

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

## LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n°92-597 du 1<sup>er</sup> juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



# THÈSE

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE  
TOULOUSE**

Présentée et soutenue par :  
**Gwenaëlle BERGON**  
Le mardi 15 septembre 2015

**Systeme RH du sous-traitant et performance de l'échange dans  
le secteur aéronautique et spatial : le rôle de la qualité de la  
relation**

**École doctorale de Sciences de Gestion**

**Unité de recherche :**

Centre de Recherche en Management – UMR 5303

**Directeurs de Thèse :**

**Monsieur Bruno SIRE**, Professeur des Universités

Université Toulouse 1 Capitole

**Monsieur Karim MIGNONAC**, Professeur des Universités

Université Toulouse 1 Capitole

**Rapporteurs :**

**Monsieur Sebastien POINT**, Professeur des Universités

Ecole de Management Strasbourg

**Monsieur Olivier HERRBACH**, Professeur des Universités

Université Bordeaux 4

**Suffragant :**

**Monsieur Didier KATZENMAYER**, Directeur aux affaires industrielles

Airbus opérations SAS



*« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat. »*



# Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mes directeurs de thèse, Mrs les Professeurs Bruno Sire et Karim Mignonac. Vous avez su me faire confiance et me guider dans la réalisation de ce projet. Cette co-direction a été riche d'enseignement. Bruno Sire, je vous remercie particulièrement pour votre soutien et la confiance que vous m'avez accordée en m'ouvrant les portes de votre réseau professionnel. Vos paroles encourageantes et votre bienveillance m'ont souvent aidée à surmonter des moments de doutes. Karim Mignonac, vos conseils et votre exigence ont été déterminants dans la réalisation de ce travail. Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité et la qualité de vos remarques. Vous avez toujours eu le souci de me transmettre votre savoir et votre expertise en toute transparence et en vous souciant de ma compréhension.

J'adresse ensuite mes remerciements à Messieurs les Professeurs Sebastien Point et Olivier Herrbach qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail doctoral. Je remercie également Monsieur Didier Katzenmayer pour sa participation à ce jury de thèse et lui exprime ma gratitude pour son aide précieuse lors de la réalisation de l'enquête de recherche.

Je remercie également l'ensemble des professionnels qui ont accepté de participer à cette étude. Cette thèse n'aurait pu être possible sans leur implication.

Je remercie ensuite les membres du Centre de Recherche en Management (CRM) et particulièrement Assaad El Akremi, Caroline Manville et Audrey Rouzies. J'ai bénéficié durant ces années de l'entourage de mes amis Mathieu, Florian, Taieb, Bénédicte et Charlotte que je remercie tout particulièrement pour son aide lors de la finalisation de cette thèse, de mes compagnons de thèse Jamil, Guillaume, Marie-Anne, Laurent mais aussi de celui des secrétaires, Corinne et Katty, toujours accueillantes.

Un grand merci à mes amies Laëtitia, Hélène, Aurélia, Julie et Laure qui ont su me soutenir et me faire rire quand j'en ressentais le besoin. Les discussions et les soirées à vos côtés ont été des bouffées d'oxygène. Toutes à votre façon, vous avez su trouver les mots pour m'aider à passer certains caps difficiles mais surtout vous étiez toujours présentes tant dans les bons que dans les mauvais moments. Un merci particulier à Carole qui a été d'un grand réconfort et qui a su m'encourager tout au long de ce travail. Je remercie également

Manue, Fred, Vero, Cédric, Christophe, Jenny, Fanette et Cédric pour leur présence et leur soutien à un moment de cette thèse.

C'est naturellement que j'adresse mes derniers remerciements à ma famille. J'espère que les mots qui vont suivre seront à la hauteur de ma profonde reconnaissance. Votre patience, votre bonne humeur et votre soutien inconditionnel m'ont permis de garder confiance en moi et de mener à bout ce projet. Un très grand merci à Anne et Rémi d'avoir toujours trouvé les mots justes et de m'avoir fait autant rire, merci également à Killian, Stella, Tiago, Cédric, Oriane et mes grands-parents. Enfin, je remercie profondément mes parents et mon grand-père. Merci pour votre soutien et vos encouragements tout au long de cette thèse. C'est avec beaucoup d'émotion que je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents. Vous m'avez appris à ne pas baisser les bras et à faire face aux difficultés même lorsqu'elles semblaient insurmontables. Merci également pour votre travail de relecture et votre réconfort durant les derniers mois. Votre force de caractère et votre soutien ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

*A mes parents et à mon grand-père*





*« L'échange n'est pas seulement l'addition des deux actions de donner et de recevoir. Il représente au contraire quelque chose de nouveau. L'échange constitue un troisième processus qui émerge quand chacune de ces deux actions est simultanément la cause et l'effet de l'autre. »*

Georg Simmel (1907)

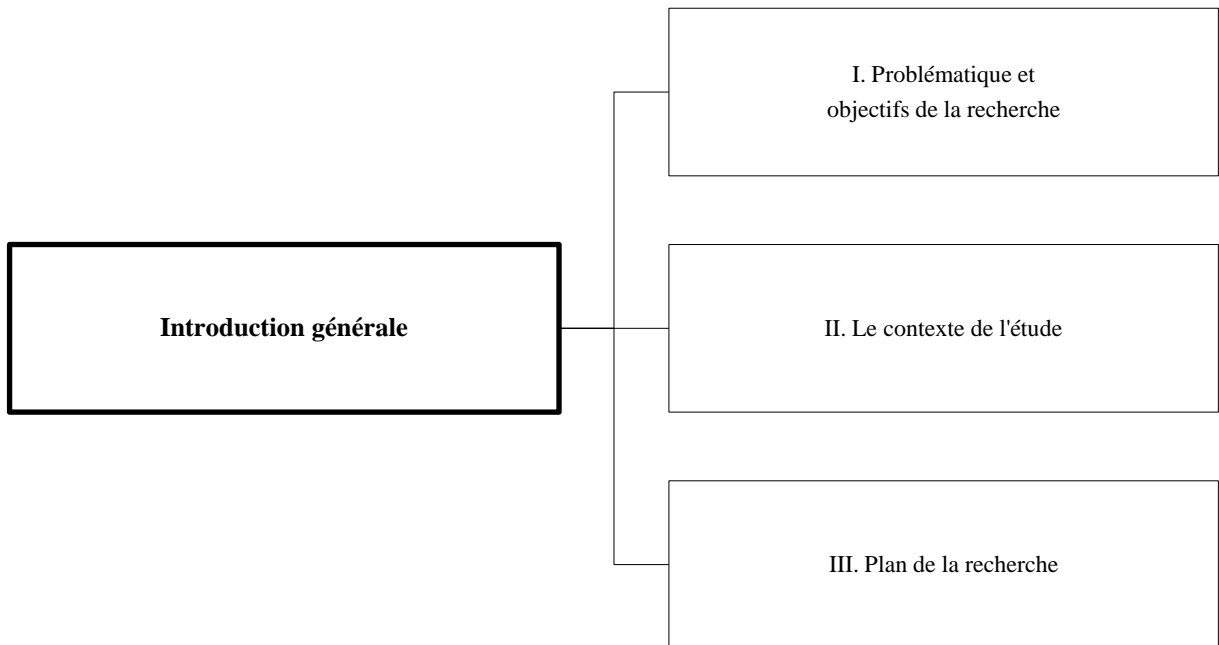
# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
I. Problématique et objectifs de la recherche.....	6
II. Le contexte de l'étude.....	8
III. Plan de la recherche.....	13
<b>PARTIE I Cadre théorique et développement des hypothèses .....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 La performance de l'échange.....</b>	<b>17</b>
I. La performance : un construit multidimensionnel et multi-niveaux.....	20
II. Une performance liée à l'échange.....	22
III. Différentes priorités stratégiques.....	26
Synthèse .....	30
<b>Chapitre 2 Système RH performant et Performance de l'échange .....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Une approche systémique des ressources humaines .....	34
I. Le système RH performant .....	34
II. Une vision systémique des ressources humaines source d'avantage concurrentiel.....	42
III. La théorie de la contingence.....	48
IV. Les effets du système RH performant .....	51
Section 2 : Le système RH performant et la Performance de l'échange.....	67
I. Deux architectures parallèles et hiérarchiques : RH et Organisationnelle.....	68
II. L'ambidextrie organisationnelle .....	72
Synthèse .....	78
<b>Chapitre 3 La relation Donneur d'Ordre/Sous-Traitant .....</b>	<b>79</b>
Section 1 : Les mécanismes de gouvernance inter-organisationnels .....	82
I. Deux champs théoriques opposés .....	82
II. La théorie de l'échange social.....	88
Section 2 : Les mécanismes de gouvernance relationnels.....	96
I. La justice inter-organisationnelle .....	96
II. Les normes relationnelles .....	101
III. La confiance .....	109
IV. La dépendance des ressources .....	116

Synthèse .....	130
<b>Chapitre 4 L'effet d'interaction du système RH performant et de la qualité de la relation sur la performance de l'échange .....</b>	<b>131</b>
Section 1 : Un mécanisme commun aux actions RH et relationnelles : la flexibilité .....	133
I. Flexibilité organisationnelle et performance de la relation .....	134
II. Effet conjoint de la qualité de la relation et du système RH performant .....	135
Section 2 : Le système RH performant : une réponse à une relation défavorable .....	139
I. Un effet complémentaire .....	139
II. Un effet de substitution .....	142
Synthèse .....	148
<b>PARTIE II METHODOLOGIE de la recherche .....</b>	<b>151</b>
<b>Chapitre 5 Opérationnalisation de la recherche .....</b>	<b>152</b>
Section 1 : protocole de recherche .....	154
I. Design de l'étude.....	155
II. Choix du secteur aéronautique et spatial .....	158
III. Collecte de données auprès des donneurs d'ordre.....	159
IV. Collecte de données auprès des sous-traitants.....	162
V. Appariement des questionnaires et constitution des échantillons finaux .....	168
VI. Construction du questionnaire de recherche .....	172
Section 2 : Analyse et résultat des qualités psychométriques des instruments de mesure.....	188
I. Méthode de validation des instruments de mesure.....	188
II. Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires .....	192
Synthèse .....	224
<b>Chapitre 6 Analyse des résultats de la recherche.....</b>	<b>225</b>
Section 1 : démarche d'analyse .....	227
I. Justification de deux niveaux d'analyse.....	227
II. Description de la démarche d'analyse .....	233
Section 2 : Présentation des résultats .....	242
I. Résultats préliminaires : analyses descriptives et résultats des corrélations.....	243
II. Tests des hypothèses de la recherche : effets directs .....	246
III. Tests des hypothèses de modération.....	258
Section 3 : analyses complémentaires .....	280

I. Analyse des résultats en moindre carré ordinaire (OLS) .....	280
II. Analyse des non-répondants .....	286
Synthèse .....	<b>290</b>
<b>Chapitre 7 Discussion des résultats .....</b>	<b>291</b>
I. Synthèse des résultats .....	293
II. Contributions théoriques et méthodologiques.....	295
III. Limites et pistes de recherche.....	305
IV. Implications managériales .....	316
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>329</b>
Références bibliographiques .....	332
Liste des tableaux .....	402
Liste des figures .....	402
Liste des graphiques .....	402
Table des matières .....	402

# Introduction générale



Dans un contexte international de plus en plus compétitif, la sous-traitance représente un enjeu considérable pour la France. Son chiffre d'affaires depuis plusieurs années n'a cessé de progresser. En effet, les activités de sous-traitance en France réalisaient 49 milliards<sup>1</sup> d'euros en 2007 et 70,71 milliards<sup>2</sup> d'euros en 2012. Compte tenu du dynamisme de l'environnement d'affaires, les entreprises dans les chaînes de sous-traitance sont constamment amenées à s'adapter à l'évolution de la demande (Brown et al., 2006). Cette adaptation constante impacte inévitablement l'ensemble des membres de la chaîne de sous-traitance et peuvent être sources d'insatisfaction et de conflit mais également conduire à une rupture de la relation commerciale. Mohr et Spekman (1994) notent à ce titre qu'une part importante des partenariats stratégiques n'est pas un succès. Face à ce constat, la compréhension des déterminants de la performance des chaînes de sous-traitance revêt un enjeu essentiel.

En externalisant la production de biens ou la réalisation de services, les entreprises doivent s'assurer de la performance de leurs fournisseurs (Parmigiani et Mitchell, 2010). Cette performance sera également source de performance pour les donneurs d'ordre (Krause et al., 2007). Les entreprises (que nous nommerons « donneurs d'ordre ») doivent s'assurer de la performance de leurs fournisseurs (que nous nommerons « sous-traitants »). Les donneurs d'ordre ont certaines attentes en termes de coût, de promotion, de distribution et de services (Simpson et al., 2002) qui deviennent ainsi des critères d'évaluation de la performance de la relation avec leurs sous-traitants. En ce sens, une mauvaise qualité de produits ou de services de la part du sous-traitant aura des répercussions négatives pour le donneur d'ordre (changement de fournisseur, retard, etc.) et engendrera alors des coûts supplémentaires. Ainsi, la performance des sous-traitants revêt une importance certaine pour les donneurs d'ordre dont la satisfaction devient un indicateur pertinent de la performance du partenariat. Dans ce cadre, la performance de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant, appelée également performance de l'échange, représente le degré de satisfaction du « résultat économique qui provient de la relation d'échange avec le partenaire » (Liu et al., 2009 p. 300). Il semble donc pertinent de s'interroger sur les déterminants de la performance de l'échange.

Au niveau académique, la littérature sur les relations inter-organisationnelles souligne le rôle majeur de la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant sur la performance de l'échange (Klein et al., 2007 ; Palmatier et al., 2007 ; Liu et al., 2012). Selon

---

<sup>1</sup> [http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/panorama-industrie/midest\\_09.pdf](http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/panorama-industrie/midest_09.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.usinenouvelle.com/article/la-sous-traitance-francaise-en-quatre-graphiques.N218705>



la théorie de l'échange social, les interactions et les échanges répétés entre les acteurs représentent un indicateur de risque de comportement opportuniste. L'expérience d'échanges répétés va encourager l'efficacité des relations et informer les parties quant au comportement coopératif du partenaire (Poppo et Zenger, 2002). Cette base théorique a donné lieu à de nombreuses contributions de la part d'auteurs suggérant différents facteurs clés de performance des échanges inter-organisationnels. Les travaux empiriques soulignent les conséquences positives de la justice, des normes relationnelles, de l'interdépendance et de la confiance dans différents contextes industriels (Gulati et Nickerson, 2008 ; Liu et al., 2012 ; Luo et al., 2015 ; Palmatier et al., 2007 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Narasimhan et al., 2013 ; Wu et Wu, 2015). Par ailleurs, l'étude du pouvoir semble plus contrastée dans la littérature selon les contextes (Gulati et Sytch, 2007 ; Yeung et al., 2009 ; Casciaro et Piskorski, 2005). Ces concepts ont l'avantage d'appréhender l'étude des relations inter-organisationnelles sous différentes facettes sociales et d'en explorer les mécanismes de façon précise.

Bien que cette littérature apporte des éléments de compréhension à la performance de l'échange, elle ne l'aborde seulement sous l'angle de la qualité de la relation entre les partenaires et ne s'attache pas aux caractéristiques des entreprises sous-traitantes. Cette approche peut être mise en parallèle avec celle retenue par la littérature en management des ressources humaines qui focalise au contraire son attention sur les caractéristiques des entreprises, bien qu'elle aborde très peu le cas spécifique des sous-traitants. Cette littérature RH quant à elle, indique que certaines pratiques RH développées par les entreprises améliorent significativement leur performance (Jiang et al., 2012 ; Subramony, 2009). Si l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle a été largement démontré, leur influence sur la performance de l'échange avec un partenaire n'a pas été étudiée à notre connaissance.

L'intégration des deux pans de la littérature des relations inter-organisationnelles et des ressources humaines serait susceptible d'améliorer la compréhension de la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Cette double intégration permettrait d'expliquer la performance de l'échange en tenant compte de la qualité de la relation entre les partenaires mais également des caractéristiques des entreprises sous-traitantes. Cette perspective apparaît d'autant plus nécessaire au regard des questionnements récurrents qui animent ces deux littératures :

- Dans quelles conditions le système RH de l'entreprise sous-traitante engendre-t-il une meilleure performance (Posthuma et al., 2013) ?
- Quelles sont les interventions stratégiques que peut développer une entreprise pour minimiser l'effet négatif d'une relation défavorable (Samaha et al., 2011) ?

Le premier questionnement issu de la littérature en management stratégique des ressources humaines concerne les conditions dans lesquelles le système RH du sous-traitant influence la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. La littérature sur les relations inter-organisationnelles nous amène à nous intéresser à la qualité de la relation avec le donneur d'ordre pour y répondre. Ce raisonnement nous permettrait de mieux comprendre quel est le rôle de la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant sur l'influence du système RH sur la performance de leur échange. En effet, en développant des pratiques RH, l'entreprise sous-traitante devrait faire preuve de réactivité afin de s'adapter à la demande du marché et être capable de suivre les réorientations stratégiques des donneurs d'ordre pour gagner en performance (Chang et al., 2013). Cependant, le développement d'un système RH est coûteux pour une entreprise. Les entreprises sous-traitantes ne perçoivent peut-être pas la nécessité d'investir dans de tels leviers RH, lorsque l'environnement est stable. Au contraire, ces mécanismes RH peuvent représenter une source d'avantage compétitif dans un contexte turbulent.

Le second questionnement porte sur les interventions stratégiques que pourrait développer une entreprise pour faire face à une relation défavorable. La flexibilité du sous-traitant est affectée lorsque la relation avec le donneur d'ordre est dégradée (Samaha et al., 2011, Gulati et Sytch, 2007). Dans ce contexte, le système RH performant du sous-traitant pourrait pallier ce besoin en flexibilité. Ainsi, le système RH performant du sous-traitant serait un levier stratégique visant à répondre à une relation détériorée avec le donneur d'ordre et ainsi gagner en performance. Nous pouvons donc orienter notre réflexion sur les éventuelles actions RH que le sous-traitant pourrait développer pour faire face à une relation défavorable avec le donneur d'ordre consécutive à un environnement instable.

Ainsi, l'association des deux littératures RH et inter-organisationnelle pourraient apporter des éléments de réponse tant au management stratégique des ressources humaines qu'aux relations inter-organisationnelles.

## **I. Problématique et objectifs de la recherche**

Notre travail propose de répondre à la question de recherche suivante :

**Le système RH du sous-traitant améliore-t-il la performance de l'échange avec le donneur d'ordre ?**

**Si oui, à quelles conditions ?**

En répondant à cette question de recherche, nous cherchons à contribuer à la littérature en management stratégique des ressources humaines en s'intéressant aux conditions et à la façon dont le système RH performant du sous-traitant améliore la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. En effet, l'une des principales problématiques soulevées en management stratégique des ressources humaines est pourquoi et comment le système RH performant engendre une meilleure performance (Posthuma et al., 2013). Paradoxalement, si l'examen du système RH performant a fait l'objet de nombreuses études en management stratégique des ressources humaines (Jiang et al., 2012 ; Combs et al., 2006 ; Lepak et al., 2006 ; Takeuchi et al., 2007 ; Chang, 2015 ; Patel et al., 2013 ; Subramony, 2009), les recherches au niveau inter-organisationnel demeurent limitées (Lengnick-Hall et al., 2013). Plus particulièrement, il n'existe à notre connaissance aucune étude s'intéressant à l'influence du système RH performant sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ainsi, la façon dont le système RH performant permet d'optimiser la performance au niveau inter-organisationnel demeure floue. Cet axe de réflexion permet également de répondre au besoin de développer des cadres théoriques intégrant plusieurs niveaux d'analyse pour approfondir la recherche dans ce domaine (Wright et Nishii, 2007).

Par ailleurs et afin de répondre aux difficultés environnementales, cette littérature s'est mise à porter un intérêt particulier à l'approche de la contingence (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Huselid et Becker, 2011 ; Chang et al., 2013 ; Posthuma et al., 2013). Selon cette vision, le succès de l'entreprise est conditionné par un double alignement stratégique. Le système RH doit nécessairement être aligné horizontalement (cohérence interne du système RH) et verticalement (cohérence avec des facteurs de contingence stratégiques, organisationnels et environnementaux). Dans ce cas, le système RH représente une source d'avantage concurrentiel.

Les auteurs le qualifient de système RH performant<sup>3</sup> ou « *High performance work system* » qui est composé par un ensemble de pratiques dites performantes. L'un des principes fondamentaux de la gestion stratégique des ressources humaines est que l'impact des pratiques RH est mieux compris en étudiant le système RH dans son ensemble et non chaque pratique isolément. Ainsi, cette recherche peut contribuer à cette littérature en étudiant l'influence du système RH performant et non des pratiques RH isolées.

De plus, en s'appuyant sur la théorie de la contingence, la littérature récente souligne l'intérêt d'étudier l'alignement entre les architectures RH et organisationnelle d'une entreprise dans un objectif de performance (Posthuma et al., 2013). Cet alignement existe quand il y a un parallélisme<sup>4</sup> entre les deux architectures et qu'elles partagent ainsi les mêmes buts et objectifs stratégiques (Delery, 1998 ; Wright et Boswell, 2002). A chaque niveau organisationnel, cette cohérence va permettre un soutien mutuel des systèmes RH et organisationnel (Arthur et Boyles, 2007). Ainsi, la performance organisationnelle pourra être atteinte par les actions conjointes ou séparées des deux architectures (Posthuma et al., 2013). Cette piste de recherche permettrait de comprendre pourquoi certaines entreprises peuvent être performantes malgré un faible investissement dans les pratiques RH. A titre d'exemple, les pratiques RH n'auront pas la même utilité pour des entreprises évoluant dans des industries non manufacturières où le capital humain revêt moins d'importance comparé aux industries manufacturières (Subramony, 2009). Ainsi, les stratégies marketing ou de gestion des opérations peuvent agir comme des substituts à l'effet positif des systèmes RH sur la performance de l'entreprise (Posthuma et al., 2013). Selon cette logique, différentes stratégies organisationnelles seraient susceptibles d'agir comme des substituts ou des compléments au système RH performant dans l'amélioration de la performance.

De manière surprenante, malgré une littérature abondante sur les effets de contingence, aucune étude ne s'est intéressée à ce jour à l'effet contingent de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre. Or, la littérature en stratégie ou en marketing souligne le rôle fondamental des qualités relationnelles entre les partenaires dans les chaînes de sous-traitance pour

---

<sup>3</sup> Nous utiliserons le terme « système RH performant » pour traduire « high performance work system ». Pour simplifier la lecture de la thèse, nous utiliserons cette traduction qui intègre l'idée d'un système RH orienté performance. Il semble difficile de traduire cette expression en français. Le chapitre 2 s'attache à éclairer ce concept.

<sup>4</sup> La conceptualisation d'un parallélisme entre les architectures RH et organisationnelle intègre la théorie de la contingence (*vertical fit*) et aide à expliquer les effets du système RH performant sur la performance (Delery et Doty, 1998 ; Wright et Boswell, 2002).

comprendre la performance de leur échange (Liu et al., 2012 ; Poppo et Zhou, 2014 ; Palmatier et al., 2007, Gulati et Nickerson, 2008 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Caniëls et Gelderman, 2010 ; Luo et al., 2015). Ainsi, nous cherchons à contribuer à la littérature en vérifiant le rôle contingent de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre. Les mécanismes RH pourraient se révéler complémentaires aux mécanismes relationnels en favorisant une meilleure performance. Il est également possible que les leviers RH puissent se substituer aux leviers relationnels soulignant un effet inhibiteur dans l'explication de la performance. Ce travail aspire à statuer sur un effet complémentaire et/ou de substitution entre les deux mécanismes RH et relationnel.

## **II. Le contexte de l'étude**

Cette question de recherche va être étudiée dans le contexte aéronautique et spatial. Plusieurs caractéristiques de ce secteur en font en effet un terrain d'étude privilégié pour notre question de recherche.

Tout d'abord, l'industrie aéronautique et spatiale a une place importante dans l'industrie française comme l'illustre l'extrait suivant : « *L'industrie aéronautique et spatiale constitue pour la France un secteur d'excellence reconnu. C'est une industrie de souveraineté qui donne à notre pays la possibilité d'exprimer et d'exercer une politique internationale et de défense autonome, et dont les enjeux associés sont considérables en matière d'emplois qualifiés, de développement technologique et de contribution à la balance commerciale.* »<sup>5</sup> (Michot, 2004).

De plus, ce secteur a des caractéristiques industrielles qui peuvent avoir des conséquences majeures sur la capacité d'adaptation des fournisseurs et sur leur capacité à pérenniser sur le marché. D'une part, la durée des process dans ces secteurs d'activités peut atteindre plusieurs années et le réseau de sous-traitants doit être capable de s'adapter et d'être présent sur le marché durant toute la période nécessaire. D'autre part, la production s'effectue sur un nombre limité de produits. Le nombre de produits vendus ou commandés se compte en centaines et non en milliers voire centaines de milliers comme dans le secteur automobile. De cette façon, les entreprises doivent amortir la chaîne de production sur une série de produits inférieure aux entreprises des secteurs pharmaceutique ou automobile par exemple. Les

---

<sup>5</sup> Extrait du rapport sur l'industrie aéronautique et spatiale française rédigé en 2004 par M. Yves Michot à la demande de Jean -Pierre Raffarin, premier ministre du gouvernement français.

investissements inhérents à la production doivent ainsi être rentabilisés sur un nombre bien moindre de produits que dans d'autres secteurs industriels. Cette production, à l'inverse de la production de masse, caractérise les relations entre clients et fournisseurs car les entreprises sous-traitantes doivent être réactives et tout changement intervenant durant la production sera lourd de conséquences. Ainsi, il semble opportun d'étudier l'effet contingent de la qualité de la relation dans des réseaux de sous-traitances ayant de telles caractéristiques industrielles.

Par ailleurs, le marché a souvent imposé aux donneurs de ce secteur d'activités des réorientations stratégiques importantes. Cette industrie a connu de graves perturbations qui ont eu des conséquences sans précédent tant pour les donneurs d'ordre que pour l'ensemble du réseau de sous-traitance. L'historique suivant retrace les principales réorientations qu'ont connues les entreprises de ce secteur.

Le 28 février 2007 la conjoncture économique est ébranlée par l'annonce faite par la direction d'Airbus : un plan de redressement baptisé « power 8 »<sup>6</sup>. Alors que l'A350 fait le plein de commandes, cette décision à l'initiative de l'acteur majeur français du secteur aéronautique devient un enjeu politique mobilisé durant la campagne présidentielle de Nicolas Sarkozy qui conteste le plan. Ce dernier a pour objectif d'améliorer la compétitivité économique de l'entreprise et son efficacité industrielle. La direction estime que les difficultés sur le programme A380 ont engendré 6.5 milliards d'euros de perte de trésorerie. Par conséquent, la direction assigne des objectifs ambitieux ! Entre 2007 et 2010, le plan doit permettre de réaliser 5 milliards d'euros d'économie de trésorerie. Associées à ces mesures, 10 000 suppressions d'emplois sont annoncées sur une période de quatre ans dont 5 000 chez les sous-traitants. Le plan est composé de 8 modules pour atteindre trois objectifs clés : Accélérer le développement des avions, maximiser la trésorerie et réduire les coûts<sup>7</sup>. Au niveau opérationnel, la réorganisation de la politique d'achat représente un des huit modules permettant d'atteindre deux des objectifs établis. Cette réorganisation sera notamment marquée par une diminution du nombre de sous-traitants de rang 1. La direction estime que ce plan de redressement doit permettre de répondre aux surcoûts engendrés par les retards de l'A380 mais également à la perte de compétitivité liée à la dépréciation durable du dollar.

---

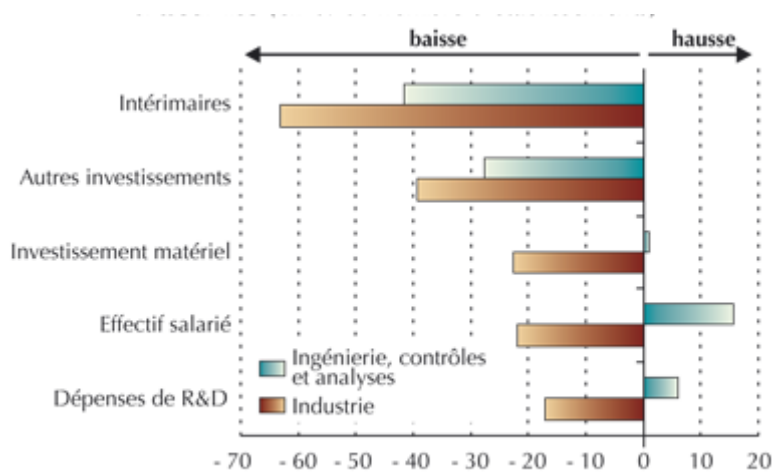
<sup>6</sup> Le plan de redressement « power 8 » impacte l'ensemble de la filière aéronautique et spatiale car un tiers des sous-traitants du secteur aéronautique travaillent aussi pour le spatial (insee-Enquête Aéronautique-Espace 2007)

<sup>7</sup> <http://www.senat.fr/rap/r06-351/r06-35111.html>

Fabrice Brégier, n°2 d'Airbus, explique cette réorganisation à la presse en indiquant notamment que « *la moitié de l'effort sera atteint par la réduction de contrats de sous-traitance* ». La direction se doute de l'impact qu'aura ce plan sur les sous-traitants « *Une cellule s'assure que pour les petits sous-traitants il n'y ait pas de décisions trop brutales, car il est clair que les « petits » auront du mal à absorber la transition. Plus globalement, Airbus s'est engagé à un « code de conduite » à travers une charte que Louis Gallois vient de signer. Nous voulons aider ces sous-traitants et fournisseurs dans leur transformation pour leur assurer un avenir* ».

La crise économique et financière au début 2009 engendre un important recul des commandes dans la construction aéronautique alors que les commandes spatiales connaissent un ralentissement moins fort. Les capacités de production industrielle de l'industrie aéronautique et spatiale diminuent à 77% contre 82% l'année précédente, les carnets de commandes à 6 mois se dégradent et les perspectives d'emploi et d'investissement sont nettement revues à la baisse (figure 1).

**Figure 1. Perspectives à un an de l'investissement et de l'emploi selon le secteur d'activité en 2009**



Source : Insee - Enquête Aéronautique-Espace 2009

Les entreprises dans l'industrie désinvestissent massivement dans tous les domaines alors que celles évoluant dans les services continuent à investir dans l'emploi et la recherche et le développement mais à un rythme modéré. L'aggravation de la crise économique et financière met à mal les commandes aéronautiques adressées aux constructeurs. Seules les entreprises évoluant également dans le secteur du spatial peuvent amortir en partie le recul de l'activité aéronautique qui ne connaît pas des diminutions aussi drastiques. Du côté des donneurs d'ordre, cette situation a pour conséquence une réduction des stocks, des encours de

production et un rapatriement des activités sous-traitées. L'activité industrielle liée aux commandes aéronautiques ne se renforcera qu'à partir du second trimestre 2010. La diminution du chiffre d'affaires était de -5.5% en 2009, elle se limite à -1% en 2010. Les graphiques suivants présentent l'évolution des commandes par secteur d'activité.

**Figure 2. Evolution des commandes aéronautiques et spatiales depuis 2004 dans le Grand Sud-Ouest**



Source : Insee – Enquête Aéronautique – Espace 2004-2011

Les perturbations qu'a connues l'industrie aéronautique et spatiale depuis une décennie ont été particulièrement dévastatrices entre 2008 et 2011. Cette crise sans précédent a été marquée par une crise économique et financière, un plan de redressement impactant l'ensemble de la filière et des virages stratégiques de la part de tous les donneurs d'ordre. Il faudra attendre l'année 2011 pour observer des signes tangibles de reprise dans l'industrie aéronautique et spatiale. Ainsi, cette recherche est d'autant plus pertinente dans un secteur d'activités où les entreprises sous-traitantes ont connu des réorientations stratégiques majeures.



Enfin, cette industrie en pleine mutation a vu évoluer ses relations avec les sous-traitants. La nomination d'un médiateur des relations inter-industrielles et de la sous-traitance par le gouvernement français souligne la dégradation des relations dans l'industrie française. En effet, par lettre du 22 juin 2010, M. les ministres Christian Estrosi et Hervé Novelli, demandent à Jean-Claude Volot<sup>8</sup>d'examiner les pratiques de la sous-traitance au regard des règles du droit et d'étudier l'opportunité d'engager une modification de la législation qui lui est applicable. Ce dernier conclut *« l'état des lieux auquel j'aboutis me convainc que l'ensemble des mauvaises pratiques qui perdurent en France dans les relations inter-entreprises industrielles représente un vrai sujet »*. Le 30 juillet 2010, Mr Volot adresse un compte rendu intitulé *« rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance »*. Ce rapport recense les principales mauvaises pratiques en matière de sous-traitance, analyse les différentes lois pour en vérifier leur pertinence et établit des recommandations à l'attention des donneurs d'ordre, des sous-traitants et du législateur. L'une des principales préconisations que suggère M. Volot est le besoin de *« favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes et notamment réhumaniser la relation entre acheteurs et vendeurs »*. Ces éléments soulignent la pertinence d'étudier l'impact de la qualité de la relation sur la performance de l'échange dans ce secteur d'activités.

En résumé, notre travail cherche à contribuer à la littérature en apportant une meilleure compréhension du système RH performant au niveau inter-organisationnel. D'une part, il tente d'éclairer la « boîte noire » du système RH performant en mettant en évidence les conditions relationnelles avec le donneur d'ordre assurant l'efficacité du système RH du sous-traitant. D'autre part, il tente de comprendre comment un sous-traitant pourrait réagir face à une relation dégradée avec le donneur d'ordre. Enfin, notre recherche appuie la littérature en relevant les facteurs relationnels critiques à la performance de l'échange. D'un point de vue méthodologique, notre travail repose sur une collecte de données multi-sources et des méthodes statistiques en multi-niveaux afin de garantir une fiabilité des résultats. Au niveau empirique, notre travail s'intéresse à un contexte industriel difficile d'accès pour les chercheurs en abordant des questions sensibles qui semblent confidentielles pour les acteurs de ce secteur. Enfin, notre travail nous autorise à formuler des implications managériales à l'intention des dirigeants des entreprises sous-traitantes et donneuses d'ordre.

---

<sup>8</sup> Médiateur national des relations inter-entreprises et de la sous-traitance

### **III. Plan de la recherche**

Le plan que nous avons suivi dans ce travail doctoral s'articule en sept chapitres regroupés en deux parties. La première partie regroupe les quatre premiers chapitres qui permettent de préciser notre assise théorique et de développer nos hypothèses de recherche.

Le premier chapitre permet de clarifier le concept de performance de l'échange dans un contexte de sous-traitance. Dans un premier temps, nous tenterons de définir la performance de l'échange afin de la distinguer de la performance organisationnelle. Dans un second temps, nous reviendrons sur les priorités stratégiques des donneurs d'ordre qui permettent de définir la performance de l'échange dans les chaînes de sous-traitance.

Le second chapitre est consacré au système RH performant et permet d'étudier les mécanismes au niveau inter-organisationnel. Nous reviendrons sur les fondements théoriques du construit afin d'en présenter son évolution dans le champ du management stratégique des ressources humaines. Nous constaterons que si le concept a fait l'objet de nombreuses méta-analyses qui ont souligné ses conséquences au niveau organisationnel (Jiang et al., 2012 ; Subramony, 2009), il demeure un certain flou sur ses conséquences au niveau inter-organisationnel. Nous soulignerons ainsi la pertinence des choix théoriques de notre recherche et plus particulièrement de l'étude des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant.

Ainsi, le troisième chapitre traitera des relations inter-organisationnelles. Après avoir justifié la pertinence d'une approche relationnelle des échanges, nous reviendrons sur l'ancrage théorique de ce mode de gouvernance. Ce travail aura pour objectif de mettre en évidence cinq caractéristiques relationnelles influençant la performance des échanges entre donneurs d'ordre et sous-traitant. Au travers d'une littérature abondante, chaque concept sera détaillé afin d'en comprendre les mécanismes explicatifs sur la performance de l'échange.

Le quatrième chapitre nous permettra de faire le pont entre les trois chapitres précédents en étudiant l'effet contingent de la qualité de la relation sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Notre réflexion met en évidence dans un premier temps le mécanisme commun aux leviers RH et relationnel. Dans un second temps, nous justifierons théoriquement les effets de complémentarité et de substitution qui peuvent se produire entre ces deux leviers. Ainsi, ce chapitre nous permettra de soulever notre problématique et de présenter notre modèle de recherche.

La deuxième partie est composée de trois chapitres qui présentent la méthodologie et le design de la recherche puis les analyses statistiques réalisées et les résultats obtenus et enfin la discussion des résultats accompagnée des contributions et limites de notre travail. Ce travail doctoral s'achève par une conclusion générale.

Le cinquième chapitre introduira la deuxième partie de cette recherche axée sur le volet empirique. Il a pour objectif de présenter le protocole de recherche, les échantillons ainsi que la construction du questionnaire de recherche puis de valider les échelles de mesure sélectionnées. Nous présenterons la façon dont nous avons abordé le terrain afin de respecter la confidentialité des professionnels et de garantir un échantillon convenable. Egalement, nous présenterons les instruments de mesure retenus dans le cadre de cette recherche validés empiriquement dans la littérature. Enfin, nous présenterons les analyses et les résultats des qualités psychométriques de ces échelles.

Le sixième chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de la recherche. Dans un premier temps, nous justifierons et détaillerons notre démarche d'analyse multi-niveaux qui permet de pallier une non indépendance des observations. Dans un second temps, nous présenterons l'ensemble des résultats en suivant la chronologie de nos hypothèses de recherche. Enfin, nous présenterons des analyses complémentaires à partir d'échantillons disponibles de plus grande taille. De cette façon, nous pourrions confirmer certaines hypothèses invalidées lors des analyses multi-niveaux et vérifier d'éventuels biais de non-réponse.

Le septième chapitre sera l'occasion de discuter les différents résultats obtenus et de les illustrer par des propos recueillis tout au long de notre travail doctoral. Cette étape offrira l'opportunité de confronter nos résultats à la littérature existante et de les justifier dans le contexte particulier de l'industrie aéronautique et spatiale. Enfin, nous conclurons ce chapitre en mettant en évidence les contributions et les limites de notre étude.

---

**PARTIE I**

**CADRE THEORIQUE ET DEVELOPPEMENT**

**DES HYPOTHESES**

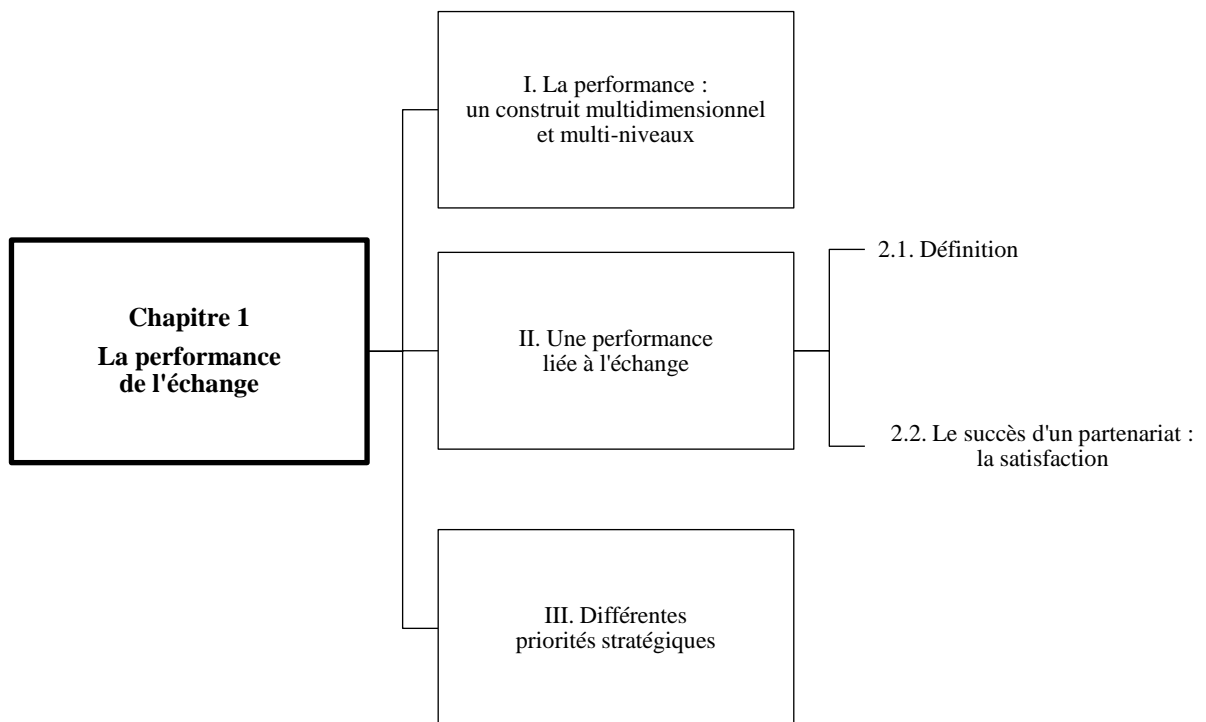
---

En suivant une démarche hypothético-deductive, nous tentons de détecter les mécanismes par lesquels le système de pratiques RH performant serait une source de performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ainsi, le point de départ de notre analyse s'élabore à partir de la théorie et de la littérature existante. Notre recherche a pour ambition d'étudier la « boîte noire » du système RH performant dans un contexte donneur d'ordre/sous-traitant au travers de la qualité de la relation entre les partenaires. Cependant, cet objet de recherche n'a jamais été étudié à notre connaissance. Ainsi et dans l'objectif d'illustrer le développement des hypothèses et des résultats obtenus, nous avons eu recours à des entretiens auprès de professionnels des entreprises sous-traitantes ou des acteurs intervenant dans ces secteurs d'activité (syndicats, médiateur national des relations inter-entreprises, DRH, directeur commercial...). Une approche qualitative complémentaire permet de répondre à trois objectifs (Gatignon-Turnau et Mignonac, 2015). D'une part, elle permet d'appuyer le développement théorique et à générer les hypothèses. D'autre part, elle aide à construire et à valider le questionnaire utilisé dans l'étude quantitative. Enfin, elle permet d'enrichir la discussion des résultats. Ces entretiens ont été réalisés dans l'objectif d'illustrer nos résultats par des exemples concrets appliqués aux secteurs aéronautique et spatial. Ces entretiens ne représentent pas une étude qualitative en tant que telle mais ont été réalisés dans un objectif illustratif.

