

La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise

Pratiques mobilisatrices et cohérence

“High Performance” Management Practices in the Quebec Civil Service

Mobilizing Practices and Coherence

La gestión de alto rendimiento en la función pública quebequense

Prácticas movilizadoras y coherencia

Daniel Beaupré et Julie Cloutier

Volume 62, numéro 3, été 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/016491ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/016491ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Beaupré, D. & Cloutier, J. (2007). La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(3), 516–539.
<https://doi.org/10.7202/016491ar>

Résumé de l'article

Cette recherche qualitative fait ressortir l'existence de modèles de gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise. Les résultats suggèrent l'existence de deux catégories de pratiques de gestion des ressources humaines (RH) mobilisatrices qui agissent sur l'engagement des salariés à travers des mécanismes distincts : 1) les pratiques liées au partage d'information et à la participation des salariés à la gestion et 2) les autres pratiques de RH (les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion axée sur les résultats et la formation liée à l'emploi) qui influencent les perceptions de justice organisationnelle et de support organisationnel. Les résultats suggèrent également un lien entre les performances économiques et sociales et la « double cohérence » des pratiques RH, à savoir la cohérence interne et la cohérence symbolique.

La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise

Pratiques mobilisatrices et cohérence

DANIEL BEAUPRÉ
JULIE CLOUTIER

Cette recherche qualitative fait ressortir l'existence de modèles de gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise. Les résultats suggèrent l'existence de deux catégories de pratiques de gestion des ressources humaines (RH) mobilisatrices qui agissent sur l'engagement des salariés à travers des mécanismes distincts : 1) les pratiques liées au partage d'information et à la participation des salariés à la gestion et 2) les autres pratiques de RH (les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion axée sur les résultats et la formation liée à l'emploi) qui influencent les perceptions de justice organisationnelle et de support organisationnel. Les résultats suggèrent également un lien entre les performances économiques et sociales et la « double cohérence » des pratiques RH, à savoir la cohérence interne et la cohérence symbolique.

Suite à la multiplication des vagues de restructuration organisationnelle et leurs chantiers de réorganisation du travail, on assiste depuis peu à l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion dit à « haute performance¹ » (*high-performance work systems*). Ce paradigme s'affirme comme une synthèse des expérimentations des années 1980 et 1990 (Ichniowski *et al.*, 1996). Il repose sur l'idée selon laquelle les salariés constituent une source importante et durable d'avantages compétitifs qui se concrétise

– BEAUPRÉ, D. et J. CLOUTIER, Département d'organisation et de ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, cloutier.julie@uqam.ca

1. Voir Wood (1999) pour une revue des significations associées au terme *high performance* et pour une distinction des différents vocables : *high-commitment*, *high-involvement*, *high-performance management*, *high-performance system*, etc.

à travers leur coopération avec la direction — la volonté d’y allier leurs forces — dans la poursuite de gains mutuels (Becker et Gerhart, 1996; Godard, 2004; Godard et Delaney, 2000; Pfeffer, 1998). Le modèle de gestion à « haute performance » est associé à l’adoption d’un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (RH) dites mobilisatrices (*high-involvement management practices*, *high-commitment practices*, *high-performance management practices*) qui favorisent le développement des compétences, la motivation et le rendement à travers l’*engagement* des salariés et ce, en vue d’optimiser la flexibilité et la performance de la firme (Godard et Delaney, 2000; Pfeffer, 1998; Way, 2002; Whitener, 2001). Le modèle de gestion à « haute performance » s’oppose donc au « modèle du contrôle » qui s’enracine dans le taylorisme, et dont l’efficacité est assurée par des règles, des procédures et un mode de supervision direct qui agissent comme mécanismes de contrôle des comportements (Godard et Delaney, 2000; Ichniowski *et al.*, 1996; Wood, 1999).

Une recension des écrits révèle le nombre croissant d’études portant sur la diffusion du modèle de gestion à « haute performance » et sur les caractéristiques des pratiques RH qui y sont associées (Lawler, Mohrman et Ledford, 1995; Osterman, 2000; Godard, 2001, 2004; Huselid, 1995; Way, 2002; Wood et Menezes, 1998), particulièrement dans le secteur manufacturier (Ichniowski *et al.*, 1996; Godard et Delaney, 2000; Wood et Albanese, 1995; Osterman, 1994). Rares sont celles, en revanche, qui cernent les pratiques RH à « haute performance » mises en œuvre dans les organisations du secteur des services (Hoque, 1999; Hutchinson, Purcell et Kinnie, 2000), et en particulier dans les services publics.

La pertinence d’étudier ces pratiques dans le secteur des services tient notamment à son caractère distinctif, principalement la forte densité de main-d’œuvre qu’implique la production des services : le rapport qu’entretiennent les pratiques RH et la performance organisationnelle est inéluctablement lié à la nature et à l’ampleur de l’activité humaine dans le processus de production. De plus, le secteur public présente une logique de fonctionnement qui lui est propre. Les impératifs des organisations du secteur public sont nettement différents de ceux du secteur privé puisque leur survie ne tient pas à leur performance économique. La mauvaise gestion peut toutefois se traduire en coûts politiques, ce qui exerce une pression pour le changement (Donnelly, 1999; Paquin et Turgeon, 1994).

D’ailleurs, le secteur public, loin d’avoir été exempt de changements, n’a pas échappé à l’impératif réformiste. À la fin du 20^e siècle, les administrations publiques, tant au niveau local, national que fédéral, se sont plongés dans une profonde réflexion au sujet de leur mode de fonctionnement, ce qui renouvela leur engouement pour la gestion du changement, aussi désignée par des expressions évocatrices telles que

« réorganisation », « réingénierie » ou encore « modernisation » de l'appareil gouvernemental (Durst et Newell, 1999; Hazlett et Hill, 2000). Aussi, le secteur public ne serait pas, par nature, un secteur imperméable à l'innovation.

Ne faisant pas exception à ce chapitre, le gouvernement du Québec signalait, en 1999, sa volonté de changement en énonçant sa nouvelle politique de modernisation de la gestion publique (gouvernement du Québec, 1999). Son processus de transformation et le rôle de ses acteurs ont d'ailleurs fait l'objet de travaux notables (Harrisson, Laplante et Bellemare, 2006; Harrisson et Roy, 2004). Cet important virage vers ce qui se voulait une gestion efficiente des services donna lieu à la création d'unités autonomes de services (UAS) dans plusieurs ministères, ce qui présente *a priori* un terrain propice à l'adoption d'un modèle de gestion à « haute performance ». L'objectif de cette étude exploratoire consiste : 1) à vérifier si le nouveau mode de gestion des UAS correspond à un modèle de gestion à « haute performance », 2) à identifier les pratiques RH mobilisatrices, et 3) à ouvrir la « boîte noire » afin de mieux comprendre comment ces pratiques sont liées à la performance sociale et économique des UAS.

