

2003s-58

**Rôle des pratiques d'empowerment et
de rémunération sur la performance des
ressources humaines : un enjeu
méthodologique**

Denis Chênevert, Michel Tremblay

Série Scientifique
Scientific Series

Montréal
Septembre 2003

© 2003 Denis Chênevert, Michel Tremblay. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

PARTENAIRE MAJEUR

. Ministère du développement économique et régional [MDER]

PARTENAIRES

. Alcan inc.
. Axa Canada
. Banque du Canada
. Banque Laurentienne du Canada
. Banque Nationale du Canada
. Banque de Montréal
. Banque Royale du Canada
. Bell Canada
. Bombardier
. Bourse de Montréal
. Développement des ressources humaines Canada [DRHC]
. Fédération des caisses Desjardins du Québec
. Gaz Métropolitain
. Hydro-Québec
. Industrie Canada
. Ministère des Finances [MF]
. Pratt & Whitney Canada Inc.
. Raymond Chabot Grant Thornton
. Ville de Montréal

. École Polytechnique de Montréal
. HEC Montréal
. Université Concordia
. Université de Montréal
. Université du Québec à Montréal
. Université Laval
. Université McGill

ASSOCIE A :

. Institut de Finance Mathématique de Montréal (IFM²)
. Laboratoires universitaires Bell Canada
. Réseau de calcul et de modélisation mathématique [RCM²]
. Réseau de centres d'excellence MITACS (Les mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes)

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique

Denis Chênevert^{*}, Michel Tremblay[†]

Résumé / Abstract

La présente recherche a pour objet de vérifier trois hypothèses principales : 1) dans quelle mesure un système de pratiques d'empowerment et un système de rémunération innovateur peuvent de façon individuelle influencer la performance des ressources humaines?; 2) est-ce que la cohérence entre ces différents systèmes ajoute à notre compréhension du phénomène de la mobilisation et du taux de roulement du personnel?; et 3) en quoi l'approche méthodologique utilisée influence ou non les résultats obtenus? Les analyses de régression réalisées auprès de 252 entreprises québécoises suggèrent que la mobilisation du personnel est davantage le fruit de la synergie à l'intérieur de chacun des systèmes étudiés alors que le taux de roulement du personnel est plutôt le fruit de la cohérence entre le système d'empowerment et le système de rémunération. Enfin, les résultats appuient en partie l'interchangeabilité des méthodes statistiques utilisées afin de mesurer la synergie et la complémentarité.

Mots clés : rémunération; empowerment; performance; synergie; méthodologie.

The purpose of the present study is to verify three main hypothesis with a sample of 252 Canadian organizations: 1) does empowerment bundle and compensation practices bundle individually have an influence on the human resources performance?; 2) does the fit or the synergy between these two bundle of practices significantly improve the performance of human resources?; and 3) does the methodological approach used have a significant impact on the results? The findings show that the level of mobilization of the personnel is more predicted by the stronger fit of each bundle of practices (empowerment or compensation). However, the results show that the level of turnover is better explained by the fit between these two bundle of practices (empowerment and compensation). In addition, the findings support partially the hypothesis of the interchangeability of the statistical methods used to capture the concept of intra (inside) and inter (between) fits in field of strategic human resource management.

Keywords: compensation; empowerment; performance; synergy; methodology.

^{*} Hec Montréal, courriel : denis.chenevert@hec.ca.

[†] Hec Montréal and CIRANO.

L'existence d'un lien entre l'investissement dans les ressources humaines et l'efficacité des organisations reçoit de plus en plus d'appuis dans la communauté scientifique et chez les praticiens (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Malgré une littérature grandissante sur le rôle des politiques RH, plusieurs ambiguïtés méthodologiques subsistent en ce qui concerne la façon de mesurer la contribution des pratiques de GRH à la performance des organisations. En effet, un courant important de recherches examine l'influence des pratiques de GRH de façon isolée sans considération pour l'interrelation qui peut exister entre chacune d'elles. Souvent ces études établissent des liens entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle sans considérer les éléments contextuels les plus porteurs tels que les stratégies externes et internes des organisations (Chênevert et Tremblay, 2002). De plus, les mesures de performance utilisées sont souvent des indicateurs financiers qui s'éloignent de la contribution immédiate de la GRH. Le lien ainsi recherché entre la GRH et la santé financière des organisations omet un passage obligé qui est celui des comportements, que plusieurs considèrent comme la «boîte noire» entre les politiques RH et les indicateurs de performance financière (Becker et Gerhart, 1996).

Les nouvelles approches théoriques, notamment la vision basée sur les ressources (Barney, 1991), suggère qu'une ressource, pour qu'elle soit considérée comme stratégique, doit ajouter de la valeur au processus de production et apporter une compétence distinctive. Pour ce faire, elle doit être rare parmi les concurrents, difficilement remplaçable ou substituable et inimitable par les concurrents (Barney, 1991). Une ressource est inimitable lorsqu'elle possède des caractéristiques historiques uniques, une ambiguïté causale et une grande complexité sociale (Gerhart et al. 1996). Cette perspective stratégique suggère qu'une forte cohérence à l'intérieur du système RH peut résulter en une certaine synergie difficilement imitable. Mais par quel mécanisme l'interaction entre plusieurs politiques de GRH peut générer de la valeur ?

Dans le domaine de la rémunération, Gerhart et al., (1996) soutiennent que l'utilisation d'une pratique de rémunération, aussi innovatrice soit-elle, ne constitue pas en soi un avantage concurrentiel durable, car tous les concurrents peuvent finir par

implanter la même pratique. En effet, une cohérence entre un plan spécifique de rémunération et des mécanismes de gestion particuliers serait plus susceptible de créer de la valeur en attirant, mobilisant et retenant les employés appropriés. Plusieurs mécanismes de gestion, tel que l'organisation du travail, doivent être supportés par des politiques de rémunération appropriées. C'est au niveau de cet arrimage que les gains de productivité seraient les plus prometteurs (Beekun, 1989).

Plusieurs approches méthodologiques ont été proposées afin de circonscrire cette idée de cohérence et de synergie. Pour certains, l'intensité dans l'utilisation des pratiques de GRH serait garante de cette cohérence (Delaney et Huselid, 1996). Pour d'autres, l'idée de la synergie réside plutôt dans l'interaction entre un ensemble de pratiques de GRH et l'organisation du travail (MacDuffie, 1995). D'autres, les tenants de l'approche « configurationnelle », soutiennent qu'il existe des systèmes idéaux de GRH, et que la qualité de la complémentarité réside dans la capacité des organisations à se rapprocher de ces idéaux types (Delery et Doty, 1996; Lepak et Snell, 2000; Youndt, 2000).

La présente étude vise principalement à cerner le rôle de la synergie entre les pratiques de rémunération et d'empowerment sur la performance RH. Nous faisons l'hypothèse générale que la cohérence entre ces deux grappes de pratiques permet de mieux prédire la performance RH que leur utilisation indépendante. En d'autres termes, le recours à de nouvelles pratiques visant à renforcer l'empowerment chez les employés ne serait pas suffisant à elles seules pour améliorer la performance RH. Le support de certaines politiques de rémunération adéquates est une condition nécessaire. De plus, nous chercherons à vérifier si l'approche méthodologique préconisée peut influencer les résultats obtenus. Nous croyons qu'il est important d'évaluer l'effet des choix méthodologiques dans l'étude de la cohérence RH. À notre connaissance, rares sont les études qui ont cherché à évaluer l'implication de ces choix à l'égard des résultats. Il est possible que les divergences observées dans la littérature sur les effets des pratiques RH puissent être expliquées par les approches utilisées par les chercheurs.

L'influence des stratégies d'empowerment

Nombre de terminologies ont été associées à la notion d'empowerment, telles que la délégation, l'enrichissement de l'emploi, l'autodétermination, l'autogestion, l'implication ou la gestion participative, que pour ne nommer que celles-ci (Lee & Koh, 2001). La notion d'empowerment renvoie à deux perspectives différentes, soit la perspective relationnelle et motivationnelle. La perspective relationnelle considère l'empowerment comme un ensemble de pratiques et politiques qui visent à partager avec les employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail. (Conger et Kanungo, 1988; Nieoff et al., 2001 ; Koberg et al., 1999). Suivant cette perspective, l'empowerment apparaît lorsque l'organisation met en place des changements structurels et objectifs, ou encore, lorsque le supérieur immédiat, par ses comportements, visent à donner aux employés un pouvoir décisionnel et une plus grande liberté d'action dans leur travail. Cette perspective adopte ainsi le point de vue de l'organisation ou de ses représentants et serait la cause de l'empowerment. C'est donc l'employeur qui initierait les changements nécessaires afin d'accroître le degré d'empowerment. La perspective motivationnelle, qui est essentiellement cognitive, prend le point de vue de l'employé et est basée sur les perceptions des individus quant à leur capacité d'agir sur les événements (Spreitzer, 1995, 1996). Ici, c'est l'expérience de l'empowerment qui importe, plutôt que les comportements des représentants en regard des moyens mis en place pour favoriser cet empowerment. Cette perspective est en quelque sorte l'effet de l'empowerment. La popularité du concept d'empowerment psychologique origine des travaux de Conger & Kanungo (1988), Thomas et Venthouse (1990) et de Spreitzer (1995 ; 1996). L'accent est donc mis ici non pas sur les réactions des techniques d'intervention participatives (perspective relationnelle), mais sur l'expérience cognitive des personnes en regard de ces interventions (perspective motivationnelle) (Thomas et Vethouse, 1990 ; Spreitzer et al., 1997). Dans le cadre de cette recherche trois aspects structurels de l'empowerment seront étudiés soit les équipes autonomes et semi-autonomes de travail, la participation à la gestion et la gestion de la qualité. Ces considérations structurelles de l'empowerment se révèlent très étroitement liées aux théories de la participation à la prise de décision, de l'implication des salariés et de l'enrichissement de l'emploi (Spreitzer, Kizilos & Nason,

1997). De plus, l'empowerment a été associé à une diversité de comportements au travail comme la loyauté (Koberg, 1999 ; Fulford & Enz, 1995) et les comportements de mobilisation ou prosociaux (Niehoff et al., 2001 ; Peccei & Rosenthal, 2001).