Par souci de confidentialité et d'éthique dans l'élaboration de la présente recherche, ne sont seulement notifiés la catégorie d'entreprise (donneur d'ordre ou sous-traitant) et la fonction du professionnel dont les discours sont extraits. De plus, les sous-traitants interrogés citent des exemples vécus auprès de différents donneurs d'ordre qui seront nommés par l'abréviation « X ». Ces donneurs d'ordre peuvent ne pas figurer dans notre étude mais les exemples décrits appuient notre argumentation et aident à la compréhension des résultats. Ainsi, les propos de sept professionnels exerçant dans six entreprises différentes seront cités dans cette thèse :

- Un responsable Supply Chain, donneur d'ordre
- Un directeur commercial, sous-traitant 1
- Un responsable Supply Chain, sous-traitant 2
- Un chef de groupe de projet, sous-traitant 3
- Un directeur régional, sous-traitant 3
- Un directeur de site, sous-traitant 4
- M. Volot, médiateur national des relations inter-industrielles et de la sous-traitance

# Chapitre 1 La performance de l'échange



Le développement technologique et l'environnement concurrentiel ont poussé les organisations à réagir face aux changements du marché (Gunasekaran et al., 2001). Ces dernières peuvent maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur ou développer l'externalisation en réponse à ces pressions environnementales. Dans cet environnement, la concurrence ne s'exerce pas seulement entre les entreprises mais entre les chaînes de sous-traitance afin de tenir compte rapidement de l'évolution du marché (Cigolini et al. 2004 ; Wu et al., 2014). La chaîne de sous-traitance est complexe et dynamique au travers d'un grand nombre de partenaires (Vijayasathya, 2010). Les organisations doivent prendre en considération le point de vue du client tout en se concentrant sur l'utilisation efficace des ressources (Ahmed et al., 2014). En raison des changements drastiques de la demande du marché, des attentes des clients, de la réduction du cycle de vie des produits, de l'évolution rapide des technologies et de la compétitivité des prix (Arroyo-Lopez et al., 2012, Wu et al, 2011 ; Wagner, 2006 ; Krause et al., 1998 ; Hartley et Choi, 1996), le niveau de dépendance entre donneur d'ordre et sous-traitant a augmenté (Routray et Pradhan, 2014). L'entreprise donneuse d'ordre a certaines attentes envers ses sous-traitants en termes de qualité, de promotion, de distribution et de services (Simpson et al., 2002). En effet, la performance des fournisseurs a un impact sur l'avantage concurrentiel des entreprises donneuses d'ordre (Humphreys et al., 2004).

L'environnement d'affaires actuel est dynamique et cela oblige les entreprises dans les chaînes de sous-traitance à constamment s'adapter à l'évolution de la demande (Brown et al., 2006). Cependant, en réponse à cette situation, les réactions des entreprises auront un impact sur les autres membres de la chaîne de sous-traitance et pourront engendrer insatisfaction, conflit et même menacer la continuité de la relation avec le donneur d'ordre. Mohr et Spekman (1994) notent à ce titre qu'un grand pourcentage des partenariats stratégiques n'est pas un succès. Face à ce constat, la compréhension des déterminants de la performance des chaînes de sous-traitance est essentielle tant d'un point de vue académique que managérial.

Dans ce contexte, il est nécessaire de comprendre comment se traduit la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ainsi, ce premier chapitre a pour objectif de clarifier le concept de la performance en tenant compte de sa nature multidimensionnelle et multi-niveaux, de définir la performance de l'échange et de mettre en lumière les priorités stratégiques attendues par le donneur d'ordre pour assurer la performance de la chaîne de sous-traitance.



## **I. La performance : un construit multidimensionnel et multi-niveaux**

La littérature sur les échanges commerciaux tente d'apporter une meilleure compréhension des déterminants de la performance organisationnelle (Hult et al., 2008). Cependant, les auteurs s'inscrivant dans ce champ de recherche relèvent un manque de résultats concluants (Gomes et Ramaswamy, 1999) qui peut s'expliquer par de multiples mais également complexes opérationnalisations du construit de la performance (March et Sutton, 1997 ; Arino, 2003). Par ailleurs, malgré la place centrale accordée à la performance organisationnelle par les chercheurs en gestion, peu d'attention est portée à sa définition et à sa conceptualisation (Richard et al., 2009). En effet, le construit de la performance est si commun dans les recherches en gestion que sa structure et sa définition sont rarement justifiées explicitement (March et Sutton, 1997). A ce titre, Hult et ses collègues (2008) essaient de clarifier le concept de la performance en tenant compte de sa nature multidimensionnelle et multi-niveaux. Ces derniers étudient la mesure de la performance dans le contexte des relations internationales selon trois éléments : la source, le type et le niveau d'analyse.

### **- La source de données : primaire (objective) ou secondaire (subjective)**

Cameron et Whetten (1983) ont identifié le type de données permettant d'évaluer la performance en distinguant les données objectives (données de l'organisation telles que ratios financiers ou analyse des rapports annuels par exemple) des données subjectives (entretiens et questionnaires). Venkatraman et Ramanujam (1986) utilisent les termes de données primaires et secondaires pour établir cette même distinction. Hult et ses collègues (2008) relèvent une évolution de l'utilisation des sources de données entre la fin des années quatre-vingt dix et début deux mille avec une diminution des données objectives (62,1% entre 1995 et 1999 contre 54,2% entre 2000 et 2005). Seulement deux études ont utilisé les deux sources de données pour mesurer la performance. Entre 2005 et 2007, 73% des articles recensés par Richard et al. (2009) utilisent des données objectives contre 33% qui utilisent des données subjectives ou quasi-objectives. Il est à noter que la corrélation entre les mesures objectives et subjectives varie en moyenne entre 0.4 et 0.6 (Wall et al., 2004).

### **- Le type de mesure : financière, opérationnelle ou globale**

Le type de mesure de performance ou le domaine d'activités selon Cameron et Whetten (1983) représente « les activités ou tâches primaires qui sont mises en valeur dans

l'organisation » (p. 270). Venkatraman et Ramanujam (1986) ajoutent que dans un contexte commercial, les domaines importants sont la performance financière, opérationnelle ainsi qu'une combinaison des deux. Hult et ses collègues (2008) ont recensé les mesures utilisées pour chaque type de performance. Selon leur étude, la performance financière est souvent mesurée à l'aide d'indicateurs de vente (volume et évolution), de rentabilité, de rentabilité des actifs (ROA) et de retour sur investissement (ROI). La performance opérationnelle est mesurée à partir des parts de marché, de la productivité et de la qualité des services et produits. La performance générale est souvent évaluée à partir de la perception de performance générale ou la performance relative par rapport aux concurrents. Ces auteurs ajoutent que plusieurs types de performance permettent d'avoir une vision complète de la nature de la performance (Hult et al, 2008 ; Venkatraman et Ramanujan, 1986). Cette recommandation est suivie par de nombreux auteurs à l'instar de Liu et ses collègues (2012).

**- Le niveau d'analyse : entreprise, unité stratégique ou inter-organisationnel**

Il est possible d'évaluer la performance à différents niveaux d'analyse. A ce titre, Venkatraman et Ramanujam (1986) distinguent le niveau de l'entreprise, de l'unité d'affaire stratégique ou le niveau inter-organisationnel. L'unité d'analyse revêt une importance certaine car les résultats mis en évidence à un niveau d'analyse ne sont pas automatiquement généralisables à un autre niveau (Klein, Dansereau et Hall, 1994). Le niveau d'analyse de la performance est fonction des acteurs en relation avec l'organisation. En effet, la nature multidimensionnelle de la performance organisationnelle va dépendre des parties prenantes pour lesquelles la mesure de la performance est pertinente (Richard et al., 2009). Les parties prenantes sont les acteurs qui « peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Chaque partie prenante a des motivations différentes et se concentre donc sur des mesures de performance selon ses propres objectifs (Fitzgerald et Storbeck, 2003 ; Hillman et Keim, 2001).

Ainsi, si l'on souhaite tenir compte de l'ensemble des parties prenantes d'une organisation (ex : actionnaires, états, fournisseurs, clients, employés), la mesure de la performance comportera plusieurs dimensions (Richard et al., 2009). La recherche en gestion distingue les parties prenantes principales qui ont une relation d'échange directe avec l'organisation (ex : clients et fournisseurs) des parties prenantes secondaires qui sont indirectement liées avec l'entreprise (Clarkson, 1995). Une performance élevée répondant aux critères des parties prenantes primaires serait associée à une meilleure performance financière

de l'organisation (ex : ROA) contrairement à la performance liée aux parties prenantes secondaires (Van der Laan et al., 2008). Par conséquent, la mesure de la performance nécessite d'examiner la pertinence de la performance liée aux parties prenantes clés (Richard et al., 2009).

Dans le cas des chaînes de sous-traitance, le donneur d'ordre représente l'une des principales parties prenantes pour laquelle la mesure de la performance du sous-traitant est pertinente. Ainsi, l'unité d'analyse appropriée pour étudier la performance des relations d'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant est la dyade, soit le niveau inter-organisationnel (Klein et al., 2007). En effet, la performance de la relation se distingue de celle de l'entreprise car le chercheur n'évalue pas la performance d'une organisation à proprement parler mais la performance liée à l'échange commercial entre deux organisations. Il est pertinent d'utiliser ce niveau d'analyse pour étudier les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant ainsi que la performance de l'échange (Liu et al., 2012).

## **II. Une performance liée à l'échange**

### **2.1. Définition**

La difficulté de définir la performance de l'échange réside dans les multiples termes utilisés par les auteurs pour traiter de cette performance. Il convient de clarifier ce point car il semble qu'il y ait une certaine confusion dans la littérature ou du moins dans les termes utilisés entre la performance organisationnelle d'un partenaire de l'échange et la performance de la dyade. Pour chaque expression de la performance, nous tenterons d'apporter une définition commune aux auteurs cités.

Deux expressions semblent similaires dans la littérature et sont utilisées plus fréquemment pour traiter de la performance de la relation. La première est la performance de l'échange et a été notamment utilisée par Poppo et Zhou (2014), Gulati et Nickerson (2008), Palmatier et al. (2007) et Poppo et Zenger (1998 ; 2002). La seconde est la performance de la relation et a été mobilisée par Yang et al. (2009), Liu et ses collègues (2009 ; 2012) et Narasimhan et al. (2013). Nous retiendrons deux définitions différentes car elles semblent résumer la conception de la performance de la dyade dans cette littérature. D'une part Liu et al. (2009) stipulent que la performance de la relation est « le résultat économique qui provient de la relation d'échange avec le partenaire » (Liu et al., 2009 p. 300). D'autre part, Poppo et Zhou (2014) définissent la performance de l'échange par « l'évaluation de l'un des partenaires

de la performance de l'autre partie et de sa satisfaction quant à la relation » (Poppo et Zhou, 2014). De nombreux auteurs cités précédemment ne donnent pas de définition à proprement dite de la performance mais ils la conceptualisent par une évaluation d'un membre de la dyade des résultats économiques ou non qui découlent de la relation avec le partenaire (ex : Liu et al., 2012 ; Geyskens et Steenkamp, 2000). Cette évaluation est souvent mesurée à partir de la satisfaction d'un membre de la dyade (ex : Gulati et Nickerson, 2008). Ces deux expressions « performance de l'échange » et « performance de la relation » ont le mérite d'être explicites quant à la performance qui est mise en évidence.

Pour autant, on peut recenser des expressions plus ambiguës à l'instar de performance du donneur d'ordre dans la relation d'achat (Gulati et Sytch, 2007), performance du donneur d'ordre et/ou d'un membre de la relation (Krause et al., 2007) ou valeur client pour le sous-traitant (Palmatier, 2008). Il est difficile de savoir à quel niveau d'analyse de la performance ces locutions font référence. Les exemples cités traitent tous de la performance de la dyade mais la méthodologie adoptée pour la mesurer diffère. En effet, à titre d'exemple, Krause et al. (2007) évaluent l'impact du développement du sous-traitant sur la performance du donneur d'ordre selon plusieurs critères alors que Gulati et Sytch (2007) apprécient la satisfaction du donneur d'ordre dans sa relation avec le sous-traitant. De plus, Palmatier (2008) mesurent la performance de la relation par ce qu'ils nomment la « valeur client » pour le sous-traitant. Cet indicateur objectif mesure la valeur apportée par la relation en termes de bénéfices (en valeur) avec le partenaire. Que ce soit de façon objective ou subjective, ces auteurs essaient d'évaluer le résultat de la relation en utilisant simplement un vocabulaire différent qui peut porter à confusion pour le lecteur.

Enfin, il est à souligner que de nombreuses recherches étudient les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant en s'intéressant à la performance de chaque acteur et non à la performance de la relation (Samaha et al., 2011 ; Chang et al., 2012). L'exemple de Parmigiani et Mitchell (2010) nous permet de mettre en lumière le glissement qui peut être fait à différents niveaux d'analyse. En effet, ces auteurs mesurent le niveau de satisfaction du donneur d'ordre à l'égard de plusieurs objectifs communs aux deux partenaires et importants à la performance de l'échange. Même s'ils évaluent la performance du sous-traitant, ils argumentent que celle-ci affectera le donneur d'ordre sur plusieurs dimensions. Par exemple, le prix du sous-traitant aura un effet sur ses profits alors que la qualité des produits impactera sa production et sa réputation (Parmigiani et Mitchell, 2010). La performance organisationnelle est évaluée en justifiant son intérêt pour la dyade.

Par souci de compréhension pour le lecteur, nous préférons les termes de performance de la relation ou de l'échange pour traiter de la performance de la dyade « donneur d'ordre/sous-traitant ». Comme nous l'avons souligné auparavant, la méthodologie adoptée pour mesurer cette performance peut différer selon les auteurs. La partie suivante s'attache à justifier la prise en compte de la satisfaction économique pour mesurer la performance de l'échange dans le contexte des chaînes de sous-traitance.

## **2.2. Le succès d'un partenariat : la satisfaction**

Mohr et Spekman (1994) s'interrogent sur la signification du succès d'un partenariat stratégique. Selon eux, le succès ne peut se mesurer à partir de la longévité de la relation mais à l'aide d'indicateurs objectifs et affectifs (ou de satisfaction)<sup>9</sup>. L'idée sous-jacente est que les partenariats stratégiques se forment dans le but d'atteindre un certain nombre d'objectifs (Mohr et Spekman, 1994). L'atteinte de ces résultats peut fournir un premier indicateur du succès de la relation. Pour autant, la réalisation des objectifs ne représente pas à elle seule, le succès d'un partenariat. En effet, ces auteurs ajoutent que la façon dont l'entreprise réalise l'atteinte des objectifs fixés par le partenaire est importante. Lorsque la performance souhaitée a été atteinte, le partenariat génère une certaine satisfaction qui représente un second indicateur de succès du partenariat. Liu et al. (2012) confortent cet argument en affirmant que la performance de la relation entre un donneur d'ordre et un sous-traitant est un succès lorsque les deux parties atteignent une performance satisfaisante. Ces auteurs soulignent donc l'importance de la satisfaction du partenaire comme indicateur de la performance d'un partenariat. En effet, le construit de la satisfaction a été le plus populaire dans les études empiriques entre 1970 et 1996 et de nombreux chercheurs postulent que la satisfaction représente la principale conséquence des relations de sous-traitance (Geyskens et al., 1999). Plus récemment, de nombreux travaux qui s'intéressent à la performance de l'échange dans le contexte particulier des chaînes de sous-traitance, évaluent la satisfaction des membres de la dyade (ex : Poppo et Zhou, 2014 ; Liu et al., 2012 ; 2009 ; Gulati et Nickerson, 2008).

Dans le contexte des chaînes de sous-traitance, la satisfaction se définit par un état affectif positif résultant de l'évaluation par une entreprise de tous les aspects de la relation de travail avec une autre entreprise (Frazier, Gill et Kale, 1989 ; Geyskens et al., 1999). Selon

---

<sup>9</sup> Mohr et Spekman (1994) ajoutent que ces indicateurs ne peuvent pas être appliqués à tous les partenariats car ils tiennent compte du contexte particulier des relations verticales entre sous-traitants et donneurs d'ordre.

cette définition, la satisfaction devrait englober des éléments économiques et non-économiques (Gassenheimer et al., 1994). Cependant, comme le notent Geyskens et al. (1999), la proportion des items des deux aspects varie considérablement dans les études, ce qui peut avoir des conséquences tant sur les antécédents que sur les conséquences de la satisfaction étudiées dans les recherches. A partir d'une méta-analyse, Geyskens et al. (1999) distinguent la satisfaction économique de la satisfaction non-économique.

- La satisfaction économique représente « l'évaluation d'un membre de la chaîne des conséquences économiques qui proviennent de la relation avec son partenaire telles que le volume des ventes, les marges et remises » (Geyskens et Steenkamp, 2000, p.13). Un membre économiquement satisfait estime que la relation est un succès dans l'atteinte des objectifs. Il est satisfait de l'efficience et de la productivité de la relation avec son partenaire ainsi que des résultats financiers qui en résultent (Geyskens et al., 1999). Les chercheurs qui adhèrent à cette vision économique de la satisfaction estiment que la satisfaction est une réponse à l'écart perçu entre les attentes et les bénéfices de la relation (Brown et al., 1991) et représente le degré d'approbation ou de désapprobation de la performance du partenaire dyadique (Lewis et Lambert, 1991 ; Skinner et Guiltinan, 1985).
- La satisfaction non-économique ou sociale est « l'évaluation d'un membre de la chaîne des aspects psychosociaux de sa relation dans laquelle des interactions avec le partenaire sont accomplies, agréables et faciles » (Geyskens et Steenkamp, 2000). Un membre satisfait des aspects non-économiques de la relation apprécie le contact avec son partenaire et plus particulièrement au niveau personnel, il apprécie de travailler avec lui (Geyskens et al., 1999).

Une partie est économiquement satisfaite de sa relation lorsque que le gain économique obtenu dépasse ses attentes ou le gain qu'elle aurait pu obtenir avec une relation alternative plus favorable (Kaynak et Sert, 2012). La partie est ainsi motivée à continuer la relation. De nombreux chercheurs évaluent la performance de l'échange en évaluant uniquement la satisfaction économique et non sociale à l'instar de Griffith et al (2006) ; Brown et al. (2006) ; Gulati et Nickerson (2008), Palmatier (2008) ; Liu et al. (2009 ; 2012) et Gulati et Sytch (2007). En effet, le but ultime tant pour le donneur d'ordre que pour le sous-traitant est de bénéficier de la relation (Palmatier et al., 2007). Dans les chaînes de sous-traitance, une relation stratégique et collaborative doit permettre aux deux parties d'atteindre une meilleure

performance (Autry et Golicic, 2010 ; Klein et al., 2007). Comme nous l'avons présenté dans la partie 2.1, la performance comporte différents aspects : financier, opérationnel et global (Hult et al., 2008 ; Venkatraman et Ramanujan, 1986). Cet argument justifie la prise en compte de la satisfaction économique pour évaluer la performance de l'échange.

Notre travail s'appuie donc sur les travaux de Liu et al. (2009) qui définissent la performance de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant comme étant « **le résultat économique qui provient de la relation d'échange avec son partenaire** » (p. 300). Dans le but de mesurer ce résultat économique lié à l'échange avec le partenaire, ces auteurs évaluent la satisfaction de l'entreprise sur différents critères économiques qui représentent des priorités stratégiques pour le donneur d'ordre.

### III. Différentes priorités stratégiques

En sous-traitant des biens ou des services, les entreprises doivent s'assurer de la performance de leurs fournisseurs (Parmigiani et Mitchell, 2010). Cette performance sera également source de performance pour les donneurs d'ordre (Krause et al., 2007). Pour ce faire, il est nécessaire de connaître quelles compétences exigent les donneurs d'ordre pour réaliser une performance élevée de leur sous-traitant. L'extrait suivant illustre l'exigence des donneurs d'ordre en termes de résultats vis-à-vis de leurs sous-traitants :

*« Un client aujourd'hui ne va pas s'intéresser au comment on fait une pièce mais il veut savoir si on la sortira en temps et en heure avec le prix qu'il veut » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Le champ de la gestion des opérations et des chaînes de sous-traitance a établi une liste de priorités concurrentielles du donneur d'ordre qui en retour, représentent des objectifs de performance pour les sous-traitants (Monczka et al., 1998 ; Liker et Wu, 2000 ; Krause et al., 2007 ; Elrod et al., 2013). Il semble qu'il y ait un consensus dans la littérature pour quatre priorités compétitives qui sont le coût, la qualité, la livraison (ou le temps) et la flexibilité (Elrod et al., 2013 ; Krause et al., 2007 ; Hult et al., 2006 ; Ward et al., 1998). L'innovation semble représenter une cinquième priorité en étant largement mobilisée par des auteurs qui s'intéressent à l'industrie manufacturière (Yang, 2012, Gulati et Nickerson, 2008).

- **Le coût**

Le coût représente le montant dépensé pour acquérir des matières premières, un produit ou un service. Les entreprises réduisent leurs coûts dans le but d'accroître leurs profits (Elrod et al., 2013). Lorsqu'un sous-traitant diminue ses coûts, le bénéfice associé sera en partie partagé avec le donneur d'ordre sous la forme d'un prix plus faible (Human et Provan, 1997 ; Turnbull et al., 1992). Il existe plusieurs types de coûts pour un sous-traitant tels que le coût de livraison, de stockage, de production, de maintenance, de ressources humaines, de traitement de l'information et d'obsolescence (Elrod et al., 2013).

- **La qualité**

La qualité représente un indicateur clé de la performance des chaînes de sous-traitance. La qualité peut se définir par la perception que le produit ou le service respecte la demande du client (Elrod et al., 2013). Plusieurs indicateurs de qualité sont disponibles tels que la valeur perçue du produit, le taux de produits défectueux ainsi que la qualité de la production et de la livraison (Elrod et al., 2013). Un problème de qualité sur l'un de ces paramètres affectera de façon négative la perception de qualité du donneur d'ordre (Krause et al., 2007).

- **Le délai de livraison**

La performance de livraison comporte deux dimensions. D'une part, la fiabilité de livraison qui représente la capacité de livrer en temps et en heure et d'autre part, la rapidité de livraison. (Krause et al., 2007). La performance dans l'une de ces deux dimensions permet de réduire les coûts de stockage par exemple. Elrod et ses collègues (2013) ne s'intéressent pas qu'aux délais de livraison mais au temps de façon plus large en citant les délais de production, la durée de développement de produits et la planification (organisation des process dans le temps). Ces auteurs justifient qu'un délai important de fabrication de la part du sous-traitant aura pour conséquence de réduire la capacité d'agilité de la chaîne de sous-traitance mais également de répondre moins rapidement aux besoins du donneur d'ordre.

- **La flexibilité**

La flexibilité représente un sujet de préoccupation pour les entreprises car elle leur permet de répondre aux besoins changeants des clients (Krause et al., 2007). Elle représente la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux changements (Elrod et al., 2013). Grace à une flexibilité accrue, ces dernières peuvent répondre à un environnement instable et imprévisible



(Swamidass et Newell, 1987). La capacité des sous-traitants à être plus flexible face aux variations de la demande représente donc un enjeu majeur pour les donneurs d'ordre (Jones et al., 1997) car elle permet aux sous-traitants de s'adapter en fonction de leurs besoins et de répondre aux pressions concurrentielles (Slack, 2005). La flexibilité peut concerner le volume de production, la fréquence de production, la modification de produits et la date de livraison en réponse à la demande du marché ainsi que la flexibilité des salariés à être performants sur de multiples tâches (Elrod et al., 2013 ; Krause et al., 2007 ; Gunasekaran et al., 2004).

### - **L'innovation**

La capacité d'innovation représente les compétences et les connaissances nouvellement acquises utilisées par des procédés organisationnels (Yang, 2012). Ces fonctionnalités permettent à une entreprise de maintenir un avantage concurrentiel en mettant l'accent sur la création de valeur pour le client. De plus, pour atteindre une performance supérieure, les chaînes de sous-traitance doivent améliorer leur capacité d'innovation pour adapter les caractéristiques du marché ou de la demande à ses produits (Yang, 2012).

En fonction de ces différentes priorités stratégiques, la performance des donneurs d'ordre est largement dépendante des résultats de performance de leurs sous-traitants (Krause et al., 2007). Ainsi, les donneurs d'ordre vont évaluer la performance de leur échange avec le sous-traitant selon ces critères stratégiques. Un extrait d'entretien souligne l'importance de ces priorités stratégiques :

*« A partir du moment où vous avez atteint une taille critique et un savoir-faire reconnu, des compétences reconnues, en particulier dans l'amélioration du service au client, livraison à l'heure, des produits de qualité... si vous apportez un service, à un prix raisonnable toujours pareil, à ce moment là vous vous développez avec le client, nous on a grossi de 20 à 30% notre chiffre d'affaires » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Le coût, les délais de livraison ainsi que la qualité des produits ou services sont clairement mis en évidence dans cet extrait. De plus, l'amélioration du service au client laisse supposer une certaine capacité d'innovation pour répondre aux besoins du donneur d'ordre.

La performance de l'échange se distingue de la performance organisationnelle car elle représente la performance d'une organisation avec son partenaire (Wu et al., 2014). Ainsi, dans le cadre des chaînes de sous-traitance, cette performance représente la performance évaluée par le donneur d'ordre des résultats de la relation d'échange. Dans ce contexte, nous nous intéressons aux relations d'échange entre des donneurs d'ordre et leurs sous-traitants de rang 1. Ces fournisseurs, appelés sous-traitants clés dans la littérature (Wu et Wu, 2015), sont ceux qui apportent au donneur d'ordre la part la plus importante d'*input* (Ivens et al., 2009 ; Pardo et al., 2011). Contrairement aux autres sous-traitants, de rangs 2 ou 3 par exemple, ces sous-traitants clés sont d'une importance stratégique pour le donneur d'ordre. Ainsi, ce dernier sera motivé à développer des relations stables et à favoriser les interactions avec eux (Ivens et Pardo, 2007 ; Ivens et al., 2009). Le donneur d'ordre a plusieurs priorités stratégiques auxquelles les sous-traitants clés doivent impérativement répondre. Le coût, la qualité, les délais de livraison, la flexibilité et l'innovation représentent les cinq principaux critères que le donneur d'ordre va utiliser pour juger sa relation avec le sous-traitant. **Cependant, dans un contexte dynamique et compétitif, il semble judicieux de comprendre comment les entreprises sous-traitantes peuvent favoriser la performance de leur échange avec le donneur d'ordre.** Le chapitre suivant apporte une première piste de réflexion à ce questionnement.

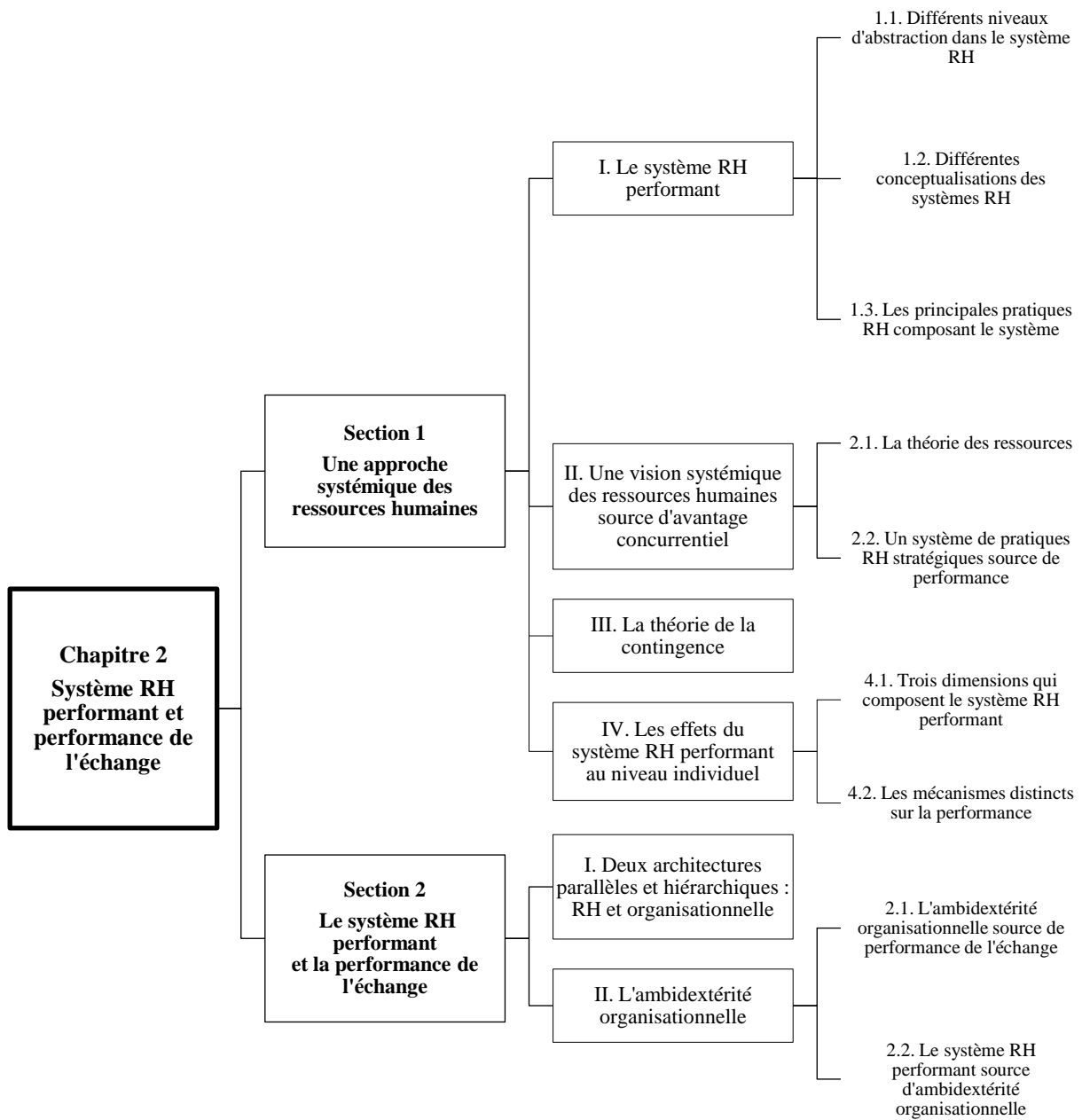
## SYNTHESE

---

Le chapitre 1 s'attache à définir la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. La première partie tente de clarifier le concept de la performance en tenant compte de sa nature multidimensionnelle et multi-niveaux. Le construit de la performance peut différer selon plusieurs caractéristiques : la source de données, le type de mesure et le niveau d'analyse. La seconde partie s'attache à définir la performance de l'échange malgré une littérature confuse. L'analyse de la littérature permet de conclure que la performance de l'échange représente « le résultat économique qui provient de la relation d'échange avec son partenaire » (Liu et al., 2009). Par ailleurs, la troisième partie met en évidence les priorités stratégiques attendues par le donneur d'ordre pour assurer la performance de la chaîne de sous-traitance. Ainsi, la performance de l'échange représente dans notre recherche doctorale, le résultat qui provient de la relation d'échange avec le sous-traitant selon différentes priorités stratégiques attendues par le donneur d'ordre. Aussi, cette performance au niveau inter-organisationnel doit être évaluée par le donneur d'ordre.

---

## Chapitre 2    Système RH performant et Performance de l'échange



L'objectif de cette recherche est de contribuer à la littérature sur le système RH dit performant afin d'étudier les processus par lesquels les entreprises sous-traitantes améliorent la performance de leur échange avec le donneur d'ordre. Paradoxalement, si l'examen du système RH performant a fait l'objet de nombreuses études en management stratégique des ressources humaines (Jiang et al., 2012 ; Combs et al., 2006 ; Lepak et al., 2006 ; Takeuchi et al., 2007 ; Chang, 2015 ; Patel et al., 2013 ; Subramony, 2009), les recherches au niveau inter-organisationnel demeurent limitées (Lengnick-Hall et al., 2013). Plus particulièrement, il n'existe à notre connaissance aucune étude s'intéressant à l'influence du système RH performant sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Plusieurs auteurs utilisent le terme de « boîte noire » pour qualifier l'ambiguïté qui règne autour des mécanismes du système RH performant (Jiang et al., 2012 ; Takeuchi et al., 2009 ; Liao et al., 2009 ; Chuang et Liao, 2010). Aussi, afin d'ouvrir et de comprendre cette « boîte noire », nous proposons d'orienter notre réflexion sur les mécanismes explicatifs du RH performant sur la performance inter-organisationnelle. Ce travail permet d'aborder le questionnement suivant : **Comment le système RH performant d'une entreprise sous-traitante influence la performance de l'échange avec le donneur d'ordre ?**

Aussi, ce deuxième chapitre s'articule en deux sections qui vont nous permettre d'aborder le système RH performant sur le niveau d'analyse inter-organisationnel. La première section nous donne l'occasion de présenter l'évolution du management stratégique des ressources humaines pour comprendre l'intérêt que portent les chercheurs au système RH performant. Plus précisément, cette section tente d'expliquer pourquoi et comment le système RH performant améliore la performance. La seconde section nous permet d'orienter notre raisonnement au niveau inter-organisationnel en soulignant la nécessité d'aligner la structure hiérarchique des ressources humaines à la structure hiérarchique organisationnelle. Notre argumentation nous permet de mettre en évidence le rôle majeur de l'ambidextrie organisationnelle comme mécanisme intermédiaire au système RH performant et de la performance de l'échange.

## **SECTION 1 : UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES**

L'un des principes fondamentaux du management stratégique des ressources humaines est que l'impact des pratiques RH tant sur les individus que sur les organisations est mieux compris en examinant le système (« grappe » ou « ensemble ») de pratiques RH en place plutôt que des pratiques prises isolément (Lepak et al., 2006). On privilégie donc le système de ressources humaines comme moteur de performance individuelle et organisationnelle aux pratiques RH isolées. Afin de mieux comprendre pourquoi les chercheurs privilégient une approche systémique des ressources humaines, il est nécessaire de définir le concept en présentant les différents niveaux d'abstraction et de conceptualisation des systèmes RH. Aussi, dans un second temps, nous reviendrons sur les fondements théoriques pour comprendre les mécanismes qui assurent une meilleure performance au système de pratiques RH.

### **I. Le système RH performant**

Un système RH performant ou « *High performance work system* » est composé par un ensemble de pratiques dites performantes. Collectivement, ces pratiques apportent une source d'avantage concurrentiel à l'entreprise lorsque celles-ci sont horizontalement intégrées ou complémentaires aux autres pratiques et verticalement intégrées ou alignées à la stratégie de l'entreprise (Delery, 1998 ; Huselid, 1995). L'un des principes fondamentaux de la gestion stratégique des ressources humaines est que l'impact des pratiques RH est mieux compris en étudiant le système RH dans son ensemble et non chaque pratique isolément. Pour autant il est nécessaire de clarifier le concept en présentant les différents niveaux d'analyse distinguant le système, des politiques et des pratiques RH ainsi que les différentes conceptualisations de « *High performance work system* »

#### **1.1. Différents niveaux d'abstraction dans le système RH**

Selon Schuler (1992), Becker et Gerhart (1996) et Lepak et al., (2006) les activités RH au sein d'un système peuvent être rationalisées selon trois niveaux d'analyse : principe, politique et pratique. Wright (1998) préfère les termes « niveau d'abstraction » pour décrire les effets organisationnels des composantes du système RH. En effet, l'expression « niveau d'analyse » dénote le niveau structurel d'un construit théorique tel que l'individu, le groupe,

l'organisation ou l'industrie (Rousseau, 1985). Wright (1998) ajoute un quatrième niveau d'abstraction à cette conceptualisation appelé produit qui reflète les comportements ou les effets du comportement des individus, du groupe ou de l'organisation en réponse aux pratiques, politiques et principes RH. Selon lui les produits sont à un niveau d'abstraction inférieur aux pratiques.

Les pratiques RH qui se situent au niveau d'abstraction le plus bas pour Becker et Gerhart (1996) reflètent les actions organisationnelles spécifiques permettant d'atteindre des résultats précis. Il existe un large éventail de pratiques RH que les entreprises peuvent sélectionner pour gérer leurs employés telles que, par exemple, l'entretien, la promotion interne, l'évaluation de la performance 360°, l'intéressement. A condition que les pratiques soient conformes aux objectifs de la politique RH, le choix de pratiques spécifiques peut varier selon les organisations (Jiang et al., 2012).

A un niveau supérieur d'abstraction, les politiques RH composent les principes RH (Becker et Gerhart, 1996, Schuler, 1992). Une politique RH est un programme axé sur le salarié qui a un impact sur le choix des pratiques RH (Lepak et al., 2006 ; Jiang et al., 2012). Wright et Boswell (2002, p.263) affirment que les politiques de ressources humaines représentent « l'intention d'une entreprise ou d'une unité sur le type de programmes RH, de processus et de techniques qui devraient être effectués dans l'organisation ». Les politiques RH peuvent permettre d'apporter une ligne directrice aux programmes RH et aux actions développées auprès des salariés (Schuler, 1992). Par exemple, une politique de rémunération de la performance englobera différentes pratiques RH (Partage des bénéfices, primes et rémunération individuelle) cohérentes avec cet objectif dans le but de l'atteindre.

Enfin, le niveau d'analyse le plus élevé est le principe RH. Ce dernier est composé de plusieurs politiques RH cohérentes, qui ensemble ont des effets de synergies, dans le but d'atteindre des objectifs globaux (Lepak et al., 2006). Par exemple, un principe RH orienté vers l'engagement peut comprendre des politiques combinées de recrutement sélectif, de formation et de rémunération de la performance pour développer l'engagement des salariés et ainsi maximiser leur contribution à la performance de l'organisation.

Les chercheurs se sont intéressés à une variété de systèmes RH qui seront présentés dans la partie suivante. Comme le notent Lepak et ses collègues (2006), la nature et la composition des systèmes RH n'aboutissent pas à un consensus dans la littérature. Ces derniers s'interrogent tant sur la conceptualisation des systèmes RH qui a trait à leur composition et



leur fonction que sur la méthodologie adoptée par les chercheurs pour conceptualiser et mesurer ces systèmes.

## **1.2. Différentes conceptualisations des systèmes RH**

Selon Lepak et al. (2006) la conceptualisation des systèmes RH diffère dans la littérature pour différentes raisons.