Les dimensions d'analyse du modèle de gestion à « haute performance »

Le modèle de gestion à « haute performance » suppose l'édification d'un système cohérent de pratiques RH mobilisatrices qui assure la coopération des salariés à travers un niveau d'engagement supérieur (par opposition au contrôle), afin d'accroître la performance économique et la performance sociale de la firme (Godard, 2004; Way, 2002; Wood, 1999). Soulignons que la performance sociale est liée à l'exigence de « gains mutuels » qui caractérise ce modèle de gestion. Il s'agit notamment des retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés (ex. : satisfaction à l'égard des différentes facettes du travail) (Godard, 2004). Ces trois grandes dimensions d'analyse ont été retenues dans le cadre de notre étude exploratoire.

Les pratiques RH mobilisatrices cherchent à faire des salariés une source d'avantage compétitif en agissant sur trois plans (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998) que l'on peut désigner comme la volonté d'agir (l'engagement), le pouvoir d'agir (les compétences requises), et l'opportunité d'agir (les possibilités d'exercer les compétences). Les pratiques RH mobilisatrices concernent, par exemple, la décentralisation du pouvoir qui résulte en de nouvelles formes d'organisation du travail (ex. : enrichissement des tâches), la formation, le partage d'information, la participation aux décisions et la rémunération liée au rendement (Godard et Delaney, 2000; Huselid, 1995; Lawler, Mohrman et Ledford, 1995; Pfeffer, 1998; Way, 2002).

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Contexte de l'étude

La modernisation de la fonction publique québécoise avait pour objectif avoué d'améliorer son cadre de gestion en vue d'accroître, à la fois, la productivité et la qualité des services à la population. La poursuite de ce double objectif exigeait alors l'adoption d'une approche centrée sur les besoins de la population et l'instauration d'une gestion axée sur les résultats, plutôt que sur la conformité aux règles administratives et autres procédures de travail établies (gouvernement du Québec, 1999). Ce changement drastique d'orientation réclamait une profonde transformation de l'organisation du travail et la mise en place de nouvelles mesures de contrôle des résultats (gouvernement du Québec, 1999). C'est dans cette optique que les unités autonomes de services (UAS) ont été créées. Le nouveau cadre de gestion devait désormais allier autonomie, responsabilité, imputabilité, participation et transparence.

Aux fins de notre étude, nous avons retenu quatre UAS. La première, le Centre de gestion de l'équipement roulant, relève du ministère des Transports et compte 300 employés. Elle est responsable de la gestion de l'entretien et de la réparation de près de 1 300 véhicules et équipements connexes appartenant aux ministères et aux organismes publics du gouvernement du Québec, en plus des 4 600 véhicules qui constituent son propre parc. La seconde UAS, Forêt Québec, est rattachée au ministère des Ressources naturelles. Sa mission consiste à développer la connaissance et l'aménagement durable du territoire et des ressources naturelles dans une perspective de bien-être collectif. Forêt Québec compte sur plus de 1 500 employés répartis dans 54 points de service pour assurer sa présence sur la totalité du territoire forestier québécois. L'acquisition, le traitement, la diffusion des connaissances géoscientifiques sur les ressources minérales du Québec, ainsi que l'évaluation et la promotion du potentiel minéral du territoire constituent la mission de Géologie Québec. Cette troisième UAS relève également du ministère des Ressources naturelles (secteur des mines) et emploie 130 employés. Emploi Québec constitue la quatrième UAS à l'étude. Elle est constituée de 150 points de services qui regroupent plus de 3 000 employés provenant du ministère de la Sécurité du revenu, de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, de la Ville de Montréal et du ministère du Développement des Ressources humaines du Canada. Emploi Québec relève du ministère de la Solidarité sociale et contribue à réduire le chômage et à améliorer le fonctionnement du marché du travail.

Devis de recherche, techniques de collecte et d'analyse de données

Notre recherche s'inscrit dans une démarche inductive de type exploratoire (Glaser et Strauss, 1967; Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991; Pourtois et Desmet, 1988). Ce devis de recherche se révèle particulièrement pertinent compte tenu de l'absence de connaissances en ce qui concerne les initiatives de gestion à « haute performance » dans le secteur public et en raison des caractéristiques distinctives de ce secteur. Le devis exploratoire permet, dans une logique de découverte, de « déconstruire » le phénomène *a posteriori* pour en identifier les facteurs importants et comprendre par quels mécanismes ces facteurs sont liés les uns aux autres (Glaser et Strauss, 1967; Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991; Pourtois et Desmet, 1988).

Les données ont été collectées grâce à deux techniques, à savoir l'entretien et le groupe de discussion (*focus group*). Le recours à deux techniques répondait essentiellement à l'exigence de s'entretenir avec des répondants similaires du point de vue du niveau hiérarchique, afin de favoriser la liberté d'expression et de minimiser le biais lié à la désirabilité sociale. Ainsi, des entretiens semi-structurés individuels d'une durée de 60 minutes ont été réalisés, respectivement auprès du directeur provincial et du directeur régional de chacune des quatre UAS. Dans chacune d'elles s'est tenu également un groupe de discussion (90 minutes) comptant six employés occupant des postes variés. La dynamique de groupe qui constitue l'avantage premier de cette seconde technique permet de favoriser la qualité des échanges et d'accéder à une plus grande richesse de données (Geoffrion, 1992).

Le même guide d'entrevue a été utilisé dans le cadre des entretiens individuels et des groupes de discussion. Il comportait trois volets qui transcendent les grandes dimensions d'analyse retenues : 1) les changements apportés sur le plan de l'organisation du travail et des pratiques RH, 2) les attitudes des salariés et des gestionnaires à l'égard des UAS et, 3) la performance des UAS. De façon plus précise, cinq grandes dimensions ont été investiguées : 1) l'historique de l'implantation des UAS, 2) le contenu du travail, les mécanismes de communication et de contrôle, 3) les pratiques de dotation, de formation, de gestion du rendement et de rémunération, 4) les sources de motivation et de satisfaction ainsi que l'attitude à l'égard des UAS, de la direction et du changement, et 5) la performance des UAS selon une série d'indicateurs (ex. : coûts de revient, délais de prestation des services, satisfaction des clients).

Les données ont été analysées selon un canevas de recherche multi-sites (Miles et Huberman, 2003). Il permet « [...] d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques

du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes » (Miles et Huberman, 2003 : 307). Des matrices conceptuelles intra-sites et une méta-matrice ont constitué les principaux outils d'analyse. Les matrices conceptuelles permettent de comprendre chaque site en profondeur à travers l'identification des variables significatives et des relations dans lesquelles elles s'inscrivent. Les méta-matrices, quant à elles, autorisent une comparaison systématique des patterns spécifiques à chacun des sites, l'identification des conditions d'émergence de ces patterns (variables modératrices), et le repérage des patterns généraux transversaux (Miles et Huberman, 2003).

