les résultats serviront à produire un mémoire de maîtrise selon les exigences du programme de Maîtrise en Gestion des Organisation à l'Université du Québec à Chicoutimi. L'anonymat et la confidentialité des données recueillies sont garantis. L'identification demandée ne servira qu'au classement des réponses. Pour toute information supplémentaire, vous pouvez contacter l'étudiante chercheuse KHADIJA BOUGUEDDACH par téléphone au (418) 543-2810 ou par courriel à l'adresse : KHADIJA\_BOUGUEDDACH@UQAC.CA. Vous pouvez aussi communiquer avec le directeur de la recherche Monsieur ERIC CHAMBERLAND par téléphone au (418) 545-5011 poste 5603 ou par courriel à l'adresse : ERICK\_CHAMBERLAND@UQAC.CA.

Merci de votre collaboration.

		(*)
Nom :		010
Titre :		020
Organisation :		030
Adresse :		040
Téléphone1 :		050
Téléphone2 :		060
Courriel :		070

1- L'organisation		
1. Indiquez la proportion de l'effectif des chauffeurs au sein de votre organisation.	....., %	11C
2. Durant l'année écoulée, quel était le taux d'absence des chauffeurs de votre organisation?	....., %	12C
3. Durant l'année écoulée, quelle était la proportion du surtemps par rapport au total des heures normales travaillées par les chauffeurs de votre organisation?	....., %	13C
2- La stratégie		
1. Indiquez la structure de votre organisation.	Selon les territoires, les types de clients ou les types de véhicules : <input type="radio"/> Un seul département <input type="radio"/> Plusieurs départements	21C
2. Habituellement, comment procède-t-on dans votre organisation pour combler une nouvelle tâche?	<input type="radio"/> Intégrer la nouvelle tâche dans un poste existant <input type="radio"/> Créer un nouveau poste	22C
3. Après combien de temps le personnel est-il appelé à changer de poste ou de centre de service (mobilité interne)?	<input type="radio"/> 6 mois et moins <input type="radio"/> Plus que 6 mois <input type="radio"/> Selon le besoin <input type="radio"/> Jamais	23C
4. Au cours des dernières années, quel était le choix privilégié en matière d'investissement au sein de votre organisation?	<input type="radio"/> Élargissement des circuits <input type="radio"/> Consolidation des circuits	24C
3- L'organisation de travail		
Pour les questions de 5 à 11, veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.		
1. Indiquez le nombre des paliers hiérarchiques dans la division transport en commun (de surface).	<input type="radio"/> 7 et moins <input type="radio"/> Plus que 7	31C
2. Durant un quart de travail, précisez si les chauffeurs sont appelés à changer de type de véhicule, ainsi que le type de véhicule qu'ils utilisent le plus souvent.	<input type="radio"/> Oui (principalement standard) <input type="radio"/> Oui (principalement à plancher bas) <input type="radio"/> Non (principalement standard) <input type="radio"/> Non (principalement à plancher bas)	32C
3. Y a-t-il des documents autres que la convention collective qui décrivent les tâches qui incombent aux chauffeurs?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	33C
4. Si vous répondez par « Oui » à la question précédente, précisez le document et comment se le procurer.	..... .....	34C
5. Le travail des chauffeurs est complexe et intéressant.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	351
6. Le travail des chauffeurs exige des compétences et des habiletés particulières.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	352
7. Le travail des chauffeurs les oblige à utiliser leur initiative, leur jugement, leur intelligence pour trouver des solutions originales aux problèmes.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	353

8. Le travail des chauffeurs est important pour le succès ou le bon fonctionnement de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	354
9. Le travail des chauffeurs exige un effort physique important.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	355
10. Les chauffeurs de votre organisation travaillent à une intensité raisonnable.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	356
11. Vous êtes globalement satisfait de l'organisation du travail des chauffeurs au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	360

#### 4- Recrutement et dotation

Pour les questions de 6 à 10, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.