Le premier argument relève de la multiplicité des pratiques RH dans un même système RH. En effet, il existe une certaine variabilité dans les systèmes RH concernant le choix d'inclure ou non des politiques et des pratiques RH relatives à un système particulier. De plus, il n'existe pas de consensus sur le rôle des pratiques RH qui sont mobilisées dans différents systèmes. Becker et Gerhart (1996) notent à ce titre des différences dans l'utilisation et la mobilisation de la rémunération variable dans les études de Huselid (1995), MacDuffie (1995) et Arthur (1994). Alors que les deux premiers chercheurs ont mobilisé cette pratique dans le système appelé « high performance », Arthur (1994) l'a incluse dans le système RH « commitment ». Cet argument montre la nécessité de mieux comprendre quelles pratiques RH et politiques RH peuvent être mobilisées ou exclues dans les systèmes RH.

Le second point développé par Lepak et ses collègues (2006) fait référence aux différentes conceptualisations de systèmes RH proposées dans la littérature. Quatre systèmes RH sont communément mobilisés dans la littérature : « control », « high-commitment », « high-involvement » et « high performance ». Même si certains auteurs considèrent que les trois derniers systèmes sont identiques en utilisant simplement des terminologies différentes à l'instar de Beltran-Martin et al., (2008), Lepak et ses collègues (2006) les distinguent avec précision.

### ***1.2.1. Control Human Resource Systems***

Le système RH « control » a pour objectif de réduire les coûts de main d'œuvre ou d'améliorer la productivité par des pratiques RH qui visent à vérifier le respect des règles et des procédures des salariés et à les récompenser selon des critères mesurables (Arthur, 1994). Ce système RH s'apparente à une prise de décision centralisée, un niveau de compétence faible et peu de formation (Lepak et al., 2006). L'objectif stratégique de ce système RH est d'augmenter l'efficacité et/ou la productivité des salariés en mettant l'accent sur les règles, la réglementation et la surveillance pour orienter les comportements des salariés (Wood et de Menezes, 1998).

### ***1.2.2. High-Commitment Human Resource Systems***

Le système RH « High-Commitment » se distingue du système précédent en créant des conditions qui encouragent les salariés à s'identifier aux objectifs de l'organisation et à les motiver pour les atteindre (Whitener, 2001). Alors que le système précédent s'attache au respect des procédures, ce dernier tente d'accroître l'efficacité organisationnelle en développant l'engagement des salariés. Par conséquent, les pratiques RH généralement mobilisées sont la formation, la promotion interne, un niveau élevé de rémunération, un recrutement sélectif et toutes pratiques visant à créer un lien psychologique entre l'individu et l'organisation (Lepak et al., 2006).

### ***1.2.3. High Involvement Human Resource Systems***

Le système « High-Involvement » s'attache à utiliser des pratiques RH qui influent directement sur la nature et le périmètre des emplois menant à la performance (Lepak et al., 2006). MacDuffie (1995) s'est intéressé par exemple à l'utilisation formelle des équipes de travail et à la rotation des postes au sein et entre les équipes. En utilisant le terme de système RH « flexible », Osterman (1994) a notamment étudié l'utilisation des équipes de travail autonomes, la rotation des postes et la résolution collective de problèmes. Zacharatos et al., (2005) résumant ce point en signifiant que ce système RH s'attache à développer l'autonomie des salariés au travers d'un accroissement du flux d'information et une décentralisation de la prise de décision qui mènent ainsi à une meilleure productivité.

### ***1.2.4. High Performance Work Systems***

Le système « High Performance » englobe les deux approches systémiques précédentes, en étant composé à la fois par des éléments de « high-commitment » et de « high-involvement », mais en élargissant sa portée stratégique (Zacharatos et al., 2005). Ces systèmes mettent l'accent sur les avantages concurrentiels potentiels qui pourraient être réalisés par les salariés via des pratiques RH qui les considèrent avec respect, investissent dans leur développement et favorisent leur confiance et leur engagement pour atteindre les objectifs de l'organisation (Lepak et al., 2006). Takeuchi et al., (2007) définissent ce système par « un groupe de pratiques RH distinctes mais interconnectées visant à améliorer les compétences et les efforts des salariés » (p. 1069). D'autres affirment que ce système améliore les compétences, l'engagement et la productivité des salariés (Appelbaum et al., 2000 ; Datta et al., 2005). Ces pratiques dites « performantes » sont par exemple le recrutement sélectif, la formation

intensive, la gestion des carrières, l'évaluation des performances et la participation des salariés (Lepak et al., 2006)

### **1.3. Les principales pratiques RH composant le système**

Posthuma et ses collègues (2013) ont recensé neuf catégories de pratiques RH mobilisées dans la littérature qui composent le système RH performant<sup>10</sup>. Pour chaque catégorie de pratiques, ils ont distingué les pratiques fondamentales qui ont une place centrale dans la littérature des pratiques plus secondaires. Pour cela les auteurs ont évalué les pratiques selon leur fréquence d'apparition, leur stabilité dans le temps et leur appartenance au top 30 des pratiques le plus fréquemment citées dans quatre ou cinq régions du monde. Les pratiques « fondamentales » réunissent les trois critères, les pratiques « secondaires » valident le premier critère mais seulement l'un des deux autres. Les « périphériques » sont les pratiques recensées qui ne validaient pas les critères pour être considérées comme fondamentales ou secondaires.

#### **- La rémunération globale**

Cette catégorie RH recense les pratiques de rémunérations directes et indirectes que reçoivent les salariés de la part de leur organisation. Ce domaine est important car il permet d'orienter les salariés vers des comportements productifs spécifiques (Sheppeck et Militello, 2000). Les pratiques de rémunération globale dites performantes (traduction de high performance) recensées comme étant fondamentales se basent sur une rémunération de la performance (part variable, plans incitatifs, primes, partage des bénéfices...), un montant de la rémunération compétitif (équité salariale externe) et une évaluation formelle de la rémunération.

#### **- Le design du poste**

Cette catégorie RH se réfère aux pratiques qui portent sur les éléments spécifiques des emplois, les relations entre les emplois et la structure organisationnelle. Ce domaine revêt une certaine importance car il concerne la motivation et la satisfaction des salariés et agit sur la façon dont les salariés utilisent leurs compétences au travail (Berg, 1999). De par ces pratiques RH, les salariés vont assimiler des connaissances et des compétences et développeront une certaine flexibilité (Chang et al., 2014). Les pratiques fondamentales

---

<sup>10</sup> Il est rare que les auteurs mobilisent ces pratiques RH dans leur ensemble à l'instar de Delery et al., (1997) et Wright et Boswell (2002) qui en identifient respectivement cinq et six mais le manque de consensus sur le choix des pratiques à mobiliser dans ces systèmes a imposé à Posthuma et ses collègues (2013) d'en référencer les principales catégories.

recensées sont les rotations de poste et la prise de décision participative (décentralisée). Les pratiques secondaires nous permettent d'étayer cette liste avec notamment l'élargissement et l'enrichissement des tâches et l'utilisation d'équipes de travail autonomes.

- **La formation et le développement**

Ce domaine RH s'intéresse aux formations dispensées aux salariés qui leur permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour leur emploi actuel et futur. Cette action est importante car elle est directement liée à la capacité fonctionnelle de l'organisation (Truss, 2001). En effet, pour fonctionner de façon optimale, une organisation doit donner la possibilité à ses salariés de développer de nouvelles compétences (Ulrich, 1997). La formation influe sur les compétences mais elle peut également motiver les salariés à les utiliser au travail (Way, 2002). Les pratiques RH recensées sont la formation intensive et étendue, la formation spécifique (compétences spécifiques), l'utilisation de la formation pour le développement de carrière et améliorer la performance et la formation des nouveaux entrants.

- **Le recrutement et la sélection**

Cette catégorie comprend les pratiques qui traitent du positionnement et du recrutement des candidats ainsi que des procédures pour les sélectionner. Cette dimension est essentielle car elle peut avoir des résultats positifs tels qu'une meilleure rentabilité et productivité au travail (Michie et Sheehan, 2005), favoriser l'engagement des salariés (Fiorito et al., 2007 ; Taylor et al., 2008) et augmenter le niveau de capital humain menant à une meilleure performance (Takeuchi et al., 2007). Les pratiques qui composent cette catégorie sont notamment des pratiques de recrutement innovantes, des critères de sélection en lien avec la stratégie de l'organisation, un recrutement sélectif et l'utilisation de multiples outils de recrutement validés scientifiquement.

- **Les relations sociales**

Cette catégorie RH recense toutes les pratiques qui traitent de la gouvernance des relations entre les salariés et l'employeur. Cette dimension est essentielle car elle influence le climat et la culture organisationnelle qui ont des répercussions sur l'organisation (Godard et Delaney, 2000). En effet, dans un contexte où règne un climat de confiance, les salariés présentent un plus grand engagement à leur entreprise, favorisant ainsi une meilleure performance organisationnelle (Kim et Wright, 2011). Wei et al. (2008) ont constaté que la culture

d'entreprise a une influence sur la mise en œuvre des pratiques RH (HPWP). Les pratiques RH qui ont trait aux relations sociales se réfèrent à la sécurité de l'emploi, aux procédures de réclamations, aux enquêtes d'opinions et aux faibles différences de statut.

- **La communication**

Cette catégorie est axée sur les méthodes de communication et les canaux utilisés pour transmettre l'information. La communication est importante car elle est associée positivement à la performance organisationnelle (Gibson et al., 2007 ; Gittell et al., 2010). Les pratiques qui favorisent le partage des informations peuvent réduire l'incertitude, clarifier les objectifs et aider à faire le lien entre le travail individuel et la stratégie de l'organisation (Posthuma et al., 2013). Les pratiques RH de cette catégorie sont la mise en place de programmes formels de partage de l'information, de procédures de suggestions et la communication des informations stratégiques (performance de l'entreprise, marché...) auprès des salariés.

- **L'évaluation et la gestion de la performance**

L'évaluation de la performance est composée de pratiques permettant d'évaluer et d'améliorer la performance individuelle et collective. Zhang et Li (2009) justifient que ces pratiques peuvent permettre d'ajuster les performances individuelles et collectives aux stratégies organisationnelles. Les pratiques recensées dans cette catégorie sont des évaluations fondées sur des résultats et des comportements objectifs, dans un but de développement personnel, des évaluations fréquentes et des objectifs liés aux stratégies organisationnelles.

- **La gestion des carrières**

Cette catégorie RH fait référence aux pratiques qui traitent des techniques et des possibilités permettant d'évoluer au sein d'une organisation. Cette dimension assure d'une part qu'il existe des candidats aux postes vacants mais également, elle représente un type de rémunération extrinsèque qui peut motiver les salariés en leur offrant des possibilités d'évoluer en interne (Macky et Boxall, 2008). Ces opportunités d'évolution peuvent favoriser l'engagement et réduire le turnover (Posthuma et al., 2013). Les pratiques RH sont la promotion interne, la promotion au mérite, la définition de parcours de carrière et des opportunités de carrière fréquentes.

- **Le turnover, la fidélisation et la gestion de sortie**

Cette catégorie comprend les pratiques qui identifient et qui agissent pour gérer les causes des départs volontaires. Cette démarche est importante car la diminution des départs et du turnover peut améliorer la performance organisationnelle (Hausknecht et Trevor, 2011 ; Huselid, 1995 ; Wang et al., 2011). De plus, comme le justifient Capelli et Neumark (2001), le système RH performant augmente l'investissement de l'entreprise envers ses employés, les retenir revêt donc une importance certaine. Les pratiques relatives à cette catégorie représentent la conduite d'entretiens de sortie et les stratégies de fidélisation des salariés.

Alors que certaines études mettent en avant les avantages organisationnels associés à des pratiques RH spécifiques, la perspective générale du management stratégique des ressources humaines est qu'une vision systémique est plus appropriée. L'ensemble des pratiques RH développées précédemment semblent importantes à la performance, pour autant les chercheurs soutiennent qu'elles ne sont pas sources de performance indépendamment les unes des autres. Les propos de Delery (1998) et de Lepak et ses collègues (2006) résument les arguments avancés pour justifier l'approche systémique :

*« Considérant que les pratiques RH sont rarement, voire jamais utilisées isolément, le fait de ne pas considérer l'ensemble des pratiques RH en usage néglige le potentiel explicatif des pratiques RH non mesurées » (Lepak et al., 2006).*

*« L'hypothèse de base est que l'efficacité de toute pratique dépend des autres pratiques en place. Si toutes les pratiques s'inscrivent dans un système cohérent, l'effet de ce système sur la performance devrait être supérieur à la somme des effets individuels de chaque pratique seule » (Delery, 1998).*

Pour comprendre cette évolution dans le champ du management des ressources humaines et justifier l'approche systémique des pratiques RH, il est nécessaire de présenter les fondements théoriques sur lesquels repose la littérature. Cette évolution théorique permet de mettre en lumière pourquoi une vision systémique est davantage source de performance qu'une vision individualiste des pratiques RH.

## **II. Une vision systémique des ressources humaines source d'avantage concurrentiel**

Une des principales questions soulevées en ressources humaines concerne la façon dont les pratiques RH affectent la performance organisationnelle (Combs et al., 2006). Boselie, Dietz et Boon (2005) organisent cette littérature à partir de trois perspectives théoriques qui sont le plus communément mobilisées selon eux. Les deux premiers cadres théoriques, l'approche par les ressources (Resource Based-View) ainsi que celle de la contingence, étudient cette question au niveau organisationnel alors que la théorie AMO (Ability, Motivation et Opportunity) permet d'y répondre au niveau individuel.

Dans un premier temps, la théorie des ressources va nous permettre de justifier pourquoi l'utilisation d'un système des ressources humaines assure une meilleure performance comparée à l'approche individualiste. Puis dans un second temps, la théorie de la contingence nous permettra de mettre en évidence le rôle de l'environnement externe dans la gestion stratégique des ressources humaines. Enfin, nous reviendrons sur le cadre théorique AMO afin de présenter les effets du système de pratiques RH performant.

### **2.1. La théorie des ressources**

Fondée sur les travaux de Penrose (1959) qui précise que l'entreprise se définit « comme un ensemble de ressources productives », la théorie des ressources (ressource based-view) est élaborée par Wernerfelt (1984) dans les années quatre-vingts puis développée par de nombreux auteurs tels que Barney (1991), Rumelt (1984) ou Peteraf (1993). L'approche RBV souligne le rôle des ressources dont disposent les entreprises dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel pour expliquer la performance organisationnelle.

L'amélioration théorique majeure des travaux de Wernerfelt (1984) est portée par Barney (1991) en modélisant les sources de l'avantage concurrentiel durable<sup>11</sup>. Barney (1991; 1986) définit les ressources comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs etc... contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son

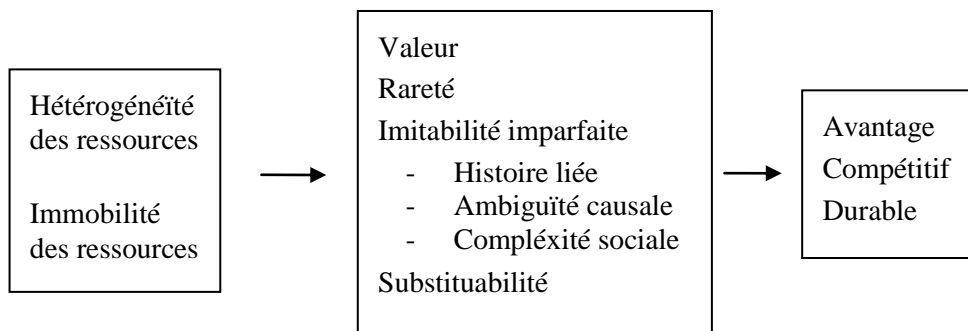
---

<sup>11</sup> Il existe deux traductions communément utilisées pour retranscrire l'expression de Barney « sustained competitive advantage » : avantage concurrentiel « durable » ou « soutenable ». Selon Barney, un avantage concurrentiel est soutenable lorsque les concurrents sont incapables de le dupliquer. La traduction « durable » ne se comprend donc pas en termes de durée de référence mais en termes de possibilités de duplication (Desreumaux & Warnier, 2007).

efficacité ». Il classe les ressources en trois catégories : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel. Selon lui, ces ressources doivent remplir quatre conditions pour procurer un avantage concurrentiel durable : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité. Le modèle VRIN permet de résumer ces conditions :

- Une ressource est de valeur (V) si elle permet à l'entreprise de concevoir ou mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité, c'est-à-dire si elle permet d'exploiter une opportunité ou neutraliser une menace de l'environnement externe.
- Une ressource est rare (R) si elle n'est pas possédée par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels.
- Une ressource est inimitable (I) si les concurrents réels ou potentiels ne parviennent pas à l'obtenir. L'inimitabilité est fonction du caractère tacite des ressources (conditions historiques uniques), de leur ambiguïté causale avec la performance organisationnelle et de leur complexité sociale (relations interpersonnelles, réputation de l'entreprise, traits culturels).
- Une ressource est non-substituable (N) si une ressource stratégiquement équivalente ne peut être exploitée pour implanter la même stratégie. La valeur stratégique d'une ressource sera moindre si un concurrent a la possibilité de se procurer le même avantage à l'aide d'une ressource de substitution.

**Tableau 1. Modèle de la théorie des ressources (traduction Barney, 1991)**





La théorie par les ressources (RBV) a largement contribué au développement du champ du management stratégique des ressources humaines (Wright et al., 2001) puisqu'elle justifie l'obtention d'un avantage concurrentiel durable à l'aide des pratiques RH. En effet, les chercheurs s'inscrivant dans cette approche théorique font valoir que les ressources intangibles, en particulier les ressources humaines, sont davantage susceptibles de produire un avantage concurrentiel durable que les ressources tangibles (Lado et Wilson, 1994 ; Wright et McMahan, 1992). Pour autant une question subsiste :

***Comment les pratiques RH peuvent-elle être une source d'avantage concurrentiel durable ?***

La réponse à cette question représente un réel débat dans la littérature en management des ressources humaines et justifie son évolution vers un management stratégique des ressources humaines. Pour comprendre ce débat, Wright et ses collègues (2001) mettent en évidence deux articles qui soutiennent des thèses opposées sur le potentiel des pratiques RH comme source d'avantage concurrentiel durable :

D'une part, Wright et ses collègues (1994) font la distinction entre les ressources humaines d'une entreprise (le capital humain) des pratiques RH (outils utilisés pour gérer le capital humain). En appliquant les concepts de valeur, de rareté, d'inimitabilité et de non substitution, ces auteurs indiquent que les pratiques RH ne peuvent pas constituer une source d'avantage concurrentiel car elles peuvent être facilement copiées par les concurrents contrairement au capital humain qui peut davantage former la base d'un avantage concurrentiel durable. Pour cela, le capital humain doit avoir à la fois un niveau élevé de compétence et une motivation à un comportement productif. En revanche, Lado et Wilson (1994) avancent que les pratiques RH d'une entreprise peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable. En effet, ils estiment que les systèmes RH (en opposition aux pratiques individuelles) peuvent être uniques, bénéficier d'une ambiguïté causale et d'un effet de synergie dans la façon dont ils améliorent les compétences d'une entreprise. Dans cette logique, les systèmes RH pourraient ainsi être inimitables.

Tandis que Wright et ses collègues (1994) soutiennent la thèse de l'inimitabilité des pratiques individuelles, Lado et Wilson (1994) argumentent qu'un système de pratiques RH, composé de pratiques complémentaires et interdépendantes, serait impossible à imiter. Ce point de vue semble approuvé dans le paradigme actuel de la gestion stratégique des ressources humaines (Snell, Youndt & Wright, 1996). En effet, le domaine de la gestion

stratégique des ressources humaines se distingue de la recherche traditionnelle en gestion des RH en deux points (Becker et Huselid, 2006). D'une part, elle porte un intérêt à la performance organisationnelle plutôt qu'à la performance individuelle. D'autre part, elle souligne le rôle des systèmes de gestion des ressources humaines comme solution aux difficultés de l'entreprise au détriment des pratiques de GRH de façon isolée (p.298).

Malgré le nombre croissant d'études empiriques en management stratégique des ressources humaines, le champ a été largement critiqué par son manque de fondements théoriques solides (Bacharach, 1989 ; Dyer, 1985). Selon Delery et Doty (1996), cette critique provient en partie du fait que différentes approches théoriques ont été mobilisées dans la littérature sans que leurs différences aient été explicitement reconnues. La partie suivante s'attache à présenter et à relever les principales contributions et limites des perspectives universaliste et configurationnelle.

## **2.2. Un système de pratiques RH stratégiques source de performance**

Les approches théoriques universaliste et configurationnelle permettent de souligner d'une part le rôle fondamental des pratiques RH dites stratégiques et d'autre part, l'importance de considérer ces pratiques en un système cohérent. Sans s'opposer l'une à l'autre, ces deux approches permettent de comprendre l'évolution du management stratégique des ressources humaines. Ces deux « paradigmes » représentent deux approches différentes pour appréhender la même question de recherche, chacune soulignant des dimensions spécifiques de la gestion stratégique des ressources humaines (Delery et Doty, 1996, Martin-Alcazar et al., 2005).

### ***2.2.1. L'approche universaliste***

L'approche universaliste, également connue sous le nom de « best practices » ou de « one best way », postule que la relation entre une variable indépendante donnée et une variable dépendante est universelle. Selon cette perspective, les chercheurs considèrent que certaines pratiques RH sont meilleures que d'autres et que toutes les organisations devraient les adopter (Miles et Snow, 1984 ; Pfeffer, 1994). Les pratiques RH stratégiques<sup>12</sup> (ou « best practices ») sont celles qui permettent systématiquement une meilleure performance organisationnelle indépendamment de la stratégie de l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996 ; Colbert, 2004).

---

<sup>12</sup> Becker et Gerhart identifient deux critères pour caractériser les meilleures pratiques : Elles doivent démontrer une certaine capacité à améliorer la performance organisationnelle et être généralisables.

Les modèles universalistes se sont principalement intéressés à analyser comment certaines pratiques RH isolées pouvaient être liées à la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Même si ces derniers n'excluent pas les systèmes RH performants, l'approche universaliste, contrairement aux perspectives théoriques présentées ci-dessous, ne tient pas compte des effets d'interaction avec d'autres variables organisationnelles (Colbert, 2004), ni des effets de synergie ou d'interdépendance des pratiques (Martín-Alcázar et al., 2005) et assume implicitement un effet additif des pratiques RH (Becker et Gerhart, 1996 ; Gerhart et Milovich, 1990 ; Jeffrey, 1994 ; Osterman, 1987). Par conséquent cette vision nie implicitement que différentes combinaisons de pratiques RH peuvent constituer des systèmes tout aussi efficaces pour l'organisation (Martín-Alcázar et al., 2005).

Malgré le nombre de pratiques RH recensées dans la littérature universaliste, il est possible d'en identifier les principales. A première vue, on retrouve des pratiques liées au développement des compétences des salariés telles que la rémunération variable, certaines méthodes de recrutement, la formation ou l'évaluation de la performance. Finalement, on s'aperçoit que les modèles ont évolué vers des pratiques liées à l'engagement et à la participation des salariés (ex : résolution de problème, travail d'équipe...). Delery et Doty (1996) soutiennent empiriquement l'approche universaliste en mettant en évidence l'effet positif de certaines pratiques sur la performance<sup>13</sup>. Ces auteurs ont identifié par exemple sept pratiques de ressources humaines stratégiques à partir des travaux de nombreux auteurs tels que Osterman (1987), Sonnenfeld et Peiperl (1988), Kerr et Slocum (1987) et Miles et Snow (1984). Ces pratiques sont la gestion des carrières, la formation, l'évaluation de la performance, le partage des bénéfices, la sécurité de l'emploi, la participation dans la prise de décision et la description de l'emploi.

Pour résumer l'approche universaliste, nous retiendrons les propos de Colbert (2004) qui estime que la recherche selon cette perspective a été utile dans l'identification de certaines pratiques RH universellement sensibles mais qu'elle n'a pas contribué à la gestion des ressources humaines au sens stratégique. L'auteur fait référence au terme stratégique pour des pratiques qui différencieraient une entreprise dans son industrie et qui mèneraient à un avantage concurrentiel durable. En effet, les pratiques universellement adoptées par des entreprises concurrentes auraient des effets isomorphes et non distinctifs. La principale

---

<sup>13</sup> La performance était mesurée dans cette étude par deux indicateurs de rentabilité : ROA (Return On Asset) qui mesure la rentabilité économique de l'entreprise et ROE (Return On Equity) qui mesure la rentabilité des capitaux employés par la société.

critique faite à cette approche théorique est de ne pas considérer certaines variables ou construits fondamentaux. L'approche de la contingence permet de répondre en partie à cette critique et sera développée dans le paragraphe II.

### **2.2.2. L'approche configurationnelle**

La perspective configurationnelle contribue à l'explication du management stratégique des ressources humaines en s'intéressant aux aspects internes du système RH et plus particulièrement aux synergies entre les éléments qui le composent. En ce sens, le système de gestion des ressources humaines est défini comme un « ensemble multidimensionnel composé d'éléments qui peuvent être combinés de différentes façons pour obtenir une infinité de configurations possibles » (Martin-Alcazar et al., 2005 p. 637). Parmi ces configurations possibles, les chercheurs élaborent des modèles de gestion qui représentent différentes façons de gérer les ressources humaines (Miller et Friesen, 1984 ; Ketchen et al., 1993). Selon cette approche, le système doit faire preuve d'un certain niveau de cohérence interne (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Delery et Doty, 1996). Cette cohérence interne, également associée aux termes « *horizontal fit* », signifie que les pratiques RH doivent être complémentaires pour une meilleure performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996).

Sans remettre en cause l'approche universaliste, l'approche configurationnelle se distingue en s'intéressant aux liens qui existent au sein même du système RH. Une des principales contributions repose sur l'hypothèse selon laquelle la relation entre le système RH et la performance organisationnelle n'est pas linéaire car l'interdépendance de multiples pratiques multiplie (ou divise) leur effet combiné. Le système RH s'apparente donc à un système complexe et interactif (Martin-Alcazar et al., 2005). Les chercheurs se préoccupent de la façon dont les modèles de multiples variables interdépendantes ont un impact sur une variable dépendante donnée. Les termes de « boîte noire » apparaissent dans la littérature pour comprendre comment de multiples pratiques RH interdépendantes ont un effet sur la performance organisationnelle (ex : Ramsay et al., 2000 ; Messersmith et al., 2011 ; Jiang et al., 2013). L'approche configurationnelle induit la possibilité de réaliser les mêmes objectifs organisationnels avec différentes combinaisons de politiques qui peuvent être tout aussi efficaces pour l'organisation (Delery et Doty, 1996).

Pour résumer l'apport de ces deux approches on peut citer deux arguments que les chercheurs en management stratégique des ressources humaines avancent pour justifier que la valeur des pratiques dites « performantes » augmente lorsqu'elles sont combinées en un

système (Delery, 1998 ; MacDuffie, 1995). D'une part, les pratiques ont un effet additif (MacDuffie, 1995) et d'autre part, des effets de synergies entre les pratiques renforcent l'effet individuel (Delery, 1998 ; Huselid, 1995). A titre d'exemple, Delery (1998) justifie l'effet additif des pratiques par des moyens de recrutement différents pour identifier des compétences professionnelles uniques. Combs et al., (2006) justifient l'effet de synergie inter-pratiques en stipulant que la formation améliore par exemple les programmes de participation car celle-ci donne les moyens aux salariés de prendre des décisions dans le cadre de ces programmes. Subramony (2009) ajoute qu'un système RH permet de réduire les risques car de multiples pratiques RH utilisées dans un objectif commun augmentent la possibilité d'atteindre cet objectif et diminuent ainsi le risque.

En conclusion, la théorie des ressources a représenté pour les chercheurs le point de départ de la vision systémique des ressources humaines. Cet ancrage théorique a toutefois connu des développements en management stratégique des ressources humaines, qui ont permis de mieux comprendre pourquoi le système RH performant assure une meilleure performance que les pratiques RH isolées. Ainsi, la théorie des ressources représente le premier cadre théorique mobilisé par les auteurs pour expliquer la façon dont les pratiques RH affectent la performance organisationnelle. Cependant, les chercheurs s'appuient sur un second cadre théorique afin de tenir compte de l'environnement externe ou de la stratégie organisationnelle (Boselie et al., 2005). La partie suivante s'attache à présenter comment la théorie de la contingence apporte un deuxième élément de réponse à la manière dont le système RH performant affecte la performance organisationnelle.

### **III. La théorie de la contingence**

Le cadre théorique de la contingence postule que la relation entre une variable indépendante donnée et une variable dépendante sera différente en fonction du niveau d'une ou plusieurs variables appelées variables de contingence (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005). Cette approche théorique ne remet pas en cause le lien de causalité simple et linéaire des pratiques RH étudié dans l'approche universaliste mais tient compte d'effets d'interaction dépendant de la présence de variables de contingence. En d'autres termes, cette approche théorique considère des facteurs de contingence qui modèrent le lien entre la GRH et la performance, par conséquent elle réfute l'existence des « meilleures » pratiques de l'approche universaliste qui assurent une performance supérieure dans n'importe quelle circonstance (Delery & Doty, 1996; Galbraith & Nathanson, 1978). Selon cette thèse, il devrait y avoir un

lien entre la stratégie et le développement des pratiques RH pour satisfaire les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il devrait donc y avoir une cohérence entre la stratégie et les pratiques dites performantes (Ferreira et al., 2012).

On recense dans la littérature une variété de facteurs de contingence que Martín-Alcázar et ses collègues (2005) ont organisés en trois catégories : facteurs stratégiques, organisationnels ou environnementaux. La stratégie de l'organisation est considérée comme le premier facteur de contingence dans la littérature en management stratégique des ressources humaines (Colbert, 2004; Delery & Doty, 1996). En effet, de nombreux chercheurs montrent que les pratiques RH contribuent à la performance organisationnelle en fonction de leur adéquation à la stratégie de l'organisation (ex : Schuler et Jackson, 1987 ; Cappelli & Singh, 1992). Cette cohérence des pratiques ou politiques RH à la stratégie de l'organisation fait référence à ce que les théoriciens appellent l'intégration verticale (traduction de la notion de « fit<sup>14</sup> »). Selon cet argument, pour améliorer la performance d'une organisation, les pratiques RH appropriées vont différer si celle-ci poursuit par exemple une stratégie « low-cost » ou d'innovation (différenciation par le haut). Par exemple, un système RH se focalisant sur les résultats plutôt que sur les procédures sera plus approprié pour accompagner une stratégie d'innovation (Becker et Huselid, 2011).

Par ailleurs, les chercheurs n'étudient pas seulement l'alignement des pratiques RH à la stratégie mais également l'influence des ressources humaines (capital humain) sur les stratégies organisationnelles (Lado et Wilson, 1994 ; Lengnick-hall et Lengnick-hall, 1988 ; Wright et al., 1994 ; Wright et al., 2001). La politique de gestion des ressources humaines est considérée de manière interactive et non unidirectionnelle (Martín-Alcázar et al., 2005). Les variables organisationnelles font référence à la taille, la technologie ou la structure de l'organisation (Jones, 1984 ; Jackson et al., 1989 ; Jackson et Schuler, 1995) alors que les facteurs environnementaux sont externes à l'organisation et concernent le contexte compétitif, technologique ou macro-économique par exemple (Kanter, 1983 ; Warner, 1984 ; Walker, 1988 ; Schuler et Walker, 1990 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Jackson et Schuler, 1995). Les auteurs relèvent des similitudes de politique RH entre les entreprises en fonction de ces variables organisationnelles et environnementales.

---

<sup>14</sup> Le terme de « fit » dans la littérature en management stratégique des RH vise deux aspects, l'intégration verticale et horizontale. Le premier aspect fait référence à l'alignement des pratiques RH sur la stratégie de l'organisation développé dans l'approche de la contingence. Le second a trait à la complémentarité des pratiques RH entre elles développée lors de l'approche configurationnelle.

De nombreux cadres théoriques ont été mobilisés dans les modèles de contingence avec une prédominance pour la théorie behavioriste (ou comportementaliste) et la théorie des ressources et compétences de l'entreprise. Selon la perspective behavioriste, les entreprises utilisent des pratiques RH comme moyen de contrôle des attitudes et comportements des salariés. La stratégie de gestion des ressources humaines va différer en fonction de facteurs de contingence, le plus souvent la stratégie de l'entreprise (Miles et Snow, 1984 ; Schuler, 1987 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Jackson et Schuler, 1995). La théorie des ressources et des compétences a été utilisée pour analyser l'alignement stratégique des pratiques RH mais elle introduit la relation réciproque entre les aspects humains et la formulation des stratégies organisationnelles. Le caractère rare, valorisable et inimitable des pratiques RH devient un actif stratégique et un élément central du management stratégique (Wright et McMahan, 1992 ; Boxall, 1998 ; Richard et Johnson, 2001 ; Wright et al., 2001). Par conséquent, la perspective de contingence postule d'une relation de causalité des politiques et pratiques RH vers la performance organisationnelle modérée par les effets de la stratégie (Colbert, 2004). L'intérêt de cette perspective est la mise en évidence et la justification d'un alignement vertical ou vertical fit dans l'explication de la performance organisationnelle.

La théorie des ressources et de la contingence reflètent les deux hypothèses centrales de l'action de la gestion des ressources humaines (Boselie et al., 2005). D'une part, la GRH répond efficacement à l'environnement de l'organisation et complémente d'autres systèmes organisationnels (théorie de la contingence). D'autre part, elle apporte une « valeur ajoutée » à l'entreprise au travers du développement stratégique des ressources rares, inimitables et non-substituables de l'organisation (théorie des ressources). L'approche de la contingence oriente notre raisonnement sur l'influence du contexte et/ou de l'environnement sur le système RH. Ce cadre théorique ouvre la voie à une réflexion portant sur l'effet contingent de la relation avec le donneur d'ordre. Ce raisonnement nécessite auparavant de comprendre quelles sont les conséquences du système de pratiques RH performant. La partie suivante s'attache à éclairer ce point.

#### IV. Les effets du système RH performant

Le troisième cadre théorique le plus communément mobilisé dans la littérature pour étudier l'effet des pratiques RH sur la performance est, selon Boselie et al. (2006), la théorie AMO (Ability-Motivation-Opportunity to perform) proposée par Appelbaum et al. (2000). La recrudescence de méta-analyse étudiant l'effet du système RH performant sur la performance en mobilisant le modèle AMO (Combs et al., 2006 ; Subramony, 2009 ; Jiang et al., 2012) montre l'intérêt que les chercheurs lui portent. Ce cadre théorique met en évidence les effets du système RH performant.

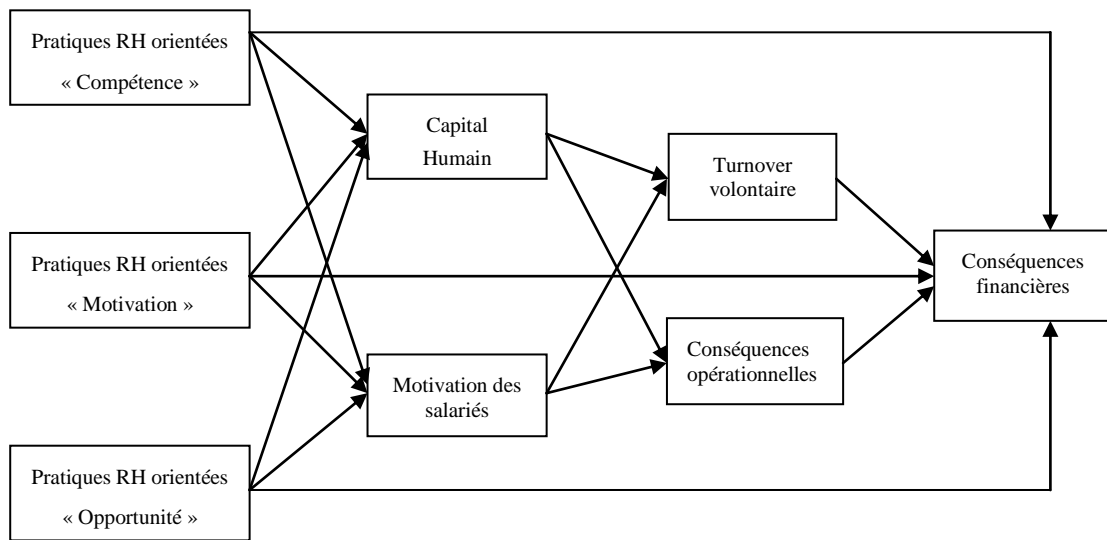
Selon ce modèle théorique, les chercheurs en management des ressources humaines suggèrent que la performance des salariés est fonction de trois composantes essentielles : Aptitude (Ability), Motivation et Opportunité à agir (Opportunities to participate). Ce modèle peut être représenté par la notation mathématique suivante (Boselie et al., 2005).

$$Performance = f(Ability, Motivation, Opportunity\ to\ participate)$$

Selon cette logique et dans le but de maximiser la performance des individus, le système RH est composé de trois dimensions destinées à améliorer les compétences des salariés, leur motivation et les opportunités à contribuer (Appelbaum et al., 2000 ; Boxall et Purcell, 2008 ; Delery et Shaw, 2001 ; Gerhart, 2007 ; Katz et al., 1985 ; Lepak et al., 2006 ; Jiang et al., 2012). En effet, l'idée sous-jacente est que les individus sont performants quand ils sont capables de l'être (quand ils possèdent les connaissances et les compétences nécessaires), quand ils ont la motivation de l'être (quand ils sont incités à le faire) et quand leur environnement de travail leur apporte le soutien et les opportunités pour être performants (Kinnie et al., 2006). Ce cadre conceptuel a été validé dans de nombreuses études empiriques (ex : Batt, 2002 ; Liao et al., 2009 ; Gardner et al., 2011 ; Kehoe et Wright, 2013, Subramony, 2009). Jiang et ses collègues (2012) présentent le modèle théorique des effets des dimensions RH composant le système RH performant au niveau organisationnel (Figure 3).



**Figure 3. Modèle théorique des effets des dimensions RH au niveau organisationnel (traduction Jiang et al., 2012)**



Le modèle développé par Jiang et ses collègues (2012) met en évidence de multiples liens entre les différentes dimensions RH. La présentation de ces trois dimensions permettra de mettre en évidence les différents mécanismes qui in fine améliorent la performance organisationnelle.

#### 4.1. Trois dimensions qui composent le système RH performant

##### - A comme *Ability*

Une première dimension orientée « compétences » (skill-enhancing) est composée de pratiques qui ont l'objectif d'améliorer le niveau de capital humain c'est-à-dire le niveau collectif de connaissance, capacité et compétence<sup>15</sup> des salariés (Subramony, 2009). Les pratiques RH qui composent ce sous-système RH permettent de s'assurer que les salariés sont qualifiés de façon appropriée avec un recrutement exhaustif, une sélection rigoureuse et une formation approfondie (Jiang et al., 2012). Plus particulièrement en développant un recrutement auprès d'un grand choix de candidats, en sélectionnant les plus qualifiés à l'aide de méthodes de recrutement structurées et validées et en permettant aux salariés d'accéder à

<sup>15</sup> Les auteurs regroupent ces trois composants soit par l'abréviation KSA qui se réfère aux termes anglo-saxon *knowledge, skill and ability* (ex : Combs et al., 2006) soit en utilisant l'expression « capital humain » (ex : Subramony, 2009 ; Jiang et al., 2012).

des formations pertinentes à leur emploi (Becker et Huselid, 1998 ; Takeuchi et al., 2007 ; Subramony, 2009).

- **M comme *Motivation***

La seconde dimension orientée « motivation » (motivation-enhancing) soutient directement les efforts des salariés pour atteindre des objectifs et les incite à s'engager dans des niveaux élevés de performance (Kinnie et al., 2006). Les pratiques RH afférentes à cette dimension sont l'évaluation de la performance, une rémunération compétitive, des récompenses et incitations financières, des avantages, un développement de carrière et des promotions ainsi qu'une sécurité de l'emploi (Jiang et al., 2012). Pour aligner les intérêts des salariés et des actionnaires, l'évaluation de la performance doit cibler la performance tant individuelle que collective et être en lien avec un système de rémunération incitatif, une politique de promotion interne au mérite et toutes autres formes d'incitations (Huselid, 1995)

- **O comme *Opportunity to participate***

La troisième dimension orientée « opportunité » (opportunity-enhancing) vise à encourager les salariés à être motivés et à utiliser leurs compétences pour atteindre les objectifs organisationnels (Jiang et al., 2012). Pour ce faire, les chercheurs suggèrent l'utilisation d'équipes autonomes, le développement d'outils facilitant une information ascendante (Subramony, 2009) et la flexibilité des emplois (Jiang et al., 2012). En effet, les équipes autonomes permettent de décentraliser la responsabilité et le pouvoir de décision vers des niveaux inférieurs de la hiérarchie (Mathieu et al., 2006) alors que l'instauration de mécanismes visant à faciliter l'information ascendante favorise la participation des salariés (Wood et Wall, 2007).