Ce lien présumé entre ces conditions structurelles de l'empowerment et les comportements de mobilisation et de loyauté pourrait être expliqué par la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et la théorie de support (Eisenberger et al., 1986). Des équipes de travail avec une autonomie élevée, une culture de gestion fortement participative et un programme de gestion de la qualité qui fait une large place à la responsabilisation peuvent être perçus comme un signal tangible que l'organisation prend les moyens pour supporter ses employés (Niehoff et al., 2001). Cette perception de support et de confiance prédisposerait les employés, suivant la théorie de l'échange social, à adopter des comportements bénéfiques à l'organisation, et ce, en guise de réciprocité. On peut également penser que ces conditions structurelles de l'empowerment peuvent être interprétées comme un signal de considération et de respect à l'égard des individus, donc comme un signe de justice interactionnelle (Eylon et Bamberger, 2001). Par ailleurs, suivant le modèle des systèmes à haute performance (Appelbaum, et al., 2000), les dimensions structurelles de l'empowerment permettent de susciter les conditions essentielles à la mobilisation et à la loyauté, à savoir d'offrir des opportunités de participation et de motivation intrinsèque.

Malgré leurs avantages présumés, ces différentes approches en matière de gestion et d'organisation du travail n'auraient pas une influence optimale sur la performance des RH lorsqu'elles sont considérées d'une façon isolée. Il doit exister une relation de cohérence entre les différentes activités visant à renforcer le niveau d'empowerment chez les employés. L'évolution des modes de gestion traditionnelles vers la prise en compte de la gestion de la qualité a souvent été accompagnée d'une plus grande participation des employés à la prise de décision et de la mise œuvre d'équipes autonomes ou semi autonomes de travail. L'étude de MacDuffie (1995) supporte cette idée en suggérant qu'un système cohérent de pratiques de GRH contribuerait davantage à la productivité et à la qualité des produits lorsqu'il serait intégré à un système de production flexible.

Davis (1993) a pour sa part observé que plus de la moitié des organisations qui avaient opté pour une gestion de la qualité utilisaient des équipes autogérées pour plus du quart de leurs employés. Wood (1999) et Lawler et al. (1995) ont pour leur part trouvé une relative concomitance dans l'utilisation des pratiques associées à la qualité totale et d'implication des salariés. L'ensemble de ces considérations nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La synergie à l'intérieur des moyens mis en œuvre pour favoriser l'empowerment est liée positivement à la performance des ressources humaines.

Influence des politiques de rémunération

Plusieurs pratiques et politiques de rémunération ont été identifiées comme ayant une influence sur l'efficacité organisationnelle. Parmi ces pratiques, la bonification associée à la performance individuelle et collective semble constituer un atout chez les organisations qui en font bon usage. Les individus qui bénéficient d'incitatifs individuels seraient plus motivés à fournir un effort intense au travail que ceux qui sont rémunérés sur la base de l'ancienneté (Schwab et Olson, 1990). De même, les programmes de rémunération basée sur la performance collective, tels que les plans de participation aux bénéfices, encourageraient les employés à travailler en équipe et à collaborer entre eux, car la maximisation de leurs efforts exercera un effet positif sur leur revenu (FitzRoy et Kraft, 1987). A cet égard, l'étude de Kopelman et Reinharth (1982) indique que la taille des bonus de performance permettait d'expliquer près de 4% de la variance à l'égard de la performance. Les incitatifs financiers peuvent par ailleurs contribuer à une plus grande mobilisation et loyauté des employés en promouvant un sentiment d'équité plus élevé (Adams, 1963) et en renforçant le sentiment, suivant la théorie de support, que l'organisation valorise les contributions des employés (Eisenberger et al., 1990).

D'autres dimensions de la rémunération, telles que la position salariale par rapport au marché et le niveau des avantages sociaux peuvent aussi exercer une influence positive sur la mobilisation et la rétention du personnel. À cet effet, l'étude de Holzer (1990) révèle que les entreprises qui optent pour une position salariale de leader recrutent un plus grand nombre de candidats et de meilleure qualité, ce qui résulterait en un taux de roulement plus faible. Une enquête réalisée par Watson Wyatt auprès de 614 entreprises montre un écart de près de 10 % à l'égard du retour sur l'avoir des actionnaires entre les entreprises ayant adopté une politique de leader et celles n'ayant pas opté pour ce type de politique (Hale et Bailey, 1998). Suivant la théorie de l'échange (Blau, 1964) et la théorie du salaire d'efficience (Fairris et Alston, 1994), les individus en situation avantageuse par rapport au marché devraient répondre par une plus grande productivité et adopter des comportements qui vont au delà des rôles prescrits (Organ, 1990). La qualité des avantages sociaux offerts aurait également une incidence sur les comportements

« prosociaux » positifs. Selon l'étude de Lambert (2000), ces derniers agiraient sur les attitudes et les comportements des employés par le biais de la théorie des échanges sociaux. Cette étude a montré l'existence d'une relation positive entre la perception d'utilité des programmes d'avantages sociaux liés à la conciliation travail-famille et l'adoption de certains comportements de citoyenneté organisationnelle (ex : présence aux réunions, suggestions constructives, collaboration avec les autres). Des programmes innovateurs et utiles en matière d'avantages sociaux amèneraient les individus à se sentir redevables envers leur employeur. Ils seraient ainsi plus disposés à manifester des comportements qui sont commensurables au support organisationnel obtenu (Wayne et al., 1997).

Au même titre que les stratégies d'empowerment, les politiques de rémunération, prises isolément, ne peuvent pas exercer une influence optimale sur la performance RH. Il doit aussi exister une complémentarité entre les différentes pratiques de rémunération mise en oeuvre. La synergie à l'intérieur d'un système de rémunération serait difficile à imiter par les concurrents et permettrait d'acquérir un avantage concurrentiel supérieur à la mise en place d'une série de politiques incohérentes entre elles (Gerhart et al., 1996). Certaines pistes de cohérence ont été avancées. Par exemple, Becker et Huselid (1996) ont observé qu'une augmentation d'un écart type dans l'utilisation d'un système cohérent de rémunération (ex : politique salariale de leader, bonus à la performance individuelle et collective, actionnariat) permettait d'accroître la valeur au marché de la firme de 21% et 26% selon l'indice financier utilisé. En ce qui a trait aux indices de performance RH, Appelbaum et al., (2000) soutiennent que la présence des programmes de bonus peuvent avoir un impact sur les efforts discrétionnaires et la loyauté des employés dans la mesure où ils sont supportés par d'autres pratiques favorisant la confiance et l'engagement tels que des salaires de base élevés et de bons avantages sociaux. Ces considérations nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H2 : La synergie à l'intérieur d'une grappe cohérente de politiques de rémunération est liée positivement à la performance des ressources humaines.

Lien entre moyens d'empowerment et les politiques de rémunération

Les théoriciens de la complémentarité arguent que les pratiques d'empowerment peuvent générer des problèmes de contrôle et de suivi des performances. Comme les pratiques traditionnelles de supervision sont susceptibles d'être inefficaces lorsque les employés se voient davantage responsabilisés, il devient alors nécessaire de mettre en place des pratiques complémentaires de GRH afin d'orienter positivement les comportements (Godard, 2001). La rémunération est considérée comme l'un des mécanismes de support essentiel au succès d'une stratégie d'empowerment (Pil & MacDuffie, 1996). Le passage d'une structure organisationnelle fortement hiérarchisée, dans laquelle les gestionnaires contrôlent la plupart des décisions, à une structure flexible, où le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit, le travail organisé en équipes et la polyvalence omniprésente, a contraint nombre d'organisations à s'interroger sur l'adéquation de leur système de récompenses (Kanin-Lovers et Rowland, 1992). Les études de Osterman (1994) et de Gittleman et al. (1998) ont montré que la rémunération des compétences et le partage des bénéfices étaient associés significativement à l'utilisation de formes d'organisation du travail flexible. Par ailleurs, un certain nombre d'études ont révélé que l'utilisation concomitante de pratiques d'empowerment et de rémunération permettait d'accroître d'une façon significative certains indicateurs d'efficacité. La méta-analyse de Beekun (1989) a montré que les organisations qui avaient mené des réformes du travail importantes (ex : équipes autonomes ou semi-autonomes de travail), supportées par des modifications cohérentes en matière de rémunération (ex : politique salariale de leader, bonis d'équipe), étaient significativement plus productives (ex : volume de production, coûts de intrants, niveau de qualité, etc.) que celles qui avaient réalisé ces réformes sans l'aide de la rémunération. L'étude de Wright et al. (1999) a mis en évidence que les entreprises pétrolières les plus performantes étaient celles qui avaient mis en place des programmes de participation à la gestion jumelées à des programmes de rémunération innovateurs. En revanche, les organisations les moins performantes étaient celles qui avaient investi seulement dans une ou l'autre de ces pratiques. Plus récemment, Cappelli & Neumark (2001) ont examiné l'influence de plusieurs interactions potentielles entre les pratiques d'empowerment et de rémunération.