RÉSULTATS

La réorganisation du travail

Les UAS sont des structures autonomes sur le plan financier dont le nombre de niveaux hiérarchiques est limité, ce qui rapproche le personnel de première ligne du centre de décision. Par exemple, pour la UAS employant le moins d'employés, Géologie Québec, la structure hiérarchique comporte trois niveaux, alors que la plus grande, Emploi Québec, en compte six. Notons également que les salariés du Centre de gestion de l'équipement roulant ainsi que ceux travaillant pour Géologie Québec ont eu l'opportunité, grâce à cette structure, de participer à l'élaboration du plan d'action de leur unité. Les principaux résultats sont consignés au tableau 1.

Cet allègement structurel a donné lieu, dans les UAS (à l'exception de Forêt Québec) à un nouveau partage du pouvoir, qui passe par une plus grande « marge de manœuvre », « autonomie », « possibilité d'initiatives » ou encore « capacité de régler les problèmes », pour reprendre les termes qu'ont employés les salariés pour décrire leur travail. S'y ajoutent également de nouvelles responsabilités qui rendent, aux dires des salariés, le travail plus intéressant. À titre d'exemple, mentionnons la responsabilité budgétaire de certaines sous-sections et l'imputabilité de la qualité de la prestation des services à la clientèle. Ces changements sont perçus par plusieurs comme une marque de confiance à leur égard (Centre de gestion de l'équipement roulant). D'autres considèrent que la direction démontre ainsi qu'elle reconnaît leur expertise et la valorise (Centre de gestion de l'équipement roulant, Géologie Québec). Pour d'autres enfin, ces changements répondent simplement à l'impératif d'augmenter la vitesse de communication et de réaction du système afin d'améliorer la qualité des services offerts (Emploi Québec). La modification du contenu des emplois et la nouvelle imputabilité des salariés à l'égard de leurs résultats ont eu pour effet la réduction de l'encadrement et l'allègement des procédures de contrôle administratives.

TABLEAU 1
Synthèse des résultats

<i>Dimensions</i>	<i>Unités autonomes de services (UAS)</i>		
	<i>Centre de gestion de l'équipe-ment roulant</i>	<i>Forêt Québec</i>	<i>Géologie Québec</i>
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du contrôle administratif + autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du contrôle administratif (-) autonomie ▪ Équipe de travail + coordination 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du contrôle administratif + autonomie ▪ Équipe de travail + coordination
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux hiérarchiques limités ▪ Enrichissement de tâches 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du contrôle administratif + autonomie
Pratiques RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs clairs et stimulants 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement technologique ▪ Objectifs clairs et stimulants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du rendement axée sur les résultats ▪ Formation sur la gestion du rendement (objectifs, indicateurs, processus d'évaluation) ▪ Formation sur l'approche-client et la gestion des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs pertinents et équitables ▪ Indicateurs trop nombreux ▪ Indicateurs inatteignables compte tenu des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs pertinents et équitables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs inéquitables
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence de la gestion de l'unité ▪ Participation aux décisions de l'unité 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation du rendement : pour des fins de contrôle et de formation ▪ Transparence de la gestion de l'unité ▪ Participation aux décisions de l'unité ▪ Formation spécifique liée à l'emploi
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation spécifique liée à l'emploi

TABEAU 1
Synthèse des résultats (suite)

Dimensions	Unités autonomes de services (UAS)		
	Centre de gestion de l'équipe- ment roulant	Forêt Québec	Géologie Québec
Performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation élevée liée : <ul style="list-style-type: none"> • au contenu du travail • aux objectifs stimulants • à la reconnaissance du rendement • aux indicateurs pertinents • au <i>feedback</i> sur le rendement <ul style="list-style-type: none"> – suivi des indicateurs – satisfaction des clients • à la justice du processus d'évaluation du rendement • à l'engagement à l'égard des clientèles ▪ Niveau d'engagement très élevé à l'égard de l'UAS <ul style="list-style-type: none"> • transparence de la gestion • participation aux décisions de l'UAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation peu élevée liée : <ul style="list-style-type: none"> • aux tâches administratives • aux indicateurs trop nombreux et irréalistes compte tenu des ressources ▪ Niveau d'engagement élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation élevée liée : <ul style="list-style-type: none"> • au contenu du travail • aux objectifs stimulants • à la reconnaissance du rendement • aux indicateurs pertinents • au <i>feedback</i> sur le rendement <ul style="list-style-type: none"> – suivi des indicateurs – satisfaction des clients • à la justice du processus d'évaluation du rendement • à l'engagement à l'égard des clientèles ▪ Niveau d'engagement très élevé à l'égard de l'UAS <ul style="list-style-type: none"> • transparence de la gestion • participation aux décisions de l'UAS
Performance économique de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance élevée (amélioration) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance moyenne (stabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation élevée liée : <ul style="list-style-type: none"> • au contenu du travail • à la reconnaissance du rendement • aux indicateurs pertinents • au <i>feedback</i> sur le rendement <ul style="list-style-type: none"> – suivi des indicateurs – satisfaction des clients • à la justice du processus d'évaluation du rendement • à l'engagement à l'égard des clientèles ▪ Niveau d'engagement très élevé à l'égard de l'UAS <ul style="list-style-type: none"> • transparence de la gestion • participation aux décisions de l'UAS

▪ Motivation élevée liée :
• au contenu du travail

▪ Niveau d'engagement très faible

▪ Performance moyenne (amélioration)

▪ Performance élevée (amélioration)

▪ Performance élevée (amélioration)

Parallèlement, les salariés se sont vus offrir un meilleur accès aux informations, celles-ci rendues nécessaires pour l'accomplissement des nouvelles responsabilités qui leur ont été dévolues.

Forêt Québec et Géologie Québec ont mis en place des équipes de travail. De l'avis des salariés, cela permet une meilleure coordination des efforts. Cependant, chez Forêt Québec, l'introduction d'équipes de travail et la délégation de responsabilités supplémentaires aux salariés ont coïncidé avec une multiplication des tâches administratives visant à faire le suivi des indicateurs de performance. Aux dires des salariés, ces indicateurs sont trop nombreux et demandent donc d'y consacrer beaucoup de temps. De plus, des répondants croient que la gestion basée sur les résultats et les procédures administratives briment leur capacité d'initiatives par un surcroît de contrôle. Précisons que ces répondants regroupent notamment des travailleurs forestiers qui jouissaient auparavant d'une très grande autonomie dans l'exécution quotidienne de leurs tâches. Finalement, les salariés de Forêt Québec s'entendent pour affirmer que les nouvelles tâches administratives alourdissent et ralentissent le système.