#### **4.2. Les mécanismes distincts sur la performance**

La méta-analyse de Jiang et ses collègues (2012) permet de mettre en évidence les mécanismes de médiation qui interviennent dans la relation entre les pratiques RH et les conséquences organisationnelles, tant opérationnelles que financières. En effet, en mobilisant le modèle théorique AMO, la perspective comportementale du management des ressources humaines, la théorie du capital humain et la théorie des ressources, les résultats de cette méta-analyse montrent que les trois dimensions qui composent le système RH performant influencent positivement mais à des degrés différents le capital humain et la motivation des

salariés. Ces derniers ont un effet sur le turnover volontaire et des conséquences opérationnelles telles que la productivité, la qualité et l'innovation qui sont eux-mêmes associés à des conséquences financières.

Les trois dimensions RH ont une influence positive sur le capital humain avec un effet supérieur de la dimension orientée « compétences » (dimension « A » du modèle théorique AMO). En effet, le recrutement et les techniques de sélection permettent de s'assurer que les salariés aient les compétences adéquates alors que la formation peut apporter au salarié des compétences spécifiques liées à l'organisation pour être performant (Jiang et al., 2012). Ces pratiques RH favorisent donc le capital humain collectif (Takeuchi et al., 2007 ; Yang et Lin, 2009). Les dimensions orientées « motivation » ou « opportunité » influencent également le capital humain mais dans une moindre mesure car une rémunération compétitive, des avantages et une sécurité de l'emploi sont des pratiques RH qui peuvent aider à attirer et retenir les salariés compétents. De plus, les pratiques RH telles que le travail en équipe, la participation des salariés et la flexibilité du travail peuvent permettre aux salariés de partager leurs connaissances et d'en acquérir de nouvelles (Jiang et al., 2012).

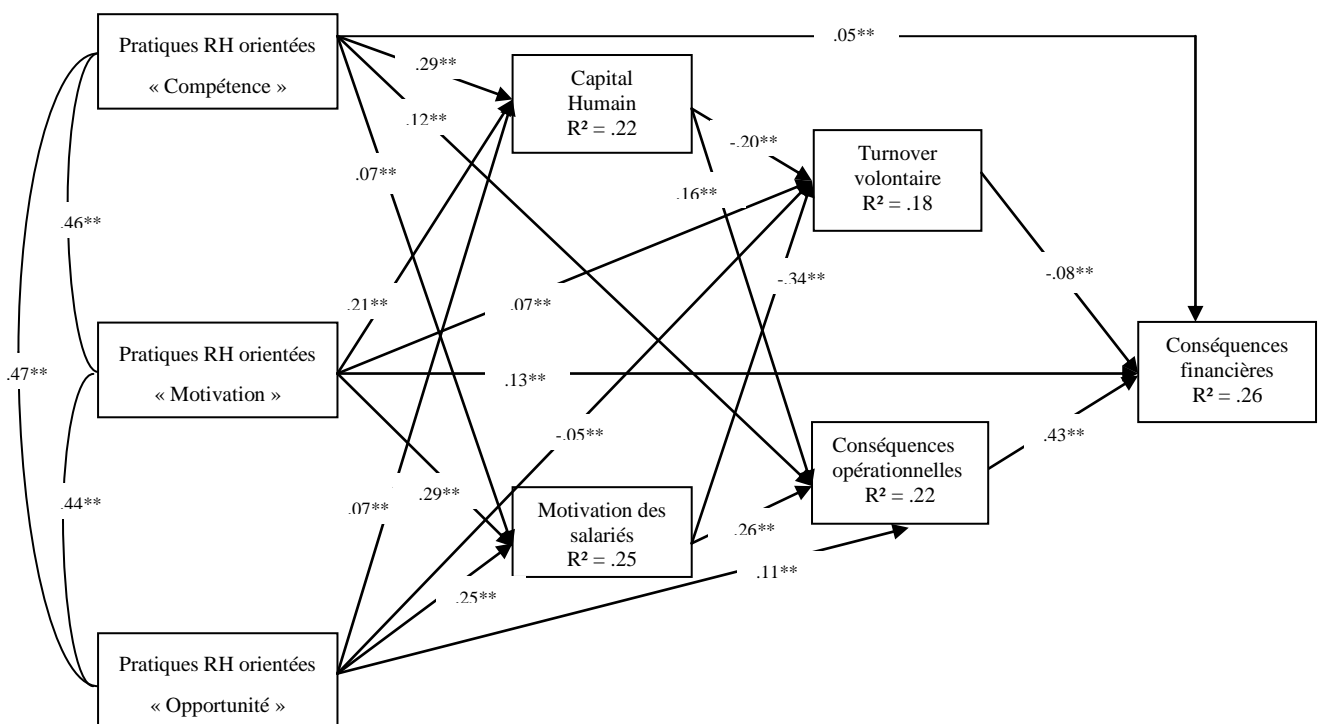
Les trois dimensions RH ont une influence positive sur la motivation des salariés avec un effet supérieur des dimensions orientées « motivation » et « opportunités » (dimensions « M » et « O » du modèle théorique AMO). En effet, les pratiques RH orientées « motivation » améliorent la motivation extrinsèque des salariés en récompensant leurs efforts alors que les pratiques orientées « opportunités » améliorent la motivation intrinsèque en les encourageant à être performants (Jiang et al., 2012). Les pratiques orientées « compétence » peuvent motiver les salariés en induisant des opportunités de carrière dans l'organisation (Tharenou et al., 2007). Cependant, l'effet de cette dimension RH est indirectement lié à la motivation et est fonction des autres pratiques RH comprises dans les deux autres dimensions (Jiang et al., 2012).

L'effet des trois dimensions RH sur la performance opérationnelle est médiatisé par le capital humain et la motivation (Jiang et al., 2012 ; Combs et al., 2006). En effet, une organisation qui possède un capital humain de qualité atteindra ses objectifs opérationnels tels qu'une meilleure productivité, qualité et innovation (Jiang et al., 2012 ; Crook et al., 2011). De plus, de nombreux travaux soutiennent que les attitudes au travail à l'instar de l'engagement ainsi qu'un environnement de travail positif tel que le soutien organisationnel

médiatisent la relation entre le système RH performant et la performance opérationnelle (Chuang et Liao, 2010, Gelade et Yvery, 2003, Rogg et al., 2001, Sun et al., 2007).

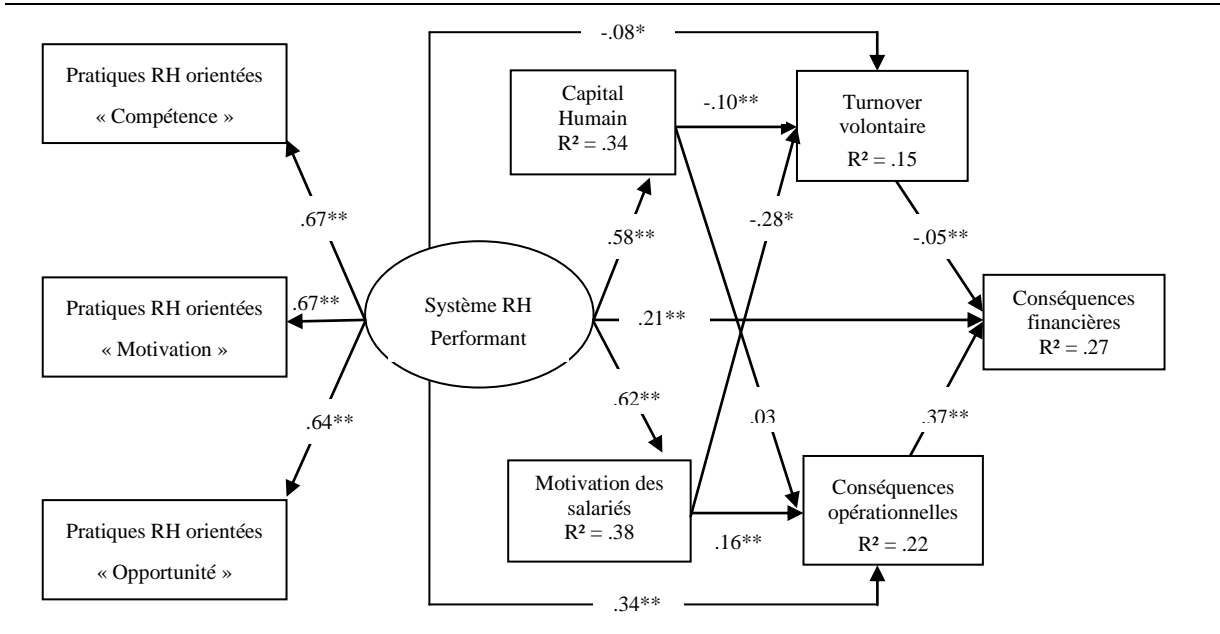
Jiang et ses collègues (2012) confirment l'effet positif de la performance opérationnelle sur la performance financière en citant notamment les travaux de Capon et al., (1990) et Crook et al., (2011). La méta-analyse confirme que le capital humain, la motivation et la performance opérationnelle médiatisent la relation entre les trois dimensions RH et la performance financière. Les dimensions orientées « compétence » et « motivation » ont un effet direct sur la performance financière alors que la dimension orientée « opportunités » n'a qu'un effet indirect sur cette même performance. Les figures 4 et 5 ci-dessous développées par Jiang et ses collègues (2012) présentent et résument les effets des dimensions RH ainsi que du système RH performant au niveau organisationnel.

**Figure 4. Effets des dimensions RH au niveau organisationnel (Jiang et al., 2012)**



Ces schémas montrent que les trois dimensions RH n'ont pas systématiquement un effet direct sur les conséquences opérationnelles ou financières de l'organisation alors que le système RH performant a un effet direct et positif au niveau opérationnel et financier.

Figure 5. Effets de HPWS au niveau organisationnel (Jiang et al., 2012)



Pour conclure, il semble qu'il y ait un consensus dans la littérature du management stratégique des ressources humaines soutenant qu'un système RH performant est instauré pour améliorer les compétences des salariés, leur motivation et les opportunités à contribuer (Batt, 2002 ; Boxall et Purcell, 2008) qui ensemble améliorent la performance organisationnelle (Wright et al., 2005 ; Zacharatos et al., 2005 ; Jiang et al., 2012). Plus globalement, le tableau 2 recense un certain nombre de recherches étudiant l'influence du système RH performant.

Par ailleurs, notre recherche doctorale s'intéresse à la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Or, notre raisonnement tout au long de cette première section s'est inscrit au niveau organisationnel. La section suivante s'attache à élargir notre cadre d'analyse afin de comprendre les mécanismes explicatifs du système RH performant au niveau inter-organisationnel.

**Tableau 2. SYSTEME RH PERFORMANT : MODELISATION ET RESULTAT DANS LA LITTERATURE**

ETUDE	MODELISATION HPWS	ECHANTILLON	RESULTAT
<p><b>Amstrong et al. (2010)</b></p> <p><i>Human Resource Management</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 5 domaines RH (18 items) : recrutement, rémunération, gestion de la performance, formation et développement, communication et participation des salariés.</li> <li>- Chaque pratique RH est pondérée en fonction du nombre d'employés de deux populations étudiées (production et managers)</li> <li>- Calcul de la moyenne des 18 pratiques RH pondérées pour créer « HPWS »</li> <li>- Alpha de Cronbach : 0.85</li> </ul>	<p>N= 132 entreprises</p> <p>Taux réponse : 13.2%</p> <p>Secteur d'activité :</p> <p>Lieu: Irlande</p>	<p>L'utilisation de HPWS améliore la productivité au travail et la capacité d'innovation des salariés et diminue le turnover. La gestion de l'égalité et de la diversité médiatise partiellement cette relation et apporte une contribution supplémentaire à l'utilisation de HPWS sur ces résultats.</p>
<p><b>Aryee et al. (2012)</b></p> <p><i>Journal of Applied Psychology</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS <sub>niveau 1</sub> (utilisation de HPWS) = 7 pratiques RH (29 items) : formation, participation et autonomie des équipes, rémunération, description du poste, évaluation de la performance, soutien et niveau d'autorité des salariés. Les 2 dernières pratiques RH sont spécifiques au contexte du service. Alpha de Cronbach : .90</li> <li>- HPWS <sub>niveau 2</sub> (expérience de HPWS) = conceptualisation similaire avec 7 pratiques RH (36 items). Alpha de Cronbach : .89</li> <li>- Création d'un index unitaire à partir des différentes dimensions RH sans préciser la méthodologie utilisée.</li> </ul>	<p><b>2 niveaux d'analyse :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dyade de salariés "junior/senior" (N=258)</li> <li>- Succursales bancaire (N = 37)</li> </ul> <p>Taux réponse : 51.6%</p> <p>Secteur d'activité : banque</p> <p>Lieu : Ghana</p>	<p><b>OLS :</b> L'utilisation de HPWS améliore le climat de responsabilisation (empowerment) et la performance de la succursale.</p> <p><b>HLM :</b></p> <p>La relation positive entre l'utilisation de HPWS et l'empowerment psychologique est partiellement médiatisée par l'expérience de HPWS et le climat d'empowerment. L'empowerment psychologique médiatise partiellement la relation positive entre l'expérience de HPWS et la performance de service.</p>

<p><b>Beltran-Martin et al. (2008)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 5 pratiques RH (24 items) : recrutement sélectif, formation, développement de la performance, recrutement équitable et rémunération basée sur la performance.</li> <li>- HPWS = facteur latent qui capture la covariance des dimensions RH</li> </ul>	<p>N=226 entreprises Taux réponse estimé : 6.6% Lieu : Espagne</p>	<p>HPWS a un effet direct et positif sur la performance organisationnelle. La flexibilité organisationnelle médiatise cette relation (médiation totale).</p>
<p><i>Journal of Management</i></p>			
<p><b>Chang (2015)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 8 pratiques RH (37 items) : formation, partage de l'information, participation et autonomie des équipes, rémunération, description du poste, évaluation de la performance dont 2 pratiques RH spécifiques au contexte du service (soutien et niveau d'autorité des salariés).</li> <li>- Aucune indication sur le calcul du système mais les études citées ont calculé une moyenne par pratiques RH.</li> <li>- AFC valide la structure unidimensionnelle et la validité discriminante</li> <li>- Alpha de Cronbach : 0.92</li> </ul>	<p>2 niveaux d'analyse : - entreprise (N = 58) - unités (N = 808) Secteur d'activité : banque Lieu : Taiwan</p>	<p>Les résultats mettent en évidence l'effet positif de HPWS sur le capital humain. La relation entre HPWS et l'ambidextérité organisationnelle est partiellement médiatisée par le capital humain. La médiation est modérée par le climat social de l'entreprise.</p>
<p><i>Human Resource Management Journal</i></p>			
<p><b>Chang S., Jia L., Takeuchi R. &amp; Cai Y. (2014)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HCWS : 10 items (12 au départ)</li> <li>- Une première AFC justifie la suppression de deux items (CF &lt; .40). La seconde AFC indique un ajustement satisfaisant aux données et un alpha de Cronbach de .83. Les 10 items contribuent au construit latent (<math>\lambda &gt; .60</math> et AVE = .50).</li> <li>- Création de HCWS par une approche additive</li> <li>- Vérification de la validité de l'approche additive : calcul de 3 dimensions fondées sur la théorie « ability-motivation-opportunity ». Calcul des interactions des trois dimensions (double et triple interaction). Seulement une interaction est significativement associée à la créativité. Ces résultats justifient que l'index additif est plus approprié.</li> </ul>	<p>3 niveaux d'analyse : - individuel (N=2317) - équipe (N = 317) - entreprise (N = 65) ICC<sub>équipe</sub> = .52 ICC<sub>entreprise</sub> = .0005 Lieu : Chine Secteur d'activité : Technologie de pointe</p>	<p>Les résultats mettent en évidence l'effet direct de HCWS sur la créativité des salariés. Cet effet est positif et significatif lorsque la cohésion de l'équipe et la complexité des tâches sont élevées (modérateurs). La relation est non significative lorsque ces niveaux sont faibles.</p>
<p><i>Journal of Applied Psychology</i></p>			

<p><b>Chi et Lin (2011)</b> <i>British Journal of Industrial Relations</i></p>	<p>- HPWS = 9 pratiques RH (18 items) : recrutement, formation, promotion interne, rémunération compétitive et de la performance, évaluation de la performance, participation, gestion de résolution de conflit et travail en équipe. - Unidimensionnalité justifiée par une AFE (rotation oblique) - Calcul de la moyenne des 18 items - Alpha Cronbach : .94</p>	<p>2 échantillons : - N=74 entreprises de technologie de pointe -N=86 entreprises manufacturières  Lieu : Taiwan</p>	<p>HPWS a un effet positif en U inversé sur la performance organisationnelle des entreprises de technologie de pointe et un effet positif et linéaire mais non significatif pour les entreprises manufacturières.  La performance est représentée par la moyenne de ROE, RAO et résultat net.</p>
<p><b>Chuang C.H &amp; Liao H. (2010)</b> <i>Personnel Psychology</i></p>	<p>- HPWS = 6 pratiques RH (35 items) : recrutement, formation, participation et implication, évaluation de la performance, rémunération et soutien organisationnel. - Calcul des moyennes pour chaque pratique - Unidimensionnalité justifiée par une AFC - Alpha de Cronbach : .92</p>	<p>N=133 magasins Taux réponse : 69% Secteur d'activité : varié Lieu : Taiwan.</p>	<p>HPWS améliore la performance des entreprises via 2 stratégies : la préoccupation envers les clients et celle envers les salariés. Ces préoccupations encouragent les salariés à développer des comportements coopératifs envers les clients et les collègues.</p>
<p><b>Datta D.K., Guthrie J.P. et Wright P.M (2005)</b> <i>Academy of Management Journal</i></p>	<p>- HPWS = 18 pratiques RH et deux populations de salariés étudiés. - HPWS = Estimation de la proportion de chaque groupe d'employé couvert par chaque pratique. Pondération des pratiques selon le nombre d'employés de chaque groupe de salarié. - Calcul de la moyenne des 18 pratiques pondérées - Alpha de Cronbach : .78</p>	<p>N= 132 entreprises Taux de réponse : 15% (Avant suppression de 12 entreprises) Secteur d'activités : industrie manufacturière</p>	<p>Les résultats indiquent que l'effet de HPWS sur la productivité est influencé par trois caractéristiques de l'industrie : l'intensité de capital, la croissance et la différenciation de produits.</p>



<p><b>Gittell J.H., Seidner R. et Wimbush J. (2010)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 6 pratiques RH (23 items) : recrutement, résolution de conflit, mesure de performance, rémunération, réunion, poste de travail.</li> <li>- AFE (1 facteur imposé) : suppression de 4 items (&lt; 0.4)</li> <li>- AFE avec 19 items indique 2 dimensions (6 items sur la 2<sup>nd</sup> mais les résultats d'analyse restent inchangés donc les auteurs conservent les 19 items).</li> <li>- Approche additive et non « multiplicative » justifiée pour sa meilleure compréhension et pour considérer la même importance de chaque pratique.</li> </ul>	<p>N=588 ou 599 patients</p> <p>Secteur d'activités : santé (9 hopitaux)</p>	<p>Les résultats montrent que la coordination relationnelle (communication, respect mutuel, partage des connaissances...) médiatise la relation positive entre HPWS et la performance envers le patient (qualité et efficacité des soins).</p>
<p><i>Organization Science</i></p>			
<p><b>Gong Y., Law K.S., Chang S. et Xin K.R. (2009)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 sous-systèmes RH = 8 pratiques (48 items)</li> <li>- AFE (rotation promax) justifie la suppression de 6 items (&lt; 0.4) et valide l'unidimensionnalité des 8 pratiques RH</li> <li>- AFC : valide une structure bidimensionnelle</li> <li>- Système RH maintenance (sécurité de l'emploi et distinction de statut). Alpha de Cronbach : 0.7</li> <li>- Système RH performance (recrutement sélectif, formation intensive, participation dans la prise de décision, rémunération de la performance, gestion des carrières et évaluation de la performance). Alpha de Cronbach : 0.93.</li> </ul>	<p>N = 2148 managers</p> <p>Taux de réponse : 43% et 45% (2 collectes de données)</p> <p>Lieu : Chine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats indiquent que l'engagement affectif des managers médiatise la relation positive entre le sous-système RH orienté performance et la performance de l'entreprise.</li> <li>- Le sous-système RH orienté maintenance influence positivement l'engagement de continuité des salariés mais n'influence pas l'engagement affectif ni la performance organisationnelle.</li> </ul>
<p><b>Gong Y., Chang S. &amp; Cheung S.Y. (2010)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 6 pratiques RH (36 items) : Formation, rémunération de la performance, recrutement, participation dans la prise de décision, gestion des carrières, évaluation de la performance.</li> <li>- Première AFE (rotation varimax) avec les 36 items : justifie la suppression de 2 items (&lt; 0.4) et valide une solution à 6 facteurs. Calcul des pratiques par la moyenne des items respectifs</li> <li>- Seconde AFE avec les 6 dimensions : valide une solution à un facteur (HPWS).</li> <li>- AFC confirme la structure factorielle. Alpha de Cronbach : 0.94</li> </ul>	<p>N = 454 entreprises</p> <p>Taux de réponse : 43% et 45% (2 collectes de données)</p> <p>Lieu : Chine</p>	<p>Les résultats montrent que l'engagement affectif (collectif) médiatise la relation positive entre HPWS et OCB (collectif).</p>
<p><i>Human Resource Management Journal</i></p>			

<p><b>Guthrie J.P., Spell C.S. et Nyamori R.O. (2002)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HIWP : 12 items et 2 groupes de salariés.</li> <li>- Pratiques : Utilisation de la promotion interne, promotion liée à la performance, rémunération des compétences, rémunération collective, actionnariat, formation étendue, volume de formation, programme de participation, partage de l'information, enquêtes d'attitudes, équipe de travail.</li> <li>- HIWP = Estimation de la proportion de chaque groupe d'employé couvert par chaque pratique. Pondération des pratiques selon le nombre d'employés de chaque groupe de salarié.</li> <li>- HIWP = échelle composite (moyenne). Alpha de Cronbach : 0.7.</li> </ul>	<p>N=137 entreprises</p> <p>Taux de réponse : 27%</p> <p>Lieu : Nouvelle Zélande</p>	<p>Les résultats montrent que le type de stratégie (low cost ou différenciation) modère la relation positive entre HIWP et productivité au travail (HIWP a un impact sur la productivité lorsque la stratégie est de différenciation). Les résultats complémentaires montrent que les 2 stratégies se différencient au niveau des pratiques de formation et de développement.</p>
<p><b>Huselid M.A. (1995)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 items</li> <li>- AFE (rotation varimax) justifie 2 facteurs : compétence et motivation</li> <li>- Alpha de Cronbach : .67 et .66</li> </ul>	<p>N=968</p> <p>Taux de réponse : 28%</p> <p>Secteur d'activités : varié</p>	<p>Les résultats montrent que les pratiques RH orientées « compétence » ont un impact négatif et significatif sur le turnover et que celles orientées « motivation » ont un impact positif sur la productivité.</p>
<p><i>Academy of Management Journal</i></p>	<p><b>Iverson, R.D. et Zatzick. C (2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS = 6 pratiques RH (12 items) : recrutement sélectif, planification RH, description de poste, rémunération, communication et participation.</li> <li>- AFC justifie la suppression d'un item et valide la structure unidimensionnelle</li> <li>- HPWS : Construit unidimensionnel</li> </ul>	<p>HPWS réduit les pertes de productivité consécutives à une réduction des effectifs en considérant le moral et le bien-être des salariés.</p>
<p><i>Human Resource Management</i></p>			

<p><b>Jensen J.M., Patel P.C. et Messersmith J.G. (2013)</b> <i>Journal of Management</i></p>	<p>- Double mesure de HPWS :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau salarié (15 items) : perception des salariés</li> <li>• niveau départemental (21 items) : % de salariés concerné par les pratiques RH</li> </ul> </p> <p>- Aucune indication sur la modélisation de HPWS</p>	<p>2 niveaux d'analyse :          - N = 1592 salariés          - N = 87 départements          Taux de réponse : 26,5% et 89,2%          Lieu : Pays de Galles</p>	<p>Les résultats montrent que les conséquences négatives de HPWS peuvent être atténuées en présence de contrôle suffisant ou de pouvoir discrétionnaire donné aux salariés.</p> <p>L'anxiété et la surcharge de rôle médient la relation entre l'interaction « HPWS-contrôle » et l'intention de turnover.</p>
<p><b>Lawler J.J., Chen S.J., Wu P.C., Bae J. &amp; Bai B. (2011)</b> <i>Journal of International Business Studies</i></p>	<p>- HPWS = 4 pratiques RH (9 ou 10 items – 2 groupes de salariés) : (1) formation et développement, (2) recrutement et gestion des carrières, (3) évaluation et rémunération, (4) implication des salariés.</p> <p>- Alpha de Cronbach : 0.76          - AFC justifie l'unidimensionnalité de HPWS          - HPWS : construit composite (moyenne)</p>	<p>N = 217 filiales          Taux de réponse : de 20 à 50% (10% en Europe)          Lieu : 14 pays d'Asie, Europe et Afrique</p>	<p>Les résultats mettent en évidence une association positive et élevée entre la croissance économique du pays d'accueil et la mise en œuvre de HPWS.</p>
<p><b>Liao H., Toya K., Lepak D.P. et Hong Y. (2009)</b> <i>Journal of Applied Psychology</i></p>	<p>- HPWS = 8 pratiques RH : formation, partage de l'information, participation et autonomie des équipes, rémunération, description du poste, évaluation de la performance dont 2 pratiques RH spécifiques au contexte du service (soutien et niveau d'autorité des salariés).</p> <p>- Calcul des moyennes par pratiques RH          - AFE avec les pratiques justifie l'unidimensionnalité          - HPWS : Moyenne des 8 pratiques RH          - Alpha de Cronbach : 0.89</p>	<p>2 niveaux d'analyse :          - N (L1) = 830 salariés          - N (L2) = 252 groupes          Lieu : Japon</p>	<p>Les résultats indiquent que HPWS a un effet direct et positif sur la performance de service médiatisé par le capital humain et le soutien organisationnel.</p>

<p><b>Martín-Tapia, I., Aragoñ-Correa, J.A., &amp; Guthrie, J.P. (2009)</b> <i>The International Journal of Human Resource Management</i></p>	<p>13 items mobilisés : Analyse exploratoire en composantes principales (rotation Varimax) =&gt; 3 facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques RH Administrative (formation, évaluation)</li> <li>- Pratiques RH liées au Management de la perf (promotion et rémunération)</li> <li>- Pratiques RH orientées Satisfaction au travail (Participation aux bénéfices ou dans la prise de décision)</li> </ul> <p>Les 3 composantes sont utilisées comme un seul facteur HPWS</p>	<p>N = 145 entreprises Lieu : Espagne</p>	<p>Les résultats montrent que HPWS a un effet direct et positif sur la performance à l'export modéré par l'incertitude environnementale perçue.</p>
<p><b>Messersmith et al. (2011)</b> <i>Journal of Applied Psychology</i></p>	<p>- HPWS = 20 pratiques RH (18 pratiques de Datta et al. (2005) + 2 pratiques RH (flexibilité du travail et politique favorable à la famille))</p> <p>- Alpha de Cronbach : .83</p>	<p>-N=91 services d'administration (taux réponse : 88%)</p> <p>- N= 1755 salariés (taux réponse : 26.5%)</p> <p>Lieu : Pays de Galles</p>	<p>Les résultats indiquent que HPWS influencent positivement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'autonomie. En retour, ces trois variables attitudinales améliorent le comportement de citoyenneté organisationnel.</p>
<p><b>Patel P.C., Messersmith J.G. et Lepak D.P. (2013)</b> <i>Academy of Management Journal</i></p>	<p>- HPWS = 8 domaines RH (27 items) : recrutement sélectif, formation intensive, mobilité interne, sécurité de l'emploi, conception du travail, évaluation de la performance, rémunération et participation.</p> <p>- AFE (rotation varimax) : solution à 8 facteurs. Alpha de Cronbach par dimension &gt; 0.7.</p> <p>- AFC confirme la structure à 8 dimensions</p> <p>- HPWS : index additif des 8 dimensions</p>	<p>N= 215 entreprises Secteur d'activité : technologie de pointe Taux de réponse : 14.4% Lieu : Etats-unis</p>	<p>L'utilisation de HPWS a un effet direct et positif sur l'ambidextérité organisationnelle. L'ambidextérité médiatise la relation entre HPWS et la croissance de l'entreprise.</p>

<p><b>Shih H.A. et al. (2012)</b> <i>Journal of Business Research</i></p>	<p>HPWS = 4 dimensions (26 items) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>HR flow</b> : recrutement, formation et développement (sélection d'une personne qualifié pour un poste donné, offre de formation systématique et multiple et développement à long terme)</li> <li>- <b>Work systems</b> : contrôle, travail d'équipe et spécificité (emploi à long terme, large et basés sur des buts et valeurs partagés)</li> <li>- <b>Reward systems</b> : Rémunération et évaluation de la performance (niveau de salaire plus élevé que la moyenne et une évaluation qui souligne le développement à LT)</li> <li>- <b>Employee influence</b> : Participation des salariés (participation dans la prise de décision et programmes de partage des bénéfices)</li> </ul>	<p>N=1084 salariés (appartenant à 49 entreprises)</p>	<p>Les résultats montrent que le contrat relationnel psychologique et l'implication au travail médiatisent la relation entre HPWS et la performance au travail.</p>
<p><b>Snape Ed. et Redman T. (2010)</b> <i>Journal of Management Studies</i></p>	<p>HPWS = 4 pratiques RH (12 items) : recrutement, développement, rémunération et marché interne de l'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AFE (rotation varimax) justifie 4 facteurs</li> <li>- <b>HPWS : moyenne des 12 items</b></li> </ul>	<p>2 niveaux d'analyse : - N = 28 Etablissements - N = 519 salariés Taux de réponse : 53% et 29% Lieu : Angleterre</p>	<p>Les résultats indiquent que les caractéristiques du travail perçues médiatisent la relation positive entre HPWS et le comportement citoyen. Le soutien organisationnel perçu ne médiatise pas cette relation.</p>
<p><b>Takeuchi R., Lepak D.P., Wang H. et Takeuchi K. (2007)</b> <i>Journal of Applied Psychology</i></p>	<p>- Double mesure de HPWS : niveau « salarié » (21 items) et niveau « manager » (14 items)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AFE (un facteur imposé) justifie la structure unidimensionnelle (pas d'AFC car échantillon faible par rapport au nombre d'items)</li> <li>- Alpha de Cronbach (HPWS<sub>salarié</sub>) : 0,90</li> <li>- Alpha de Cronbach (HPWS<sub>manager</sub>) : 0,83</li> <li>- Validité convergente vérifiée par la corrélation entre les deux variables (<math>r = .41</math>; <math>p &lt; .001</math>)</li> </ul>	<p>2 niveaux d'analyse : - N = 324 managers et 522 salariés - N = 76 établissements Lieu : Japon</p>	<p>Les résultats montrent que le capital humain et le degré d'échange social médiatisent la relation entre HPWS et la performance des établissements.</p>

<p><b>Takeuchi R., Chen G. &amp; Lepak D.P. (2009)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS : % de salariés impliqués par chaque item RH (13 items, Huselid, 1995)</li> <li>- Alpha de Cronbach : 0,83</li> <li>- Validité convergente vérifiée par la corrélation avec une autre mesure de HPWS (<math>r = .42</math>; <math>p &lt; .001</math>)</li> </ul>	<p>2 niveaux d'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N = 324 managers et 522 salariés</li> <li>- N = 76 établissements</li> </ul> <p>Taux de réponse : 47%</p> <p>Lieu : Japon</p>	<p>Le climat « de préoccupation RH » médiatise les relations entre HPWS et la satisfaction au travail et l'engagement affectif des salariés.</p>
<p><i>Personnel Psychology</i></p>			
<p><b>Way (2002)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS : 7 pratiques RH : évaluation, rémunération de la performance collective, niveau de rémunération, employabilité, formation, autonomie, Participation.</li> <li>- Indice unitaire : somme des scores standardisés des 7 composantes</li> <li>- HPWS : index additif</li> </ul>		<p>Les résultats mettent en évidence l'influence négative de HPWS sur le turnover des salariés.</p>
<p><i>Journal of Management</i></p>			
<p><b>Wright et al. (2005)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système RH = 5 politiques RH (9 items) : recrutement, formation, rémunération de la performance, évaluation de la performance et participation.</li> <li>- Calcul d'un score additif des 9 items</li> </ul>	<p>N=6986 salariés de 62 unités commerciales</p> <p>Lieu : Etats-Unis et Canada</p>	<p>Corrélation élevée entre le système RH et la performance de l'organisation.</p>
<p><i>Personnel Psychology</i></p>			

<p><b>Zacharatos A., Barling J. &amp; Iverson R.D. (2005)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HPWS : 10 pratiques RH (7 + 3 <i>pratiques de sécurité</i>) : sécurité de l'emploi, recrutement sélectif, formation intensive, prise de décision décentralisée, réduction de statut, communication, rémunération de la performance, leadership transformationnel, qualité de travail et mesure des pratiques de gestion.</li> <li>- Unidimensionnalité justifiée par une AFE par pratique RH (certains alpha de Cronbach &lt; à .7)</li> <li>- AFC avec les 10 pratiques valide une structure à un facteur</li> <li>- HPWS : index additif des 10 pratiques</li> </ul>	<p>Etude 1 : N=138 entreprises (taux réponse : 9,4%)</p> <p>Etude 2 : N=189 salariés (taux réponse : 26.8%)</p> <p>Lieu : Canada</p>	<p>Etude 1 : Lien positif entre HPWS et la sécurité au travail au niveau organisationnel</p> <p>Etude 2 : La confiance dans le management et le climat de sécurité perçu médient la relation entre HPWS et la performance de sécurité (sécurité des salariés et incidents).</p>
<p><i>Journal of Applied Psychology</i></p>			

**Abréviations :**

*AFE* : analyse factorielle exploratoire ; *AFC* : analyse factorielle confirmatoire ; *CF* : contribution factorielle ; *AVE* : variance expliquée ; *ROA* : return on asset ; *ROE* : return on equity

*HPWS* : High performance work system ; *HCWS* : High commitment work system ; *HIWS* : High involvement work system

## **SECTION 2 : LE SYSTEME RH PERFORMANT ET LA PERFORMANCE DE L'ECHANGE**

La littérature en management stratégique des ressources humaines a pour objectif de mieux comprendre l'impact du management des ressources humaines au niveau organisationnel (Becker et Huselid, 1998). Les chercheurs ont classé les conséquences organisationnelles du management des ressources humaines en trois catégories (Dyer et Reeve, 1995 ; Boselie et al., 2005 ; Jiang et al., 2012) : les conséquences RH, opérationnelles et financières.

D'une part, les conséquences RH sont directement reliées au management des ressources humaines de l'organisation. Elles comprennent les connaissances, les capacités, les attitudes et les comportements salariés ainsi que le turnover. Ces conséquences RH ont été présentées dans la partie 3.1 pour comprendre comment le système de pratiques RH performant influence positivement la performance organisationnelle. D'autre part, les conséquences opérationnelles répondent à un objectif opérationnel et se réfèrent à la performance opérationnelle décrite dans la section précédente en incluant la productivité, la qualité de produit et service et l'innovation. Les conséquences financières répondent aux objectifs économiques à l'instar de la performance financière présentée précédemment avec l'évolution des ventes ou des indicateurs tels que le ROA ou ROI. Les chercheurs en management stratégique des ressources humaines se sont majoritairement intéressés à ces conséquences organisationnelles (Jiang et al., 2012 ; Lengnick-hall et al., 2009). Cependant, Wright et Nishii (2007) soulignent le besoin de développer des cadres théoriques qui intègrent plusieurs niveaux d'analyse pour approfondir la recherche en management stratégique des ressources humaines.

L'effet d'un système RH performant sur la performance de l'échange dans une chaîne de sous-traitance n'a pas été étudié à notre connaissance. Cet effet a été largement analysé aux niveaux individuel et organisationnel mais pas au niveau d'analyse inter-organisationnel. Pour autant, il semble pertinent de faire le lien entre un système RH performant et la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant pour étudier le contexte particulier des chaînes de sous-traitance. Dans un contexte de crise, les entreprises sous-traitantes doivent faire preuve de réactivité afin de s'adapter à la demande du marché (Chang et al., 2013). En effet, elles doivent être capables de suivre les réorientations stratégiques des donneurs d'ordre pour gagner en performance. C'est notamment en réponse à ces difficultés environnementales que la littérature en management stratégique des ressources humaines s'est mise à porter un



intérêt particulier à l'approche de la contingence (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Huselid et Becker, 2011 ; Chang et al., 2013 ; Posthuma et al., 2013).

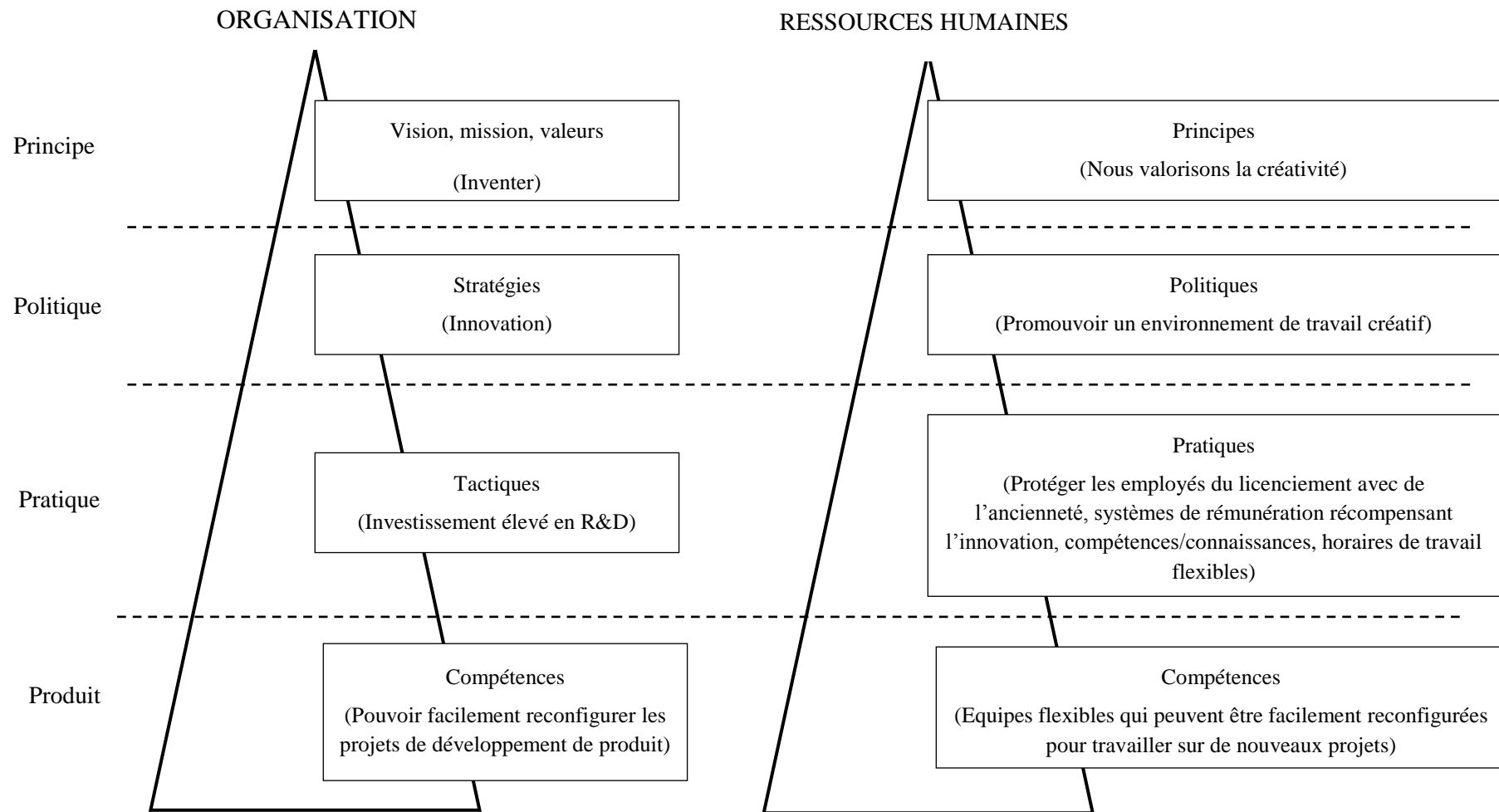
Ainsi, nous tentons de comprendre comment le système RH performant de l'entreprise sous-traitante est susceptible d'améliorer la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Pour cela, la première partie de cette section s'attache à présenter comment l'alignement stratégique entre l'architecture RH et organisationnelle d'une entreprise favorise sa performance. Le second volet de notre argumentation s'appuie sur le concept d'ambidextrie organisationnelle et nous permet de justifier l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange.