Ils ont observé que les équipes de travail autogérées en isolation avaient une influence négative sur la productivité. Toutefois, utilisées en tandem avec des plans de rémunération des compétences et de partage des bénéfices, les équipes de travail avaient une influence positive sur la productivité.

L'investissement dans des pratiques avancées de gestion de la qualité requiert également des changements majeurs en matière de GRH. Une analyse des récipiendaires des prix Malcolm Baldrige a révélé que ces lauréats avaient tous réorienté leurs pratiques de GRH de façon à ce qu'elles soient cohérentes avec leur démarche qualité (Blackburn et Rosen, 1993). Une démarche de qualité, en raison de son accent sur le travail d'équipe et la participation à divers modes de résolution de problèmes, requiert des mécanismes pour faciliter les interactions, la coopération et les échanges d'information (Youndt et al. 1996). Les entreprises qui auraient opté pour une démarche qualité auraient également procédé à des augmentations de salaires et à la mise en place de programmes d'incitatifs reflétant les critères de performance propre à une approche qualité (Saunier et Hawk, 1994). Les exigences en termes d'amélioration continue, de compétences exigées par la gestion de la qualité et les équipes autonomes de travail requièrent que les employés qui y participent soient récompensés pour l'effort supplémentaire et leurs nouvelles responsabilités. Pour ce faire, ils doivent eux aussi bénéficier de l'accroissement des profits et de la productivité (Levine et Tyson, 1990). Par exemple, Snell & Dean (1992) ont trouvé que l'importance accordée à la gestion de la qualité totale était positivement liée à des systèmes de rémunération orientés vers le marché externe. L'utilisation concomitante des pratiques de qualité et de rémunération devrait permettre de faire des gains additionnels en termes d'efficacité. Par exemple, Cappelli et Neumark (2001) ont observé que l'implantation conjointe d'un programme de partage des bénéfices et de qualité totale était associée à une augmentation de la productivité de 5,2%.

Bref, un certain nombre d'évidences supportent l'idée que les pratiques visant à accroître l'empowerment chez les employés ont plus de chance de succès quand celles-ci sont accompagnées par des pratiques de rémunération innovatrices destinées à renforcer l'équité, la motivation, la coopération et la reconnaissance. Toutefois, diverses

méthodologies ont été utilisées par les chercheurs pour évaluer les effets conjoints ou complémentaires de l'empowerment et de la rémunération. Parmi les approches les plus fréquemment utilisées pour mesurer la complémentarité entre les pratiques de GRH notons : la complémentarité par l'interaction et la complémentarité par la configuration.

La complémentarité par l'interaction

Les différentes études qui ont cherché à comprendre la notion de complémentarité ou d'alignement entre les pratiques de GRH n'ont pas toutes épousé la même approche méthodologique. Certaines d'entre elles, ont cherché à opérationnaliser cette notion par l'intermédiaire des interactions entre les mécanismes de gestion. La plupart des ces recherches se sont limitées à des interactions entre une seule pratique de GRH et une variable modératrice telle que la stratégie d'affaires, l'organisation du travail ou encore le secteur d'activités. De façon générale, les résultats sont souvent peu convaincants (Delery et Doty, 1996). L'utilisation des interactions entre différents systèmes RH et des variables contingentes semble avoir donné de meilleurs résultats et posé moins de problèmes méthodologiques. Certains soutiennent que les études qui ont examiné l'effet de pratiques individuelles peuvent avoir conduit à des résultats erronés en raison du fait que la pratique unique (ex : partage des bénéfices ou cercles de qualité) peut avoir capter l'effet de l'ensemble du système (McDuffie, 1995). Plusieurs études ont ainsi cherché à évaluer l'effet de grappes de pratiques cohérentes plutôt qu'une succession de pratiques individualisées (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Arthur, 1992, 1994; Lee & Miller, 2001). Par exemple, Youndt et al. (1996) ont montré que les entreprises qui optaient pour une stratégie basée sur la qualité affichaient une meilleure performance financière lorsqu'elles avaient recours à un système de GRH orienté vers la valorisation du capital humain (ex : dotation sélective, formation continue, évaluation de la performance basée sur le développement et les comportements, des incitatifs de groupes, rémunération des compétences). L'étude de MacDuffie (1995) a par ailleurs révélé que l'utilisation conjointe d'une grappe de pratiques d'empowerment orientée vers l'autonomie décisionnelle et vers l'utilisation de pratiques de GRH à haut niveau d'engagement était

associée à une plus grande productivité des usines d'assemblage automobile. En matière de rémunération, rares sont les études qui ont examiné l'effet de l'interaction entre différents systèmes ou grappes de pratiques de rémunération et d'empowerment sur la performance RH.

La complémentarité par l'approche configurationnelle

L'approche « configurationnelle » apporte un éclairage nouveau à la notion de complémentarité. Depuis les travaux de Miller (1978) sur la notion de configuration, plusieurs chercheurs dans le domaine du management, et principalement de la stratégie, ont préconisé cette approche méthodologique afin de mieux comprendre les différences de performance entre les entreprises. Selon Doty et al. (1993) une configuration n'est pas une catégorie d'entreprises, mais un type idéal d'entreprise. Le type idéal serait un modèle abstrait ou un construit théorique. La déviation de ce type idéal peut être notée et expliquée. Par conséquent, il ne s'agit pas uniquement de classifier les entreprises de l'échantillon dans des groupes nominaux, mais d'évaluer le degré de déviation entre les organisations de l'échantillon et le type idéal. Suivant cette approche, une mesure de déviation par rapport au modèle idéal peut être utilisée pour prédire la performance organisationnelle (Doty et al., 1993). Quelques chercheurs ont utilisé l'approche « configurationnelle » afin de mieux comprendre le rôle des systèmes RH dans l'efficacité organisationnelle. Par exemple, Delery et Doty (1996), dans une étude réalisée dans le secteur bancaire, ont observé que certaines configurations de pratiques RH étaient plus performantes que d'autres. Ils ont trouvé que plus les banques se rapprochaient d'une culture RH de marché (ex : peu de sécurité d'emploi, mesures quantitatives de performance, peu de participation, peu de socialisation, forte présence de la participation aux bénéfices), plus elles étaient financièrement performantes. Une distance d'un écart type par rapport au modèle idéal (système RH de marché) était associée à un écart de 13 % au plan de la performance financière. Sur la base de ces études, nous pouvons faire l'hypothèse suivante :

H3: Le niveau de complémentarité entre une stratégie de rémunération et une stratégie d'empowerment sera lié positivement à la performance des ressources humaines.

Les fréquents débats sur la façon de mesurer la synergie et la complémentarité entre les pratiques ont soulevé quelques problèmes méthodologiques. Des problèmes de pouvoir statistiques, de cohérence interne et de multicollinéarité ont amené les chercheurs à se questionner sur les choix méthodologiques et leurs conséquences à l'égard des résultats (Gerhart et al, 1996). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante:

H4 : La méthodologie utilisée pour mesurer la synergie et la complémentarité ne change pas significativement les résultats obtenus.

En résumé, cette recherche a pour but d'analyser l'influence des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines. Elle cherche également à comprendre le rôle de la synergie et de la complémentarité entre les pratiques dans la recherche d'une meilleure performance. Enfin, l'utilisation en parallèle de différentes approches méthodologiques pour circonscrire la synergie et la complémentarité va nous permettre de faire avancer les connaissances sur le rôle des choix méthodologiques. Pour ce faire, nous avons administré deux questionnaires auprès du même répondant à deux périodes différentes. Les répondants sont dans l'ensemble, des responsables des ressources humaines dans de grandes entreprises québécoises. La section suivante nous donne les détails du design de recherche et des outils utilisés.