Par ailleurs, les répondants d'Emploi Québec déplorent l'ambiguïté concernant le mode de fonctionnement de leur UAS. Selon eux, une meilleure communication des informations aux salariés pourrait permettre d'augmenter l'efficacité de l'unité.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Selon les répondants, les pratiques de gestion du rendement ont été profondément modifiées par l'introduction de la gestion axée sur les résultats. Ces pratiques s'arriment avec la nouvelle organisation du travail et (à l'exception de Forêt Québec) la réduction des procédures administratives visant à contrôler les comportements. Au cours de la phase d'implantation, les salariés des quatre UAS ont obtenu une formation au sujet de l'« approche client » et de la « gestion des coûts ». Cette formation visait à promouvoir la nouvelle façon de produire les services, passant d'une prestation standardisée vers un système plus flexible permettant d'offrir des services mieux adaptés aux besoins des clientèles. De plus, les salariés ont suivi une formation concernant le nouveau système de gestion de la performance axée sur les résultats (objectifs et indicateurs de performance, processus d'évaluation du rendement) et une formation portant sur le suivi des indicateurs de performance.

Selon les salariés, ce grand virage en matière d'évaluation du rendement s'avère un changement radical, puisqu'ils ont dû faire de la satisfaction de la population leur priorité, plutôt que de répondre simplement aux exigences des procédures administratives. D'ailleurs, certains d'entre eux ont déclaré

avoir éprouvé, au départ, de la réticence à l'égard de la gestion axée sur les résultats : ils n'osaient pas profiter de la nouvelle marge de manœuvre qui leur était impartie et prendre des initiatives, parce qu'ils auraient désormais à porter la responsabilité des conséquences. Ils évoquent du même souffle la sécurité que leurs procuraient antérieurement les procédures établies. D'autres répondants se montrent, en revanche, très heureux que l'on accorde maintenant de l'importance à la qualité de leur travail. Chez Géologie Québec, l'évaluation du rendement prend une double importance pour les employés : reconnaître l'importance de leur rendement et identifier les besoins spécifiques de formation des salariés en vue de les aider le mieux possible à atteindre leurs objectifs de rendement.

Compte tenu de l'imputabilité à l'égard des résultats et la reddition de compte, les salariés accordent désormais une grande importance à l'évaluation du rendement. Les indicateurs de performance retenus découlent directement des objectifs contenus dans le plan d'action de l'unité. Pour les salariés, cela assure la pertinence (par rapport à la performance de leur unité) des indicateurs de performance, et assure qu'ils sont directement alignés sur les besoins de la clientèle. En revanche, des répondants d'Emploi Québec reprochent aux indicateurs de performance d'être inéquitables en région parce qu'ils ne tiennent pas compte des besoins particuliers de ces populations. Pour les salariés de Forêt Québec, ces indicateurs sont trop nombreux : les salariés considèrent passer plus de temps à réaliser des tâches administratives en vue de faire le suivi des résultats qu'à produire ces dits résultats.

Bien que les salariés du Centre de gestion de l'équipement roulant et de Géologie Québec n'aient pas participé directement à l'identification des indicateurs de performance dans leur unité (mais plutôt à l'élaboration du plan d'action), ils considèrent que ces indicateurs promeuvent la justice et le respect : ils indiquent clairement ce que l'on attend d'eux compte tenu de leur nouvelle imputabilité et ils mesurent de façon plus exacte leur rendement.

L'introduction d'un système d'information géo-minier (SIGEOM) chez Géologie Québec, qui coïncide avec la réorganisation du travail, a donné lieu au développement et à l'administration d'une formation intensive aux salariés. Des changements majeurs apportés au système informatique d'Emploi Québec a également nécessité de la formation.

Les attitudes à l'égard des UAS

Les salariés du Centre de gestion de l'équipement roulant et de Géologie Québec se disent très motivés et satisfaits de leur plus grande latitude et de leurs nouvelles responsabilités. Certains retirent une grande satisfaction de

la rapidité avec laquelle ils peuvent prendre leurs décisions. Pour d'autres, la satisfaction des clients et des fournisseurs est une source de valorisation personnelle. Certains se disent motivés par la présence d'indicateurs de performance directement reliés à la satisfaction des besoins des clients : les indicateurs donnent un nouveau sens au travail et posent un nouveau défi par opposition à l'application rigoureuse des procédures. Un processus d'évaluation du rendement équitable et transparent permettant de connaître la contribution réelle de chacun constitue également un puissant facteur de motivation.

Pour les salariés de ces deux UAS, le fait d'avoir participé à l'élaboration du plan d'action de leur unité les amène à se sentir plus responsables de son succès. Parmi eux, certains précisent que ce sentiment est surtout lié au fait de connaître les objectifs de leur unité et d'y être associé à travers leur nouvelle imputabilité. De plus, des salariés ont révélé que leurs préoccupations à l'égard de la performance de leur unité provenaient non seulement de leur connaissance des objectifs, mais également de la rétroaction périodique obtenue au sujet de la progression des résultats de l'unité. Pour d'autres salariés, leur sentiment d'appartenance accru provient de la conviction de vraiment contribuer aux résultats de leur unité, s'étant vu confier de plus grandes responsabilités dans une unité dont le centre de décision se situe, qui plus est, plus près de la base. Selon des salariés du Centre de gestion de l'équipement roulant, leur sentiment d'implication dans leur unité serait encore plus fort si on les informait de la vision à long terme de leur unité.

Dans trois des quatre unités (exception faite d'Emploi Québec), les salariés ont demandé que leur soit accordé le droit de posséder un sigle à l'effigie de leur unité afin de signaler leur affiliation à l'unité, à laquelle ils sont fiers d'appartenir. En revanche, les salariés d'Emploi Québec se disent essentiellement motivés par l'accomplissement de leurs tâches. Celles-ci représentent également leur unique source de satisfaction.

Par contre, en ce qui concerne Forêt Québec, les salariés se disent peu motivés. Ils expliquent leur faible niveau de motivation notamment par ce qu'ils considèrent une injustice : ils doivent atteindre des indicateurs de performance dont ils portent la responsabilité, alors que les ressources qui leur sont accordées sont insuffisantes pour ce faire. Des indicateurs de performance trop nombreux et la mise en place de procédures de contrôle supplémentaires constitueraient également un frein à leur motivation.

La performance économique des UAS

Le Centre de gestion de l'équipement roulant et Géologie Québec ont amélioré leur performance économique bien au-delà des attentes. De l'avis

des participants, les résultats obtenus sont exceptionnels, tant du point de vue du niveau d'activité, du respect des budgets, des coûts de revient, des délais de prestation des services que de la satisfaction des clients. En ce qui concerne plus précisément le Centre de gestion de l'équipement roulant, précisons que sa performance économique devait être comparable à celle du secteur privé, ce qui suppose une entière autonomie financière. Pour sa part, Emploi Québec a amélioré sa performance de manière appréciable. De façon générale, cette unité réussit à atteindre ses indicateurs de performance. Finalement, la performance économique que montre Forêt Québec est restée stable.

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

S'agit-il de modèles de gestion à « haute performance » ?

Dans un premier temps, il s'agissait de vérifier si le nouveau mode de gestion des UAS correspondait à un modèle de gestion à « haute performance » selon les grandes dimensions qui le caractérisent : des pratiques RH orientées vers l'engagement des salariés qui assurent une performance économique et sociale (Godard, 2004; Way, 2002; Wood, 1999).