### **I. Deux architectures parallèles et hiérarchiques : RH et Organisationnelle**

Posthuma et ses collègues (2013) font le parallèle entre l'architecture RH et organisationnelle en justifiant notamment que lorsque ces architectures sont alignées, des chemins parallèles peuvent améliorer la performance. Ces architectures, seules ou ensemble sont sources de performance organisationnelle, ce qui peut expliquer la performance d'une entreprise lorsque l'investissement en RH est peu important (Subramony, 2009) ou lorsque la stratégie de l'entreprise ne met pas l'accent sur le service client (Sirmon et Hitt, 2009). Ce point revêt une importance certaine car il met en évidence le rôle éventuel de la stratégie organisationnelle comme substitut au système RH dans l'amélioration de la performance. Inversement, cette approche sous-entend que les ressources humaines pourraient être l'unique source d'avantage concurrentiel durable qui améliore la performance (Posthuma et al., 2013).

La conceptualisation d'un parallélisme entre les architectures RH et organisationnelle est basée sur la théorie de la contingence (vertical fit) et permet d'expliquer les résultats sur la performance (Delery, 1998 ; Wright et Boswell, 2002). Selon cette approche théorique, l'architecture RH devient un système RH performant, d'une part lorsque les différents niveaux du système RH sont cohérents et suivent le même objectif et d'autre part, lorsqu'ils sont alignés avec l'architecture organisationnelle (Posthuma et al., 2013). Posthuma et al., (2013) modélisent le parallèle entre les architectures RH et organisationnelle en illustrant les quatre niveaux du système de pratiques RH performant.

Figure 6. Modèle intégrateur (intégration) des principes, politiques, pratiques et produits performants au sein de deux architectures parallèles : organisationnelle et RH (adaptée de Posthuma et al., 2013)



Note : des exemples d'une entreprise à innovation technologique sont présentés entre parenthèses

Ce modèle ne remet pas en cause les différents niveaux d'analyse des activités RH présentés précédemment mais apporte au contraire une vision transversale des activités RH alignées à l'architecture organisationnelle.

**Les principes** sont des visions générales qui s'apparentent à des valeurs ou des philosophies directrices tant pour l'organisation que pour le système RH (Wright, 1998 ; Wright et Sherman, 1999). Les principes RH représentent la philosophie générale qui mène au développement du système RH alors qu'ils symbolisent la vision, la mission et les valeurs dans la hiérarchie de l'organisation stratégique (Posthuma et al., 2013). Ces principes directeurs sont destinés à donner une orientation cohérente aux niveaux inférieurs (Dyer et Ericksen, 2005) et ne sont pas spécifiques à une industrie (Becker et Huselid, 1998 ; Xiao et Björkman, 2006).

**Les politiques** décrivent comment l'organisation doit orienter ses efforts pour améliorer la performance organisationnelle (Wright, 1998 ; Wright et Boswell, 2002). Les politiques sont plus spécifiques que les principes et doivent suivre les principes directeurs généraux. A ce niveau hiérarchique, Posthuma et ses collègues (2013) montrent que les politiques RH doivent être cohérentes avec les stratégies organisationnelles. Au sein de l'architecture RH, les politiques servent de guide sur le choix des pratiques qui doivent être intégrées dans le système RH (Katou et Budhwar, 2010).

**Les pratiques** sont les procédures et les méthodes spécifiques que l'organisation adopte pour mettre en œuvre les principes et les politiques de l'organisation. Dans l'architecture des ressources humaines dites performantes, ces pratiques sont appelées « high performance work practices » et sont liées aux tactiques dans l'architecture organisationnelle (Posthuma et al., 2013).

**Les produits** d'un système hautement performant correspondent aux compétences que les architectures RH et organisationnelle ont créées. Les organisations ont tendance à développer de vastes modèles de compétences puis à concevoir leur recrutement, leur formation, leur gestion de la performance et leur système de rémunération en lien avec ces modèles (Campion et al., 2011). Lorsque les compétences RH sont alignées avec la stratégie organisationnelle, elles peuvent permettre à l'organisation d'atteindre un certain niveau de performance élevée.

L'exemple développé par Posthuma et al. (2013) dans l'industrie de la technologie de l'information permet d'imager cette double architecture organisationnelle et RH. Une

entreprise dans cette industrie peut adopter une vision qui met l'accent sur l'invention de nouveaux produits. Le principe RH associé à cette vision serait « nous valorisons la créativité ». Ce principe doit permettre de guider les politiques RH. En lien avec ce principe RH et la stratégie d'innovation développée par l'entreprise, la politique RH peut promouvoir un environnement de travail créatif. Les pratiques RH mises en place pourraient être un système de rémunération incitatif qui récompense l'innovation et les compétences et des horaires de travail flexibles. Ces pratiques seraient cohérentes avec la tactique organisationnelle d'investir en recherche et développement. Les compétences associées seraient la capacité de reconfigurer un projet de développement de produit avec des équipes flexibles qui ont les capacités de travailler sur de nouveaux projets.

Lorsque les entreprises évoluent dans un environnement stable caractérisé par une certaine stabilité en termes de demandes environnementales (ex : exigences du donneur d'ordre par exemple), il est relativement aisé pour les entreprises de maintenir cet alignement vertical par un système RH bureaucratique qui se concentre sur le développement d'une gamme restreinte de compétences et de comportements des salariés (Wright et Snell, 1998). Cependant, dans un environnement compétitif et incertain (ex : exigence de la part du donneur d'ordre de modifications du cahier des charges, d'innovation de produits ou de réorientations stratégiques), celles-ci doivent développer un système RH orienté sur la flexibilité afin que les salariés acquièrent une large gamme de compétences et puissent s'engager dans une variété de comportements (Wright et Snell, 1998).

Dans ce cas précis, les entreprises doivent instaurer un système RH performant qui développe la flexibilité des ressources humaines afin de répondre au mieux aux changements externes et de s'aligner en retour à l'architecture organisationnelle. Par exemple, les entreprises peuvent utiliser la formation auprès de l'ensemble des salariés afin d'améliorer leur capacité à répondre plus efficacement aux changements des demandes des clients (Shafer et al., 2001). Dans cet objectif et pour répondre plus efficacement aux changements potentiels du marché, la rotation des postes peut encourager les salariés à appréhender différentes tâches et ainsi élargir leur base de connaissances (Jansen et al., 2005). Enfin, différents moyens de recrutement vont permettre de créer un bassin de connaissances et de compétences diversifiés qui pourront être utilisés pour répondre aux besoins du marché (Chang et al., 2013).

Ce raisonnement soulignant la nécessité d'aligner stratégiquement le système RH performant à l'architecture organisationnelle fait écho au concept d'ambidextrie organisationnelle (Chang, 2015) développé dans la partie suivante.

## **II. L'ambidextrie organisationnelle**

Le concept d'ambidextrie organisationnelle représente la capacité d'une organisation à exploiter efficacement ses compétences actuelles tout en favorisant l'innovation de produits et de services pour une meilleure compétitivité à venir (Brown et Eisenhardt, 1998 ; Hayes et Abernathy, 1980, Levinthal et March, 1993). Ainsi, l'ambidextrie repose sur la capacité d'une organisation à effectuer deux actions simultanées (Lubatkin et al., 2006). (1) Utiliser de façon efficiente les opportunités existantes du marché. (2) Initier des solutions créatives et innovantes pour répondre aux demandes du marché à venir.

La littérature sur ce sujet souligne la nécessité de favoriser un contexte organisationnel qui permette à l'entreprise de s'ajuster au marché via un alignement stratégique mais également de s'adapter aux évolutions du marché via une adaptation stratégique (Gibson et Birkinshaw, 2004). Le système RH performant est susceptible de soutenir l'acquisition d'une ambidextrie organisationnelle en facilitant l'alignement et l'adaptation stratégiques de l'organisation (Patel et al., 2013 ; Chang, 2015).

### **2.1. L'ambidextrie organisationnelle source de performance de l'échange**

La littérature traitant de l'ambidextrie organisationnelle soutient l'idée selon laquelle les entreprises qui s'impliquent dans une double capacité d'alignement (exploitation des ressources) et d'adaptation (exploration des ressources) assurent une meilleure performance contrairement aux entreprises qui ne développent qu'une seule capacité ou activité précédente (Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Papachroni et al., 2015). En effet, des entreprises qui privilégient l'exploitation des ressources au détriment de l'exploration de nouvelles idées évoluent dans une inertie organisationnelle qui ne leur permet pas de s'adapter aux changements environnementaux. Ce manque d'adaptation dégradera leur performance à long terme (Smith et Tushman, 2005). A contrario, des entreprises qui privilégient uniquement une activité d'exploration ne bénéficient pas d'un retour sur investissement des innovations. Celles-ci sont remplacées par de nouvelles innovations avant même d'avoir pu contribuer au développement de l'entreprise (Levinthal et March, 1993). Ainsi, les entreprises assurent une meilleure performance en trouvant un juste équilibre entre les deux activités

d'exploitation et d'exploration (March, 1991). En d'autres termes, les entreprises favorisent leur performance en continuant à explorer de nouvelles idées par l'innovation tout en exploitant les processus et produits existants (He et Wong, 2004).

Peu d'études se sont intéressées à l'influence de l'ambidextrie organisationnelle sur la performance au niveau inter-organisationnel (Junni et al., 2013). A notre connaissance, nous pouvons recenser deux études traitant des alliances stratégiques et des *joint-venture* (Im et Rai., 2008 ; Lin et al., 2007). Ainsi, Lin et al. (2007) démontrent que dans un environnement incertain, c'est la formation ambidextre des alliances qui favorisera la performance. En opposition, dans un environnement stable, c'est la formation des alliances uniquement d'exploitation ou d'exploration qui améliorera la performance. Par ailleurs, Im et Rai (2008) démontrent qu'un acteur investi dans une relation à long terme et qui développe simultanément des capacités d'exploitation et d'exploration avec le partenaire obtient de meilleures performances avec celui-ci.

Ce raisonnement nous permet de faire le lien avec le contexte des chaînes de sous-traitance. Ainsi, il semblerait que l'ambidextrie organisationnelle du sous-traitant permettrait de répondre à l'exigence du donneur d'ordre en s'adaptant face à une demande particulière et aux contraintes commerciales. Ce point n'a pas été étudié à notre connaissance mais il nous semble judicieux de prolonger ce raisonnement.

## **2.2. Le système RH performant source d'ambidextrie organisationnelle**

La littérature en management stratégique des ressources humaines s'intéresse depuis peu au concept d'ambidextrie organisationnelle. Les chercheurs soulignent l'intérêt d'utiliser le système RH performant pour faciliter l'ambidextrie de l'organisation, lui assurant ainsi une meilleure performance (Prieto et Santana, 2012 ; Patel et al., 2013 ; Chang, 2015).

D'une part, le système RH performant permet d'instaurer un contexte organisationnel favorisant un alignement stratégique au marché en développant des pratiques RH permettant une adéquation entre les demandes spécifiques des postes de travail et les individus (Patel et al., 2013). Cet objectif peut être atteint en utilisant des méthodes de recrutement adaptées aux postes de travail, en mettant en place des programmes de formation cohérents et une évaluation de la performance individuelle jumelée à une rémunération équitable. Gibson et Birkinshaw (2004) ajoutent que le système RH performant doit motiver l'atteinte de résultats ambitieux pour permettre un alignement stratégique. Une incitation financière utilisée à bon

escient permet de motiver les salariés dans l'atteinte d'objectifs ambitieux (Jenkins et al., 1998).

D'autre part, le système RH performant permet une adaptation stratégique au marché en favorisant le soutien et la confiance dans l'organisation (Gibson et Birkinshaw, 2004). Les pratiques RH telles que la sécurité de l'emploi, la gestion des carrières et les programmes de participation offrent la possibilité aux salariés de prendre des risques calculés. En effet, une politique de mobilité interne signale aux salariés qu'une propension à prendre des risques sera récompensée par des promotions (Patel et al., 2013). La sécurité de l'emploi sécurise cette prise de risque et les programmes de participation favorisent le développement de solutions innovantes collectives.

Une entreprise assure une certaine ambidextrie seulement lorsqu'elle est capable de s'aligner au marché et de s'adapter aux changements environnementaux (Gibson et Birkinshaw, 2004). De ce fait le système RH performant doit motiver et soutenir les salariés à développer cette double capacité. Par exemple, la formation intensive va améliorer les compétences liées à l'emploi (Bae et Lawler, 2000 ; Guthrie, 2001). Mais cette pratique RH associée à un système incitatif fondé sur les compétences et les connaissances, encouragera les salariés à acquérir de nouvelles compétences (Guthrie, 2001). Ainsi, le système RH performant va stimuler les managers à gérer des « pensées » contradictoires, à remplir les objectifs en termes d'emploi actuels mais également à venir et à affiner les connaissances actuelles tout en acquérant de nouvelles compétences (Chang, 2015).

De plus, le système RH performant va être capable de soutenir différentes fonctions de salariés dans l'objectif qu'ils coopèrent ensemble et qu'ils s'engagent dans une double activité d'exploitation et d'exploration en intégrant ces nouvelles capacités (Kauppila, 2010). En effet, le système RH performant peut aider à sélectionner et à développer des compétences spécifiques par l'intermédiaire de politiques de recrutement, de formation, de partage de l'information et de système incitatifs orientés sur la qualité et la flexibilité (Chang, 2015). Plus précisément, les pratiques de partage d'informations pourront aider les salariés à assimiler et à acquérir de nouvelles connaissances dans différents domaines pour poursuivre les deux activités ambidextries (Kang et Snell, 2009). Enfin le recrutement et la rémunération pourront favoriser et augmenter les compétences et les capacités des salariés à être ambidextries par le recrutement de salariés ayant le potentiel d'intégrer de nouvelles

compétences et/ou ayant la capacité de s'adapter aux demandes du travail (Lepak et Snell, 1999).

Patel et ses collègues (2013) valident l'effet médiateur de l'ambidextrie organisationnelle entre le système RH performant et la performance organisationnelle. Les analyses complémentaires permettent aux auteurs de confirmer l'effet direct et positif du système de pratiques RH performant sur la productivité et la capacité d'innovation (introduction de nouveaux produits). Ces capacités d'alignement et d'adaptation permettent à l'entreprise d'acquérir une plus grande capacité d'innovation et ainsi une meilleure performance. L'étude développée par Chang (2015) permet de mieux comprendre comment le système RH performant améliore l'ambidextrie. Ce dernier justifie que le capital humain représente un mécanisme intermédiaire assurant une meilleure ambidextrie à l'organisation. Le système RH performant va aider à une meilleure ambidextrie organisationnelle en encourageant les salariés à s'engager dans des activités exigeants une certaine adaptabilité et de nouvelles connaissances et compétences. Pour ce faire, l'ensemble des pratiques RH composant le système devront être cohérentes avec les activités d'exploitation et d'exploration et motiver les salariés à réaliser ces objectifs (Chang, 2015).

Ainsi, l'ensemble de ces travaux nous permettent de supposer que le système RH performant de l'entreprise sous-traitante améliore son ambidextrie organisationnelle qui lui assure une meilleure performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Egalement, deux extraits d'entretien soulignent le rôle fondamental des pratiques RH dans la performance de l'échange avec le donneur d'ordre :

*« ... mettre les moyens pour satisfaire le client, ça veut dire quoi ? ça veut dire investir dans les hommes, dans les compétences, dans les moyens industriels... » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

*« Normalement, les entreprises jouent sur la formation des gars au maximum pour qu'ils soient polyvalents et ça permet de répondre exactement aux besoins du client » (Chef de groupe de projet ; sous-traitant 3).*

Même si ces extraits ne mettent pas en évidence la notion d'ambidextrie, ils n'en montrent pas moins que les entreprises sous-traitantes utilisent leur politique RH pour être performantes dans leur relation avec le donneur d'ordre.



Une première hypothèse émerge ainsi de l'analyse de cette littérature :

**Hypothèse 1.** *Le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant.*

Ce chapitre nous a permis de comprendre pourquoi et comment le système RH performant de l'entreprise sous-traitante avait une influence positive sur sa performance mais également sur la performance avec le donneur d'ordre. La première section nous a permis de définir le système RH performant et de justifier la façon dont il apporte une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cependant, à notre connaissance, la recherche en management stratégique des ressources humaines ne s'est pas intéressée à la performance des échanges dans les chaînes de sous-traitance. Ainsi, la seconde section nous a permis d'orienter notre réflexion sur la nécessité d'aligner stratégiquement le système RH en réponse aux fluctuations du marché. En effet, selon la théorie de la contingence, le succès de l'entreprise est conditionné par un double alignement stratégique : horizontal et vertical. La littérature en ressources humaines souligne la capacité des entreprises à s'aligner verticalement en développant un système RH qui favorise la flexibilité (Chang et al., 2013) et/ou l'ambidextrie organisationnelle (Patel., 2013 ; Chang, 2015). Ainsi, nous concluons ce chapitre en soulevant l'hypothèse selon laquelle le système RH performant du sous-traitant permettrait d'améliorer la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.

Cependant, plusieurs questions subsistent dès lors qu'on s'intéresse à l'alignement du système RH pour assurer une meilleure performance dans le contexte des chaînes de sous-traitance. En effet, il semble pertinent de déterminer quel facteur contextuel serait le plus pertinent à étudier dans les chaînes de sous-traitance. Plus précisément, quel facteur contextuel peut affecter l'alignement RH d'une entreprise sous-traitante. Ce raisonnement fait écho aux pistes de recherche soulevées par Posthuma et al. (2013). D'une part, ces auteurs soulignent la nécessité de développer la recherche sur l'alignement externe du système de pratiques RH performant appelé *vertical fit*. Ils suggèrent que la recherche doit permettre de comprendre comment, pourquoi et dans quelle mesure l'alignement RH à l'organisation influence la performance organisationnelle. Ces auteurs suggèrent l'étude de cet alignement à d'autres fonctions de l'entreprise telles que la finance, le marketing ou la chaîne de sous-

traitance. Ainsi, notre raisonnement semble s'insérer dans ce besoin de développer la recherche sur ce sujet. D'autre part, ces auteurs soulignent la nécessité de comprendre quels types d'alignement s'exercent avec le système RH. En effet, ils notent que peu de recherches se sont intéressées à l'éventuel effet de substitution ou complémentaire du système RH avec d'autres systèmes organisationnels. Selon ces chercheurs, la recherche doit étudier si le système RH peut représenter une source stable d'avantage concurrentiel durable et dans quelles conditions. Enfin, Posthuma et al. (2013) notent l'importance de connaître les facteurs contextuels qui affectent l'alignement du système RH. Par ailleurs, ce point est souligné par les chercheurs travaillant sur le sujet de l'ambidextrie. Ils soulignent le manque de travaux qui s'intéressent aux conditions au niveau inter-organisationnel qui affectent l'ambidextrie (Junni et al., 2013 ; Turner et al., 2013).

Ces questionnements nous motivent à réfléchir aux facteurs contextuels qui pourraient affecter l'alignement stratégique d'une entreprise sous-traitante. Pour cela, nous nous inspirons de la littérature en stratégie qui souligne le rôle fondamental des mécanismes de gouvernance dans la performance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant (Liu et al., 2009 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Palmatier et al., 2007 ; Liu et al., 2012 ; Luo et al., 2015). En effet, la gouvernance représente le pivot du développement des relations entre les membres des chaînes de sous-traitance (Liu et al., 2009). Ainsi, il semble pertinent d'orienter notre réflexion sur la qualité de la relation avec le donneur d'ordre comme facteur contextuel qui affecte le sous-traitant. Ce travail a pour objectif de répondre aux attentes des chercheurs que ce soit en management stratégique des ressources humaines (Posthuma et al., 2013 ; Chang, 2015) ou en stratégie au sujet de l'ambidextrie (Lin et al., 2007 ; Junni et al., 2013). Aussi, le chapitre suivant s'attache à étudier les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant.

## SYNTHESE

---

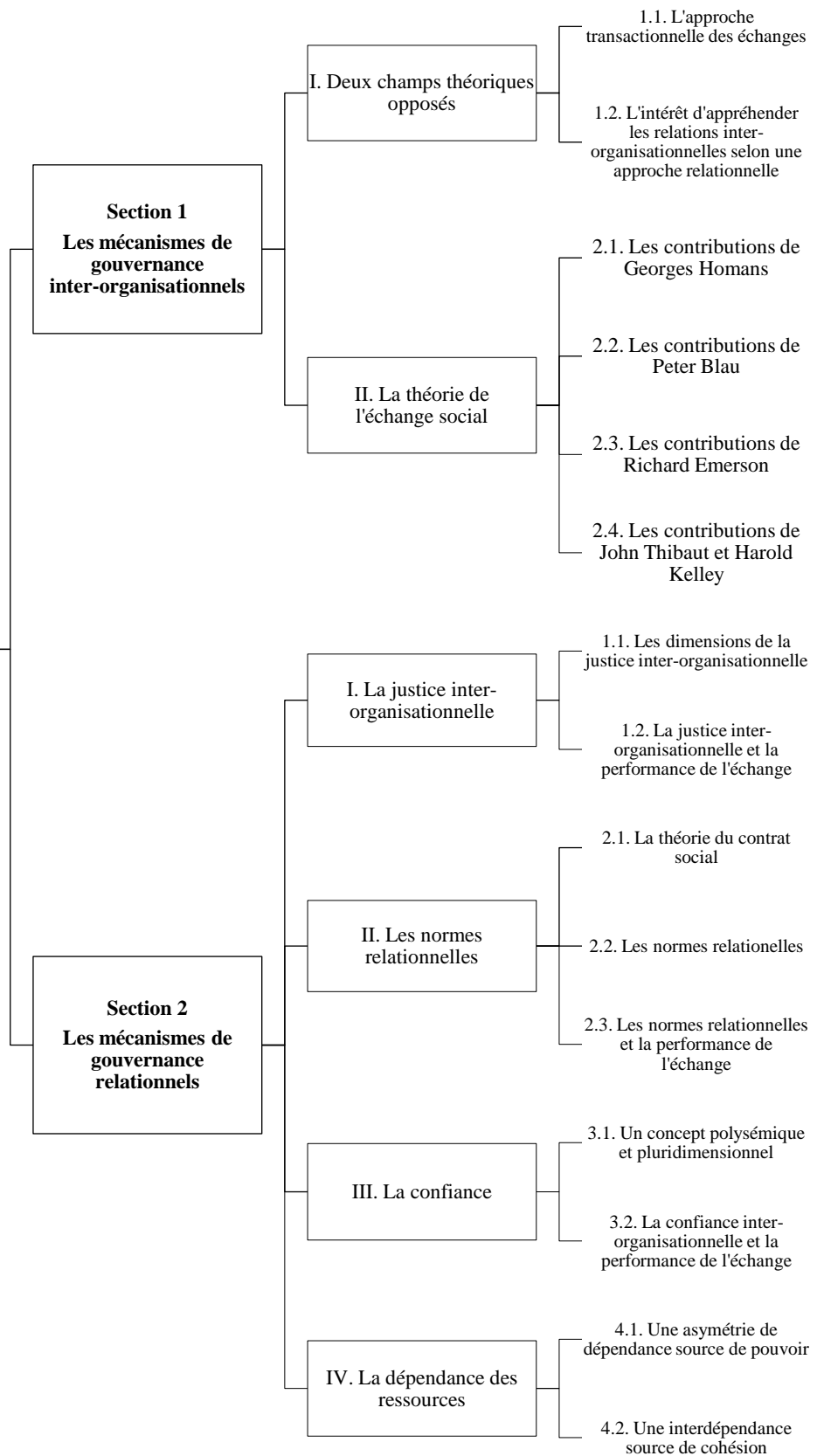
En s'articulant en deux parties, le chapitre 2 s'attache à mieux comprendre pourquoi et comment le système RH performant d'un sous-traitant influence la performance au niveau inter-organisationnel. La première section permet de souligner le rôle fondamental de l'approche systémique des ressources humaines. Une revue de la littérature sur le « système RH performant » permet de clarifier le concept et de distinguer les différentes terminologies utilisées par les auteurs. Après avoir présenté les différents niveaux d'abstraction dans le système RH, les différents types de système RH et les pratiques qui composent ces systèmes, notre argumentation s'attache à justifier pourquoi le système RH performant représente une source d'avantage concurrentiel. Le management stratégique des ressources humaines a pour point de départ la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernfelt, 1984) en justifiant que le système RH performant représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise, contrairement aux pratiques RH isolées. La théorie de la contingence complète la théorie des ressources en soulignant l'intérêt d'aligner le système RH performant à des facteurs de contingence. Ces deux cadres théoriques permettent de mieux comprendre le pouvoir explicatif du système RH. La première section se termine en présentant les effets du système RH performant au niveau individuel par l'intermédiaire de la théorie AMO. La seconde section traite du système RH au niveau inter-organisationnel afin de faire le lien avec la performance de l'échange. Selon la théorie de la contingence, le succès de l'entreprise est conditionné par un double alignement stratégique. Le système RH performant doit nécessairement être aligné horizontalement (cohérence interne du système RH) et verticalement (cohérence avec des facteurs de contingence stratégiques, organisationnels et environnementaux). L'architecture RH d'une entreprise deviendra un système performant seulement lorsque les différents niveaux de ce système seront alignés à l'architecture organisationnelle (Posthuma et al., 2013). Dans un environnement compétitif, caractérisé par une demande instable, les entreprises vont tenter de maintenir leur alignement vertical en développant un système RH qui favorise la flexibilité (Wright et Snell, 1998 ; Chang et al., 2013) ou l'ambidextrie (Patel et al., 2013). Le système RH performant est susceptible de soutenir l'acquisition d'une ambidextrie organisationnelle en facilitant l'alignement et l'adaptation stratégiques de l'organisation (Chang, 2015). Ainsi, nous supposons que le système RH performant du sous-traitant favorise la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.

## Chapitre 3

### La relation

### Donneur d'Ordre/Sous-Traitant

**Chapitre 3**  
**La relation**  
**Donneur d'Ordre**  
**/Sous-Traitant**



Il existe une littérature abondante sur le sujet des relations inter-organisationnelles (Palmatier et al., 2006 ; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011 ; Wu et Wu, 2015). Pour de nombreux auteurs la qualité de la relation est un des éléments majeurs de la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitants (Klein et al., 2007 ; Palmatier et al., 2007 ; Liu et al., 2012). Cependant, malgré ce consensus, diverses perspectives théoriques ont été mobilisées. La littérature en psychologie sociale, sociologie et anthropologie a par exemple mobilisé la théorie de l'échange social comme fondement des approches théoriques de la confiance et de l'engagement ainsi que celle de la dépendance (Blau, 1964; Cook & Emerson, 1978). En s'appuyant également sur des travaux en psychologie sociale (Thibaut & Kelley, 1959) mais en mobilisant le droit des contrats (Macneil, 1980), des chercheurs se sont intéressés à l'importance des normes relationnelles pour expliquer la performance de ces relations. En économie, la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) a permis de s'intéresser aux investissements spécifiques liés à la transaction et à l'opportunisme pour comprendre la performance inter-organisationnelle. Il existe d'autres perspectives théoriques telles que la théorie des réseaux sociaux, des jeux ou la perspective politico économique qui sont pertinents pour étudier les relations inter-organisationnelles mais leur mobilisation est moins fréquente (Palmatier, Dant, & Grewal, 2007).

Face à cette diversité théorique, les auteurs mettent en évidence deux visions qui s'opposent et qui coexistent dans la façon d'aborder les relations. Il est communément admis que les modes de gouvernance des échanges inter-organisationnels s'organisent selon deux approches : relationnelle et transactionnelle (Liu, Luo, & Liu, 2009; Mahapatra, Narasimhan, & Barbieri, 2010; Poppo & Zenger, 2002). Ces deux écoles mobilisent deux champs théoriques qui s'opposent à priori dans la façon d'appréhender les relations inter-organisationnelles : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'échange social. Ces ancrages théoriques abordent les relations inter-organisationnelles avec des angles de vue particuliers et suggèrent ainsi différents facteurs clés de la performance des échanges inter-organisationnels. Ce point représente le principal désaccord entre les chercheurs. Cependant, malgré une littérature abondante, il n'existe pas de consensus sur l'effet conjoint des deux modes de gouvernance relationnel et transactionnel. En effet, Poppo et Zenger (2002) relèvent un effet complémentaire alors que Wuyts et Geyskens (2005) notent un effet de substitution. Un effet de substitution indique que la présence d'un mécanisme évite la nécessité de l'autre. Selon cette logique, les auteurs justifient qu'en présence de relation de confiance, les parties n'ont pas besoin de développer des contrôles formels évitant des coûts de transaction (Gulati,

1995b). De la même façon, l'utilisation d'un contrôle formel est préjudiciable à la coopération entre les parties (Ghoshal et Moran, 1996). Par ailleurs, un effet complémentaire indique que les effets s'ajoutent ou s'amplifient en présence de l'autre. Les arguments développés soulignent que chaque mécanisme comblera les limites de l'autre. Les mécanismes de gouvernance relationnels permettront de pallier les limites d'adaptation des contrats en présence de conflit ou de changements alors que les mécanismes transactionnels complèteront les mécanismes relationnels lorsque les échanges seront risqués en spécifiant les attentes des parties (Poppo et Zenger, 2002).

Face à ce constat, il nous semble judicieux de présenter dans une première section, les deux principaux mécanismes de gouvernance des échanges et d'en expliquer les ancrages théoriques. Cette démarche nous permettra de justifier l'intérêt d'aborder les relations inter-organisationnelles sous l'angle relationnel. Ce choix nous amènera à présenter la théorie de l'échange social ainsi que les apports de différents auteurs ayant chacun à leur manière contribué au développement de cette théorie. La seconde section aura pour objectif de présenter quatre dimensions relationnelles des échanges permettant d'étudier les relations selon cinq caractéristiques.

## **SECTION 1 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE INTER-ORGANISATIONNELS**

Dans cette première section, nous proposons de justifier l'intérêt et de présenter l'approche relationnelle des échanges inter-organisationnels. Dans un premier temps, nous opposerons les deux champs théoriques antagoniques présents dans la littérature et nous soulignerons l'intérêt d'appréhender les relations sous l'angle relationnel. Puis dans la seconde partie, nous nous attacherons à présenter la théorie de l'échange social qui représente le fondement de l'approche relationnelle. Ce cadre théorique a connu de nombreux développements qui ont permis de mettre en lumière différentes facettes des échanges relationnels. Les contributions de ces auteurs seront présentées pour comprendre l'évolution des mécanismes de gouvernance relationnels dans la littérature.

### **I. Deux champs théoriques opposés**

Les chercheurs tentent de comprendre quels mécanismes de gouvernance peuvent influencer la performance de la relation. La gouvernance représente le pivot du développement des

relations entre les membres des chaînes de sous-traitance (Liu et al., 2009). Cependant, deux visions opposées coexistent dans la littérature et permettent d'offrir une meilleure compréhension de la gouvernance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant (Brown et al., 1995 ; Heide et John, 1992 ; Jap et Ganesan, 2000 ; Liu et al., 2009). Les auteurs mobilisent deux champs théoriques antagoniques dans la façon d'aborder ces relations selon une vision transactionnelle ou relationnelle. Les relations commerciales entre donneur d'ordre et sous-traitant nécessitent l'utilisation d'un contrat. Cependant, selon ces deux approches la relation contractuelle entre les deux partenaires ne sera pas formalisée de la même manière. La vision transactionnelle met l'accent sur l'intérêt d'utiliser un contrat formel, rédigé et complet, cette complexité contractuelle réduisant au maximum le risque de comportements opportunistes. La vision relationnelle ne remet pas en cause l'utilisation d'un contrat mais elle souligne le rôle fondamental des interactions et des échanges répétés entre les acteurs comme étant un indicateur de risque de comportement opportuniste. Ainsi, un contrat moins formalisé et moins complet sera adapté pour régir ces relations offrant une plus grande marge de manœuvre aux acteurs à l'échange.

### **1.1. L'approche transactionnelle des échanges**

Dans le prolongement de Coase (1937), Williamson (1975) développe la théorie des coûts de transaction qui repose sur deux hypothèses fondamentales. D'une part, les acteurs sont dotés d'une rationalité limitée. Ainsi, ils n'ont pas la capacité d'anticiper les événements et d'évaluer les conséquences de leurs décisions. D'autre part, les acteurs sont opportunistes et agissent dans leur propre intérêt. Ces deux caractéristiques des agents vont engendrer des coûts de transaction. Selon Williamson (1975), la raison d'être de l'entreprise est de réaliser des économies sur ces coûts de transaction.

Deux types de coûts de transaction coexistent pour l'entreprise :

- Les coûts de transaction *ex ante* représentent l'ensemble des coûts survenant en amont du contrat.
- Les coûts de transaction *ex post* représentent les coûts d'administration, de surveillance et de contrôle. Ces coûts sont développés pour assurer le respect des clauses contractuelles et couvrir les aléas survenant lors de l'exécution du contrat.

Les chercheurs soutenant la théorie économique des coûts de transaction s'intéressent au choix d'un mode de gouvernance économique qui minimise les coûts de transaction. Ainsi, la



performance des relations entre deux organisations est déterminée par une contractualisation formelle (Poppo et Zenger, 2002). En effet, selon cette école le contrat formel est un gage de promesses et d'obligations qui assure une certaine performance dans le futur (Macneil, 1978). Les contrats formels vont souligner les rôles et les obligations de chaque partie dans la relation et spécifier les règles et les procédures pour résoudre les conflits (Reuer et Arino, 2007 ; Cannon et Perreault, 1999). Ils vont ainsi clarifier les tâches et les attentes des parties, préciser un grand nombre d'information et d'exigence et prévoir des pénalités de non-conformité contractuelle (Zhou et Poppo, 2010). De cette façon, les tenants de la théorie des coûts de transaction estiment que le contrat va réduire les risques liés à l'incertitude et aux comportements opportunistes des partenaires. Par conséquent, le contrat renforce le contrôle et réduit les problèmes d'agence inhérents aux échanges (Williamson, 1996 ; Malhotra et Murnighan, 2002). Les contrats ne vont pas supprimer totalement le risque de comportement opportuniste des partenaires mais donneur d'ordre et sous-traitant vont réduire l'opportunisme ex post et les écarts d'investissements en utilisant un contrat plus complet (Heide, 1994 ; Lusch et Brown, 1996 ; Wathne et Heide, 2000).

De nombreux auteurs soutiennent empiriquement la théorie économique des coûts de transaction (Heide et John, 1992 ; Rindfleisch et Heide, 1997 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Palmatier et al., 2007 ; Liu et al., 2009) en suggérant que la structure de gouvernance et la performance de l'échange sont influencées par le niveau d'investissement spécifique des partenaires de l'échange ainsi que par leur comportement opportuniste (Palmatier et al., 2007). Les investissements spécifiques de la relation représentent des actifs irrécupérables et non-transposables à d'autres relations. Etant donné que les échanges risqués sont coûteux et moins performants pour les parties à l'échange, celles-ci se servent de la protection contractuelle pour pallier à ces conséquences néfastes (Heide, 1994 ; Williamson, 1985). Des relations où règnent moins d'opportunisme et moins de coûts de surveillance et de protection sont susceptibles d'être plus performantes car elles sont plus efficaces, elles motivent les parties à travailler ensemble et à espérer une continuité de la relation (Heide et John, 1990 ; Parkhe, 1993, Smith et Barclay, 1997). Ainsi, l'approche transactionnelle des échanges suppose que la performance est atteinte lorsque la structure de gouvernance correspond au niveau d'incertitude et d'ambiguïté de la relation (Palmatier et al., 2007). Les parties à l'échange vont utiliser des mécanismes transactionnels en instaurant conjointement des clauses contractuelles et des investissements spécifiques (Williamson, 1985 ; Gundlach et al., 1995).

L'école de la théorie économique des coûts de transaction relève trois catégories d'échanges risqués qui nécessitent une protection contractuelle ou une intégration verticale : la spécificité des actifs, la difficulté de mesure de la performance du partenaire et l'incertitude.

Premièrement, la relation peut présenter un risque en exigeant des investissements relationnels spécifiques en termes d'actifs physiques ou humains. En effet, la présence de ces actifs spécifiques modifie la relation d'échange en faisant évoluer le partenaire d'un statut « négligeable » à un statut d'une importance critique (Williamson, 1991). Dans ces conditions, la continuité de la relation devient primordiale pour l'autre acteur de l'échange. Dans le but de s'approprier les bénéfices de ces investissements spécifiques, les parties peuvent menacer de mettre fin à la relation. Par conséquent, pour se protéger de tels comportements, les gestionnaires vont adopter des contrats qui stipulent non seulement les actions requises et les conditions de rupture contractuelle mais qui prévoient également un cadre pour résoudre des conflits imprévus (Poppo et Zenger, 2002). Ainsi, la spécificité des actifs va augmenter la complexité des contrats (Joskow, 1988).

Deuxièmement, la difficulté de mesurer la performance des partenaires de l'échange peut présenter des risques sur le marché. En effet, un marché fonctionne lorsque les parties peuvent faire le lien entre les gains associés à la productivité. Ainsi, elles seront capables de mesurer le coût de la contribution du partenaire et le payer en conséquence (Alchian et Demsetz, 1972). Poppo et Zenger (2002) notent que les gestionnaires font face à deux choix lorsque la performance est difficilement mesurable. Soit ils ont la possibilité de diminuer leur performance, soit ils tentent d'améliorer la mesure de la performance en instaurant des contrats plus complexes qui spécifient les niveaux de services réalisés ou qui facilitent la surveillance du comportement du partenaire.

Enfin, l'incertitude représente le troisième risque d'un marché qui engendre une protection contractuelle. En effet, celle-ci impose aux parties de s'adapter face aux problèmes imprévisibles (Poppo et Zenger, 2002). Certaines formes d'adaptation sont complexes et exigent une certaine coordination entre les parties à l'échange à l'instar de l'adaptation rapide aux évolutions technologique. Le contrat peut permettre de pallier à ces risques d'incertitude par l'instauration de clauses et de procédures contractuelles facilitant les négociations lors de changements technologiques (Poppo et Zenger, 2002).

Ces trois caractéristiques créent des risques à l'échange qui encouragent l'instauration de contrats complexes. Selon les théoriciens de l'approche transactionnelle, cette complexité contractuelle dissuade les comportements qui pourraient compromettre la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant (Poppo et Zenger, 2002). De plus, les chercheurs soulignent l'effet complémentaire des investissements spécifiques au contrat (Liu et al., 2009 ; Palmatier et al., 2007). Selon eux, les contrats permettent de spécifier les conditions importantes et les investissements spécifiques fournissent des incitations économiques nécessaires à la pérennité de la relation. Même si la spécificité des actifs peut représenter un risque pour la théorie économique des coûts de transaction, les auteurs justifient que l'investissement spécifique d'un acteur réduit sa motivation à agir de façon opportuniste et la menace de développer un échange de substitution. Ces actions auront pour conséquence de diminuer le besoin du partenaire de contrôler la performance ou de protéger ses actifs (Palmatier et al., 2007).

Cependant, les écoles mobilisant la théorie des coûts de transaction ont observé que la gouvernance des échanges inter-organisationnels n'implique pas seulement une contractualisation formelle (Poppo et Zenger, 2002). Les échanges entre donneur d'ordre et sous-traitants, comme d'autres types de relations inter-organisationnelles, sont gouvernés par des mécanismes transactionnels mais également relationnels (Aulakh et al., 1996 ; Brown et al., 1995 ; Heide et John, 1992 ; Jap et Ganesan, 2000 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Liu et al., 2009).