Méthodologie

Échantillonnage

Les données ont été recueillies à l'aide de deux questionnaires administrés à deux ans d'intervalle. Le premier questionnaire a été distribué par courrier interne aux responsables des ressources humaines des entreprises québécoises du secteur marchand

non agricole. Ce premier questionnaire avait pour but de récolter des informations sur le profil des entreprises, leurs politiques de rémunération, les pratiques d'empowerment, la culture et la stratégie d'affaires. La première enquête a permis de recueillir 252 questionnaires exploitables, pour un taux de réponse de 11,4 %. La recherche des causes de non réponse a été effectuée lors de la relance téléphonique. Il apparaît que dans 88% des cas les entreprises qui n'ont pas répondu ont déclaré être intéressées par l'étude, mais ne pas avoir le temps de répondre dans les délais fixés compte tenu de la longueur du questionnaire; 7% des entreprises se sont déclarées intéressées mais le responsable n'avait pas les moyens de répondre en raison d'une prise de fonction trop récente; 5% ont déclaré ne pas être intéressées. Enfin, concernant l'importance des questions relatives aux rémunérations pour les entreprises n'ayant pas répondu, 76% des non répondants considèrent que la politique de rémunération est un aspect important ou très important de leur stratégie organisationnelle. Ces résultats amènent à considérer que les entreprises introduites dans la base de données et les non répondants ne se différencient pas du point de vue de la place et de l'intérêt accordés aux politiques de rémunération.

Le second questionnaire a été administré deux années après l'envoi de la première enquête aux mêmes répondants. Cette seconde enquête avait pour but de récolter des données sur divers indicateurs de performance organisationnelle et RH. Des informations sur le taux de roulement volontaire et le degré de mobilisation du personnel ont été recueillies de manière à mettre en relation les différentes politiques de rémunération et d'empowerment du premier questionnaire avec les mesures de performance RH du deuxième questionnaire. De cette façon, il nous a été possible de réduire le biais inhérent à la variance commune des méthodes. La deuxième enquête a permis de recueillir 128 questionnaires exploitables, pour un taux de réponse de 51%.

Mesure des variables

Stratégies d'empowerment. L'effort d'empowerment des entreprises participantes a été mesuré par trois pratiques soit : les équipes de travail, la gestion de la qualité et la gestion participative. Le degré d'évolution des équipes de travail a été cerné par le degré

d'utilisation des groupes autonomes et semi-autonomes de travail. Les répondants devaient indiquer le pourcentage de salariés couverts par ce type d'équipe de travail. Les résultats ont été codés : 0 pour aucun salarié couvert; 1 pour 1 à 33% des salariés; 2 pour 34% à 66% des salariés et 3 pour plus de 66%. L'importance accordée à la gestion de la qualité a été cernée par la réponse à la question : «Comment situez-vous votre organisation en matière de gestion de la qualité ?» Une échelle de type Lickert à sept modalités a été utilisée comprenant à l'une des extrémités l'énoncé suivant : « Nos efforts sont concentrés sur le contrôle des produits finis ou services fournis » et à l'autre : « Nous utilisons une combinaison de pratiques de qualité totale des plus sophistiquées à travers toute l'entreprise et avec nos partenaires ». La gestion participative a été évaluée à l'aide trois items sur une échelle de type Lickert comprenant cinq modalités variant de «tout à fait en désaccord» à «tout à fait d'accord». Les questions concernaient principalement le concept de management participatif. L'analyse factorielle a permis d'identifier un seul facteur ($\alpha=0,66$) dont la valeur propre était supérieure à 1 et dont le pourcentage de variance expliquée était de 59,22%.

Stratégies de rémunération. Les responsables des ressources humaines ont été amenés à prendre position sur les stratégies de rémunération utilisées par leur entreprise en répondant à une série de questions (échelle de Lickert à cinq modalités) couvrant plusieurs dimensions de la rémunération. Plusieurs des mesures utilisées ont déjà fait l'objet de validation dans des études antérieures (Diaz et Gomez-Mejia, 1997; Balkin et Gomez-Mejia, 1990). Au total, cinq dimensions ont été identifiées dont deux mesurées à l'aide d'une échelle de Lickert à cinq modalités variant de «Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord ». À ces mesures de nature perceptuelle, nous avons ajouté trois variables objectives. Le pourcentage moyen de bonus individuels et collectifs, le salaire relatif moyen et le pourcentage moyen d'avantages sociaux par rapport au salaire de base. Les éléments de mesure sont :

- La performance et le risque (sept indices : $\alpha= 0,77$)
- La dimension collective de la performance (six indices : $\alpha= 0,79$)

- Le pourcentage de bonis annuels moyens individuels et collectifs recodé sur une échelle à cinq modalités: (1 = 0 %; 2 = 1 à 4 %; 3 = 4,1 à 8 %; 4 = 8,1 à 12 % et 5 = plus de 12 %).
- Le salaire relatif moyen (salaire moyen de chaque entreprise divisé par le salaire moyen de l'échantillon et recodé sur une échelle à 8 modalités).
- Le pourcentage d'avantages sociaux moyen recodé sur une échelle à 5 modalités (1 = 0 à 9%; 2 = 10 à 19%; 3 = 20 à 25%; 4 = 26 à 32% et 5 = plus de 32%).

Variables de contrôle. Quatre variables de contrôle ont été utilisées afin de vérifier l'influence de certaines caractéristiques organisationnelles jugées déterminantes dans la performance des ressources humaines. Deux variables de pourcentage ont été utilisées pour mesurer le taux de syndicalisation et le taux de croissance du chiffre d'affaires ; une variable dichotomique pour évaluer le secteur d'activités (Service=1; Manufacturier=0) et le logarithme du nombre de salariés pour évaluer la taille de l'entreprise. Le choix de ces variables de contrôle s'appuie sur des études antérieures qui ont traité de problématiques similaires (Arthur, 1994; Gomez-Mejia, 1992; Balkin et Gomez-Mejia, 1990; Chênevert et Tremblay, 2002).

Performance RH : Deux variables ont été utilisées pour mesurer la performance des ressources humaines : le taux de roulement volontaire et le niveau de mobilisation du personnel. Le taux de roulement volontaire a été mesuré sur une échelle de pourcentage recodé en cinq catégories (1 = 0 à 2%; 2 = 2,1 à 4%; 3 = 4,1 à 9%; 4 = 9,1 à 15% et 5 = plus de 15%), alors que le degré de mobilisation du personnel a été évalué sur une échelle de lickert à cinq modalités. La question était la suivante : «Comment estimez-vous le niveau de mobilisation actuel de vos employés (ex : proportion des employés qui fournissent un effort plus élevé que celui normalement requis) ?»

Intensité d'utilisation : Selon Delaney et Huselid (1996), le degré d'intensité dans l'utilisation des pratiques de GRH est un indice de synergie entre les pratiques. Tel que recommandé par ces auteurs, nous avons créé une variable qui indique le nombre de pratiques pour lesquelles chaque entreprise se positionne au delà de la médiane de

l'échantillon. Un coefficient positif indiquera que plus une entreprise utilise intensément plusieurs pratiques de GRH et plus sa performance RH est élevée.

Grappe de pratiques : Pour combiner des pratiques en grappe, MacDuffie (1995) propose d'utiliser l'approche additive. Cette approche consiste à additionner chacune des variables de façon à obtenir un score qui représente la synergie entre ces variables. Selon Osterman (1994), l'utilisation de l'approche multiplicative plutôt qu'additive est trop restrictive, car elle attribuerait la valeur zéro à la grappe de pratiques pour toutes les organisations qui n'utiliseraient pas l'une des pratiques comprises dans cette grappe. La notion de synergie postule l'importance de l'interrelation entre les pratiques et supporte l'idée que l'absence de l'une de ces pratiques n'élimine pas pour autant l'effet des autres, mais elle ne fait que réduire l'influence de la grappe de pratiques en question.

Configuration : Les promoteurs de l'approche configurationnelle soutiennent que les mesures d'alignement par l'entremise des interactions ont un effet réducteur considérant la dynamique qui existe à l'intérieur d'un système de pratiques (Van de Ven et Drazin, 1985). Pour ce faire, ils préconisent l'utilisation d'un ou de plusieurs types idéals d'organisation. À cet égard, ils postulent que moins la distance est grande entre l'organisation et l'un des types idéals, plus cette dernière devrait être performante. La technique pour mesurer cette similarité est basée sur la distance du poids euclidien représenté par la formule suivante :

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

Où :

D_{io} = la distance entre le type idéal « i » et l'organisation « o »

X_i = a 1 x le vecteur « j » qui représente la valeur du type idéal « i » sur l'attribut « j »

X_o = a 1 x le vecteur « j » qui représente la valeur de l'organisation « o » sur l'attribut « j ».

W = le poids de la matrice diagonale j x j qui représente l'importance théorique de l'attribut « j » pour le type idéal « i ».

Pour construire le type idéal, plusieurs techniques sont possibles. Nous avons privilégié deux des approches recommandées par Doty et Glick (1994) et Delery et Doty (1996).