1. Quelle est la principale source de recrutement des chauffeurs dans votre organisation ?	<input type="radio"/> Interne <input type="radio"/> Externe	410
2. Quel est le principal type d'épreuve utilisé afin d'évaluer les nouveaux candidats au poste de chauffeur dans votre organisation ?	<input type="radio"/> Test <input type="radio"/> Entretien <input type="radio"/> Observation <input type="radio"/> Mise en situation <input type="radio"/> Autre (à préciser) .....	420
3. Quel est le critère prépondérant dans le choix des nouveaux chauffeurs dans votre organisation ?	<input type="radio"/> Rendement (ce que le candidat sait faire) <input type="radio"/> Potentiel (ce que le candidat peut faire)	430
4. En regard de la question précédente, quel est l'élément principalement mesuré par ce critère ?	<input type="radio"/> Connaissances (savoir) <input type="radio"/> Habileté (savoir faire) <input type="radio"/> Attitude (savoir être)	440
5. Y a-t-il un programme d'accueil et d'intégration pour les chauffeurs nouvellement recrutés dans votre organisation ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	450
6. Votre organisation choisit des chauffeurs compétents.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	461
7. Les chauffeurs de votre organisation ont la possibilité d'obtenir des promotions.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	462
8. La politique de promotion du personnel chauffeurs de votre organisation est juste et équitable.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	463
9. Les chauffeurs de votre organisation peuvent postuler pour les postes qui les intéressent.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	464
10. Vous êtes globalement satisfait des procédures de recrutement et de dotation des chauffeurs au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	470

#### 5- Formation

Pour la question 4, cochez autant de cases qu'il y a de situations qui s'appliquent à votre organisation.

Pour les questions de 5 à 9, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.		
1. Est-ce qu'une même formation est offerte aussi bien aux cadres qu'aux chauffeurs de votre organisation ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	51C
2. Si vous répondez par « Oui » à la question précédente, indiquez si les cadres et les chauffeurs assistent à une même formation simultanément ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	52C
3. Quel est le nombre d'heures consacrées à la formation des chauffeurs chaque année ?	<input type="radio"/> 8 h et moins <input type="radio"/> Plus que 8 h	53C
4. Quelles sont les principales compétences développées par les programmes de formation dans votre organisation ?	<input type="checkbox"/> Technique (exemple : règles de conduite) <input type="checkbox"/> Comportemental (exemple : service à la clientèle) <input type="checkbox"/> Autre (à préciser) .....	54C
5. Les chauffeurs de votre organisation ont reçu une formation adéquate pour bien exécuter leur travail.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	551
6. Votre organisation met des moyens à la disposition des chauffeurs pour qu'ils puissent améliorer leurs compétences techniques.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	552
7. Votre organisation participe financièrement à la formation des chauffeurs.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	553
8. Votre organisation facilite aux chauffeurs la participation à des sessions ou des cours donnés par des institutions reconnues.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	554
9. Vous êtes globalement satisfait de la formation des chauffeurs offerte par votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	56C
<b>6- Rémunération</b>		
Pour les questions de 4 à 6, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée		
1. Indiquez, respectivement, le taux de rémunération minimal, maximal et moyen appliqué au personnel chauffeur dans votre organisation.	Salaire minimum : ..... \$ Salaire maximum : ..... \$ Salaire moyen : ..... \$	611 612 613
2. Quel est le critère adopté pour les augmentations du salaire des chauffeurs dans votre organisation ?	<input type="radio"/> Rendement <input type="radio"/> Qualification <input type="radio"/> Poste <input type="radio"/> Ancienneté	62C
3. Outre le salaire, les chauffeurs, reçoivent-ils une prime ? Si oui, quel est le pourcentage qu'elle représente dans le total du salaire perçu ?	<input type="radio"/> Oui : ..... % <input type="radio"/> Non	63C
4. Les chauffeurs de votre organisation gagneraient un salaire plus élevé dans un poste similaire ailleurs.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	641

5. Pour le travail qu'ils font, les chauffeurs de votre organisation reçoivent un salaire satisfaisant.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	64E
6. Vous êtes globalement satisfait de la rémunération des chauffeurs au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	65C
<b>7- Evaluation du rendement</b> Pour la question 1, cochez autant de cases qu'il y a de situations qui s'appliquent à votre organisation. Pour les questions de 4 à 11, veuillez encircler le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.		
1. Indiquez les critères utilisés pour évaluer le rendement des chauffeurs dans votre organisation.	<input type="checkbox"/> Standard <input type="checkbox"/> Potentiel <input type="checkbox"/> Succès <input type="checkbox"/> Autre (à préciser) .....	711 712 713 714
2. Indiquez les personnes qui participent directement au processus de l'évaluation du rendement des chauffeurs de votre organisation.	<input type="radio"/> Chef immédiat <input type="radio"/> Collègues <input type="radio"/> Combinaison des deux <input type="radio"/> Autre (à préciser) .....	721 722 723 724
3. Indiquez le but essentiel visé par l'évaluation du rendement des chauffeurs de votre organisation.	<input type="radio"/> Rémunération <input type="radio"/> Avancement <input type="radio"/> Reconnaissance <input type="radio"/> Autre (à préciser) .....	73C
4. Le crédit revient aux chauffeurs pour un travail qu'ils ont exécuté.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	741
5. Dans votre organisation, on récompense les chauffeurs quand ils accomplissent une bonne action.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	74E
6. Votre organisation apprécie les efforts que font les chauffeurs dans leur travail.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	74E
7. Votre organisation reconnaît la formation des chauffeurs, leur expérience et leurs aptitudes particulières.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	744
8. Dans votre organisation, les chauffeurs qui font des suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	74E
9. Le travail des chauffeurs leur procure du prestige dans leur unité et dans leur organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	74E
10. Les chauffeurs de votre organisation sont fiers d'occuper la fonction qu'ils ont présentement.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	747
11. Vous êtes globalement satisfait de la rémunération et de l'évaluation du travail des chauffeurs au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	75C
<b>8- Planification et assignation</b> Pour les questions de 6 à 8, veuillez encircler le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.		