## **1.2. L'intérêt d'appréhender les relations inter-organisationnelles selon une approche relationnelle**

En se basant sur la théorie de l'échange social, les relations sont abordées sous un angle davantage relationnel en soulignant le rôle fondamental des interactions sociales dans la performance de l'échange (Granovetter, 1985). Selon ce courant de pensée, la gouvernance relationnelle naît des valeurs et des processus convenus dans la relation (Macneil, 1978, 1980 ; Noordewier et al., 1990 ; Heide et John, 1992) qui minimisent les coûts de transaction par rapport au contrat formel (Dyer, 1996 ; Dyer et Singh, 1998). La théorie de l'échange social suppose qu'une vision coût-bénéfice motive les acteurs à interagir avec les autres (Emerson, 1975). Les auteurs qui s'inscrivent dans cette théorie avancent que les comportements et les attitudes des acteurs de l'échange sont déterminés selon une comparaison entre les avantages (ou les récompenses) et les coûts liés à l'interaction (Luna-

Reyes et al., 2005 ; Kale et Singh, 2009). L'expérience d'échanges répétés va encourager l'efficacité des relations et informer les parties quant au comportement coopératif du partenaire (Poppo et Zenger, 2002). Ainsi, les parties à l'échange vont accorder ou non une certaine confiance à leur partenaire selon l'expérience vécue lors d'échanges précédents. La réputation d'un comportement digne de confiance sera récompensée et celle d'un comportement indigne sera punie par le réseau potentiel de partenaires d'échange. En d'autres termes, plus un échange sera bénéficiaire, plus les parties seront disposées à pérenniser dans cet échange (Wu et al., 2014).

Dans le contexte particulier des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant, les chercheurs reconnaissent le rôle fondamental de la combinaison des forces sociales et économiques dans la qualité de la relation (Liu et al., 2010 ; Liu et al., 2014). Les forces sociales complètent les forces économiques en réduisant l'opportunisme mais également en régissant les échanges à long-terme (Luo, 2006 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Liu et al., 2009). Avec le temps, les transactions économiques sont progressivement intégrées dans les relations sociales (Granovetter, 1985). Par conséquent, l'utilisation unique de théories économiques ne permettra pas de capter l'ensemble des dynamiques des transactions économiques répétées alors que la théorie de l'échange social apportera des indications importantes pour les comprendre (Luo et al., 2015).

Ainsi, appréhender les échanges avec une approche relationnelle représente un enjeu majeur dans l'étude des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. De plus, malgré le soutien empirique pour les deux mécanismes de gouvernance dans l'amélioration de la performance des échanges entre donneur et sous-traitant, Liu et al., (2009) affirment que les mécanismes relationnels (normes relationnelles et confiance) sont plus efficaces que les mécanismes transactionnels (contrat et investissement spécifique) pour améliorer la performance de la relation. La base théorique de l'échange social a donné lieu à de nombreuses contributions de la part d'auteurs suggérant différents facteurs clés de performance des échanges inter-organisationnels. La partie suivante s'attache à présenter la théorie de l'échange social et les apports de différents auteurs qui ont largement contribué à son développement.

## **II. La théorie de l'échange social**

L'objectif de cette thèse est d'expliquer la performance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant, nous faisons donc le choix d'appréhender la relation inter-organisationnelle sous l'angle privilégié de l'approche relationnelle. Après avoir présenté les différents développements qu'a connus la théorie de l'échange social, la section suivante aura pour objectif de présenter quatre concepts clés qui découlent de la théorie de l'échange social et qui représentent des leviers importants pour comprendre et expliquer la performance des échanges.

L'hypothèse fondamentale de la théorie de l'échange social est que les acteurs concluent et entretiennent des relations dans l'espoir qu'elles soient enrichissantes (G. C. Homans, 1958; Lambe et al., 2001). Plusieurs auteurs ont contribué au développement de cette théorie tels que Blau, Emerson, Homans ainsi que Thibaut et Kelley. Ces contributions sont présentées car elles nous permettent de mieux comprendre l'évolution de ce cadre théorique mais également de justifier le choix des concepts retenus dans notre thèse.

Ces auteurs ont apporté des développements à la théorie de l'échange social qui ont ainsi donné naissance à plusieurs perspectives théoriques. Celles-ci abordent les relations inter-organisationnelles avec des angles de vue particuliers et suggèrent différents facteurs clés de la performance des échanges inter-organisationnels. En effet, Morgan et Hunt (1994) proposent par exemple que l'engagement et la confiance, contrairement au pouvoir et à la dépendance, permettent de promouvoir la performance de l'échange. Des chercheurs suggèrent que la structure de dépendance des échanges détermine la performance (Gulati & Sytch, 2007; Hibbard, Kumar, & Stern, 2001) alors que d'autres prennent en considération l'effet direct des normes relationnelles (Lusch & Brown, 1996).

### **2.1. Les contributions de Georges Homans**

La théorie de l'échange social a été introduite en 1958 par le sociologue Georges Homans avec la publication de son ouvrage « Social Behavior as Exchange ». Il définit l'échange social comme étant un échange d'activité, tangible ou intangible, plus ou moins gratifiant ou coûteux, entre au moins deux personnes (G. Homans, 1961). La notion de coût se réfère aux solutions alternatives ou aux occasions manquées par les acteurs de l'échange (Karen S. Cook & Eric R W. Rice, 2003). Les travaux d'Homans s'intéressent aux comportements individuels des acteurs en interaction avec d'autres. Il s'est consacré essentiellement à l'échange dyadique

malgré l'existence de divers modes d'échanges (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003). En adoptant une approche individualiste, l'objectif majeur de son travail a été d'expliquer les fondements micro-économiques des structures sociales et de l'échange social. Selon Homans, les structures sociales émergent de formes élémentaires de comportement. Sa vision des fondements de la structure sociale et de l'échange social est liée aux actions des individus (Cook & Whitmeyer, 1992).

Homans a formulé cinq propositions clés<sup>16</sup> qui aident à structurer les comportements des individus sur la base de récompenses et de coûts.

- La proposition de « succès » (traduction du terme anglais success) affirme que le comportement qui engendre des résultats positifs est susceptible d'être répété.
- La proposition de « stimulation » (stimulus) estime que le comportement d'un individu qui a été récompensé dans le passé se réalisera dans des situations similaires.
- La proposition de « valeur » (value) spécifie que si le résultat d'une action a de la valeur pour un acteur, il y aura une plus grande probabilité que ce comportement se reproduise.
- La proposition de « carence-saturation » (deprivation-satiation) postule que si une personne a reçu à plusieurs reprises la même récompense pour une action donnée, la valeur de cette récompense pour l'individu aura tendance à diminuer. Cette quatrième proposition complète la seconde en introduisant la notion de diminution de l'utilité marginale des récompenses.
- La cinquième proposition renvoie aux réactions émotionnelles liées aux récompenses. Les individus auront des réactions négatives comme de l'agressivité lorsqu'ils ne recevront pas le niveau de récompense attendu. Homans (1974) introduit la notion de justice distributive en précisant que de telles réactions peuvent intervenir quand les acteurs ne perçoivent pas un niveau de retour équitable.

Les comportements selon Homans se construisent à partir du principe dit de renforcement c'est-à-dire qu'ils sont issus de l'analyse des expériences passées (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003). Homans utilise ce principe pour expliquer la continuité des relations d'échange.

---

<sup>16</sup> Cet ensemble théorique représente l'élément fondamental de la théorie de l'échange social selon Homans (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003).

## **2.2. Les contributions de Peter Blau**

Blau s'est intéressé à la théorie de l'échange social avec une vision plus économique des échanges en remettant en cause le principe de renforcement développé par Homans. En effet, comme le souligne Heath (1976), la principale distinction entre les deux auteurs réside dans la posture initiale de l'acteur étudié pour déterminer l'action future : rétrospective ou prospective. Le principe de renforcement, recensé dans les travaux d'Homans, se base sur une posture rétrospective en estimant que le comportement est influencé par l'analyse de l'expérience passée. En opposition avec cette vision, Blau se distingue en postulant que le comportement est influencé par l'anticipation d'une récompense future qui représente une posture prospective. Selon cet argument les acteurs agissent en fonction d'une prévision de récompenses qui leur sera profitable. Ils auront ainsi tendance à choisir l'alternative qui optimisera les récompenses et minimisera les coûts (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003). Les interactions sociales seront donc influencées par la prévision du gain dans l'échange.

Selon Blau, ce cadre théorique est essentiel pour comprendre les relations sociales aussi bien entre les individus qu'entre les groupes. Selon lui, l'échange social est un ensemble « d'actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres » (Blau, 1964). Blau (1964) met l'accent sur la notion de réciprocité dans l'échange social qui engendre ainsi les concepts d'investissement des acteurs, de confiance mutuelle et d'engagement réciproque. Ainsi, l'analyse des processus inhérents à l'échange lui a permis de déduire que l'investissement dans la relation est intrinsèquement lié à « l'acte volontaire » et que la notion de réciprocité appelle à une confiance et à un engagement mutuel entre les partenaires.

## **2.3. Les contributions de Richard Emerson**

Les travaux d'Emerson sur la théorie de l'échange social sont étroitement liés à ceux d'Homans et Blau. Emerson s'est appuyé sur le principe de renforcement développé par Homans mais il s'est également intéressé, tout comme Blau, au pouvoir dans la relation pour appréhender le processus de l'échange. La relation entre le pouvoir et la structure sociale représente pour Emerson l'élément fondamental de la théorie de l'échange social (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003). Emerson se distingue en définissant le pouvoir en termes relationnels. En effet, le pouvoir est selon lui, fonction de la dépendance d'un acteur sur un autre (Emerson, 1962). Dans une dyade particulière (A, B), le pouvoir de l'acteur A sur

l'autre acteur B est fonction de la dépendance (en termes de ressources et de comportements valorisés) de B sur A.

Le pouvoir et la dépendance sont fonction de deux éléments selon l'approche d'Emerson (1962) qui conditionnent leur importance.

Premièrement, la valeur donnée par un acteur aux ressources contrôlées par un autre acteur représente une condition fondamentale. En effet, la dépendance d'un acteur en termes de ressources clés procurera un fort pouvoir à l'acteur qui les détiendra. Inversement, la dépendance pour des ressources secondaires aura des conséquences minimales en termes de pouvoir. Deuxièmement, la disponibilité relative de sources d'approvisionnement alternatives pour acquérir ces ressources représente une condition supplémentaire. En effet, si un acteur a la possibilité d'acquérir une ressource avec facilité, il sera moins dépendant de son partenaire et le pouvoir de ce dernier en sera diminué. Par contre une ressource rare et difficilement substituable engendrera une forte dépendance à l'acteur et un pouvoir élevé à son partenaire. Cette conception relationnelle du pouvoir revêt deux caractéristiques qui ont contribué au développement du corpus de recherches de l'échange social qui existe aujourd'hui (Karen S. Cook & Eric R W Rice, 2003). D'une part, le pouvoir n'est pas simplement la propriété d'un acteur donné mais il est considéré comme relationnel. D'autre part, le pouvoir est un pouvoir potentiel qui est fonction d'une connexion de ressources parmi les acteurs qui peuvent ou non être utilisées.

Les principales contributions des travaux d'Emerson (1962) sur la théorie de l'échange social portent sur les effets du pouvoir et de la dépendance sur les relations d'échange. Selon Emerson un déséquilibre de pouvoir provoque des relations instables, c'est pourquoi l'interdépendance est cruciale pour le maintien d'une relation d'échange (Lambe et al., 2001).

#### **2.4. Les contributions de John Thibaut et de Harold Kelley**

Thibaut et Kelley (1959) ont contribué à la théorie de l'échange social en conceptualisant la façon dont les acteurs évaluent les bénéfices d'une relation d'échange et qui détermine ainsi leur engagement dans la relation. Pour ce faire, ces chercheurs ont développé les concepts de CL (*Comparison Level*) et CL<sub>alt</sub> (*Comparison Level Alternatives*) qui permettent de comparer les bénéfices d'une relation selon deux types de comparaison.



- **Le niveau de comparaison (CL)** représente le bénéfice (économique et social) estimé être mérité dans une relation donnée et qui est comparé au bénéfice réellement obtenu dans la relation. Cette approche permet de mesurer la satisfaction dans la relation car toute relation supérieure au niveau de comparaison « CL » sera jugée satisfaisante. Il est à noter que le niveau de satisfaction peut différer en fonction des attentes des acteurs. En effet, un individu ayant peu d'exigence sera plus aisément satisfait. L'exemple apporté par Lambe et ses collègues (2001) dans le cas des relations inter-organisationnelles (BtoB) permet de clarifier ce processus de comparaison inhérent à l'échange. Selon eux, un responsable des achats d'une entreprise estimera plus ou moins justifié le niveau de prix effectué par son fournisseur (comparaison entre le prix réel et le prix justifié selon lui : « CL »). Si le prix est supérieur au prix estimé juste par l'acheteur alors un certain degré d'insatisfaction sera ressenti. Si au contraire le prix est inférieur alors ce dernier éprouvera une certaine satisfaction.
- **Le niveau de comparaison des alternatives (CL<sub>alt</sub>)** représente le bénéfice (économique et social) qui pourrait être obtenu dans une autre relation d'échange considérée meilleure et qui est à nouveau comparé au bénéfice réellement obtenu dans la relation. Cet indicateur mesure la stabilité de la relation car il permet de déterminer la fin ou la continuité de celle-ci. Dans le cas des relations inter-organisationnelles, Thibaut et Kelley (1959) suggèrent que lorsque les bénéfices d'une relation sont supérieurs au CL<sub>alt</sub>, c'est-à-dire aux bénéfices de la meilleure alternative, alors l'acteur aura une certaine dépendance dans la relation. Selon eux, la dépendance sera due au fait que la relation actuelle comparée à une autre offrirait une part plus importante de bénéfices, ce qui engendrerait une volonté de l'acteur de pérenniser la relation. Toutefois, dans le cas contraire où une relation avec un autre fournisseur apporterait des bénéfices supérieurs, le donneur d'ordre mettrait fin à sa relation actuelle et changerait de fournisseur.

Ces deux standards de comparaison établis par Thibaut et Kelley permettent aux acteurs de la dyade d'évaluer l'attractivité de la relation ainsi que leur niveau de dépendance envers leur partenaire. Un élément important de ce processus de comparaison réside dans le fait que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes motivations ou attentes d'une relation (ex : maximiser le profit ou les parts de marché, développer la relation...). Thibaut et Kelley précisent dans leurs travaux (Kelley et Thibaut, 1978 ; Kelley, 1983) que les acteurs de l'échange tiennent compte de leur niveau d'interdépendance pour accepter des bénéfices sociaux et économiques inférieurs<sup>17</sup>. Selon eux, un acteur dépendant qui anticipe une juste répartition des bénéfices à venir, peut faire un compromis et renoncer à un avantage économique immédiat pour en bénéficier dans le futur. Dans ce cas, en tenant compte des bénéfices sociaux et économiques futurs, l'acteur réévalue la perte et la diminue (Lambe et al., 2001).

Après avoir présenté les apports des auteurs clés qui ont contribué au développement de la théorie de l'échange social, nous pouvons conclure en citant les postulats de base de ce cadre théorique qui ont permis à Lambe et ses collègues (2001) d'articuler leur revue de la littérature. Premièrement, les interactions liées à un échange ont des conséquences économiques et sociales. Deuxièmement, ces conséquences sont comparées dans le temps à d'autres alternatives d'échange qui déterminent le niveau de dépendance de l'acteur dans la relation. Troisièmement, les conséquences positives de l'échange, qu'elles soient économiques ou sociales, améliorent dans le temps la confiance des partenaires et leur engagement dans la relation. Quatrièmement, les interactions positives liées à l'échange produisent dans le temps des normes relationnelles qui régissent la relation d'échange. Le tableau 3 de Lambe, Wittman et Spekman (2001) permet de résumer les contributions apportées par les auteurs cités dans cette partie et de mettre en exergue la façon dont ils ont contribué au développement de la théorie de l'échange social.

Ces auteurs ont apporté des développements à la théorie de l'échange social qui ont ainsi donné naissance à plusieurs perspectives théoriques. Celles-ci abordent les relations inter-organisationnelles avec des angles de vue particuliers et suggèrent différents facteurs clés de

---

<sup>17</sup> Thibaut et Kelley nomment cette action la « transformation » lorsque les acteurs de l'échange réévaluent les bénéfices de la relation en considérant leur niveau d'interdépendance ainsi que les bénéfices futurs et non exclusivement les standards de comparaison. Tandis que ces auteurs définissent la transformation comme étant l'action d'accepter moins de résultats par le biais d'un compromis, Jap (1999) suggère que des efforts de collaboration peuvent accroître les résultats économiques et sociaux en capitalisant sur les compétences de chaque entreprise. De cette façon, au lieu d'accepter un bénéfice inférieur en prévision d'avantages futurs, les entreprises cherchent à gagner plus que prévu.

la performance des échanges inter-organisationnels. En effet, Morgan et Hunt (1994) proposent par exemple que l'engagement et la confiance, contrairement au pouvoir et à la dépendance, permettent de promouvoir la performance de l'échange. Des chercheurs suggèrent que la structure de dépendance des échanges détermine la performance (Gulati & Sytch, 2007; Hibbard, Kumar, & Stern, 2001) alors que d'autres prennent en considération l'effet direct des normes relationnelles (Lusch & Brown, 1996 ; Caniëls et Gelderman, 2010; Bercovitz et al., 2006). Enfin, des auteurs soulignent l'importance de la justice pour comprendre la performance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant (Poppo et Zhou, 2014 ; Luo et al., 2015). La section suivante s'attache à présenter en détail ces mécanismes de gouvernance relationnels.

**Tableau 3. Contributions des principaux chercheurs aux quatre fondements de la théorie de l'échange social (traduction et adaptation de Lambe et al., 2001)**

	<b>Les échanges ont des conséquences économiques et sociales</b>	<b>Les conséquences économiques et sociales sont comparées à des alternatives d'échange</b>	<b>Les conséquences positives génèrent avec le temps confiance et engagement</b>	<b>Les échanges (interactions) génèrent avec le temps des normes relationnelles</b>
<i>Thibaut et Kelley</i>	Les échanges doivent engendrer des résultats pour pérenniser	Développement des concepts de CL et CLalt pour opérationnaliser les comparaisons entre les récompenses méritées et les récompenses disponibles avec d'autres relations d'échange		Les normes se développent à partir d'une série d'interactions et guident les comportements des parties.  Les contrats ou d'autres mécanismes légaux peuvent se substituer aux normes.
<i>Blau</i>	Les individus cherchent à obtenir des récompenses sociales et économiques de leurs échanges (sociaux).	Pour qu'une relation continue, il est attendu un échange réciproque.	Les actions réciproques construisent confiance et engagement.  La création de la confiance est fonction majoritairement de l'échange social et peut être également issue d'un processus d'auto-génération.	Les normes servent à limiter ou orienter l'utilisation du pouvoir et des comportements acceptables dans la relation.  Le pouvoir peut se développer en raison d'une dépendance ou d'obligations sociales.
<i>Homans</i>	L'interaction est un échange de biens matériels et immatériels.	Les parties doivent continuer à apporter de la valeur à ceux avec qui elles s'associent.	Les parties sont susceptibles de rester dans des relations profitables.	Le comportement dans un échange est guidé par le développement de normes.
<i>Macaulay</i>				Les normes servent à combler des lacunes dans les contrats et permettent une certaine flexibilité dans la relation.
<i>Emerson</i>				Le pouvoir se développe en conséquence de la dépendance.

## **SECTION 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE RELATIONNELS**

Les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants sont marquées par des transactions économiques mais également par des interactions sociales qui peuvent affecter le comportement des entreprises (Cousins et Menguc, 2006). La théorie de l'échange social a été appliquée comme base théorique dans l'étude des relations donneur d'ordre/sous-traitant en mobilisant le pouvoir et la dépendance, la justice, les normes relationnelles et la confiance (Nyaga et al., 2013 ; Griffith et al., 2006 ; Narasimhan et al., 2009 ; Gulati et Sytch, 2007). Ces quatre concepts clés qui découlent de la théorie de l'échange social soulignent cinq caractéristiques qui représentent des leviers importants pour comprendre et expliquer la performance des échanges. La section 2 a pour objectif de présenter ces cinq caractéristiques relationnelles et d'expliquer leur rôle dans la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant.

### **I. La justice inter-organisationnelle**

Le principe de la justice (ou de l'équité) est au cœur de la théorie de l'échange social. En effet, les parties de l'échange interagissent les unes avec les autres avec l'espérance d'un gain et d'une absence de punitions (Emerson, 1976). Les acteurs socialement intégrés dans un échange suivent des principes sociaux tels que l'équité (Adams, 1965) et la réciprocité (Blau, 1964). Par conséquent, le comportement des entreprises peut être guidé par des forces sociales comme la justice (Luo et al., 2015). La justice est fondamentale à tous les échanges sociaux car les perceptions d'équité alimentent l'engagement continu de l'échange, même dans l'incertitude (Adams, 1965). De plus, Narasimhan et al. (2013) soulignent l'importance d'étudier le concept de la justice dans les relations donneur d'ordre/sous-traitant en raison de ses connotations économiques et relationnelles.

#### **1.1. Les dimensions de la justice inter-organisationnelle**

Dans la littérature inter-organisationnelle, les dimensions de l'équité sont utilisées pour identifier comment une partie traite ses partenaires de l'échange (Kumar, 1996 ; Hertel et al., 2002). Les dimensions de la justice reflètent différents aspects des relations d'échange. La dimension procédurale représente l'aspect instrumental, la dimension distributive reflète

l'aspect économique et les deux dimensions interpersonnelle et informationnelle correspondent à l'aspect social (Luo et al., 2015).

### ***1.1.1. La justice distributive***

La justice distributive tire son origine des travaux d'Adams (1965) et de sa théorie de l'équité. Celle-ci propose que l'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (avantages personnels) et les contributions qu'il apporte à l'organisation (contributions personnelles). L'application de cette théorie de l'équité au contexte inter-organisationnel suggère que les parties devraient recevoir des récompenses en fonction de leur contribution (Colquitt, 2001 ; Meyer, 2001). Les individus évaluent ainsi le rapport des investissements inhérents à un échange particulier aux bénéfices qu'ils retirent de cet échange (Abbad et Boissinot, 2009). Les chercheurs se sont donc intéressés au concept de justice distributive qui représente la manière dont les bénéfices sont partagés et dont les avantages et les charges sont répartis entre les parties (Kumar, 1996 ; Hertel et al. 2002 ; Fearn et al. 2005).

Dans le contexte des relations client/fournisseur, la justice distributive se réfère à la perception de justice du fournisseur des gains et des bénéfices qu'il reçoit dans sa relation avec le client (Kumar et al., 1995b). Dans l'étude d'Hornibrook et al. (2009), les auteurs considèrent les partenaires de l'échange de façon très précise. En effet, le fournisseur est pour eux la partie la plus vulnérable et le client détient plus de pouvoir que son partenaire. Cette distinction se justifie en se basant sur des exemples précis, tel celui de Kumar et al. (1995b) qui notent que dans l'industrie automobile, le pouvoir appartient aux fabricants nationaux au détriment des fournisseurs locaux, plus vulnérables. Il est possible d'appliquer la description d'Hornibrook et al. (2009) des partenaires de l'échange aux secteurs Aéronautique et Spatial. En effet, dans ces contextes, des rapports d'interdépendance déséquilibrés bénéficient souvent à l'entreprise donneuse d'ordre et augmentent la vulnérabilité du sous-traitant.

### ***1.1.2. La justice procédurale***

Les perceptions de justice ne sont pas seulement influencées par les bénéfices reçus mais également par la manière dont les bénéfices ont été obtenus (Mossholder et al, 1998). A ce titre, Baillergeau et Benavent (2005) affirment que « la régularité, dans le sens du respect des règles, du processus de justice, est essentielle. En effet, pour trouver juste la répartition, il faut reconnaître que les règles ont été bien appliquées ». Thibaut et Walker (1975) ont introduit le concept de justice procédurale. Selon eux, les procédures sont perçues comme plus justes

quand les protagonistes ont la possibilité d'influencer la mise en place des procédures. Deux grandes formes de contrôle sont identifiées (Thibaut & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1988) : le contrôle processuel et le contrôle décisionnel. Le contrôle processuel concerne la possibilité pour l'individu de donner son avis (*Voice*) pour déterminer les procédures utilisées. Le contrôle décisionnel concerne la possibilité pour l'individu d'exercer un contrôle sur la décision finale (Baillergeau et Benavent, 2005).

Dans une relation client/fournisseur, le fournisseur est directement concerné par la justice procédurale étant donné que la partie la plus puissante (le donneur d'ordre) est en position de déterminer et d'ordonner les procédures par lesquelles les résultats seront atteints (Griffith et al, 2006 ; Kumar et al, 1995b). Dans ce contexte, la justice procédurale représente la perception d'équité d'un acteur concernant les procédures et l'application du contrat qui la lie à son partenaire.

### ***1.1.3. La justice Informationnelle et Interpersonnelle***

Au niveau intra-organisationnel, Bies et Moag (1986, p.43-55) ont mis en lumière la justice interactionnelle qui s'intéresse aux attitudes et aux comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Greenberg (1990) ajoute que les individus participant au processus de décision doivent être traités avec courtoisie, dignité et respect afin de définir le concept de justice interpersonnelle. De la même façon, il ajoute que les informations transmises aux individus doivent être crédibles et adéquates afin de définir le concept de justice informationnelle. Les travaux de Colquitt (2001) permettent de démontrer empiriquement que la justice interactionnelle reflète deux dimensions distinctes : la justice informationnelle et interpersonnelle.

Dans une relation entre donneur d'ordre et sous-traitant, la justice informationnelle s'intéresse à la qualité de l'information transmise pour justifier les procédures et les gains alors que la justice interpersonnelle correspond au niveau de respect et de considération envers les individus durant les procédures. Contrairement aux dimensions précédentes, les construits de justice interpersonnelle et informationnelle font référence à une perception d'équité de l'individu et non de l'organisation. La justice interpersonnelle fait référence au traitement interpersonnel entre les représentants de chaque partie en termes de respect, courtoisie et dignité. De même, la justice informationnelle fait référence à la qualité de l'information et de l'échange entre les représentants de chaque partie (Liu et al., 2012).

## 1.2. La justice inter-organisationnelle et la performance de l'échange

De nombreuses études mettent en évidence l'effet positif de la justice sur la performance de l'échange dans les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant (Choi et Wu, 2009 ; Kumar et al., 1995b ; Liu et al., 2012 ; Luo et al., 2015).

D'une part, Liu et ses collègues (2012) mettent en évidence trois actions comportementales communes favorisées par une justice mutuelle. Selon eux, les perceptions de justice mutuelle conduisent à une meilleure performance de la relation en encourageant les deux parties à investir dans la relation pour obtenir des gains supplémentaires et en permettant un meilleur partage de l'information qui induit l'engagement des deux parties. En effet, en situation de justice distributive, les entreprises souhaitent maintenir la relation et développer des comportements communs car les gains obtenus par la relation sont supérieurs à leur investissement. Kumar et al. (1995b) justifient que la perception de justice distributive du sous-traitant améliore l'engagement du donneur d'ordre et sa volonté à investir dans la relation. L'extrait suivant met en évidence le rôle d'une perception du sous-traitant de justice distributive dans la performance de l'échange.

*« Un client qui vous dit : moi je veux travailler avec vous. Et qui le prouve en vous donnant des contrats, des commandes, vous avez envie de bien le servir, de performer. C'est comme ça qu'on alimente la relation » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Ces propos illustrent comment un sous-traitant souhaite être performant avec le donneur d'ordre lorsqu'il estime que le ratio entre sa contribution et les gains associés sont convenables.

De plus, les perceptions de justice procédurale communes dans la dyade permettent d'établir des attentes communes, des normes et une réciprocité entre les deux partenaires (Larson, 1992) qui favorisent l'échange d'information et de connaissances (Dyer et Nobeoka, 2000). Une perception de justice procédurale permet également de rassurer les partenaires par des procédures qui protègent la relation et ses résultats, ce qui motive les partenaires à investir et s'engager dans la relation (Kumar et al., 1995b). La justice interpersonnelle commune motive l'entraide et favorise un certain niveau d'attachement émotionnel entre les deux personnes qui représentent l'organisation (Greenberg, 1993). Cette équité commune stimule la collaboration et réduit le conflit (Hui et al., 2007). Enfin, une justice informationnelle commune favorise la communication conduisant à un éventuel partage des connaissances (Liu et al., 2012). L'ajustement mutuel, induit par une meilleure communication, aura des



répercussions positives sur le conflit en le réduisant (Anderson et Weitz, 1989) et favorisera la confiance et la continuité de la relation (Anderson et Narus, 1990).

Liu et ses collègues (2012) confirment empiriquement l'effet direct des quatre dimensions de la justice inter-organisationnelle sur la performance de l'échange et l'effet indirect via les comportements communs de partage des connaissances, d'investissement dans la relation et d'engagement. Par ailleurs, d'autres études s'intéressent plus particulièrement à l'effet négatif d'une injustice perçue sur la performance de l'échange. Ces études montrent que des relations abusives avec les sous-traitants peuvent entraîner de mauvaises performances en favorisant l'opportunisme (Anderson et Jap, 2005 ; Rosseti et Choi, 2005 ; Luo et al., 2015), le niveau de conflit ainsi qu'en diminuant la collaboration et la flexibilité (Samaha et al., 2011). Cet extrait met en évidence une application de contrat considérée comme étant injuste de la part du sous-traitant. Ces propos illustrent une injustice procédurale.

*« Le contrat c'est dur parce qu'en théorie c'est censé sécuriser une relation ou un marché mais grosso modo, les clauses qui sont dans le contrat vont toutes à l'encontre du fournisseur. Un contrat ça devrait être, pour moi, une page A4 qui devrait dire : A et B s'engagent sur ce contrat, sur ce marché pendant telle durée point à la ligne (silence)... un engagement mutuel. Sauf qu'il y a cette page dans les contrats mais il y a toutes les autres qui sont en fait des clauses grosso modo de pénalités applicables auprès du fournisseur, si toutefois il n'atteint pas les performances. Donc ça, c'est un débat éternel avec les clients pour essayer de leur faire comprendre que c'est pas avec des clauses comme ça, ce sont des menaces, c'est pas avec des clauses comme ça qu'on fait avancer les choses et qu'on fait en sorte que le fournisseur livre à l'heure et avec de la qualité. Non, c'est en travaillant avec lui, en mettant des équipes en place etc etc. C'est comme ça que je vois les relations, c'est pas via un contrat procédurier, façon américaine que l'on applique dès qu'il y a un problème » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Ce sous-traitant a la perception que le contrat n'est pas un gage de protection et que l'utilisation de clauses contractuelles le pénalise. Samaha et al. (2011) révèlent l'effet aggravant de l'injustice perçue par une entreprise dans des relations où subsistent conflit et opportunisme du partenaire. Ces trois facteurs destructeurs à la relation affaiblissent la coopération et la flexibilité du partenaire qui sont sources de performance. Ces auteurs concluent que l'injustice perçue représente le facteur le plus aggravant de la relation.

L'analyse de la littérature sur la justice inter-organisationnelle montre que de nombreux chercheurs se sont intéressés aux différents aspects de la justice (Luo et al., 2015 ; Poppo et

Zhou, 2014 ; Narasimhan et al., 2013). Cependant, la présente recherche considère le concept de la justice dans sa globalité qui reflète un sentiment général d'équité (Lind, 2001 ; Van den Bos et Lind, 2002 ; Samaha et al., 2011). Cette considération est cohérente avec de nombreuses recherches qui soulignent les similitudes fonctionnelles entre les dimensions de la justice (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Colquitt et al., 2005). Cette vision globale de la justice est également cohérente avec les observations de Colquitt (2012) qui en souligne ses avantages théoriques et empiriques. En effet, capturer de façon explicite les réponses ou les conséquences de ce qui est injuste serait le plus important. Ainsi, ces arguments nous amènent à supposer que :

***Hypothèse 2a.** La perception par le sous-traitant d'être traité justement par son donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.*

## **II. Les normes relationnelles**

Les normes relationnelles s'inscrivent naturellement dans la théorie de l'échange social en représentant l'un des fondements de cette dernière qui stipule que « les interactions génèrent avec le temps des normes relationnelles » (Lambe et al., 2001). En effet, ces normes se manifestent, de façon explicite ou tacite, d'un commun accord entre les parties de l'échange sur les règles de comportement qui sont développées au fil du temps (Blau, 1962 ; Thibaut et Kelley, 1959 ; Homans, 1958). Dans un contexte d'échange de pouvoir déséquilibré, les deux parties gagnent à l'introduction de telles normes car elles instaurent une certaine forme de régularité et de contrôle sans l'utilisation de contrats ou de mécanismes juridiques (Thibaut et Kelley, 1959). Les parties adhèrent à ces normes car elles estiment obtenir une meilleure récompense de la relation (Blau, 1964 ; Emerson, 1962).

De nombreux chercheurs étudiant les relations inter-organisationnelles évoquent l'importance d'une gouvernance sociale des relations d'échange (Achrol et Gundlach, 1999 ; Granovetter, 1985 ; Macneil, 1980 ; Caniëls et Gelderman, 2010). Dans cette vision, le développement des normes relationnelles entre les partenaires d'échange fournit une protection contre les comportements opportunistes (Achrol et Gundlach, 1999 ; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005 ; Heide et John, 1988 ; 1992). En effet, les contrats explicites influencent les comportements en établissant de façon formelle la façon dont les parties

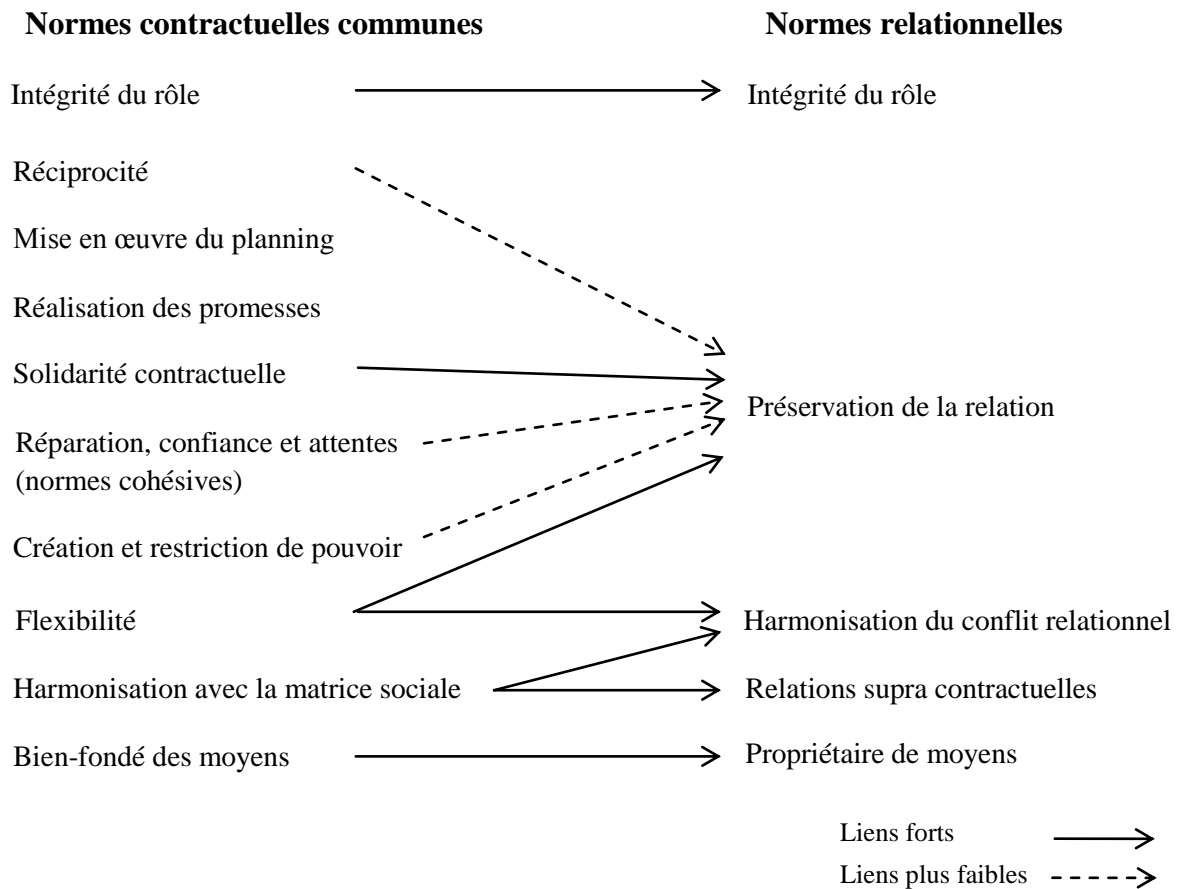
doivent se comporter alors que les contrats normatifs suggèrent que les partenaires devraient suivre certains modèles de comportements (Rousseau, 1995). Quand un contrat normatif existe, les partenaires de l'échange sont susceptibles d'adopter des comportements compatibles avec ce contrat (Lusch et Brown, 1996). Les normes relationnelles renvoient aux valeurs et aux attentes partagées par les partenaires de l'échange, des objectifs, politiques et comportements qui sont appropriés ou non et importants ou non dans le maintien et l'amélioration de leur relation (ex : Heide et John, 1992 ; Macneil, 1980 ; Caniels et Gelderman, 2010). Chaque partenaire de l'échange attend de l'autre partie de se comporter de façon adéquate (Heide et John, 1992 ; Joshi et Arnold, 1997 ; Morgan et Hunt, 1994 p25). Les normes relationnelles structurent ainsi les échanges interentreprises et facilitent les comportements des partenaires (Donada et Dostaler, 2005).

### **2.1. La théorie du contrat social**

La théorie du contrat social se démarque des théories classique et néoclassique en remettant en cause la recherche unique du profit. En effet, la maximisation du profit ne représente pas le seul objectif des parties à l'échange (Whitford, 1985). Ce cadre théorique apporte une vision plus réaliste des relations économiques en soulignant leur aspect informel et en tenant compte d'une composante davantage relationnelle. En se basant sur un ensemble de dix normes contractuelles communes, Macneil (2001, p. 154) fait valoir qu'il existe une gradation de ces normes qui caractérisent les échanges, qu'ils soient transactionnels ou relationnels. Un continuum allant du contrat classique au contrat relationnel lui permet ainsi de décrire le spectre des échanges. Macneil ne catégorise pas les échanges par leur forme de gouvernance mais il vise seulement à décrire les comportements dans un échange. En effet, il soutient que la forme de gouvernance au sein d'un échange ne permet pas de déterminer les normes de comportement qui opèrent dans cet échange car ils sont déterminés par l'atmosphère de la relation. En outre, il suggère que les échanges se situent, selon leur intensité relationnelle, sur un spectre allant des échanges transactionnels vers des échanges relationnels, les normes permettant de catégoriser les déterminants de l'interaction entre les individus (Prim-Allaz et al., 2001). Macneil définit les normes comme « un principe de bonne action liant les membres d'un groupe et servant à guider, contrôler ou réguler le comportement approprié et acceptable » (1980, p.38). En d'autres termes, les normes de l'échange sont les attentes partagées sur la façon dont les individus vont et doivent se comporter durant les transactions (Bercovitz et al., 2006).

La typologie des normes contractuelles communes, développée par Macneil (1980, 1983), distingue dix comportements types qui facilitent l'échange et sa performance. Ces dix normes de contrats communs sont (1) l'intégrité du rôle, (2) la réciprocité, (3) la mise en œuvre du planning, (4) la réalisation des promesses, (5) la flexibilité, (6) la solidarité, (7) la réparation, la confiance et les attentes (normes cohésives), (8) la création et la restriction de pouvoir, (9) le bien fondé des moyens et (10) l'harmonisation avec la matrice sociale (Macneil, 2001, p. 153). Ces normes régulent les échanges de nature transactionnelle ou relationnelle. Dans le cas des échanges transactionnels, Macneil (1980) suggère que deux normes contractuelles (mise en œuvre du planning et réalisation de la promesse) sont amplifiées et fusionnent. Les huit autres normes perdent de leur importance mais restent présentes. A contrario, dans le cas des échanges davantage relationnels, ces huit normes prennent de l'importance pour former cinq normes relationnelles. La figure 7 présente le spectre des normes contractuelles selon Macneil (1980) présenté dans les travaux de Blois (2002).