Le continuum. Tel que recommandé par Delery et Doty (1996), nous avons considéré deux types idéaux d'organisation situés chacun à l'extrémité d'un continuum. Le choix d'être d'un côté ou l'autre du continuum dépend de la stratégie d'empowerment privilégiée. Le type idéal pour les organisations qui utilisent d'une façon intensive les équipes autonomes de travail, la qualité totale et la gestion participative est un système de rémunération orienté vers la performance, des salaires de base élevés et de très bons avantages sociaux. De l'autre côté, les entreprises qui font pas ou peu d'efforts en matière d'empowerment sont généralement plus susceptibles de recourir à des stratégies de rémunération où la part incitative liée à la performance est faible et où il existe de piètres conditions salariales et sociales. Les organisations qui s'éloignent de l'un ou de l'autre de ces systèmes de rémunération selon le mode d'organisation du travail privilégié réduiraient leurs chances de succès.

Comité d'experts. Nous avons eu également recours à un comité d'experts (8 experts) du milieu universitaire et du milieu des affaires familier avec les questions de rémunération et de stratégies d'empowerment. Ces experts avaient pour rôle de se prononcer sur le degré de cohérence de chacune des politiques de rémunération en regard des différents systèmes d'empowerment et de pondérer l'importance de chacune de ces politiques.

Résultats

Validation des grappes de pratiques

Cohérence interne

Les analyses de cohérence interne révèlent que les pratiques de rémunération sont moyennement intercorrélées. L'alpha de Cronbach pour les cinq variables de rémunération est de 0,50, ce qui est plutôt faible. Toutefois, il importe de souligner que certaines de ces variables avaient fait déjà l'objet d'une analyse factorielle. Cette procédure a réduit les possibilités d'intercorrélations. L'analyse de corrélation révèle que les variables de rémunération sont, de façon générale, toutes significativement corrélées entre elles ($r=0,29$). On peut ainsi affirmer qu'il existe une certaine cohérence à l'intérieur de la grappe de politiques de rémunération utilisée. En ce qui a trait aux pratiques d'empowerment, les résultats révèlent que ce construit présente une forte cohérence interne (équipes autonomes, qualité totale et gestion participative, $\alpha = 0,74$). L'analyse de corrélation montre également que le niveau de corrélation entre chacune des variables et le construit varie entre 0,45 et 0,97.

Analyse factorielle

Lorsque toutes les variables composant les deux indices (rémunération et empowerment) sont analysés à l'aide d'une analyse factorielle, on trouve trois facteurs distincts au lieu de deux tel que recherché. En effet, l'ensemble des politiques de rémunération se divise en deux, avec d'un côté les variables liées à la performance et de l'autre, les variables liées aux conditions de travail (salaire de base et avantages sociaux). Toutefois, quand la procédure forcée avec deux facteurs est utilisée, on retrouve les deux facteurs recherchés avec un niveau de variance expliquée supérieur à 50% et une valeur propre supérieure à 1. Cela nous amène à croire que ces deux indices ou facteurs sont distincts l'un de l'autre et présentent un niveau de cohérence satisfaisant.

Analyse catégorielle

La dernière analyse de validation considérée s'appuie sur des analyses catégorielles afin de générer des catégories d'entreprises à partir des variables utilisées.

Les différences de moyenne entre les groupes montrent la présence de deux catégories distinctes d'entreprises. Le tableau 1 suggère que le premier groupe représente des organisations qui attribuent une grande importance aux différentes politiques de rémunération et d'empowerment, le second groupe affiche pour sa part des résultats modestes sur ces mêmes dimensions. On peut faire la même observation à l'égard des indices de rémunération et d'empowerment. Les différences de moyennes, autant au niveau de chacune des variables que des indices globaux, se révèlent significatives à $p < 0,001$.

Insérer le tableau 1

Modèles de régression

Hypothèses sur la synergie des pratiques liées à la rémunération et à l'empowerment

Les résultats de l'analyse de régression du modèle 1 au tableau 2 révèlent que l'intensité relative dans l'utilisation de pratiques d'empowerment ($\beta = 0,19$; $R^2 = 0,034$; $p < 0,05$) et de rémunération ($\beta = 0,24$; $R^2 = 0,042$ $p < 0,01$) sont liées positivement au degré de mobilisation du personnel, mais non au taux de roulement. Suivant ces résultats, plus les organisations font un usage de pratiques d'empowerment et de rémunération supérieur aux autres entreprises, plus élevé est leur niveau de mobilisation. En ce qui a trait à l'effet des grappes de pratiques, les résultats du tableau 3 indiquent que plus les organisations recourent à un nombre élevé de pratiques de rémunération, plus grand est leur niveau de mobilisation ($\beta = 0,36$; $R^2 = 0,097$; $p < 0,001$). L'effet additif des pratiques d'empowerment n'est toutefois pas associé aux indices de performance RH. En somme, ces résultats confirment partiellement les hypothèses 1 et 2.

Insérer le tableau 2

Insérer le tableau 3

Hypothèse sur la notion de complémentarité entre l'empowerment et la rémunération

Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse de régression modératrice en ce qui a trait à l'effet conjoint des pratiques d'empowerment et de rémunération. Bien que la grappe de pratiques d'empowerment et la grappe de pratiques de rémunération prises individuellement n'ont pas d'influence significative sur le taux de roulement volontaire, leur effet conjoint se révèle par contre significatif ($\beta = -0,24$; $R^2 = 0,052$; $p < 0,01$). Ce résultat suggère que les entreprises qui font des efforts élevés en matière d'empowerment, et qui adoptent un ensemble de pratiques de rémunération afin de reconnaître la performance, les contributions et la loyauté, ont plus de chance d'avoir un taux de roulement du personnel. C'est la conjugaison de ces deux grappes de pratiques qui permet de mieux prédire le taux de roulement volontaire. En revanche, cette interaction ne semble pas être liée au degré de mobilisation du personnel.

Les résultats du modèle 2 au tableau 2 met en relation les entreprises qui font un usage plus intensif que la médiane de l'échantillon à l'égard des pratiques d'empowerment et de rémunération innovatrices. Les résultats montrent une relation positive et significative avec une seule mesure de la performance RH, soit la mobilisation ($\beta = 0,29$; $R^2 = 0,072$; $p < 0,01$). Ce résultat ne coïncide pas avec ceux observés dans l'analyse de régression modératrice. Il semble donc que l'intensité relative dans l'utilisation des politiques RH constitue une mesure de la complémentarité différente de l'effet conjoint des grappes de pratiques indépendantes.

Les résultats du tableau 4 révèlent une relation significative entre la première configuration et le taux de roulement volontaire. Les entreprises qui s'approchent de leur type théorique idéal présente une meilleure performance au plan de la stabilité de leur

personnel que celles qui s'en éloignent ($\beta=0,21$; $R^2= 0,050$; $p<0,05$). Par contre, ces résultats n'ont pu être confirmés par la deuxième configuration émanant du panel d'experts. L'approche utilisée pour identifier le modèle idéal joue donc un rôle important dans les résultats obtenus. De ce point de vue, le modèle idéal théorique apparaît plus performant que celui qui émane du jugement d'un panel d'experts. Des analyses complémentaires effectuées sur un seul type idéal d'organisation révèle un lien significatif avec la mobilisation du personnel ($\beta= -0,36$; $R^2= 0,11$; $p<0,001$). La relation négative suggère que plus les entreprises s'éloignent du type idéal de système de rémunération, peu importe leur effort en matière d'empowerment, moins elle sont performantes au plan de la mobilisation de leur personnel. Il existerait donc, en regard de la mobilisation, un système de rémunération optimal peu importe les pratiques d'empowerment privilégiées. En revanche, la cohérence entre les pratiques de rémunération et d'empowerment semble une condition nécessaire pour réduire le taux de roulement, ce qui apparaît consistant avec les résultats observés à partir des interactions. L'ensemble de ces résultats apportent donc un appui partiel à notre troisième hypothèse.

Insérer le tableau 4

Discussion

Les résultats de l'analyse catégorielle ont montré que notre échantillon d'entreprises pouvait se scinder en deux grandes catégories, l'une étant de nature plus innovatrice dans l'utilisation des pratiques de rémunération et d'empowerment, et l'autre plus traditionnelle. Contrairement à ce que certains auteurs ont suggéré (Gomez-Mejia et Welborne, 1988; Gomez-Mejia et Balkin, 1992), il n'y aura pas de contradiction entre le fait de privilégier un système de rémunération fortement orienté vers la performance et les bonis, et l'octroi d'un salaire de base élevé par rapport au marché et de bons avantages sociaux. Ces résultats supportent l'étude d'Appelbaum et al. (2000) sur le rôle de la rémunération dans les comportements discrétionnaires. Le contrat psychologique

par lequel l'entreprise demande à ses employés un niveau d'engagement élevé nécessiterait, en contre partie, des conditions salariales et à une protection sociale adéquates. Nos résultats suggèrent aussi que les régimes de bonification individuelle ou collectif utilisés au Canada comporteraient peu de risques, ces programmes de récompense s'ajouteraient à de bonnes conditions salariales et une meilleure protection sociale. Ces mêmes entreprises semblent aussi préconiser des mécanismes d'empowerment plus innovateurs comme les équipes autonomes, la qualité totale et la gestion participative. Nos résultats se trouvent en conformité avec les études qui ont observé que les efforts d'empowerment étaient aussi accompagnés de politiques de rémunération visant à promouvoir la performance et la loyauté des salariés (Levine et Tyson, 1990; Dunphy et Bryant, 1996; Smith et Brannik, 1990).