La gestion des quatre UAS présente certaines constantes : 1) une plus grande flexibilité du processus de prestation des services visant à offrir des services mieux adaptés aux besoins des clientèles, 2) une formation générale portant sur l'approche client et la gestion des coûts, en vue de favoriser une vision globale du processus et de prendre le virage culturel qu'implique la gestion du rendement axée sur les résultats, 3) une formation sur la gestion du rendement, 4) une formation sur le suivi des indicateurs de performance en vue de permettre aux salariés d'assumer cette nouvelle responsabilité, et 5) la sécurité d'emploi. Notons que l'ouverture démontrée par le syndicat dans chacune des UAS a grandement favorisé l'implantation des changements. Aussi, le contexte de syndicalisation n'a pas présenté de défis particuliers. Cela s'expliquerait notamment par le maintien du nombre d'emplois, enjeu fondamental pour le syndicat. En effet, compte tenu de la reddition des comptes publics, le gouvernement envisageait des coupures de postes dans la mesure où les objectifs de performance financière n'auraient pas été atteints. Cet état d'esprit a été constaté dans chacune des quatre UAS. Le syndicat a donc assumé un rôle de surveillance au cours de l'implantation des changements.

Parmi les quatre UAS, deux semblent démontrer les caractéristiques d'un modèle de gestion à « haute performance » : le Centre de gestion de l'équipement roulant et Géologie Québec. Leur performance économique s'est accrue de façon exceptionnelle depuis la constitution des UAS et

l'adoption du nouveau mode de gestion du rendement axée sur les résultats. L'accroissement de la performance économique des deux unités s'est réalisée grâce à une meilleure relation avec les fournisseurs, une capacité accrue de répondre aux besoins des clients, une réduction des délais de prestation des services et une réduction des coûts de production et une meilleure utilisation des ressources.

Sur le plan de la performance sociale, les salariés présentent un niveau élevé de motivation et de satisfaction. Parmi les facteurs de motivation et de satisfaction évoqués par les salariés figurent, notamment, le contenu du travail résultant de l'enrichissement du travail et de la réduction des procédures administratives, la communication d'objectifs clairs et stimulants directement liés aux besoins des clientèles, l'engagement à l'égard des clientèles, lequel est intimement associé à la latitude permettant de résoudre leurs problèmes et au *feedback* qu'elles leur procurent, la connaissance de leur niveau de rendement à travers le suivi des indicateurs de performance. Ces résultats sont cohérents avec les postulats de la théorie des caractéristiques des tâches (Hackman et Oldham, 1976) et ceux de la théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990).

Les données laissent également penser que l'engagement à l'égard de l'UAS est un puissant déterminant de la motivation. D'une part, les pratiques RH permettraient d'accroître le niveau d'engagement des salariés en faisant en sorte que les salariés se considèrent traités avec justice et qu'ils se sentent importants et considérés par l'organisation et éprouvent le sentiment de contribuer à son succès. Il semble donc que les pratiques RH agissent sur l'engagement affectif à travers la justice organisationnelle (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000) et la perception de support organisationnel (PSO) (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces résultats corroborent ceux obtenus par les chercheurs en ce qui concerne la fonction médiatrice de la justice organisationnelle (Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, 2005) et de la PSO (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Miceli et Mulvey, 2000; Wayne, Shore et Liden, 1997). Suivant nos résultats, quatre pratiques RH semblent influencer ces deux perceptions de façon positive : 1) la gestion du rendement axée sur les résultats parce qu'elle montre que l'UAS reconnaît l'importance de la contribution des salariés, 2) la réorganisation du travail parce qu'elle est interprétée comme la reconnaissance de l'expertise des salariés, 3) les indicateurs de performance pertinents et le processus d'évaluation du rendement parce qu'ils témoignent de la justice et du respect des salariés, et 4) la formation spécifique liée à l'emploi parce qu'elle révèle la volonté de l'UAS d'aider les salariés à améliorer leurs compétences afin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.

D'autre part, les données suggèrent que la gestion transparente de l'unité et la participation des salariés à la prise de décision influencent

directement leur niveau d'engagement. Il semble que les salariés se sentent plus responsables du succès de leur unité parce qu'ils obtiennent l'information concernant sa gestion et ses résultats : ils connaissent les objectifs de l'unité, ils savent comment leur contribution est liée à la réalisation des objectifs de l'unité (lien entre les objectifs de l'unité et les indicateurs de performance des salariés) et ils reçoivent un *feedback* constant au sujet de la progression de la performance de l'unité. Si l'on se réfère aux travaux portant sur l'engagement organisationnel, il semble que la participation à l'élaboration du plan d'action de l'unité aurait eu pour effet de lier psychologiquement les salariés aux objectifs de l'unité (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990). Les résultats laissent également penser que la taille de l'UAS et sa structure hiérarchique pourraient y jouer un rôle, puisque ce sont les employés des deux plus petites UAS qui se montrent le plus engagés.

Les résultats suggèrent que la formation en matière de gestion du rendement soit une condition d'efficacité du nouveau mode de gestion du rendement axée sur les résultats. Cette formation aurait notamment eu pour effet de sensibiliser les salariés quant à l'importance de leur contribution et à favoriser un sentiment de justice à l'égard du processus d'évaluation du rendement. En la matière, Folger et Greenberg (1985) suggèrent que la transparence des processus de prise de décision serait interprétée par les individus comme l'assurance que les principes de justice ne sont pas transgressés.

Par contre, la gestion d'Emploi Québec et de Forêt Québec ne semble pas correspondre au modèle de gestion à haute performance. En ce qui concerne Emploi Québec, sa performance économique s'est améliorée dans une certaine mesure. Les salariés se disent motivés essentiellement par le contenu de leur travail, lequel a subi certaines modifications compte tenu des changements technologiques et de la suppression des procédures de contrôles administratives. Ceci dit, il semble que ces performances économique et sociale ne résultent pas d'une gestion par « l'engagement », celui-ci étant resté au plus bas.