**Figure 7. Spectre des normes contractuelles selon Macneil (adaptation et traduction de Blois, 2002)**



A l'extrémité transactionnelle du spectre, les échanges se caractérisent par des transactions à court terme, une communication et une interaction personnelle limitées (Dwyer et al., 1987). Les contrats sont marqués par une certaine exhaustivité, une planification et une mesure précise de la performance (Gil, 2009). Les normes transactionnelles soutiennent les échanges de court terme où les partenaires s'adaptent de façon autonome en tenant compte uniquement de leur intérêt personnel (Bercovitz et al., 2006). D'autre part, à l'extrémité relationnelle, les échanges sont marqués par des transactions à long terme où les obligations des parties sont personnalisées (Dwyer et al., 1987). De plus, les conflits d'intérêts qui peuvent être anticipés sont contrebalancés par une confiance et des efforts communs (Dwyer et al., 1987). Ces échanges nécessitent une certaine flexibilité pour s'ajuster au fil du temps (Dwyer et al., 1987). Dans ce cadre, les normes relationnelles soutiennent l'adaptation et la coopération entre les partenaires en soulignant les comportements qui préservent la continuité de la relation au détriment de l'intérêt personnel des parties (Bercovitz et al., 2006). Ce continuum transactionnel-relationnel apporte un cadre conceptuel pour comprendre les échanges inter-organisationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Nevin, 1995).

## **2.2. Les normes relationnelles**

Les échanges relationnels sont décrits par cinq normes relationnelles qui sont l'intégrité du rôle, la préservation de la relation, l'harmonisation des conflits relationnels, le bien-fondé des moyens et les normes supra contractuelles (Macneil, 1980). On peut recenser différentes opérationnalisations et définitions de ces normes relationnelles, les plus fréquentes étant la flexibilité, la solidarité, l'échange d'information, la mutualité et l'intégrité du rôle (Paulin et Ferguson, 2010). Le terme de « relationalism » est apparu dans la littérature avec les travaux de Kaufmann et Stern (1988) qui ont opérationnalisé ce construit en identifiant plusieurs sous-dimensions dont notamment la solidarité, la flexibilité et la mutualité. Ce construit représente l'ensemble des comportements qui favorisent un contrat relationnel et se réfère à une relation d'échange caractérisée de long terme, réciproque et allant au-delà de la simple relation achat/vente (Li et Dant, 1997). Ce construit est à distinguer des capacités relationnelles qui correspondent aux connaissances et compétences générant un atout relationnel (Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al., 2000 ; Kale et al., 2002).

Les normes s'inscrivant dans le construit « relationalism » accentuent les fondements du « comportement » de l'échange inter-organisationnel et établissent les conditions nécessaires pour comprendre comment la valeur économique est créée et distribuée par l'action commune

(Lado et al., 2008 ; Dyer et Sing, 1998). Ces trois normes ont été mobilisées dans la littérature des relations inter-organisationnelles à l'instar de Cannon et al. (2000), Palmatier et al. (2007), Lado et al. (2008) ainsi que Koza et Dant (2007) pour comprendre la performance des échanges.

### ***2.2.1. Norme de solidarité***

La norme de solidarité naît de la croyance que le succès provient d'une relation coopérative et non compétitive (Cannon et al., 2000). Avec une forme de gouvernance transactionnelle, les parties s'appuient sur des négociations « arm's-length » et une exécution légale pour gérer les transactions (Kaufmann et Dant, 1992) alors qu'avec une gouvernance relationnelle plus complexe et indéterminée, les parties s'appuient sur la confiance (Macneil, 1980). Cela signifie que les partenaires de l'échange démontrent une loyauté et un engagement commun (Heide et John, 1992 ; Yilmaz et al., 2005) et qu'elles ont l'intention de préserver la relation (Brown et al., 2009). Pour les partenaires, en présence de solidarité élevée, la relation est importante (Palmatier et al., 2007).

### ***2.2.2. Norme de flexibilité***

La flexibilité d'une relation renvoie à la prévision et à l'autorisation de modifications dans le contrat entre les parties pour s'adapter et se conformer aux changements environnementaux (Kaufmann et Dant, 1992). Plusieurs incertitudes liées à l'échange peuvent être mises en évidence telles que des incertitudes liées à la demande du client, liées aux coûts (incertitudes techniques, commerciales ou juridiques) et liées au manque de visibilité des défauts du partenaire (Stinchcombe, 1990). L'échange relationnel doit envisager et permettre ces évolutions ou interrompre le cahier des charges obsolète afin d'en instaurer un nouveau plus approprié (Macneil, 1983). En d'autres termes, la flexibilité correspond à la volonté des parties de s'adapter et de modifier les conditions du contrat lorsqu'elles sont confrontées à des demandes spécifiques de l'autre partie (Yilmaz et al., 2005 ; Caniels et Gelderman, 2010).

### ***2.2.3. Norme de mutualité***

Cette norme exprime le sentiment d'une responsabilité commune (Cannon et al., 2000) et exige une motivation positive à l'échange de la part des deux parties (Macneil, 1980). En effet, lors d'un échange transactionnel, les parties exigent des résultats en contrôlant chaque transaction comme si c'était la dernière (Macneil, 1983) alors que dans un échange relationnel, celles-ci espèrent évoluer dans une relation indéterminée où il règne une

réciprocité générale (Sahlins, 1972). La mutualité repose sur la croyance que le succès de chacune des parties est fonction de la réussite commune et qu'il n'est pas possible de prospérer au détriment de l'autre (Cannon et al., 2000). De plus, les partenaires estiment que les coûts et les bénéfices relatifs à l'échange peuvent être partagés (Palmatier et al., 2007). Cette responsabilité commune des parties à l'échange fait écho à un extrait de discours d'un sous-traitant qui nous décrivait les conséquences liées au contexte de crise qu'il traversait avec plusieurs de ses donneurs d'ordre :

*« Baisse de chiffre d'affaires de 25%, baisse des volumes, les clients ont rapatrié de la charge et c'est très dur. On se retrouve avec beaucoup de stock sur les bras (silence). Ceux qui sont loyaux et qui ont les moyens de financer du stock, le font. Il y en a d'autres qui sont plus tendus en trésorerie et les négociations sont plus dures » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Cet extrait illustre l'idée de partage des bénéfices mais également des coûts avec un niveau élevé de norme de mutualité.

Ensemble, ces normes définissent les propriétés relationnelles qui sont importantes pour s'adapter à un marché dynamique et pour préserver la continuité de l'échange (Cannon et al., 2000). Une relation où subsiste un faible niveau de normes relationnelles tend à être compétitive et antagonique alors qu'à l'inverse, si ce niveau est élevé, la relation devient coopérative et partenariale (Tangpong et al., 2010).

### **2.3. Les normes relationnelles et la performance de l'échange**

Une revue de la littérature sur le rôle des normes relationnelles dans les échanges permet de mettre en évidence des effets directs mais également indirects sur la performance de la relation.

Premièrement, les normes relationnelles agissent comme un mécanisme de gouvernance en contrôlant l'opportunisme dans les relations donneur d'ordre/sous-traitant. En effet, un premier argument mis en avant par les auteurs tels que Joshi et Stump (1999) est que l'utilisation de normes relationnelles améliore l'engagement du sous-traitant dans la relation, offrant ainsi une protection contre un éventuel comportement opportuniste de ce dernier et une meilleure performance de l'échange. Un deuxième argument qui conforte ce point est le comportement des entreprises qui tend à être agressif lorsque le niveau de normes relationnelles est faible (Ganesan, 1993). Les contrats formels qui régissent ces relations ainsi que les négociations agressives peuvent mener à des comportements opportunistes (Carson et

al., 2006) qui augmentent le conflit et diminuent la coopération entre les partenaires (Palmatier et al., 2007). De nombreuses études confirment l'effet négatif des normes relationnelles sur l'opportunisme des parties à l'échange (Gundlach et al., 1995 ; Heide et John, 1992 ; Lusch et Brown, 1996 ; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005 ; Caniëls et Gelderman, 2010 ; Palmatier et al., 2007).

Deuxièmement, les normes relationnelles apportent aux partenaires de l'échange la capacité stratégique de développer des relations à long-terme créatrices de valeur, basées sur la confiance et l'engagement, qui sont difficiles et coûteuses à imiter (Palmatier et al., 2007). En effet, le courant marketing « confiance-engagement » montre que les normes relationnelles affectent positivement la confiance et l'engagement (Siguaw et al., 1998). Palmatier et al. (2007) confirment l'effet indirect des normes relationnelles sur la performance de l'échange via une amélioration de la confiance et de l'engagement. Cependant, Lado et al. (2008) justifient que les normes relationnelles médiatisent la relation entre la confiance et la performance organisationnelle. Le niveau de performance étudié est différent entre les deux études mais ce point soulève tout de même une certaine contradiction entre les chercheurs et le besoin de justifier les liens conceptuels entre la confiance et les normes relationnelles. Palmatier et al. (2007) concluent que les normes relationnelles constituent une base importante pour différents antécédents de la performance mais qu'elles ne représentent pas un précurseur immédiat de la performance de l'échange. Ces auteurs justifient ce point en comparant plusieurs cadres théoriques mais relèvent tout de même un effet positif et significatif des normes relationnelles sur la performance des échanges.

Si les normes relationnelles améliorent indirectement la performance de la relation, de nombreux auteurs justifient un lien direct.

En premier lieu, les chercheurs démontrent un lien direct sur la performance de chaque partenaire. Pour ce faire, Lusch et Brown (1996) avancent que la flexibilité permet aux partenaires une capacité d'adaptation rapide aux turbulences environnementales, ce qui représente une source de performance. De plus, en présence de solidarité, les partenaires essaient de résoudre conjointement les difficultés tant individuelles que collectives. Cette mise en commun des compétences et des ressources financières leur permet d'atteindre des niveaux plus élevés de performance.



En second lieu, les normes relationnelles améliorent la performance des échanges en affectant de façon positive les comportements coopératifs et la performance financière (Cannon et al., 2000 ; Siguaw et al., 1998) et en diminuant le niveau de conflit (Jap et Ganesan, 2000 ; Palmatier et al., 2007). Les échanges caractérisés par des niveaux élevés de normes relationnelles permettent aux partenaires de l'échange de répondre plus efficacement face à des facteurs de contingence environnementaux et d'éviter des comportements néfastes en évaluant les résultats de la relation dans le temps (Kaufmann et Stern, 1988). Le développement de la coopération et d'une adaptation mutuelle entre les parties apporte la flexibilité nécessaire pour faire face aux inévitables incertitudes liées à un échange (Poppo et Zenger, 2002). Un extrait d'entretien illustre la perception du sous-traitant en termes de loyauté et d'engagement du donneur d'ordre malgré les difficultés économiques :

*« Pour le client je pense pas que les intentions changent avec la crise, le client quand il vous dit on veut travailler avec vous, il se projette sur le long terme et nous aussi d'ailleurs » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

On perçoit aisément dans cet extrait l'intention de préserver la relation et le sentiment de loyauté supposé du donneur d'ordre et du sous-traitant lui-même.

Ainsi, les normes relationnelles jouent un rôle important dans les relations d'échange où règnent des conditions incertaines et ambiguës et devraient conduire à une meilleure performance financière (Heide et John, 1992). En outre, une gouvernance relationnelle des échanges peut permettre de pallier d'autres risques associés aux contrats formels (Poppo et Zenger, 2002). En effet, l'investissement spécifique lié à un échange comporte des risques pour une entreprise mais l'attente de continuité qui accompagne une gouvernance relationnelle incite les entreprises à développer de tels investissements. De surcroît, la mutualisation des coûts de résiliation permet de les protéger. Poppo et Zenger (2002) ajoutent également que cette attente de continuité de la relation liée aux normes relationnelles minimise le besoin à court terme d'une mesure précise de la performance, les partenaires ayant l'espérance que les inégalités à court terme seront corrigées à long terme.

De nombreuses études empiriques soutiennent la thèse d'un effet positif des normes relationnelles sur la performance des échanges (Cannon et al., 2000 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Bercovitz et al., 2006 ; Palmatier et al., 2007 ; Liu et al., 2009). Ces arguments nous amènent à supposer que :

**Hypothèse 2b.** *Les normes relationnelles telles que perçues par le sous-traitant influencent positivement la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.*

### III. La confiance

Le développement de la confiance prend naturellement toute son importance dans le cadre théorique de l'échange social pour deux raisons. En effet, d'une part l'échange social est régi en grande partie par des « obligations » sociales plutôt que par des contrats (Blau, 1968, p454) et d'autre part, la notion de réciprocité suppose qu'un acteur de l'échange qui apporte des bénéfices, aura confiance en un retour de bénéfices dans le temps de la part de l'autre partie (Blau, 1964; G. C. Homans, 1958). Cette réciprocité mutuelle entre les deux partenaires, au fil de multiples interactions liées à l'échange, va être créatrice de confiance (Blau, 1964). La confiance représente donc un des postulats de la théorie de l'échange social (Lambe et al., 2001) qui a connu un intérêt croissant de la part des chercheurs de diverses disciplines pour traiter des échanges économiques que ce soit en psychologie sociale (Kramer, 1999), en marketing (Hibbard et al., 2001; Fang et al., 2008 ; Palmatier et al., 2007), en stratégie (Gulati & Nickerson, 2008; Perrone, Zaheer, & McEvily, 2003) et en économie (Guth & Klose, 1998). Malgré cet engouement, il n'existe pas de consensus sur la définition de la confiance ni sur ses composantes. Un point est tout de même acquis aujourd'hui, la confiance inter-organisationnelle se distingue de la confiance interpersonnelle (Doney et Cannon, 1997 ; Zaheer et al., 1998). Notre sujet porte sur les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants et non entre deux individus donc par souci de compréhension pour le lecteur et d'esprit de synthèse nous traiterons uniquement de la confiance inter-organisationnelle qui représente le cœur de notre sujet.

### **3.1. Un concept polysémique et pluridimensionnel**

L'attention particulière accordée à la confiance dans la littérature a eu pour conséquence de générer diverses interprétations et définitions du concept. Différentes typologies ont été proposées et il n'est pas toujours aisé de les regrouper. Le choix d'une unique typologie nous semble réducteur, nous mobiliserons donc différentes typologies pour clarifier et définir la confiance inter-organisationnelle.

#### ***3.1.1. Une disposition à faire confiance ou une confiance relationnelle***

La première distinction importante permet d'opposer la disposition d'un acteur à faire confiance (dispositional trust) qui reflète les attentes quant à la fiabilité des autres en général, de la confiance relationnelle (relational trust) qui se rapporte à un partenaire dyadique spécifique (Gulati & Sytch, 2008). Das et Teng (2004) opposent les mêmes dimensions que Gulati et Sytch en distinguant la propension à faire confiance (trust propensity) de la confiance subjective (subjective trust). Selon eux, la propension à faire confiance est un antécédent de la confiance subjective et représente une caractéristique de la personnalité de l'acteur en question. Mayer et ses collègues la décrivent comme étant un « facteur stable de l'acteur qui affectera la probabilité de celui-ci à faire confiance » (1995). Cette distinction nous permet de nous recentrer sur la dimension relationnelle ou subjective de la confiance.

#### ***3.1.2. Une approche affective et cognitive***

La seconde typologie qui permet de rendre compte de la confiance avec précision est confuse dans la littérature car d'une part les auteurs n'emploient pas un vocabulaire identique pour traiter d'une comparaison similaire et d'autre part ils ne comptabilisent pas le même nombre de dimensions. Gulati et Sytch (2008) notamment, nous semblent résumer au mieux ces typologies en suggérant que la confiance englobe des éléments calculatoires et non-calculatoires.

On peut recenser dans la littérature différents termes pour nommer la composante calculée de la confiance. En effet, tantôt nommée « fragile » par Ring (1996), « cognitive » par McAllister (1995), « structurelle » par Madhok (1995) ou « bienveillance »<sup>18</sup> par de nombreux auteurs tels que Ganesan (1994), Doney et Cannon (1997), Faems et al. (2008) et Das et Teng (2004). D'autres chercheurs scindent cette dimension calculée en deux sous-

---

<sup>18</sup> Le mot « bienveillance » est utilisé pour traduire les termes de « benevolence » et « goodwill ».

dimensions. Cette dimension reflète la confiance d'une organisation en la fiabilité et la prévisibilité de son partenaire (Gulati & Sytch, 2008). Cette confiance naît d'un calcul qui permet à une partie de croire que l'autre sera digne de confiance car les coûts liés aux sanctions contre l'abus de confiance excéderont les gains ou les avantages potentiels d'un comportement opportuniste (Ring & van de Ven, 1992; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992) et que les récompenses en étant digne de confiance seront plus attractives que les gains obtenus avec un comportement égoïste (Lewicki et Bunker, 1996). Rousseau et ses collègues (1998) nomment cette dimension « deterrence-based trust » et la complètent d'une seconde dimension appelée « calculus-based trust » qui se développe à partir de la dimension précédente et à partir d'une information crédible pour juger des intentions de l'autre (ex : certification ou réputation). Sheppard et Tuchinsky (1996) utilisent également deux sous-dimensions nommées « deterrence » et « knowledge ».

La dimension nommée « bienveillance », traduction des termes « goodwill » ou « benevolence » apparaît dans la littérature pour mettre en évidence les sources de la confiance subjective. En effet, Creed et Miles (1996) stipulent que la fiabilité représente une des deux sources de la confiance. En parallèle, Nooteboom (1996) suggère que l'intention du partenaire de se conformer aux accords représente également une des deux sources de la confiance (goodwill trust). Doney et Cannon (1997) ajoutent que cette dimension permet de mesurer combien un partenaire est véritablement intéressé par le bien-être de l'autre et motivé par le gain commun. Finalement, elle représente la croyance en la bonne volonté et l'intention de bienveillance du partenaire (Anderson et Narus, 1990).

De la même façon que pour la composante calculée de la confiance, on peut recenser différents termes pour décrire la composante non-calculée tels que dimension relationnelle (Rousseau et al., 1998), résiliente (Ring, 1996), affective (McAllister, 1995), « identity » (Coleman, 1990), « competence » (Das & Teng, 2004; Faems et al., 2008) ou crédibilité (ex : Ganesan, 1994 ; Doney et Cannon, 1997). Les éléments non-calculatoires de la confiance font référence à l'apprentissage du partenaire et à ses motivations, à une identification possible avec celui-ci ainsi qu'à l'internalisation de ses intérêts (shapiro et al, 1992 ; Lewicki et Bunker, 1996 ; Gulati et Sytch, 2008). D'où l'appellation « identity » selon Coleman (1990). Selon Kramer (1993), une identification importante à son partenaire permet d'adhérer aux valeurs collectivement partagées et d'instaurer de façon coopérative des objectifs communs. En résumé, les avantages collectifs sont valorisés par rapport aux gains individuels. Cette

confiance provient d'une confiance en l'expertise de son partenaire et en sa capacité à exécuter et accomplir des obligations liées à la relation (Dwyer et al., 1987 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Nootboom, 1996). La capacité du partenaire représente une des deux sources de la confiance (Creed et Miles, 1996).

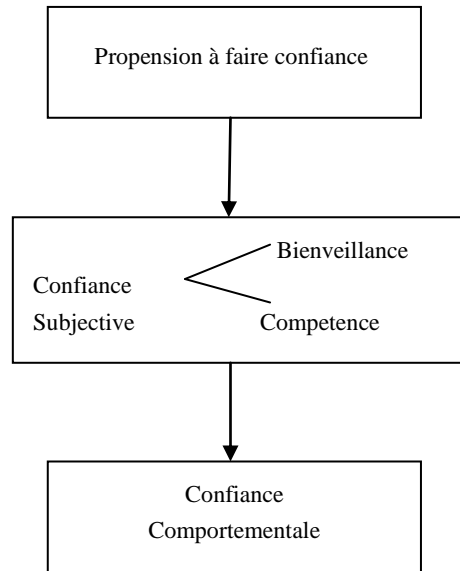
De nombreux auteurs font référence à ces deux dimensions de la confiance pour définir la confiance. La confiance des acteurs de l'échange envers les autres se développe en prenant connaissance des compétences de chacun pour mener à bien la tâche à accomplir (Mayer et al., 1995 ; Sako et Helper, 1998) ainsi que sur la bienveillance et l'intégrité de l'autre (Mayer et al., 1995). Selon Nootboom (1996), elle concerne la capacité du partenaire à se conformer aux accords (dimension non-calculée) et à ses intentions de le faire (dimension calculée). Les chercheurs en marketing définissent la confiance comme une croyance vis-à-vis du partenaire « la croyance en la fiabilité et l'intégrité du partenaire de l'échange » (Morgan et Hunt, 1994 ; Doney et Cannon, 1997 ; Palmatier et al., 2006). En stratégie, les auteurs la définissent comme une attente « confiance dans l'attente du comportement d'autrui et en sa bienveillance » (Sako, 1991 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Barney et Hansen, 1994 ; Zaheer et al., 1998 ; Dyer et Chu, 2003 ; Faems et al., 2008). Cette seconde définition est développée par « une attente que le partenaire remplisse ses obligations, se comporte de façon bienveillante, et agisse et négocie équitablement lorsque la possibilité d'opportunisme est présente » (Zaheer et al., 1998 ; Gulati, 1995a ; Gulati et Sytch, 2007, 2008).

### ***3.1.3. Une approche comportementale de la confiance***

Une autre approche de la confiance a reçu moins d'attention dans la littérature, elle ne s'attache pas aux sources de la confiance mais aux actions qui en découlent (Moorman et al. (1992) ; Huemer, 2004). La confiance « comportementale » doit être distinguée de la confiance dite « subjective » ou « relationnelle » (Coleman, 1990 ; Gambetta, 1988 ; Das et Teng, 2004). Cette dimension comportementale est définie dans la littérature par une « volonté de s'appuyer sur un partenaire d'échange en qui on a confiance » (Moorman et al., 1992) ou « volonté d'être vulnérable » (Mayer et al., 1995). Certains auteurs utilisent cette approche pour faire référence au risque de faire confiance à quelqu'un (Currall et Judge, 1995). Cette approche a néanmoins reçu moins d'attention dans la littérature que l'approche précédente (Huang et Wilkinson, 2014).

Le cadre théorique présenté par Das et Teng (2004)<sup>19</sup> permet de résumer l'ensemble du concept de la confiance détaillé précédemment (Figure 8).

**Figure 8. Cadre théorique de la confiance (traduction Das et Teng, 2004)**



### 3.2. La confiance inter-organisationnelle et la performance de l'échange

Une revue de la littérature sur le rôle de la confiance dans les échanges permet de mettre en évidence que la confiance améliore l'engagement dans la relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Chu et Fang, 2006), la coopération (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Siguaw et al., 2003), la satisfaction (Anderson et Narus, 1990 ; Andaleeb, 1996), la performance (Dahlstrom et Nygaard, 1995), la performance des échanges (Gulati et Nickerson, 2008 ; Palmatier et al., 2007), la propension à rester dans la relation (Anderson et Weitz, 1989) et le partage d'informations (Dyer et Chu, 2003). La confiance diminue également les coûts de transaction (Dyer et Chu, 2003), les coûts de négociation et le niveau de conflit (Zaheer et al., 1998). Un certain nombre de recherches ont néanmoins relevé des effets contradictoires ou du moins plus nuancés. Moorman et al., (1992) mettent en évidence une diminution de la confiance entre les partenaires au fur et à mesure de la relation en justifiant que dans une relation à long terme, les clients peuvent estimer que les prestataires

<sup>19</sup> Le cadre théorique est tiré des travaux de Das et Teng qui initialement était présenté avec celui du risque.

profitent de cette confiance et agissent de façon opportuniste. Grayson et Ambler (1999) relèvent des résultats similaires. En réponse à ces résultats, Hibbard et al. (2001b) argumentent que l'effet de la confiance reste toujours corrélé de façon positive à la performance quelle que soit la durée de la relation mais dans une moindre mesure. La confiance sera finalement moins « rentable » dans une relation à long terme mais pas néfaste<sup>20</sup> à la performance. Ces auteurs ajoutent que ces résultats méritent d'être étudiés empiriquement.

Selon une perspective relationnelle, la confiance peut être utilisée comme un mécanisme de gouvernance (Faems et al., 2008 ; Gulati et Sytch, 2008). L'idée majeure développée par ces auteurs est que la confiance constitue un mécanisme efficace de contrôle social, qui permet d'éviter le contrôle hiérarchique face au risque potentiel d'opportunisme (Ring et Van de Ven, 1992 ; Gulati, 1995a ; Dyer et Singh, 1998). En effet, la confiance procure aux partenaires l'assurance que le savoir et l'information seront utilisés dans leur intérêt (Jones et George, 1998). La perception d'un risque opportuniste est ainsi susceptible d'être limitée, réduisant le besoin d'utiliser des mécanismes formels coûteux et inflexibles tels que des contrats complexes (Dyer et Singh, 1998). D'autre part, en situation de confiance, les membres de chaque organisation sont enclins à développer la communication et le partage d'informations de façon informelle (Ring et Van de Ven, 1994 ; Uzzi, 1997) qui permet une coordination non seulement fondée sur des procédures ou des systèmes contractuels mais également par ajustement mutuel (Faems et al., 2008).

Morgan et Hunt (1994) affirment que la confiance et l'engagement sont les principaux déterminants de la performance de l'échange. Ces construits, individuellement ou ensemble, influencent positivement la performance et les comportements relationnels car les clients vont agir pour et dans le meilleur intérêt de fournisseurs engagés et confiants (Hibbard et al., 2001). L'extrait suivant illustre comment une perte de confiance peut engendrer un comportement négatif dans la relation :

*« J'ai un autre client en tête, qui a perdu confiance parce qu'ils avaient dans l'esprit que tous les fournisseurs qui n'adoptaient pas de stratégie low cost, n'adoptaient pas leur stratégie tout court. Nous, on ne souhaitait pas développer de low cost et un de nos client nous a dit, puisque c'est*

---

<sup>20</sup> Les auteurs ont comparé les corrélations de la confiance avec la performance en fonction de quatre catégories de durée de relation. Pour chaque classe de relation les corrélations sont positives mais le graphique montre une courbe en « U » inversé, une tendance croissante puis décroissante de la corrélation. Le niveau le plus faible étant atteint pour une relation ayant une durée supérieure à 237 mois mais qui reste tout de même positive.

*comme ça on va progressivement arrêter les relations. On n'y croyait pas mais effectivement, on a vu petit à petit que les marchés disparaissaient, donc la confiance de notre côté a disparu, donc on a commencé à être moins positif dans la relation. Les performances ont commencé à se dégrader, et là vous rentrez dans un cercle vicieux où tout se dégrade. Le client ne veut plus travailler avec nous donc nous, perso, on fait moins d'efforts que pour ceux qui développent avec nous... la qualité normalement ne bouge pas mais par contre au niveau des livraisons à l'heure, c'est vrai que ça a pu parfois dégénérer. On a toujours un niveau de performance minimal mais oui, on fait moins d'efforts, pour avoir un niveau de service excellent, il faut faire beaucoup d'efforts et on fait moins d'efforts pour celui qui veut arrêter avec nous » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Ces propos montrent que le fournisseur ne cherche pas délibérément à diminuer sa performance mais indirectement en diminuant son investissement dans la relation. Cette situation que le sous-traitant décrit par une perte de confiance induit un désinvestissement de sa part. En effet, la confiance crée un environnement où les entreprises s'efforcent de surpasser les exigences minimales de la relation en augmentant les bénéfices mutuels (Panayides et Lun, 2009).

De plus, la confiance joue un rôle majeur sur le conflit entre les partenaires de l'échange qui peut engendrer des coûts élevés ou une fin prématurée de la relation (Zaheer et al., 1998). Face à ce constat, la confiance revêt une importance certaine car elle diminue de tels conflits en motivant les partenaires à interpréter chaque action de manière propice à la stabilité de la relation (Krishnan et al., 2006). En effet, si une entreprise est confrontée à une situation inattendue qui peut être interprétée de façon positive et négative, la confiance diminuera le risque d'une interprétation négative (Noorderhaven, 2004 ; Doz, 1996). La confiance diminue ainsi les coûts liés au conflit entre les partenaires (Dyer et Chu, 2003 ; Zaheer et al., 1998). Les études ont montré que de tels coûts sont négativement associés à la performance des échanges (Zaheer et al., 1998).

Gulati et Sytch (2007) développent trois arguments qui justifient que la confiance améliore les niveaux de performance des acteurs dans la relation d'échange. Premièrement, les relations de confiance permettent de se prémunir contre des risques moraux (comportements opportunistes), réduisant le besoin de garanties contractuelles et les coûts afférents (Ring et Van de Ven, 1994 ; Lincoln et Gerlach, 2004). D'autre part, en renforçant la confiance, les parties deviennent plus accessibles, montrent moins de comportements défensifs et acceptent davantage l'influence de leur partenaire dans le choix des objectifs, des



procédures et des évaluations (Zand, 1972). Enfin, la confiance bénéficie à la relation car les acteurs de l'échange seront plus enclins à demander au partenaire de s'adapter face aux aléas aussi bien internes qu'externes, n'ayant plus crainte que ces demandes soient considérées comme illégitimes. Les parties seront plus flexibles en faisant des concessions, espérant une attitude réciproque à l'avenir (Zaheer et al., 1998). Par conséquent, la relation dyadique est susceptible de devenir plus flexible et source d'innovation (Lorenz, 1988). Cet argument reflète les propos de ce sous-traitant interrogé qui soulignait le rôle de la confiance dans sa capacité à être réactif et à offrir un service de qualité au donneur d'ordre :

*« Le service passe par un appel à l'instant pour aller courir amener des pièces et débloquer la situation, même si à l'origine on est pas en tort là dessus. Mais à un moment, il faut d'abord trouver des solutions et ensuite on peut discuter et trouver des solutions pour que ça se renouvelle pas » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Ces trois arguments justifient que la confiance permet des bénéfices sur les coûts en absorbant l'incertitude relationnelle (Barney et Hansen, 1994 ; Gulati, 1995).

Pour conclure, un extrait d'entretien illustre le rôle fondamental de la confiance du sous-traitant envers le donneur d'ordre pour améliorer la performance de leur échange :

*« La confiance est le nœud de tout, si vous avez une confiance mutuelle c'est parfait, on cherche ça avec tout nos clients... Le client doit avoir confiance en son fournisseur, faut qu'il soit bon et performant et de la même façon, le fournisseur doit avoir confiance en son client pour pouvoir le servir comme il faut, investir et se développer » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Une troisième hypothèse émerge ainsi de l'analyse de cette littérature :

***Hypothèse 2c.*** *La confiance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.*

#### **IV. La dépendance des ressources**

La notion de dépendance a pour fondement théorique la théorie de la dépendance des ressources avec pour ouvrage fondateur celui de Pfeffer et Salancik (1978). Plus de trente ans après la parution de cet ouvrage, la théorie de la dépendance des ressources est encore largement citée dans les travaux académiques en gestion (Casciaro & Piskorski, 2005). Selon

cette théorie, la survie des organisations dépend de leur capacité à se procurer des ressources essentielles de l'environnement externe (Casciaro & Piskorski, 2005) mettant ainsi en évidence l'existence de liens d'interdépendance entre l'organisation et l'environnement incluant notamment les sous-traitants, les clients ou les concurrents. Les organisations sont également considérées comme des entités vulnérables souvent affectées par cet environnement incertain (Gulati & Sytch, 2007).

Les travaux s'intéressant aux relations inter-organisationnelles ont mobilisé ce cadre théorique pour aborder la question de l'interdépendance entre les organisations. Les chercheurs ont initialement considéré cette interdépendance inter-organisationnelle comme un élément clé devant être géré (Benson, 1975; Jeffrey Pfeffer, 1972; Jeffrey Pfeffer & Nowak, 1976; Provan, Beyer, & Kruytbosch, 1980) en justifiant qu'une dépendance inégale engendrerait un déséquilibre de pouvoir qui pourrait nuire à l'acteur le plus faible (Stolte et Emerson, 1976 ; Thompson, 1967). Palmatier et ses collègues (2007) ajoutent qu'il est nécessaire de tenir compte de la structure de dépendance des échanges pour comprendre la performance des relations inter-organisationnelles car elle détermine la capacité de chaque partenaire à influencer l'autre.

Dans un contexte inter-organisationnel, la dépendance des ressources est fonction de leur caractère critique, de la répartition du pouvoir discrétionnaire entre les partenaires et de la concentration des ressources contrôlées par les acteurs (Mahapatra et al., 2010). Le niveau de contrôle discrétionnaire sur les ressources critiques explique le pouvoir relatif des partenaires les uns envers les autres. La source du pouvoir pour une entreprise provient donc de la possession ou du contrôle de ressources clés. Dans le contexte particulier des chaînes de sous-traitance, Krajewski et ses collègues (2005) présentent de façon concrète les sources de ce pouvoir par le nombre de clients majeurs pour un composant du sous-traitant, la part de marché du sous-traitant pour un composant donné, le nombre de sous-traitant actuels et potentiels du donneur d'ordre pour un composant donné et le chiffre d'affaires qu'un sous-traitant génère avec un seul donneur d'ordre. Un pouvoir déséquilibré dans une relation d'échange est la conséquence d'une dépendance asymétrique entre les partenaires (Mahapatra et al., 2010). Pour réduire sa dépendance, une entreprise a la possibilité de développer plusieurs solutions alternatives. Selon Pfeffer et Salancik (2003) celle-ci peut développer un échange de substitution, diversifier son portefeuille d'activités, étendre son contrôle par intégration verticale (Katz et Kahn, 1966) et/ou augmenter sa domination par intégration horizontale (diversification).

Les construits de « cohésion » et « d'avantage de pouvoir » apparaissent dans la littérature avec les travaux d'Emerson (1962) qui distingue deux dimensions de la dépendance des ressources :

- D'une part, la dépendance conjointe<sup>21</sup> dans la dyade qui est représentée par la somme (ex : Caniëls et Gelderman, 2007) ou le produit (ex : Palmatier et al., 2007) des dépendances de chaque acteur envers le partenaire de l'échange. Cette dimension de la dépendance représente un certain niveau de cohésion entre les partenaires.
- D'autre part, la dépendance asymétrique qui est symbolisée par la différence des dépendances de chaque acteur les uns envers les autres. Emerson (1962) utilise l'expression « avantage de pouvoir » pour indiquer le sens de l'asymétrie de dépendance dans la dyade et ainsi spécifier quel acteur détient un avantage de dépendance ou de pouvoir.

Ces construits ont des effets différents dans l'étude des relations inter-organisationnelles, il nous semble donc judicieux de les distinguer par la suite pour en présenter leurs conséquences.

#### **4.1. Une asymétrie de dépendance source de pouvoir**

Si A et B sont dépendants mais que la dépendance de A est supérieure à celle de B alors B aura du pouvoir sur A (Pfeffer, 1981). Cela signifie que non seulement la dépendance d'un acteur représente une source de pouvoir pour son partenaire mais que c'est la comparaison des deux dépendances qui permettra de définir quel acteur détient un avantage de pouvoir ou finalement quel acteur est le plus puissant. Les notions de dépendance relative ou de pouvoir relatif sont utilisées par les auteurs pour décrire cette comparaison de dépendance. Bacharach et Lawler définissent le pouvoir relatif comme étant « la dépendance d'une partie comparée à la dépendance de l'autre partie » (1981, p65). De même, Dickson (1983) estime que le pouvoir d'une partie sur une autre est fonction d'une dépendance relative. Caniëls et Gelderman (2007) en concluent que le pouvoir est la première conséquence de la dépendance relative. En résumé, nous retiendrons les propos de Gulati et Sytch (2007) qui s'inspirent des travaux d'Emerson (1962) et qui nous permettent de résumer ce point.

---

<sup>21</sup> Plusieurs termes sont utilisés par les auteurs pour décrire le concept de dépendance conjointe tels que dépendance mutuelle ou interdépendance.

- Si une entreprise est plus dépendante que son partenaire de l'échange alors le résultat net en terme de dépendance sera positif (différence entre la dépendance de l'entreprise et celle du partenaire). Dans ce cas, le partenaire détiendra un avantage de dépendance qui représentera une source de pouvoir.
- Inversement, si la dépendance nette d'une entreprise est négative alors celle-ci sera en situation d'avantage de dépendance et en position de pouvoir relatif.

En situation de relation asymétrique, le partenaire le plus indépendant domine l'échange (Caniëls et Gelderman, 2007). Les effets de telles situations asymétriques sont multiples notamment dans le contexte particulier des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant et l'analyse de cette littérature est marquée par certaines contradictions qui méritent d'être approfondies. Pour les comprendre, il est nécessaire de s'intéresser à l'aspect multidimensionnel du pouvoir.

#### ***4.1.1. Les sources du pouvoir***

Le pouvoir dans les relations de sous-traitance peut être défini par la capacité d'une entreprise à influencer le partenaire (Nyaga et al., 2013). French et Raven (1959) identifient cinq sources de pouvoir :

- Le pouvoir lié à l'expertise (expert power) est présent quand une entreprise détient une expertise ou des connaissances que le partenaire désire.
- Le pouvoir de référence (reference power) existe quand une entreprise admire son partenaire ce qui rend valorisable de travailler avec ce dernier.
- Le pouvoir légal (power legitimate) existe quand une entreprise utilise ses droits légaux (accords contractuels) pour influencer l'autre.
- Le pouvoir de récompense (reward power) représente la capacité d'un acteur à récompenser l'autre pour l'influencer.
- Le pouvoir coercitif (coercive power) représente la capacité d'un acteur d'appliquer des sanctions pour l'influencer l'autre.

A partir de cette classification, plusieurs dichotomies sont apparues dans la littérature<sup>22</sup>. Nous retiendrons celles proposées par Molm (1997) et Brown et al., (1995) pour une meilleure compréhension des effets du pouvoir.

La première classification permet de différencier les intentions des partenaires en distinguant le pouvoir coercitif du pouvoir non-coercitif. Le pouvoir coercitif fait référence à la capacité d'un acteur à exercer une influence sur ses partenaires par l'exercice de la force avec l'intention de contrôler des résultats négatifs soit par des punitions ou des sanctions alors que le contrôle non-coercitif qui englobe les quatre premières dimensions est la capacité d'un acteur à fournir ou non des récompenses pour promouvoir un comportement souhaité. L'utilisation du pouvoir coercitif est risquée car elle engendre un risque de représailles et une diminution des gains pour l'ensemble des partenaires (Molm, 1997 ; Rokkan et Haugland, 2002), contrairement au pouvoir non-coercitif qui peut représenter un substitut à la confiance (Ireland et Webb, 2007).

La seconde dichotomie que l'on peut recenser dans la littérature a été développée par Brown et ses collègues (1995) en distinguant le pouvoir non-médiatisé du pouvoir médiatisé. Les sources de pouvoir non-médiatisé ont une utilisation davantage relationnelle et positive, elles ont trait aux pouvoirs de référence et à l'expertise d'un acteur de l'échange alors que les sources de pouvoir médiatisé engendrent une utilisation concurrentielle et négative et se réfèrent au pouvoir coercitif, légal et de récompense (Benton et Maloni, 2005). Cependant, comme le soulignent Nyaga et ses collègues (2013), différentes études relèvent des effets mitigés des sources de pouvoir médiatisé.

#### ***4.1.2. Des effets différenciés dans la littérature***

Il existe un consensus de la part des chercheurs sur l'effet positif du pouvoir de référence et lié à l'expertise à l'instar de Palmatier, Dant et Grewal (2007) qui affirment qu'il est valorisable pour une entreprise d'échanger avec un partenaire compétent et que les acteurs sont plus enclins à renforcer et maintenir leur relation. Il est également valorisable pour une entreprise d'interagir avec un partenaire que l'on admire, la valeur étant créée avec ce dernier. Les études indiquent que ces deux sources de pouvoir ont un impact positif sur la confiance et l'engagement dans les chaînes de sous-traitance (Crook et Combs, 2007 ; Maloni et Benton,

---

<sup>22</sup> Exemples de dichotomies recensées : pouvoir non-économique et pouvoir économique (Etgar, 1978), pouvoir non-contingent et contingent (John, 1984), pouvoir non-médiatisé et médiatisé (Brown et al., 1995), pouvoir direct et indirect (Kasulis et al., 1979)...

2000 ; Zhao et al., 2008). Nyaga et al., (2013) ajoutent qu'il n'est pas surprenant que ces construits aient des effets similaires car une entreprise qui connaît une grande expertise sera respectée par ses clients et ses concurrents. Plus cette expertise sera reconnue, plus les partenaires auront le souhait de s'associer avec elle. Les deux sources de pouvoir, de référence et d'expertise, semblent donc indissociables.