Les résultats sur l'intensité relative dans l'utilisation des systèmes de rémunération révèlent un lien positif et significatif avec la mobilisation des salariés, mais non avec le taux de roulement volontaire. L'efficacité des politiques de rémunération basées sur la performance et la loyauté semble donc être fonction du degré d'utilisation de ces différentes politiques (Delaney et Huselid, 1996). Le recours à un usage plus intensif de modes de rémunération, en comparaison aux autres entreprises, aurait ainsi un potentiel de création de valeur, du moins au plan de la capacité de mobiliser le personnel. En ce qui a trait à la mesure additive de la synergie du système de rémunération, la même conclusion émerge. De plus, nos résultats en regard de l'approche additive se révèlent pratiquement similaires à ceux observés par MacDuffie (1995) et Osterman (1994). Contrairement aux pratiques à succès proposées par Pfeffer (1994), nos résultats suggèrent qu'au lieu de considérer certaines pratiques à succès de façon isolée, il serait plus bénéfique d'examiner l'architecture d'un système donné (Becker et Gerhart, 1996). Les politiques de rémunération devraient donc être alignées les unes sur les autres afin de créer une architecture de rémunération susceptible de fournir un avantage concurrentiel (Barney, 1995). Cette architecture pourrait être différente d'une entreprise à l'autre, d'où l'idée d'équifinalité. Ces architectures doivent à la base supporter les mêmes objectifs et politiques de rémunération. A titre d'exemple, on peut penser que, dans une architecture

donnée, un programme de partage des bénéfices puisse jouer le même rôle qu'un plan de partage de gains de productivité dans une autre architecture.

Du côté de l'empowerment, la grappe de pratiques qui la constitue s'est avérée positivement reliée à une plus grande mobilisation du personnel, mais non au taux de roulement volontaire. Les organisations qui font un usage intensif au plan des équipes autonomes de travail, de la gestion participative et de la qualité totale ont un personnel plus mobilisé que celles qui valorisent des principes de gestion axés sur le contrôle, la centralisation et le renforcement de la hiérarchie. Nos résultats sont conformes à ceux observés par Gardner et Carlopio (1996), Nieoff et al., (2001) et Peccei et Rosenthal, (2001) à propos de l'importance de l'empowerment dans la manifestation de comportements discrétionnaires. Toutefois, et contrairement aux résultats de la rémunération, l'approche synergique, évaluée par la somme des pratiques d'empowerment, n'a pas d'influence significative sur l'indicateur de mobilisation du personnel. Cette contradiction suggère que la mesure de synergie choisie par les chercheurs peut jouer un rôle au plan de l'interprétation des résultats. Paradoxalement, le choix méthodologique semble exercer une différence dans les résultats à l'égard des pratiques d'empowerment, mais non à l'égard de celles liées à la rémunération. Le choix des mesures pour circonscrire ces différentes catégories de pratiques est peut-être à l'origine de ce constat.

Nos résultats ont par ailleurs montré que les pratiques de rémunération et d'empowerment, évaluées en isolation, n'exercent pas d'influence significative sur le taux de roulement. En revanche, le concept de complémentarité entre la grappe de pratiques d'empowerment et de rémunération exerce un pouvoir de prédiction significatif sur le roulement volontaire. En conformité avec les études de Beekun (1989), Cook (1994), Wageman et Baker (1997) et Wright et al. (1999) les organisations peuvent, selon toute vraisemblance, améliorer leur taux de rétention lorsqu'elles renforcent la cohérence de leurs pratiques d'empowerment et de rémunération. Les employés seraient plus disposés à rester dans l'organisation quand leur rémunération globale est commensurable avec leur niveau de responsabilité et d'autonomie. En accord avec la vision basée sur les

ressources, les avantages octroyés par des modes d'organisation du travail fondés sur l'empowerment peuvent difficilement être optimaux, c'est en ajoutant de la complexité à leur système de GRH, et d'une façon plus précise, par l'implantation d'une architecture de politiques de rémunération contingente, que les organisations peuvent réaliser des gains additionnels (Gerhart et al., 1996).

En ce qui a trait à l'approche « configurationnelle », nos résultats ont mis en évidence que les organisations les plus performantes en matière RH étaient celles qui se situaient à chacune des extrémités du continuum du construit théorique, ou celles qui se rapprochaient le plus de leur configuration idéale. Les organisations qui adoptent des modes de participation innovateurs ont une meilleure efficacité RH quand elles mettent en place un système de rémunération qui privilégie la performance, des salaires élevés et une bonne couverture d'avantages sociaux. Les entreprises qui optent pour des modes d'organisation du travail traditionnels axés sur le contrôle et la centralisation des décisions peuvent aussi être efficaces, mais à la condition que dans leur stratégie de rémunération la reconnaissance des contributions, de généreuses conditions salariales et les programmes de protection sociales ne constituent pas des éléments importants. Ce résultat est en accord avec ceux observés dans l'analyse de régression modératrice ayant permis de mettre en lumière le rôle prépondérant de la cohérence entre les grappes de pratiques d'empowerment et de rémunération. L'identification d'un modèle idéal de rémunération complémentaire avec les modes d'organisation du travail préconisés semble, d'un point de vu théorique, constituer un gage de succès. Le degré de conformité des organisations de notre échantillon à ces types idéaux explique une part significative de la variance associée au taux de roulement du personnel. Des analyses complémentaires ont révélé que la performance RH était plus élevée dans les organisations qui se rapprochent du modèle idéal « innovateur » que celles qui se rapprochent de la configuration idéale « traditionnelle ». Cela est donc en contradiction avec l'idée que différentes configurations aient la même efficacité et donc de la notion « d'équifinalité ». Il est possible que notre construction des configurations idéales soit en cause et qu'elle ait été biaisée en faveur du modèle « innovateur ». Il est possible aussi que de bonnes pratiques d'empowerment et de rémunération conduisent toujours à une

meilleure performance RH et qu'il n'y ait pas «de grappe équivalente» de pratiques qui peuvent fournir la même performance RH dans les organisations traditionnelles. Une telle question nécessiterait à être approfondie dans le futur.

Un regard sur les variables de contrôle utilisées dans cette étude révèle que le secteur d'activités et le taux syndicalisation jouent un rôle prépondérant dans le taux de roulement volontaire. La relation positive observée entre le secteur des services et le roulement peut probablement être expliquée par l'instabilité de la main-d'œuvre dans ce secteur. La proportion de femmes et de personnes à statut précaire qu'on y retrouve explique peut-être cette plus grande instabilité (Simard et Chênevert, 2000). Du côté syndical, les résultats suggèrent que la syndicalisation agirait comme mécanisme de régulation du marché interne du travail. Les employés syndiqués bénéficient généralement de clauses de protection de l'emploi et de la règle à l'ancienneté en regard des augmentations de salaires. De plus, les échelles salariales, les conditions de travail et les plans d'avantages sociaux sont généralement plus avantageux dans les entreprises syndiquées. Ces meilleures conditions salariales auraient pour effet d'accroître l'engagement calculé chez les salariés, et donc de réduire le taux de roulement volontaire (Meyers et Allen, 1997).

Implications théoriques

Les différentes analyses de régression utilisées montrent que le choix de la mesure influence peu les résultats obtenus. L'utilisation de l'analyse de régression modératrice par l'entremise des interactions présente des résultats similaires à ceux de l'approche « configurationnelle ». Ces deux façons de mesurer l'alignement entre les pratiques RH sont donc interchangeables. Au plan statistique, cela suppose que les chercheurs peuvent comparer différentes études entre elles si elles endossent l'une ou l'autre de ces méthodes statistiques. Les résultats d'une analyse de corrélation supplémentaire montrent que ces deux construits sont fortement liés entre eux ($r=0,789^{**}$). Toutefois, l'approche configurationnelle apporte une information additionnelle à l'approche interactionnelle.

En effet, la première nous présente deux façon d'améliorer l'efficacité des RH : soit une stratégie totalement innovatrices à l'égard de la rémunération et de l'empowerment ou soit une stratégie totalement traditionnelle. Cette bipolarité au niveau du succès en GRH n'est pas soulevée par les résultats de l'analyse de régression modératrice (interactions). De son côté, les notions d'intensité relative et de grappes de pratiques (méthode additive) utilisées pour mesurer le degré de synergie apparaissent des mesures statistiques comparables, bien que leur stabilité soit un peu plus fragile. Ces deux mesures sont d'ailleurs moins fortement corrélées. Ces deux méthodologies se sont montrées interchangeables à l'égard de la rémunération, mais non en ce qui a trait à l'empowerment. Les chercheurs doivent donc être prudent dans l'utilisation de ces mesures de synergie, car les résultats peuvent dépendre, en partie, du choix méthodologique. Nous croyons que la notion de «grappe de pratiques», telle que préconisée par MacDuffie (1995) et Osterman (1994), s'avère plus pertinente étant donné qu'elle s'appuie sur des bases théoriques et empiriques reconnues et supportées. La mesure d'intensité relative préconisée par Delaney et Huselid (1996) doit être remise en question car elle a comme principale limite de ne pas reposer sur des assises théoriques solides. En créant une variable relative indiquant le nombre de pratiques pour lesquelles chaque firme se situe au dessus de la médiane de l'échantillon, Delaney et Huselid (1996) ont probablement privilégié le «nombre» plutôt que «la qualité» des pratiques et ont probablement aussi sous-estimé «l'effet synergie» telle que stipulée dans la théorie, et ce, même si les résultats obtenus se révèlent similaires entre les deux approches statistiques. Cette «équifinalité» des résultats soulève par contre une intéressante question de recherche. On peut ainsi se demander si être «plus innovateur» que la concurrence en matière d'empowerment et de rémunération peut donner un avantage stratégique comparable ou même supérieur qu'une «architecture de pratiques» passablement moins innovatrice mais beaucoup plus cohérente.