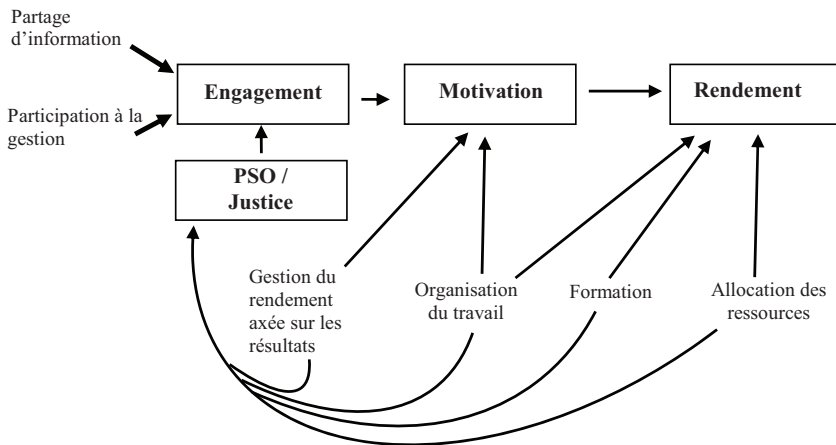
Par ailleurs, la performance économique de Forêt Québec n'a pas varié depuis l'adoption de l'UAS. Les salariés se disent peu motivés en raison du contrôle qu'exercent les procédures administratives, lesquelles laissent par ailleurs peu de temps pour réaliser les tâches productives. Ce manque de motivation semble également attribuable au sentiment d'injustice : les salariés considèrent injuste qu'on les rende responsables de leurs résultats alors qu'on ne leur procure pas les ressources suffisantes pour les atteindre, ce qui rend les objectifs irréalisables. Notons que la mise en place de mécanismes de contrôle supplémentaires apparaît en contradiction avec la formation d'équipes de travail. En revanche, les salariés se disent engagés

à l'égard de leur unité et sont fiers d'y appartenir. Le terme « engagement » paraît toutefois équivoque. Il n'est pas clair si les salariés s'identifient et sont attachés à Forêt Québec, à leur nouvelle équipe de travail ou encore à ce que représente leur métier (ex. : travailleurs forestiers).

Quelles sont les pratiques RH à « haute performance » ?

L'analyse des matériaux qualitatifs suggère l'existence de deux catégories de pratiques RH qui agissent à travers des mécanismes différents : celles qui agissent *directement* sur l'engagement des salariés et celles qui y exercent un effet *indirect* à travers la perception de justice et la perception de support organisationnel (PSO), tout en agissant *directement* sur la motivation et le rendement (figure 1).

FIGURE 1
Les effets simultanés des pratiques RH



La première catégorie renferme les pratiques de partage d'information concernant la gestion des unités (transparence) et les pratiques de partage du pouvoir qui offrent la possibilité aux salariés de s'exprimer et de participer activement à la gestion de leur unité. Il semble que l'effet de ces pratiques soit essentiellement attribuable à la connaissance des informations et au fait d'être partie prenante. Contrairement à la littérature portant sur la justice procédurale, le discours des répondants ne permet pas de faire de rapprochement entre la possibilité de se faire entendre (*voice*) et la perception de justice (Greenberg et Folger, 1983; Thibaut et Walker, 1975).

Dans la seconde catégorie de pratiques figurent, notamment, les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion du rendement axée sur

les résultats et la formation spécifique liée à l'emploi. Nos résultats semblent montrer que ces pratiques produisent un effet positif sur la motivation des salariés (ex. : l'autonomie, le *feedback* concernant le rendement individuel). Qui plus est, leur action ne se limiterait pas à l'existence en soi des pratiques, mais serait également liée à ce qu'elles signifient pour les salariés. Si l'on en croit le discours des répondants, l'interprétation qu'ils font des intentions sous-jacentes aux pratiques agirait sur leur sentiment d'engagement. En d'autres termes, lorsque les salariés interprètent l'adoption des pratiques comme une preuve de considération et une marque de respect à leur égard, ils y réagissent favorablement à travers leur engagement affectif. Cette hypothèse est cohérente avec la théorie des échanges sociaux selon laquelle les individus répondent par réciprocité à ce qu'ils considèrent comme des rétributions sociales (Blau, 1964; Eisenberger *et al.*, 1986; Whitener, 2001). Il semble d'ailleurs que ce soit la signification différente qu'attribuent les salariés d'Emploi Québec à la décentralisation du pouvoir qui puisse expliquer le mieux que ses performances économique et sociale soient inférieures à celles que présentent le Centre de gestion de l'équipement roulant et Géologie Québec. Ainsi, contrairement à ce qu'avance Pfeffer (1998), une plus grande autonomie des salariés ne résulterait pas forcément en un niveau d'engagement supérieur (voir Emploi Québec). Sous ce rapport, nos résultats laissent penser que la charge symbolique des pratiques RH constituerait une dimension importante de la gestion à « haute performance ». De proche en proche, cela conduit à s'interroger sur le rôle qu'est susceptible d'y jouer la *reconnaissance non salariale*. Cette question mérite d'être approfondie puisque ce type de rémunération n'a pas été reconnue jusqu'à présent comme une pratique RH mobilisatrice (Huselid, 1995; Lawler, Mohrman et Ledford, 1995; Pfeffer, 1998; Way, 2002). Paradoxalement, dans les quatre UAS étudiées, le virage vers une gestion du rendement axée sur les résultats n'a pas donné lieu à la mise en place d'un régime de rémunération variable. Or, celle-ci est généralement identifiée comme une pratique clé de la gestion à « haute performance » (Huselid, 1995; Lawler, Mohrman et Ledford, 1995; Pfeffer, 1998; Way, 2002).

Nos résultats font ressortir l'idée de la *double cohérence* entre les pratiques RH. La première forme de cohérence, la *cohérence interne*, fait référence à la configuration de pratiques, à la synergie ou encore au « *fit* interne », pour reprendre quelques unes des expressions couramment employées (Becker et Gerhart, 1996; Ichniowski *et al.*, 1996; Guerrero et Barrau-Didier, 2004; Hoque, 1999; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). Elle a trait à la logique reliant le *vouloir* (l'engagement), le *pouvoir* (la compétence) et l'*opportunité* d'agir (la structuration du travail et les ressources). En ce sens, nos résultats tendent à démontrer que les systèmes de pratiques RH adoptés produisent un effet simultané sur l'engagement et sur la capacité

de le traduire en comportements productifs (figure 1). L'accroissement de la performance économique exige dans ce contexte la cohérence entre les diverses pratiques RH en vue de favoriser l'engagement des salariés et de maximiser leurs possibilités de contribuer au succès de l'UAS. Par exemple, une gestion du rendement qui accroît l'engagement ne peut susciter un meilleur rendement que dans la mesure où la structuration du travail, les compétences et les ressources permettent aux salariés d'agir.

La seconde forme de cohérence, que nous désignons comme la *cohérence symbolique*, concerne la cohérence des pratiques RH du point de vue de leur signification pour les salariés. Cette cohérence est liée à la nécessité de susciter des perceptions de justice et de support organisationnel (PSO), lesquelles perceptions agissent sur l'engagement des salariés. Sous ce rapport, la conception et la mise en œuvre des systèmes de pratiques RH devraient signaler sans ambiguïtés aux salariés leur importance pour l'organisation. Chez Forêt Québec, par exemple, l'adoption de la gestion du rendement axée sur les résultats signalait l'importance de la contribution des salariés pour le succès de l'UAS, alors qu'elle était niée par le resserrement de l'encadrement administratif.