1. En moyenne, quelle est la proportion du temps qu'un chauffeur passe en situation de pied levé pendant une journée de travail.	<input type="radio"/> 15% et moins <input type="radio"/> Plus que 15%	81C
2. En considérant la totalité des chauffeurs, indiquez la proportion des chauffeurs qui travaillent : moins que 8h, de 8 à 10h et plus que 10h (vérifiez que la somme soit bien égale à 100).	<input type="radio"/> 8 h et moins : .....% <input type="radio"/> Entre 8 h et 10 h : .....% <input type="radio"/> 10h et plus : .....%	821 822 823
3. En considérant la totalité des chauffeurs, indiquez la proportion des chauffeurs qui travaillent en 1 bloc, en 2 blocs ou en 3 blocs (vérifiez que la somme soit bien égale à 100).	1 : .....% 2 : .....% 3 : .....%	831 832 833
4. Adoptez-vous une politique de respect de l'unité chauffeur / ligne ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	84C
5. Sur quelle base les chauffeurs sont – ils payés ?	<input type="radio"/> Temps effectivement travaillé <input type="radio"/> Une durée préétablie	85C
6. Vous êtes satisfait de la politique de planification des chauffeurs suivie par votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	861
7. Vous êtes satisfait de la politique de planification des chauffeurs suivie par votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	862
8. Vous êtes globalement satisfait de la politique d'assignation des chauffeurs appliquée au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	87C
<b>9- Relations de travail</b> Pour les questions de 3 à 7, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre situation selon la légende indiquée.		
1. Comment qualifiez-vous les relations sociales au sein de votre organisation ?	<input type="radio"/> Conflictuelle <input type="radio"/> Coopérative	91C
2. Quel est le rôle principal des superviseurs des chauffeurs dans votre organisation.	<input type="radio"/> Coordination et information <input type="radio"/> Contrôle et supervision <input type="radio"/> Autre (à préciser) .....	92C
3. Le supérieur immédiat des chauffeurs essaie de créer un climat de coopération et de bonne entente entre lui-même et ses subordonnés.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	931
4. Avant de prendre une décision, on considère que les chauffeurs ont à dire.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	932
5. Les chauffeurs de votre organisation sont informés des décisions prises par les dirigeants.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	933
6. On invite les chauffeurs de votre organisation à participer aux décisions qui affectent leur travail ou leur bien-être	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	934



7. Vous êtes globalement satisfaits des relations de travail établies au sein de votre organisation.	1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7 Fortement en désaccord Fortement en accord	94C
<b>10- Performance</b>		
1. Quel est le nombre de griefs formulés par les chauffeurs au cours de l'année écoulée?	.....	101
2. Quel est le nombre de grèves des chauffeurs enregistré dans le cadre des trois dernières conventions collectives?	.....	102
3. Quelle fut la durée moyenne des grèves des chauffeurs enregistrées dans le cadre des trois dernières conventions collectives?	.....	103
4. Quelle est la proportion que représente le coût du salaire des chauffeurs dans l'ensemble du budget de l'opération dans votre organisation?	.....%	201
5. Quelle est la proportion que représente le coût du surtemps dans le total du salaire des chauffeurs dans votre organisation?	..... %	202
6. Quelle est la proportion que représente le coût de l'absence dans le total du salaire des chauffeurs dans votre organisation?	..... %	203

## **ANNEXE 2 : LISTE DES ABREVIATIONS**

STM :	Société de transport de Montréal.
RTC :	Réseau de transport de la Capitale.
STO :	Société de transport de l'Outaouais.
RTL :	Réseau de transport de Longueuil.
STLev :	Société de transport de Lévis.
STLav :	Société de transport de Laval.
STTR :	Société de transport de Trois-Rivières.
STS :	Société de transport du Saguenay.
STSh :	Société de transport de Sherbrooke.