Conclusion

Le principal apport de cette recherche est d'avoir montré l'importance de la synergie à l'intérieur des systèmes de rémunération et d'empowerment. Les

organisations qui utilisent un système de rémunération orienté vers la performance individuelle et collective ainsi que des bonus, des salaires de base et des avantages sociaux élevés réussissent mieux que les autres à mobiliser leurs employés. Le même constat a été également observé en regard des pratiques d'empowerment. Les entreprises tournées vers l'utilisation des équipes autonomes de travail, la qualité totale et la gestion participative sont également plus mobilisées que celles qui préconisent des formes plus traditionnelles d'organisation du travail. Toutefois, ces liens n'ont pas été observés pour le roulement volontaire. Pour réduire le taux de roulement du personnel, les organisations doivent non seulement utiliser des modes d'organisations favorisant l'empowerment, mais aussi recourir à des politiques de rémunération tournées vers la performance, la loyauté et la sécurité sociale. Du côté de l'approche configurationnelle, les mêmes constats ont été faits. Lorsque les deux configurations de politiques de rémunération selon les modes d'organisation du travail privilégiés se rapprochent des construits théoriques idéaux, la performance RH augmente. Par contre, le principe d'équifinalité n'a pas été totalement observé. Le modèle innovateur s'avère toujours plus performant. Enfin, au plan méthodologique, notre étude a mis en évidence une forte similarité entre les mesures d'intensité relative, de grappes de pratiques (addition de pratiques), d'interactions et de configurations. L'utilisation de ces différentes mesures statistiques est, à quelques exceptions près, interchangeable. Plus particulièrement, la notion de complémentarité mesurée par l'analyse de régression modératrice utilisant les interactions correspond, en quelque sorte, à l'approche « configurationnelle » basée sur la distance du poids euclidien. Ces deux façons de concevoir la complémentarité entre les systèmes de GRH peuvent être interchangeables et ne constituent pas une limite à la généralisation des résultats entre les différentes études empiriques.

Cette recherche comporte néanmoins quelques limites. Outre le taux de réponses de 11% susceptible de réduire le caractère généralisable de nos résultats, la mesure d'une de nos variables dépendantes est discutable. Le degré de mobilisation des employés a été évalué par un seul indice et par un seul répondant. La mesure de la mobilisation nécessite certes une approche plus complexe basée sur plusieurs points de vue (ex : employés, collègues, superviseurs) et indices comportementaux (ex : altruisme, coopération, loyauté

vertu civique...). L'absence d'une forte synergie à l'intérieur du système de rémunération constitue également une autre limite. Cette absence de cohésion entre les politiques a probablement réduit les chances d'observer des résultats significatifs. Il est possible qu'à l'intérieur du construit de rémunération, certaines pratiques puissent se révéler incompatibles. Par exemple, certains ont avancé la possibilité que les plans de rémunération au mérite pouvaient être incompatibles avec les modes collectifs de rémunération et avec les formes évoluées d'empowerment (ex : travail d'équipe). Il est donc plausible que leur présence a pour effet de réduire la cohérence du construit au lieu de la renforcer. L'utilisation d'un panel d'experts n'a pas permis de distinguer adéquatement l'existence de deux profils idéaux d'organisation. Ce constat a réduit les possibilités de statuer sur la convergence des résultats.

Certaines voies de recherche futures peuvent être identifiées. Le rôle prépondérant de la syndicalisation sur le taux de roulement volontaire souligne l'importance du pouvoir institutionnel dans les modes de régulation interne du travail. La création de deux sous échantillons, syndiqués et non syndiqués, permettrait d'évaluer si les systèmes d'organisation du travail et de rémunération sont des stratégies compensatrices à la présence syndicale. Les recherches futures devraient également considérer la présence de différentes configurations de pratiques RH selon le secteur d'activité. Il est vraisemblable que les entreprises du secteur manufacturier adoptent des stratégies de mobilisation et de rétention différentes du secteur des services (Hunter, 2000). Enfin, d'autres politiques de RH tels que la formation, le partage d'information, les pratiques de gestion de carrière devraient être considérées dans l'identification des configurations, afin de mieux refléter la complexité inhérente aux organisations.

Références

- Adams, J.S., «Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, 1963, p. 422-436.
- Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne L, (2000) « Discretionary Effort and the Organization of Work », in *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay-Off*, Ithaca and London, IRL Press, pp. 25-46.

- Arthur, Jeffrey B. 1994. « Effects of Human Ressource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p. 670-687.
- Arthur, Jeffrey B. 1992. « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no 3, 488-506.
- Balkin, David B. et Luis R. Gomez-Mejia. 1990. « Matching Compensation and Organizational Strategies ». *Strategic Management Journal*, vol. 11, 153-169.
- Barney, Jay B. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, 99-120.
- Becker, Briand E. et Mark A. Huselid. 1996. « Managerial Compensation Systems and Firm Performance ». Paper presented at the 56th annual meetings of the Academy of Management , Cincinnati, Ohio.
- Becker, B.E. et Gerhart, B., « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 1996, p.779-801.
- Beekun, R.I., “Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad ?”, *Human Relations*, vol. 42, n° 10, 1989, p. 877-897.
- Blackburn, R. et Rosen, B., «Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies », *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 3, 1993, p. 49-66.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.
- Cappelli, P., Neumark, D., (2001) «Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes ?», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 4, p. 728-775.
- Chênevert, Denis, and Michel Tremblay, 2002. "Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, no. 2, (Spring), pp. 331-353.
- Conger, J.A. et Kanungo, R.N. (1980). « The empowerment process: Integrating theory and practice ». *Academy of Management Review*, Vol. 13, p. 471-482.
- Cooke, William N. 1994. «Employee Participation programs, group-based incentives, and company performance : a union-nonunion comparison ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no 4, 594-609.

- Davis, J.H., « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, Autumn, 1993, p. 56-73.
- Delaney, J.T. et Huselid, M.A. «The Impact of Human Ressource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance», *Academy of Management Journal* vol. 39, n° 4, 1996, p. 949-969.
- Delery, John E. et Harold D. Doty. 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, 802-835.
- Diaz, Maria D., and Luis R. Gomez-Mejia. 1997, "The Effectiveness of Organization-Wide Compensation Strategies in Technology Intensive Firms", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, pp. 301-315.
- Doty, Harold D.; Glick, William, H. et Huber, George, P. (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6. p. 1196-1250.
- Doty, Harold D. et Glick, William H. (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Tower Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 2. p. 230-251.
- Dunphy, D. et Briant, B., «Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance? », *Human Relations*, vol. 49, n° 5, 1996, p. 677-699.
- Eisenberger, R, Huntington, R.M, Hutchinson, S. et Sowa, D. (1986), « Perceived organizational support ». *Journal of Applied Psychology*, vol 71, 500-507
- Eylon, D., Bamberger, P. (2000). « Empowerment cognitions and empowerment acts». *Group & Organization Management*, Vol 25, No. 4, p.354-372.
- Fitzroy, F.R. et Kraft, K., «Cooperation, Productivity and Profit- Sharing », *Quarterly Journal of Economics*, 1987, pp. 23-25 & 102.
- Fulford, M., Enz, C. (1995). « The impact of empowerment on service employees». *Journal of Managerial Issues*, summer, p.161-176.
- Gardner, D. et Carlopio, J., «Employee affective reactions to organizational quality efforts », *International Journal of Quality Science*, vol. 1, n° 3, 1996, p. 39-49.
- Gerhart, Barry; Charlie O. Trevor et Mary E. Graham. 1996. « New Directions in Employees Compensation Research ». *Research in Personnel and Human Resource Management*, In G.R. Ferris (Ed.), Greenwich, CT: JAI Press vol.14, 143-203.