Les résultats obtenus mènent à réfléchir sur les facteurs qui expliquent qu'une pratique soit interprétée de différentes façons selon le milieu. Par exemple, pourquoi les salariés du Centre de gestion de l'équipement roulant et de Géologie Québec interprètent l'enrichissement des tâches comme une reconnaissance de leur expertise et une marque de confiance, alors que cette réorganisation du travail répond simplement, selon les salariés d'Emploi Québec, à un impératif d'ordre économique ? Comment peut-on expliquer que les salariés de Géologie Québec voient dans la formation la volonté de la direction de favoriser leur bien-être et de les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs, alors que les salariés d'Emploi Québec ne partagent pas cette opinion ? Une première explication pourrait résider dans l'effet d'interaction que produisent les pratiques sur l'engagement (le degré de cohérence symbolique). Sous ce rapport, des signaux contradictoires annihileraient les effets positifs propres à chacune des pratiques. La participation des salariés à l'implantation des changements pourrait également constituer une piste de recherche intéressante, bien que le discours des répondants ne permette pas, ici, de faire un rapprochement entre leur participation à l'élaboration du plan d'action et leur perception de support organisationnel (PSO). Il pourrait cependant s'agir d'une condition d'émergence (variable modératrice). Par ailleurs, il semble que l'interprétation que font les salariés des intentions derrière les pratiques RH ne puisse être étudiée sans porter une attention particulière aux notions de culture organisationnelle, de confiance à l'égard de la direction et de qualité de la communication. Sous ce rapport, les marques laissées par les pratiques antérieures de gestion des ressources

humaines pourraient déterminer dans une certaine mesure le succès que sont susceptibles de remporter les tentatives d'implantation de modèles de gestion à « haute performance ». L'émergence et le développement d'une gestion fondée sur l'engagement seraient donc enracinés dans les expériences du passé.

Compte tenu du caractère distinct du secteur des services publics, l'effet que produisent *simultanément* les pratiques RH sur le plan humain et structurel mène à s'interroger au sujet de la contribution relative de l'engagement des salariés à la performance économique des UAS. Par exemple, la réorganisation du travail constitue un changement structurel qui exerce une influence *directe* sur la performance économique de l'unité sans égard à l'engagement des salariés : la délégation des responsabilités, les meilleures façons de travailler, les changements technologiques, et l'autonomie accordée aux salariés améliorent directement l'efficacité des processus de travail à travers, notamment, l'amélioration de la communication et l'accroissement de la vitesse de réaction du système, ainsi que la réduction des coûts administratifs. La flexibilité du nouveau système permet également d'améliorer la qualité des services en répondant mieux aux besoins des clients. *Parallèlement*, ces changements sont porteurs d'une signification pour les salariés, ce qui affecte leur niveau d'engagement, de motivation et de rendement. On peut alors se demander dans quelle mesure l'accroissement de la performance économique du Centre de gestion de l'équipement roulant et de Géologie Québec est lié à l'engagement des salariés (par opposition aux changements structurels) ? Dans la même veine, la performance mitigée de Forêt Québec est-elle plus intimement liée au manque de ressources ou aux comportements que cela suscite ? Cette question exigerait de se pencher, à travers un devis corrélationnel, sur l'effet unique et indépendant qu'est susceptible de produire l'engagement sur la performance organisationnelle en contrôlant l'effet direct des pratiques sur le système de production.

CONCLUSION

Cette étude est la première du genre à s'être penchée sur la gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise. Les résultats permettent de croire à l'existence d'un modèle de gestion à « haute performance » dans deux des quatre UAS étudiées, et d'en faire ressortir les pratiques RH mobilisatrices. Nos résultats suggèrent également que ces pratiques RH agissent sur l'engagement des salariés selon deux mécanismes distincts, ce qui les regrouperait en deux catégories de pratiques mobilisatrices.

La première catégorie de pratiques renferme les pratiques de partage d'information et les pratiques autorisant la participation des salariés à la gestion

de l'unité. Ces pratiques semblent exercer un effet direct sur l'engagement et posent notamment le défi de la qualité de l'information. La seconde catégorie de pratiques regroupe les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion du rendement axée sur les résultats et la formation spécifique liée à l'emploi. Il semble que ce soit la signification attribuée à ces pratiques qui agisse sur l'engagement des salariés. Aussi, la fonction mobilisatrice de ces pratiques tiendrait-elle à la perception de justice et à la perception de support organisationnel (PSO) qu'elles sont en mesure de susciter.

Nos résultats suggèrent également que la performance économique et sociale soit fonction de la *double cohérence* des pratiques RH. D'abord, la cohérence quant à la signification des pratiques RH, la *cohérence symbolique*, produirait un effet synergique sur l'engagement des salariés. Deuxièmement, la *cohérence interne* des pratiques permettrait de concrétiser la « volonté » dans l'« action », c'est-à-dire de maximiser la contribution des salariés en (ré)conciliant l'engagement, la capacité de contribuer et la possibilité de le faire.

La recherche inductive de type exploratoire présente l'avantage d'analyser en profondeur un phénomène complexe. Cependant, elle ne permet pas de vérifier la portée générale des conclusions dégagées, compte tenu de ses limites au plan de la validité externe. Aussi, d'autres études empruntant un devis corrélationnel sont-elles nécessaires afin de vérifier le caractère généralisable de nos résultats.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, D., L. SHORE et R. GRIFFETH. 2003. « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process ». *Journal of Management*, 29 (1), 99–118.
- BECKER, B. et B. GERHART. 1996. « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects ». *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.
- BLAU, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley : New York.
- DONNELLY, M. 1999. « Making the Difference : Quality Strategy in the Public Sector ». *Managing Service Quality*, 9 (10), 47–52.
- DURST, S. L. et C. NEWELL. 1999. « Better, Faster, Stronger : Government Reinvention in the 1990s ». *American Review of Public Administration*, 29, 61–76.
- EASTERBY-SMITH, M., R. THORPE et A. LOWE. 1991. *Management Research : An Introduction*. London : Sage Publications.
- EISENBERGER, R., R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON et D. SOWA. 1986. « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- FOLGER, R. et J. GREENBERG. 1985. « Procedural Justice : An Interpretative Analysis of Personnel Systems ». *Research in Personnel and Human*

- Resources Management*. K. M. Rowland et G. R. Ferris, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 3, 141–183.
- GEOFFRION, P. 1992. « Le groupe de discussion ». *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. B. Gauthier, dir. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 311–336.
- GLASER, B. et A. STRAUSS. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago : Aldine.
- GODARD, J. 2001. « High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work ». *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 776–806.
- GODARD, J. 2004. « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm ». *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 349–378.
- GODARD, J. et J. T. DELANEY. 2000. « Reflection on the High Performance Paradigm's Implication for Industrial Relations as a Field ». *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3), 482–502.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 1999. *Pour de meilleurs services aux citoyens : un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique. Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*. Québec : gouvernement du Québec.
- GREENBERG, J. 1990. « Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow ». *Journal of Management*, 16 (2), 399–432.
- GREENBERG, J. et R. FOLGER. 1983. « Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations ». *Basic Group Processes*. P. B. Paulus, dir. New York : Springer-Verlag, 235–256.
- GUERRERO, S. et V. BARRAU-DIDIER. 2004. « High-Involvement Practices and Performance of French Firms ». *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1408.
- HACKMAN, J. R. et G. R. OLDFHAM. 1976. « Motivation through the Design of Work : Test of a Theory ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- HARRISSON, D. et N. ROY. 2004. « Innovation du travail et fonction publique : des efforts louables, un arrimage difficile ». *Journal de l'innovation*, 9 (2), 1–16.
- HARRISSON, D., N. LAPLANTE et G. BELLEMARE. 2006. « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77 (2), 167–195.
- HAZLETT, S.-A. et F. HILL. 2000. « Policy and Practice : An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland ». *Total Quality Management*, 11 (4), 515–520.
- HOQUE, K. 1999. « Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry ». *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 419.
- HUSELID, M. A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–662.
- HUTCHINSON, S., J. PURCELL et N. KINNIE. 2000. « Evolving High Commitment Management and the Experience of the RAC Call Centre ». *Human Resource Management Journal*, 10 (1), 63–79.

- ICHNIOWSKI, C., T. KOCHAN, D. LEVINE, C. OLSON et G. STRAUSS. 1996. « What Works at Work : Overview and Assessment ». *Industrial Relations*, 35 (3), 299–333.
- KONOVSKY, M. 2000. « Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations ». *Journal of Management*, 26 (3), 489–511.
- LAWLER, E., S. MOHRMAN et G. LEDFORD. 1995. *Creating High Performance Organizations : Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco : Jossey-Bass.
- LOCKE, E. A. et G. P. LATHAM. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- MATHIEU, J. E. et D. M. ZAJAC. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194.
- MEYER, J., D. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TOPOLNYTSKY. 2002. « Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- MEYER, J. P. et C. A. SMITH. 2000. « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319–331.
- MICELI, M. et P. W. MULVEY. 2000. « Consequences of Satisfaction with Pay Systems : Two Field Studies ». *Industrial Relations*, 39 (1), 62–87.
- MILES, M. B. et A. M. HUBERMAN. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- OSTERMAN, P. 1994. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, 94 (2), 173–188.
- OSTERMAN, P. 2000. « Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare ». *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2), 179–196.
- PAQUIN, B. et M. TURGEON. 1994. *Entreprises de services : gestion de la qualité*. Laval : Agence d'Arc.
- PFEFFER, J. 1998. *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*. Boston : Harvard Business School Press.
- POURTOIS, J.-P. et H. DESMET. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga.
- RHOADES, L. et R. EISENBERGER. 2002. « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.
- THIBAUT, J. et L. WALKER. 1975. *Procedural Justice : A Psychological Perspective*. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum.
- TREMBLAY, M., J. CLOUTIER, G. SIMARD et D. CHÈNEVERT. 2005. « Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel ». *16^e conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine.

- WAY, S. 2002. « High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector ». *Journal of Management*, 28 (6), 765–785
- WAYNE, S. J., L. M. SHORE et R. C. LIDEN. 1997. « Perceived Organizational Support and Leadership-Member Exchange : A Social Exchange Perspective ». *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- WHITENER, E. 2001. « Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment : A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling ». *Journal of Management*, 27, 515–535.
- WOOD, S. 1999. « Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization ». *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 391–417.
- WOOD, S. et M. ALBANESE. 1995. « Can We Speak of High Commitment Management on the Shop Floor ? ». *Journal of Management Studies*, 32, 215–247.
- WOOD, S. et L. MENEZES. 1998. « High Commitment Management in the U.K : Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey ». *Human Relations*, 51 (4), 485–516.

SUMMARY

“High Performance” Management Practices in the Quebec Civil Service: Mobilizing Practices and Coherence

More and more interest is being given to the high performance work system, which is based on the concept that employees are a major and lasting source of competitive advantages. This management model has as its goal the economic and social performance of firms through the involvement of the workers, who try to create the human resources management practices known as mobilizing (high-involvement management practices, high-commitment practices, high-performance management practices). The spread of the “high-performance” management model and the characteristics of its HR practices in the manufacturing sector have, in particular, gained the attention of researchers. However, few studies have been carried out in the service sector.

Our research contributes to the advancement of knowledge in that it is the first study of its kind to examine the “high-performance” management model in the public service sector. More precisely, it focuses on the Autonomous Service Units (ASUs) created by the Government of Quebec within the framework of its modernization policy for public management

in 1999. More specifically, the objective of our qualitative research is: 1) to verify if the new management model of the Autonomous Service Units corresponds to a “high-performance” management model; 2) to identify those HR management practices which are mobilizing, and 3) to open the “black box” so as to understand better how these practices are linked to the social and economic performance of the ASUs. In order to do so, three major analysis dimensions were selected: 1) changes implemented at the level of work organization HR practices (staffing, training, performance management, and salary); 2) attitudes of the employees and of the managers towards the ASUs, and 3) economic performance of the ASUs (ex., operating costs, production costs, service waiting periods, client satisfaction).

Our results show that two of the four ASUs under study have the characteristics of a “high-performance” management model: the employees are committed and motivated, their level of satisfaction is very high (social performance), and the economic performance of the ASU showed exceptional growth.

The results suggest the existence of two categories of HR mobilizing practices which act upon employee commitment, by means of distinct mechanisms. The first practice category concerns practices which act directly on the employees’ commitment. This involves practices linked to information sharing and those linked to employee participation in the management of the ASU. It seems that the effect of these practices is that the employees feel more responsible for the success of their unit because: 1) they know the unit’s objectives; 2) they know in what way their contribution is linked to the attainment of unit objectives, and 3) they receive regular feedback on the unit’s performance progression.

The second category of practices involves practices which indirectly raise employee commitment, by means of the influence which they have on the perceptions of organizational justice and organizational support (POS). These practices would have the effect that employees consider themselves fairly treated, and feel important and respected by the organization and have the feeling of contributing to its success. Our results show that four practices appear in this second category: 1) results-oriented performance management because this shows that the ASU recognizes the importance of the contribution of its employees; 2) work reorganization because it is interpreted as a recognition of employee expertise; 3) pertinent performance indicators and the performance evaluation process because they are a sign of fairness and of respect towards the employees, and 4) specific work-related training because this shows willingness on the part of the ASU to help employees improve their competencies so they can adapt to new work methods. These practices also have a direct effect on employee motivation and productivity.

The results also suggest that the economic and social performance of ASUs is linked to the “double coherence” of HR practices, that is to say, internal coherence and symbolic coherence. The first type of coherence refers to the configuration of practices or what one generally refers to with the term “internal fit.” It concerns the logic linking the willingness (commitment), the ability (competence), and the opportunity of acting (the structuring of work and of resources). Symbolic coherence, in turn, concerns the significance that the employees attribute to HR practices. Our results thus suggest that the symbolic content of HR practices would be an important dimension for “high-performance” management. These results have implications for both HR practice design and implementation.