- Gittleman, Maury; Horrigan, Michael; Moyce, Mary. (1998), «Flexible Workplace Practices : Evidence From a Nationally Representative Survey», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, no 1, October, p. 99-115
- Godard, J. (2001). «High performance and transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work». *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 54, No. 4, p. 776-805.
- Gomez-Mejia, L.R. et Welbourne, T.M., «Compensation Strategy : an Overview and Futur Steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 3, 1988, p. 173-189.
- Gomez-Mejia, Luis R. et David B. Balkin. 1992. *Compensation Organizational Strategy and Firm Performance*. South West publishing Co. College division, Cincinnati, Ohio.
- Gomez-Mejia, Luis R. 1992. «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 381-397.
- Hale, J. et Bailey, G., « Seven Dimensions of Successful Reward Plans », *Compensation & Benefits Review*, 1998.
- Holzer, H.J., « Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm », *Industrial and Labor Relations Review*, 43, Special Issue, February, 1990, p. 147-S-164-S.
- Hunter, L. W. (2000). «The adoption of innovative work practices in service establishments», *International Journal of Human Resource Management*, Vol 11, No. 3, p. 477-496.
- Huselid, Mark A. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol 38, no 3, 1995, p. 635-672.
- Kanin-Lovers, J. et Rowland, S., « Strategic Pay - An Imperative for the 1990s », *Journal of Compensation & Benefits*, 7, 6, (May/Jun 1992), p. 41-44.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. et Goodman, E.A. (1999). «Antecedents and outcomes of empowerment». *Group & Organization Management*, Vol. 24, No.1, p. 71-91.
- Kopelman, R.E.; Reinharth, L. "Research Results: the Effect of Merit-Pay Practices on White Collar Performance", *Compensation Review*, vol. 14, No. 4, 1982, pp.30-40.
- Lamber, Suzan, J. (2000), «Added Benefits : the Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior», *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5. p. 801-815.

- Lawler, E.E, Mohrman, S.A. et Ledford, G. (1995), *Creating High Performance Organizations*, San Francisco, Josey-Bass.
- Lee, M. et Koh, J. (2001). « Is Empowerment really a new concept? ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.4, p. 684-695.
- Lee, J. et Miller, D. (1999). «People Matter», *Strategic Management Journal*, 20, 579-593.
- Lepak, David P. and Snell, Scott, A. (2000), “Employment Modes, Human Resource Configurations, and Firm Performance”, *Academy of Management Meetings*, August, Toronto
- Levine, David, I. et Tyson, Laura, D., “Participation, Productivity, and the Firm’s Environment”, dans *Paying for Productivity*, Alan S. Blinder (ed.), Washintong D.C., 1990, p.183-243.
- MacDuffie, J.P., « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, January, 1995, p. 197-221.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J., (1997) « Meaning of Commitment », in *Commitment in the Workplace*, p. 8-22, Sage Publications, chapitre 2.
- Miller, D. (1978), “The Role of Multivariate Q-techniques in the Study of Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 3. p .515-531.
- Niehoff, B. P. Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). « The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment». *Group & Organization Management*, Vol. 26, p. 193-113.
- Organ, D. (1990). « The motivational basis of organizational citizenship behavior». *Research in Organizational behavior*, Vol. 12, p. 43-72.
- Osterman, Paul. 1994. «How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ?, ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no. 2, 173-188.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press : Boston, MA., 1994.
- Peccei, R., Rosenthal, P. (2001).« Delivering customers-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM assumptions». *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 6, p. 831-857

- Pil, Frits K.; MacDuffie, John Paul. (1996), «The Adoption of High-Involvement Work Practices », *Industrial Relations*, vol. 35, no 3, July, p. 423-455.
- Smith, Laurie, J. (1996), "Providing Family Benefits Can Boost Bottom Line", *Best's Review*, P/C, June, p. 16-17.
- Schwab, D.P. et Olson, C.A., «Merit Pay Practices : Implications for Pay-Performance Relationships », *Industrial and Labor Relations Review*, vol 43, no. 3, (Special Issue), 1990, p. 237S-256S.
- Saunier, A.M. et Hawk, E.J., "Realizing the Potentiel of Teams Through Team-Based Rewards", *Compensation & Benefits Review*, July-August, 1994, p.24-33.
- Simard, Gilles et Chênevert, Denis, (2000), "Organizational and Individual Determinants or Atypical Employment: the Case of multiple job holding and Self-Employment, *Academy of Management Meetings*, August, Toronto.
- Smith, C.S. et Brannick, M.T., « A Role and Expectancy model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical extension », *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, 1990, 91-104.
- Snell, Scott A. et Dean, James W, "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: a Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, August, 1992, p. 467-503.
- Spreitzer, G.M., Kizilos et Nason (1997). « A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain». *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, p.679-704.
- Spreitzer, G.M. (1996). « Social structural characteristics of psychological empowerment». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, p. 483-504.
- Spreitzer (1995), « Individual Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and validation », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 1442-1465.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). « Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation». *Academy of Management Review*, Vol. 15, p.666-681.
- Van de Ven, Andrew H. et Drazin, Robert (1985), «The Concept of Fit in Contingency Theory », *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc. Vol. 7, p. 333-365.
- Wageman, Ruth et George Baker. 1997. « Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, 139-158.

- Wayne, S., Shore, L., Linden, R., (1997). « Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective». *Academy of Management Journal*, Vol. 40, p. 82-111.
- Wood, S. (1999), «Getting the measure of the transformed high-performance organization». *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3, p. 391-417.
- Wright, P., McCormick, B., Sherman, W.S., McMahan, G.C., (1999). «The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 4, p. 551-571.
- Youndt, Mark A. (2000), “Human Resource Configurations and value creation: the mediating role of intellectual capital”, *Academy of Management Meeting*, August, Toronto.
- Youndt, Mark A.; Snell Scott A.; Dean, James W; Lepak, David P., «Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, vol 39, no. 4, 1996, p.836-866.

Tableau 1 : Moyenne des variables de rémunération et d'empowerment selon les résultats de l'analyse catégorielle

Variables	Échantillon	Innovateur	Traditionnel	F
	208	112	96	
Performance individuelle	2,97	3,11	2,79	8,38**
Performance collective	2,85	3,20	2,60	13,09***
Niveau de Bonis	2,30	2,97	1,80	44,78***
Salaire relatif moyen	4,84	5,95	3,60	127,38***
Avantages sociaux	3,01	3,38	2,61	16,60***
Équipes autonomes	2,50	2,94	2,16	70,20***
Qualité totale	4,14	5,04	3,30	85,76***
Gestion participative	3,06	3,35	2,86	15,73***
Indexe de rémunération	3,24	3,72	2,68	166,71***
Indexe d'empowerment	2,58	2,94	2,16	70,20***

* p £ 0,05 ; ** p £ 0,01; *** p £ 0,001

Tableau 2 : Impact de l'intensité dans l'utilisation des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance de la gestion des ressources humaines

Variables indépendantes	Performance Ressources humaines							
	Mobilisation				Taux de roulement volontaire			
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 1		Modèle 2	
	Beta	? R ²	Beta	? R ²	Beta	? R ²		
Variables de contrôle								
Taille	-0,01		-0,01		-0,01		-0,01	
Taux de croissance	0,06		0,06		0,15		0,15	
Secteur	-0,01		-0,01		0,20*		0,20*	
Taux de syndicalisation	-0,16		-0,16		-0,32***		-0,32***	
? R ²		0,032		0,032		0,218***		0,218***
Intensité -Empowerment	0,19*				-0,10			
? R ²		0,034*				0,009		
Intensité- Rémunération	0,24**				-0,11			
? R ²		0,042***				0,009		
Intensité Empowerment et rémunération			0,29***				-0,02	
? R ²				0,072***				0,000
Modèle global		0,108**		0,104*		0,236***		0,218***

* p £ 0,05 ; ** p £ 0,01 ; *** p £ 0,001

Tableau 3 : Impact des interactions entre les grappes de pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance ressources humaines

	Performance ressources humaines			
	Mobilisation		Taux de roulement volontaire	
	Beta	? R ²	Beta	? R ²
Variables de contrôle				
Taille	0,01		-0,02	
Taux de croissance	-0,09		0,07	
Secteur	0,03		0,20*	
Taux de syndicalisation	-0,15		-0,30***	
? R ²		0,038		0,179***
Grappe Empowerment	0,08		-0,02	
? R ²		0,006		0,000
Grappe Rémunération	0,36***		-0,12	
? R ²		0,097***		0,012
Empowerment X Rémunération	-0,08		-0,24**	
? R ²		0,006		0,052**
Modèle global		0,147**		0,243***

* p £ 0,05 ; ** p £ 0,01; *** p £ 0,001

Tableau 4 : Impact des configurations de pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance de la gestion des ressources humaines

Variables indépendantes	Performance Ressources humaines							
	Mobilisation				Taux de roulement volontaire			
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 1		Modèle 2	
	Beta	?R ²	Beta	?R ²	Beta	?R ²	Beta	?R ²
Variables de contrôle								
Taille	-0,01		-0,01		-0,01		-0,01	
Taux de croissance	0,06		0,06		0,15		0,15	
Secteur	-0,01		-0,01		0,20*		0,20*	
Taux de syndicalisation	-0,16		-0,16		-0,32***		-0,32***	
?R ²		0,03		0,03		0,22***		0,22***
Configuration 1 (théorique)	0,10				0,21**			
?R ²		0,01				0,05**		
Configuration 2 (experts)			-0,08				0,05	
?R ²				0,01				0,00
Modèle global		0,04		0,04		0,27***		0,22***

* p £ 0,05 ; ** p £ 0,01; *** p £ 0,001