Les sources de pouvoir médiatisé ont une influence stratégique sur le partenaire car elles sont utilisées avec « l'intention d'aboutir à une action directe » (Benton et Maloni, 2005). L'exercice de ce pouvoir est délibérément contrôlé par l'entreprise en décidant dans quelle condition, quand et comment celui-ci sera utilisé (Zhao et al., 2008). Les auteurs sont majoritairement en accord sur le fait que le pouvoir coercitif a des effets négatifs sur la relation d'échange (Nyaga et al., 2013 ; Caniels et Gelderman, 2007) en diminuant les gains pour l'ensemble des partenaires (Molm, 1997 ; Rokkan et Haugland, 2002). Par contre, il existe un débat sur les effets des pouvoirs légaux et de récompense qui peuvent représenter un substitut à la confiance pour certains (ex : Ireland et Webb, 2007) et des formes explicites ou implicites de coercition (Nyaga et al., 2013). Nyaga et ses collègues (2013) expliquent l'ambivalence du pouvoir de récompense en signifiant qu'il peut être utilisé comme une incitation positive en encourageant la performance mais il peut représenter également une forme de coercition implicite en refusant de récompenser un partenaire et être utilisé à des fins punitives. Le tableau 4 permet de résumer les principales conséquences relationnelles des différentes sources de pouvoir selon les classifications de Molm (1997) et de Brown et al. (1995).

Tableau 4. Les sources de pouvoir et leurs conséquences sur la relation

Classifications Sources pouvoir	Molm (1997)		Brown, Lusch et Nicholson (1995)	
	<i>Coercitif</i>	<i>Non-coercitif</i>	<i>Médiatisé</i>	<i>Non-médiatisé</i>
<i>Expertise</i>		x		x
<i>Référence</i>		x		x
<i>Légal</i>		x	x	
<i>Récompense</i>		x	x	
<i>Coercitif</i>	x		x	
<b>Conséquences dans la relation</b>	<b>Effet négatif</b>	<b>Effet positif</b>	<b>Effets contrastés</b>	<b>Effet positif</b>
	Diminution des gains pour les deux partenaires et risque de représailles (Rokkan et Haugland, 2002).	Complémentaire ou se substitue à la confiance (Ireland et Webb (2007)).	- <b>Coercitif</b> : Diminution des gains pour les partenaires. (Nyaga et al., 2013). - <b>Légal et récompense</b> : Utilisation soit à des fins incitatives qui encouragent la performance, soit à des fins punitives (Nyaga et al., 2013).	Amélioration de la performance, de la confiance et de l'engagement (Palmatier et al., 2007 ; Crook et Comb, 2007).

Ces sources de pouvoir nous permettent de mieux comprendre les effets d'un pouvoir déséquilibré dans les relations de sous-traitance. En effet, les entreprises utilisent soit leur pouvoir pour obtenir des termes favorables de l'échange, soit pour contraindre leur partenaire à agir. Selon Provan et Gassenheimer (1994), une relation déséquilibrée n'engendre pas automatiquement une utilisation abusive du pouvoir. Frazier et Summers (1986) confortent cet argument en montrant qu'un donneur d'ordre a tendance à utiliser des stratégies coercitives pour obtenir des résultats satisfaisants seulement lorsque les autres influences ont fait défaut. En effet, le partenaire peut également renoncer à l'utilisation de son pouvoir et partager les gains (Crook et Combs, 2007). Belaya et ses collègues (2009) estiment que le pouvoir peut être utilisé comme un « outil efficace pour coordonner et promouvoir des relations harmonieuses, pour résoudre des conflits, et par conséquent, pour améliorer la performance de l'ensemble du réseau de la chaîne de sous-traitance ».

Cependant comme le soulignent Caniels et Gelderman (2007), c'est précisément en situation de dépendance asymétrique et de pouvoir déséquilibré que les actions hostiles sont plus probables. Les relations d'échange caractérisées par une interdépendance asymétrique sont considérées comme étant déficientes car le partenaire indépendant éprouve une certaine

puissance et pourrait être tenté de l'exploiter (Anderson et Weitz, 1989 ; Geyskens et al., 1996). A long terme, la position de l'acteur dépendant sera mise à mal pouvant mener à des partenariats contreproductifs (McDonald, 1999). Anderson et Weitz (1989) stipulent qu'une relation marquée par un déséquilibre de pouvoir est caractérisée par moins de coopération et plus de conflit. Selon Frazier et Rody (1991), un pouvoir élevé dans une relation d'échange pousse l'acteur indépendant à agir de façon opportuniste.

Cette revue de la littérature montre qu'il n'y a pas de consensus sur les effets de la dépendance asymétrique et que le pouvoir dans les relations de sous-traitance mérite d'être clarifié. L'étude développée par Gulati et Sytch (2007) soulève cette contradiction. En effet, ces auteurs postulaient que l'avantage de dépendance du donneur d'ordre aurait un effet positif sur la performance de l'échange<sup>23</sup> et que l'avantage de dépendance du sous-traitant aurait une influence négative. Leur argumentation reposait sur la logique d'appropriation de valeur (Cook, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978) selon laquelle l'acteur le plus fort devrait obtenir une part plus importante au détriment de l'acteur le plus faible. La performance étant mesurée par la satisfaction du donneur d'ordre dans la relation d'échange, ces auteurs l'ont nommée « performance du donneur d'ordre dans la relation » et ont pu ainsi formuler leurs hypothèses par cette logique.

Leurs résultats montrent des effets contraires à cette logique car l'avantage de dépendance du donneur d'ordre a finalement un effet significatif mais négatif sur la performance. Ces auteurs en concluent donc que le donneur d'ordre a profité de sa position de pouvoir en imposant au sous-traitant une distribution asymétrique de la valeur générée par la relation. L'utilisation excessive d'un pouvoir coercitif induit une certaine déception pour le sous-traitant, qui à son tour met à mal la valeur potentielle générée par la relation. Ainsi, ces résultats mettent en évidence l'importance de considérer les dynamiques de création de valeur dans les échanges inter-organisationnels. En effet, dans une logique d'appropriation de valeur, l'avantage de dépendance du donneur d'ordre devrait lui conférer une certaine performance dans la relation. Cependant, la création de valeur dépendra également de la source de pouvoir utilisée par ce dernier et des actions développées par le sous-traitant en réponse à une utilisation coercitive ou non du pouvoir.

---

<sup>23</sup> Ces auteurs nomment cette performance « performance du donneur d'ordre dans la relation ». Gulati et Nickerson (2008) ont utilisé la même échelle de performance et la nomme « performance de l'échange ». Nous préférons utiliser ce dernier terme pour éviter toute confusion.



Cette argumentation nous permet de faire le lien au contexte particulier de notre étude. Les sous-traitants dans les secteurs aéronautique et spatial peuvent être très fortement dépendants de leur donneur d'ordre. Les propos recueillis illustrent comment cette dépendance se caractérise dans la gestion quotidienne des sous-traitants :

*« Il y a une grosse dépendance à X surtout une société comme la nôtre, on travaille à 90% pour X en direct ou en indirect. Tout se fait en partenariat avec X, tous les achats matières, quincailleries que nous passons aujourd'hui sont sous l'autorité quelque part de X puisqu'on a des référentiels de X pour nous autoriser à acheter tels types de matériel chez tel fabricant... Déjà sur cette partie là, ils ont un droit de regard à travers des audits pour vérifier qu'on achète bien chez des gens qualifiés. En production, on travaille avec des plans et des référentiels de X et la qualité est « subie » par des auditeurs pour voir si on travaille bien dans le cadre de X. Et en logistique, on est en étroite relation avec X tous les jours » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Ce discours nous permet de mieux comprendre l'impact d'une forte dépendance au donneur d'ordre pour la gestion du sous-traitant. Que ce pouvoir soit utilisé à des fins coercitives ou non, il a un impact direct sur les marges de manœuvre des sous-traitants, que ce soit en production mais également dans leur propre politique d'achat en imposant le choix des fabricants de matières. En effet, ce directeur commercial ajoute :

*« Il y a certains procédés qu'on n'a pas le droit de sous-traiter, imposés par X. Ça fait partie des règles données par X, dans leurs procédés, des règles définies, ce qu'on a le droit de faire ou non » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Ainsi, nous pouvons supposer qu'il existe un risque sur la performance de l'échange dû à cette incapacité de gérer une partie de la production et ainsi de subir d'éventuelles difficultés avec ces fournisseurs « imposés » par le donneur d'ordre. Le pouvoir décisionnel du sous-traitant subit un impact direct par le pouvoir du donneur d'ordre. Par ailleurs, les échanges avec les dirigeants d'entreprises rencontrés lors de salons professionnels ont pu nous apporter des exemples concrets d'utilisation coercitive du pouvoir du donneur d'ordre. Nous n'avons pas eu l'autorisation des sous-traitants d'enregistrer ces propos malgré notre discours rassurant en termes de confidentialité et d'éthique car ils représentent un sujet sensible.

*Ces propos étaient relatifs à l'auto-facturation en stipulant qu'au moment d'un appel à projet du client, plusieurs sous-traitants soumettent un devis en faisant figurer leur tarif pour le volume demandé ainsi que les délais de livraison associés. Au terme de plusieurs présélections, le donneur d'ordre propose aux derniers sous-traitants en lices, de nouveaux tarifs et délais plus*

*faibles que les propositions initiales. L'un des sous-traitants finit par accepter le devis malgré lui nous soulignant la nécessité de continuer à être référencé comme fournisseur par le client et la perte de chiffre d'affaires dans le cas contraire.*

Cet exemple, cité par plusieurs fournisseurs de différents donneurs d'ordre de notre échantillon illustre le cas de l'auto-facturation (Volot, 2010) et appuie notre argumentation d'une utilisation du pouvoir néfaste à la performance de l'échange. En effet, le rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance établi par Jean-Claude Volot en 2010<sup>24</sup> souligne un certain nombre de mauvaises pratiques qui perdurent en France dans les relations interentreprises industrielles pouvant être liées à une dépendance élevée du partenaire. Ce rapport donne l'exemple de l'autofacturation de la part du donneur d'ordre qui « *présente des risques et amène à des dérives, surtout si le sous-traitant se trouve en situation de dépendance économique vis-à-vis de son donneur d'ordre : mandat forcé, déductions irrégulières sur la facture ou actions injustifiées sur le montant du prix lui-même* ». Cet exemple laisse présager une utilisation coercitive du pouvoir de la part des donneurs d'ordre qui risque d'engendrer une certaine déception du sous-traitant.

Une quatrième hypothèse émerge ainsi de l'analyse de cette littérature :

***Hypothèse 2d1.*** *L'avantage de dépendance du donneur d'ordre envers le sous-traitant influence négativement la performance de leur échange.*

La performance de l'échange dans une chaîne de sous-traitance est évaluée par la satisfaction du donneur d'ordre sur différents critères économiques qui représentent des priorités stratégiques pour ce dernier. En se basant sur le concept d'appropriation de valeur, l'avantage de dépendance du sous-traitant devrait mettre à mal la performance de l'échange avec le donneur d'ordre (Gulati et Sytch (2007)). En effet, selon cette logique les bénéficiaires de la relation devraient bénéficier majoritairement au sous-traitant au détriment du donneur d'ordre. Ainsi, en situation de pouvoir déséquilibré à l'avantage du sous-traitant, celui-ci devrait avoir à cœur ses intérêts au détriment des objectifs économiques attendus par le

<sup>24</sup> Ce rapport a été adressé à M. Christian Estrosi et Hervé Novelli respectivement ministre chargé de l'industrie et secrétaire d'état chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et de la consommation. Ce rapport a été rédigé à leur demande dans le but d'examiner les pratiques de la sous-traitance au regard des règles du droit et d'étudier l'opportunité d'engager une modification de la législation qui lui est applicable.

donneur d'ordre. Cette argumentation laisse présager une utilisation de l'avantage de dépendance du sous-traitant en sa faveur.

Une cinquième hypothèse émerge ainsi de l'analyse de cette littérature :

**Hypothèse 2d2.** *L'avantage de dépendance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence négativement la performance de leur échange.*

#### **4.2. Une interdépendance source de cohésion**

De nombreux chercheurs (Bacharach et Lawler, 1981 ; Geyskens et al., 1996 ; Kumar et al., 1995a ; Caniëls et Gelderman, 2007 ; Gulati et Sytch, 2007) soutiennent qu'une vision globale de la dépendance dans les relations dyadiques ne doit pas s'intéresser exclusivement à l'asymétrie de dépendance (ou pouvoir relatif) mais également à l'interdépendance totale (ou pouvoir total). L'interdépendance totale (dépendance conjointe ou mutuelle) représente l'intensité d'une relation (Caniëls et Gelderman, 2007).

Les travaux en psychologie sociale ont montré que les parties qui dépendent fortement d'une relation sont plus enclines à interpréter de façon positive les comportements ambigus de leur partenaire (Murray et al., 1996). Lawler et Yoon (1993, 1996) justifient qu'un niveau élevé de dépendance conjointe augmente la fréquence d'accord de l'échange qui favorise ainsi la cohésion et l'engagement affectif dans la relation. Par cette logique, la dépendance conjointe peut favoriser la cohésion dans les échanges inter-organisationnels (Gulati et Sytch, 2007). Selon Caniëls et Gelderman (2007), un niveau élevé d'interdépendance est un indicateur de relations coopératives à long-terme où chaque partie est investie. Ces relations sont caractérisées par une confiance et un engagement mutuel (Geyskens et al., 1996). En développant une compréhension commune de l'utilité des bénéfices mutuels, les intérêts des acteurs dans ces relations d'échange affectent et sont affectés par les intérêts du partenaire (Lawler et Yoon, 1996 ; Uzzi, 1997 ; Lawler et al., 2000). Cette compréhension partagée par les partenaires de l'échange dépendants peut se traduire par l'émergence d'une forme de gouvernance relationnelle qui surpasse les obligations contractuelles entre les entreprises (Zaheer et Venkatraman, 1995 ; Gulati et Sytch, 2007). Selon Gulati et Wang (2003), d'autres chercheurs apportent des preuves supplémentaires pour justifier l'effet des niveaux de dépendance sur la nature et la qualité des interactions entre les partenaires. Mizruchi (1989)

explique que dans une situation où deux industries sont fortement dépendantes (ex : volume d'affaire important avec un nombre limité de partenaires de substitution), les entreprises ont tendance à développer des schémas similaires de comportement. De même, Gassenheimer (1994) démontre que dans une situation de dépendance conjointe, les fournisseurs les plus puissants sont moins enclins à influencer les marges des distributeurs, les quotas de volume, l'intégration de nouvelles lignes de produits et les restrictions territoriales. L'interdépendance influence donc positivement la performance de l'échange car les partenaires ont le désir de maintenir la relation et un certain niveau d'adaptation (Hibbard et al., 2001 ; Palmatier et al., 2007).

Gulati et Sytch (2007) justifient que la qualité des interactions entre des partenaires conjointement dépendants favorise la création de valeur de la relation d'échange et par conséquent améliore leur performance. Un premier argument fait référence à la convergence des valeurs, attitudes et objectifs des partenaires par une plus grande identification au partenaire dyadique (Turner et al., 1979 ; Mizruchi, 1989). Les partenaires dans des relations de dépendance conjointe élevée ont tendance à développer une certaine empathie et à se concentrer sur la réussite commune laissant présager des relations à long-terme. Les attitudes communes vont rendre la communication et les négociations dans la relation moins conflictuelles tandis que la congruence structurelle va éviter aux acteurs des coûts de transaction inutiles (Gulati et Sytch, 2007). Ces éléments font écho à des propos de sous-traitants relatifs au projet d'entreprise étendue développé avec un donneur d'ordre, qu'ils développent eux-mêmes avec quelques uns de leurs sous-traitants. En effet, ce projet d'entreprise étendue n'est développé qu'avec des sous-traitants considérés comme des partenaires :

*« On a développé un projet qu'on appelle entreprise étendue, il y a une meilleure visibilité pour tout le monde et là c'est une relation de confiance et de partenariat complète... Ce système existe avec X...on échange quotidiennement, on reçoit les commandes directement sur le portail, on reçoit directement les prévisions. Et nous, on a une personne tous les jours qui les intègre sur notre système et ça nous génère des lancements en fabrication, donc directement issus du client et on échange dessus car c'est un portail en double accès. Quand on voit des commandes qui ne rentrent pas dans nos conditions logistiques qui étaient établies, les délais sont pas respectés, on communique, on collabore sur le sujet en disant on pourra pas livrer là, mais plutôt là. Le client accepte ou non mais bon y a une réelle collaboration et un réel échange et ça c'est un partenariat efficace et un gain de temps » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Le second argument développé par Gulati et Sytch (2007) pour justifier de la création de valeur entre des partenaires interdépendants, est l'utilisation de tactiques relationnelles non coercitives. En effet, les partenaires de l'échange sont susceptibles de ne pas favoriser des stratégies coercitives en raison de l'empathie envers le partenaire mais également pour éviter des coûts élevés liés à leur forte dépendance (Gundlach et Cadotte, 1994). Les propos cités précédemment montrent qu'en présence de dépendance commune, les partenaires de l'échange seraient enclins à développer des outils facilitant la communication et la négociation. Ce type d'outil permettrait de développer une certaine transparence qui va à l'encontre des stratégies coercitives. La diminution d'actions punitives et le recours à des règles d'engagement non-contradictaires favorisent le développement d'une relation commerciale stable (Raven et Kruglanski, 1970).

La dépendance mutuelle peut également pallier les effets négatifs du pouvoir des partenaires. En effet, lorsque les deux parties ont connaissance du pouvoir du partenaire, il est peu probable que celles-ci souhaitent l'utiliser, craignant un risque trop important de représailles (Ramsay, 1996). Par ailleurs, une interdépendance élevée confronte les partenaires de l'échange à des barrières de sortie importantes (Geyskens et al., 1996). Dans une situation d'interdépendance élevée, le désengagement ne devient plus une option intéressante car les acteurs estiment avoir besoin de maintenir la relation pour atteindre leurs objectifs respectifs (Hibbard et al., 2001).

Une sixième hypothèse émerge ainsi de l'analyse de cette littérature :

***Hypothèse 2d3.*** *L'interdépendance entre un donneur d'ordre et un sous-traitant influence positivement la performance de leur échange.*

Ce troisième chapitre nous a permis d'aborder les mécanismes de gouvernance relationnels des échanges inter-organisationnels. Dans une première section, nous avons pu constater que les modes de gouvernance des échanges inter-organisationnels s'organisent selon deux approches transactionnelle et/ou relationnelle (Liu et al., 2009).

D'une part, les tenants de l'approche transactionnelle se basent sur la théorie économique des coûts de transaction et justifient que la performance des relations inter-organisationnelles est déterminée par une contractualisation formelle (Poppo et Zenger, 2002). Le contrat est considéré comme un gage de promesses et d'obligations qui assure une certaine performance dans le futur (Macneil, 1978). Cependant, ce cadre théorique ne permet pas, à lui seul, de comprendre les dynamiques des transactions économiques répétées (Luo et al., 2015). Par conséquent, ce raisonnement nous amène à aborder les relations selon l'approche relationnelle. Celle-ci a pour fondement la théorie de l'échange social qui souligne le rôle fondamental des interactions sociales dans la performance de l'échange (Granovetter, 1985). De nombreux auteurs ont contribué à son développement et ont justifié l'intérêt d'aborder les relations selon différentes caractéristiques relationnelles.

Ainsi, cette analyse de la littérature nous a permis de souligner, dans la seconde section, le rôle majeur de la justice, des normes relationnelles, de la confiance, du pouvoir et de la dépendance dans les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. Lors de cette section, nous avons abordé le rôle de ces dimensions relationnelles sur la performance des échanges. Ces construits ont fait l'objet d'une littérature abondante qui souligne leur rôle majeur dans les chaînes de sous-traitance.

Nous nous sommes intéressés à la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant dans l'objectif d'en comprendre son influence sur le développement du système de pratiques RH performant du sous-traitant. Ce troisième chapitre nous a permis de souligner le rôle fondamental de plusieurs déterminants relationnels et de comprendre les mécanismes explicatifs de la performance de l'échange. Aussi, sur la base des chapitres 2 et 3, nous proposons l'analyse de l'effet contingent des déterminants relationnels sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Ce travail est présenté dans le chapitre suivant qui clôt notre première partie théorique.

## SYNTHESE

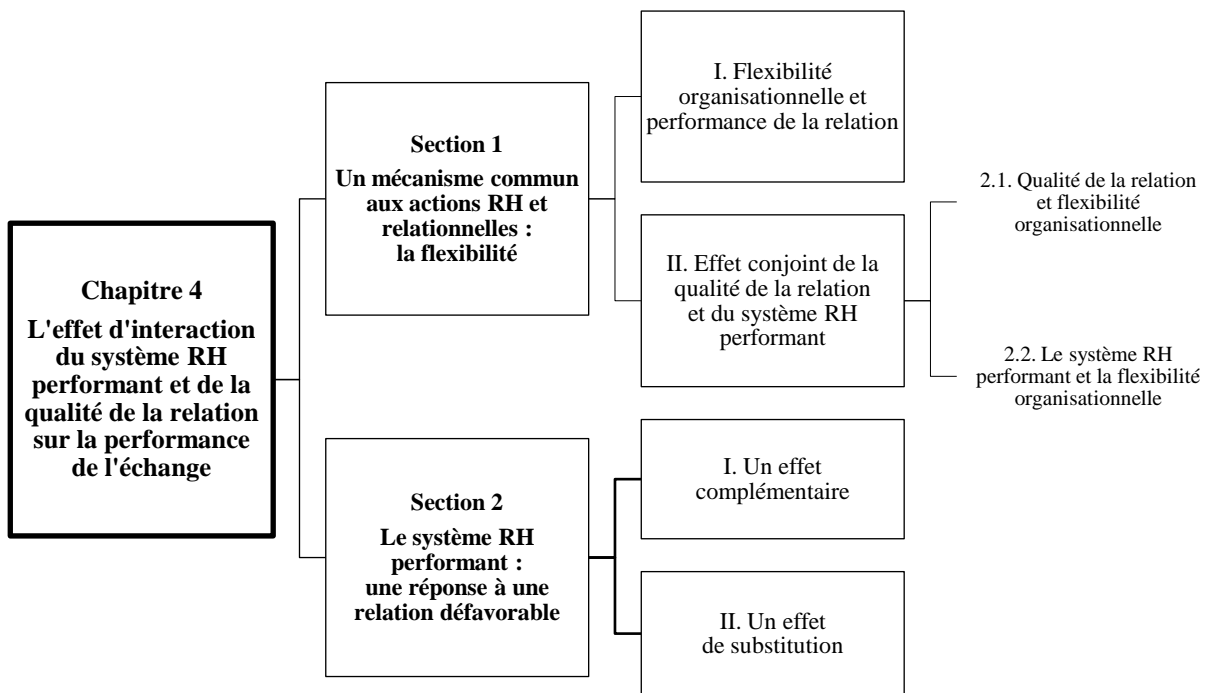
---

En s'articulant en deux parties, le chapitre 3 s'attache à présenter les mécanismes de gouvernance inter-organisationnels et plus particulièrement, les mécanismes de gouvernance relationnels. La littérature traitant de la performance inter-organisationnelle admet que les modes de gouvernance des échanges inter-organisationnels s'organisent selon deux approches : relationnelle et transactionnelle (Liu, Luo, & Liu, 2009; Mahapatra, Narasimhan, & Barbieri, 2010; Poppo & Zenger, 2002). Ces deux écoles mobilisent deux champs théoriques antagoniques qui sont la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'échange social. Ces ancrages théoriques abordent les relations inter-organisationnelles avec des angles de vue particuliers et suggèrent ainsi différents facteurs clés de la performance des échanges. Cependant, la théorie de l'échange social apporte des indications importantes pour comprendre les dynamiques des transactions économiques répétées qui ne sont pas captées par l'utilisation unique de théories économiques (Luo et al., 2015). Ainsi, appréhender les échanges avec une approche relationnelle représente un enjeu majeur dans l'étude des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ce constat nous amène à étudier précisément les différents mécanismes qui découlent de cette base théorique. En effet, différents auteurs ont contribué au développement de la théorie de l'échange social pour mettre en évidence des caractéristiques relationnelles importantes à la performance de l'échange. Cinq concepts clés sont ainsi mis en évidence : la justice, les normes relationnelles, la confiance, le pouvoir et la dépendance. Une revue de la littérature sur ces construits permet d'expliquer leur influence sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Cette argumentation aboutira à la justification des hypothèses de recherche relatives aux effets directs de la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant sur la performance de leur échange.

---

## Chapitre 4 L'effet d'interaction du système RH performant et de la qualité de la relation sur la performance de l'échange





Notre précédente argumentation nous a permis de supposer l'influence positive du système RH performant du sous-traitant sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Cependant, notre raisonnement rejoint celui de Chang (2015) soulignant que l'approche du système RH à un seul niveau d'analyse n'est pas suffisante pour expliquer les comportements ambidextres des organisations complexes. Les organisations sous-traitantes évoluent dans un contexte inter-organisationnel particulier qui nous motive à nous intéresser à l'effet contingent des mécanismes de gouvernance entre donneur d'ordre et sous-traitant. Aussi, l'analyse de la littérature des systèmes RH performants (chapitre 2) et des mécanismes de gouvernance relationnels (chapitre 3), nous ont permis de mettre en évidence plusieurs hypothèses relatives aux effets directs sur la performance de l'échange. Par ailleurs, les chercheurs justifient le besoin d'étudier et de connaître les facteurs contextuels favorisant le système RH performant (Becker et Huselid, 2006 ; Chang, 2015). En effet, il semble nécessaire de comprendre quels types d'alignement s'exercent sur le système RH (Posthuma et al., 2013). Plus particulièrement, il semble pertinent de vérifier si le système RH se substitue ou se complémente à d'autres systèmes organisationnels.

Par conséquent, le chapitre 4 permet d'aborder le questionnement suivant : **Dans quelles conditions le système RH performant d'une entreprise sous-traitante influence la performance de l'échange avec le donneur d'ordre ?**

Aussi, ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter les mécanismes communs aux deux concepts RH et relationnels afin de justifier l'éventuel effet de substitution du système RH performant au profit d'une qualité de la relation avec le donneur d'ordre.

## **SECTION 1 : UN MECANISME COMMUN AUX ACTIONS RH ET RELATIONNELLES : LA FLEXIBILITE**

En s'appuyant sur notre argumentation des chapitres précédents et sur les hypothèses qui découlent de cette analyse, la qualité de la relation ainsi que le système RH performant sont susceptibles d'avoir un effet direct et positif sur la performance de l'échange donneur d'ordres/sous-traitant. Or l'analyse de ces deux pans de la littérature met en évidence un mécanisme commun. En effet, la flexibilité semble représenter un comportement clé qui favorise la performance de l'échange. Les parties suivantes s'attachent à définir ce concept dans les littératures inter-organisationnelle et intra-organisationnelle avec l'objectif de mettre en évidence les effets conjoints des mécanismes RH et relationnels.

## **I. Flexibilité organisationnelle et performance de la relation**

La littérature inter-organisationnelle définit la flexibilité des membres de l'échange par la volonté de s'adapter ou de s'ajuster en réponse aux changements (Kaufmann et Dant, 1992). La littérature intra-organisationnelle traite de la flexibilité organisationnelle en s'intéressant plus particulièrement à la flexibilité des ressources humaines. Elle correspond aux compétences et aux répertoires comportementaux des salariés apportant à l'entreprise les options pour poursuivre des alternatives stratégiques (Wright et Snell, 1998). Mobilisés par des pratiques RH appropriées, les salariés ayant de telles compétences constituent une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Beltran-Martin et al., 2008).

La notion de flexibilité revêt deux ou trois dimensions en ressources humaines (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llugar, 2008 ; Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013). Premièrement, la flexibilité fonctionnelle représente la capacité des salariés à accomplir un certain nombre de tâches diverses dans différentes situations en permettant à l'entreprise de mobiliser les salariés de façon rapide et à moindre coût (van de Berg & van der Velde, 2005). Cette flexibilité s'apparente à la polyvalence des salariés car elle facilite la mobilité interne et la prise de responsabilités à différents postes de travail (Riley et Lockwood, 1997). Elle met l'accent sur l'étendue de compétences détenues par les salariés. La seconde dimension s'intéresse à la capacité d'assimilation rapide de nouvelles compétences. Cette dimension se distingue de la précédente en mettant l'accent sur la façon dont les salariés acquièrent les compétences (Beltran-Martin et al., 2008). En effet, les salariés sont flexibles quand ils ont la capacité à être performants rapidement sur de nouvelles activités (Bhattacharya et al., 2005). Beltran-Martin et Roca (2013) regroupent ces deux dimensions en une appelée flexibilité des connaissances. Troisièmement, la flexibilité porte sur le comportement flexible des salariés qui mobilisent une variété de comportements selon les situations (Bhattacharya et al., 2005). En effet, les salariés flexibles adaptent leur comportement pour être performants en toutes circonstances et évitent une certaine rigidité et un comportement routinier face à de nouvelles situations (Wright et Snell, 1998). Le capital humain contribue à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en étant rare, valorisable, inimitable et non substituable (Barney, 1991 ; Lado et Wilson, 1994) mais également en améliorant la flexibilité organisationnelle (Jin et al., 2010). En effet, comme le notent Pulakos et ses collègues (2000), les performances d'adaptation réalisées par les ressources humaines améliorent la flexibilité de l'entreprise dans son ensemble.

Il existe un consensus quant aux effets de la flexibilité organisationnelle sur la performance de l'échange. Eisenhardt et Martin (2000) postulent que la capacité d'une partie à créer, étendre ou modifier ses propres ressources et celles de son partenaire génère des bénéfices compétitifs et une amélioration de la performance. En effet, la flexibilité représente un comportement relationnel critique à la performance de l'échange car elle permet de modifier les ressources en réponse aux changements environnementaux et soutient le partage mais également l'intégration de ressources et de connaissances (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994).

## **II. Effet conjoint de la qualité de la relation et du système RH performant**

La qualité de la relation inter-organisationnelle et le système RH performant de l'entreprise sous-traitante améliorent tous deux la flexibilité du sous-traitant.

### **2.1. Qualité de la relation et flexibilité organisationnelle**

Un premier argument nous permet de mettre en évidence l'effet positif des normes relationnelles et de la confiance sur la flexibilité. D'une part, Poppo et Zenger (2002) justifient l'importance des normes relationnelles dans la flexibilité des partenaires de l'échange. Selon eux, les normes de coopération et d'adaptation mutuelle apportent la flexibilité nécessaire pour faire face aux incertitudes qui surviennent inévitablement lors d'un échange. D'autre part, de nombreux auteurs mettent en évidence l'effet indirect de la confiance sur la performance via une amélioration de la flexibilité (Hewett et Bearden, 2001 ; Johnston et al., 2003 ; Song et al., 2008). Liu et ses collègues (2009) explicitent de façon précise pourquoi la confiance et les normes relationnelles assurent la flexibilité dont les partenaires dyadiques ont besoin. Ils notent que sur un marché volatile, les mécanismes relationnels suscitent une certaine flexibilité stratégique ainsi qu'une agilité organisationnelle, les rendant plus propices au succès dans cet environnement. En effet, avec des mécanismes relationnels, les partenaires sont en mesure d'affronter les incertitudes environnementales, de communiquer efficacement et de résoudre collectivement les problèmes imprévus (Paulraj et al., 2008 ; Young-Ybarra et Wiersema, 1999).

Le deuxième argument qui permet de justifier l'effet de la qualité de la relation sur la flexibilité s'inspire des travaux de Samaha et al. (2011) en soulignant l'impact de l'injustice

perçue. Ces auteurs étudient l'effet conjoint de trois facteurs relationnels destructeurs<sup>25</sup> de la relation sur la flexibilité. Ils justifient qu'en présence de relation conflictuelle, les parties n'ont pas la volonté de s'adapter ou de partager des informations pour aider le partenaire (Koza et Dant, 2007). De plus, en percevant un comportement opportuniste du partenaire, l'entreprise développe l'utilisation du contrôle et devient réticente à collaborer avec lui (Poppo et Zenger, 2002). Ce manque de coopération et cette rigidité ont pour conséquence une diminution de la flexibilité du sous-traitant (Gundlach et al., 1995 ; Das et Teng, 1998). Les résultats de Poppo et Zenger (2002) montrent que l'injustice perçue par un partenaire réduit considérablement sa flexibilité au même titre que le conflit et l'opportunisme, l'injustice représentant le facteur le plus aggravant de la flexibilité en présence de conflit ou d'opportunisme. En effet, ces facteurs négatifs à la relation augmentent le sentiment d'injustice du partenaire (Hibbard et al., 2001) aggravant le sentiment d'indignation existant (Mikula, 1986).

En se basant sur les travaux de Gulati et Sytch (2007), un troisième argument nous permet de mettre en évidence l'effet de la dépendance entre les partenaires de l'échange sur la flexibilité. Ces auteurs expliquent que la dépendance conjointe améliore le degré de coopération et de coordination dyadique appelée « action commune ». En effet, un niveau élevé de dépendance peut favoriser le développement de solutions bilatérales en réponse à des difficultés relationnelles ou opérationnelles (Gulati et Sytch, 2007). En retour, cette « action commune » des partenaires favorise la flexibilité des partenaires dans la dyade et une plus grande capacité à résoudre les conflits opérationnels (Uzzi, 1997). L'étude développée par Gulati et Sytch (2007) confirme l'effet positif de l'interdépendance sur la performance de l'échange, médiatisée par l'action commune des partenaires. L'effet de la dépendance asymétrique entre les partenaires sur la flexibilité n'a pas été étudié à notre connaissance. Pour autant, nous avons postulé dans le chapitre 2 que les avantages de dépendance du donneur d'ordre et du sous-traitant auraient des effets négatifs sur la performance de l'échange. En suivant notre argumentation précédente et en nous inspirant des travaux de Nyaga et al. (2013), la dépendance asymétrique n'impacte pas de la même façon le comportement collaboratif du sous-traitant selon l'utilisation d'un pouvoir médiatisé ou non.

---

<sup>25</sup> Les trois facteurs relationnels destructeurs étudiés sont le conflit, l'injustice perçue et l'opportunisme du partenaire. En présence de conflit et d'opportunisme, les résultats soulignent l'effet aggravant de l'injustice perçue sur le comportement coopératif et flexible du sous-traitant. Du fait de son effet négatif le plus important et le plus aggravant, les auteurs concluent que l'injustice perçue représente un facteur relationnel critique au succès d'une relation d'échange.

En effet, ces auteurs valident empiriquement qu'une utilisation d'un pouvoir non-médiatisé ou de récompense améliore le comportement collaboratif du partenaire contrairement à l'utilisation d'un pouvoir médiatisé. Nyaga et al. (2013) associent le comportement collaboratif au concept d'action commune développé par Gulati et Sytch (2007) en présentant l'ensemble des activités pour lesquelles les entreprises collaborent avec par exemple la planification, le contrôle des coûts et l'amélioration de la qualité. Au même titre que l'action commune, le comportement collaboratif améliore la flexibilité du sous-traitant (Nyaga et al., 2013). A partir de cette logique d'utilisation négative ou non du pouvoir à l'encontre des partenaires et de l'argumentation du chapitre 2, il semblerait que les avantages de dépendance du sous-traitant et du donneur d'ordre amélioreraient la flexibilité du sous-traitant.

Notre argumentation met en lumière les effets de la qualité de la relation dyadique sur la flexibilité du sous-traitant. Les facteurs relationnels favorables à la relation tels que la confiance inter-organisationnelle, les normes relationnelles ou l'interdépendance semblent améliorer la flexibilité du sous-traitant alors que l'injustice perçue et les avantages de dépendance du sous-traitant ou du donneur d'ordre laissent présager une influence négative.

## **2.2. Le système RH performant et la flexibilité organisationnelle**

La littérature en ressources humaines nous permet également de mettre en évidence l'effet du système RH performant sur la flexibilité du sous-traitant. De nombreux auteurs considèrent le système RH performant comme étant un outil approprié pour améliorer le niveau de flexibilité RH (Dyer et Shafer, 2002 ; Beltran-Martin et al., 2008).

Tout d'abord, le système RH performant a un effet sur la flexibilité en agissant directement sur le capital humain collectif de l'entreprise. En effet, le chapitre 3 nous a permis de justifier ce point en soulignant l'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences des salariés pour être performants (Jiang et al., 2012) favorisant le capital humain collectif (Takeuchi et al., 2007 ; Yang et Lin, 2009). Ces pratiques RH permettent aux salariés de détenir les compétences nécessaires pour effectuer de façon efficace une variété de tâches et ainsi développer leur flexibilité (Van Dam et Thierry, 2000). De plus, cet investissement de la part de l'entreprise motive les salariés à acquérir de nouvelles compétences favorisant d'autant plus leur flexibilité (Wright et Snell, 1998 ; Parker, 2000).

D'autre part, la pratique d'évaluation de la performance composant le système RH performant encourage la flexibilité des salariés (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013). En effet, l'évaluation de la performance constitue un moyen de communication qui permet à l'entreprise de clarifier les attentes réciproques entre salarié et employeur (Guest et Conway, 2002). Ces salariés percevant un traitement équitable sont davantage disposés à s'adapter face aux difficultés professionnelles et sont donc plus flexibles (Moorman, 1991). De plus, l'évaluation encourage la participation des salariés dans la fixation des normes de performance et dans l'analyse des performances réalisées (Beltrán-Martín et al., 2008). Ce feedback responsabilise les salariés et les motive à être flexibles (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013).

De plus, un système de rémunération équitable permet de motiver les salariés à être performants en améliorant leur perception de justice distributive (Takeuchi et al., 2004). En effet, une rémunération équitable reconnaît les efforts des salariés et encourage ainsi la prise d'initiatives et un comportement flexible au travail (Unsworth et Parker, 2003). Egalement, ce type de rémunération permet d'attirer des salariés qualifiés et compétents qui feront preuve d'une plus grande flexibilité (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013).

Enfin, l'enrichissement des tâches favorise la flexibilité des salariés en termes de compétences. Cette action permet d'enrichir la nature du travail en ajoutant aux fonctions d'exécution, des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle (Schermerhorn et al., 2010). Cette augmentation du niveau de compétences requis pour être performant motive les salariés à se former et à mettre à jour leurs connaissances (Parker, 1998). En effet, avec cette action les salariés devront être capables de réaliser un ensemble de tâches indépendantes ayant un certain niveau d'exigence technique (Beltran-Martin et Roca-Puig, 2013).

Patel et ses collègues (2013) résumant cette argumentation en soulignant le rôle du système de pratiques RH performant dans l'instauration d'un climat de confiance et de soutien organisationnel qui favorisent la flexibilité et l'innovation. Ils justifient que le système RH et non des pratiques RH indépendantes offre à l'entreprise la capacité pour exploiter efficacement ses compétences actuelles tout en démontrant une capacité d'adaptation à l'évolution du marché.

## **SECTION 2 : LE SYSTEME RH PERFORMANT : UNE REPONSE A UNE RELATION DEFAVORABLE**

Les mécanismes RH et relationnels semblent améliorer la performance de l'échange donneur d'ordre/sous-traitant en agissant directement sur la flexibilité du sous-traitant. Cependant, il est pertinent de se demander comment interagissent ces deux mécanismes. Deux cas de figure se présentent. D'une part, le système RH performant peut être **complémentaire** à la qualité de la relation en favorisant une meilleure performance à l'échange. D'autre part, le système RH performant peut **se substituer** aux leviers relationnels en étant redondant dans l'explication de la performance de l'échange. A notre connaissance l'interaction entre ces deux mécanismes RH et relationnel n'a pas été étudiée. Pour autant, cette réflexion répond à l'une des principales problématiques soulevées en management stratégique des ressources humaines qui souligne la nécessité de comprendre dans quelles conditions le système RH performant engendre une meilleure performance (Posthuma et al., 2013). Les paragraphes suivants s'attachent à présenter comment les leviers RH et relationnels peuvent agir conjointement sur la performance de l'échange.

### **I. Un effet complémentaire**

Premièrement, le système RH performant et la qualité de la relation peuvent agir de façon complémentaire sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Un effet complémentaire indique que les effets s'ajoutent en présence de l'autre. Cette action peut s'expliquer par le fait qu'un levier comble les limites de l'autre en apportant des éléments différents à la performance de l'échange. De cette façon, les qualités relationnelles apporteraient une certaine flexibilité que le système RH performant n'apporte pas. Egalement, les effets peuvent s'amplifier en présence de l'autre. Cela peut s'expliquer par des effets de synergie entre les qualités relationnelles et le système RH performant sur la performance de l'échange. Ainsi, l'effet de la qualité de la relation s'ajouterait à l'effet du système RH performant et conjointement, ils apporteraient une meilleure performance de l'échange, comparé à l'effet isolé du système RH performant. Par conséquent, la qualité de la relation améliorerait les bénéfices du système RH performant. Deux cas se présentent :

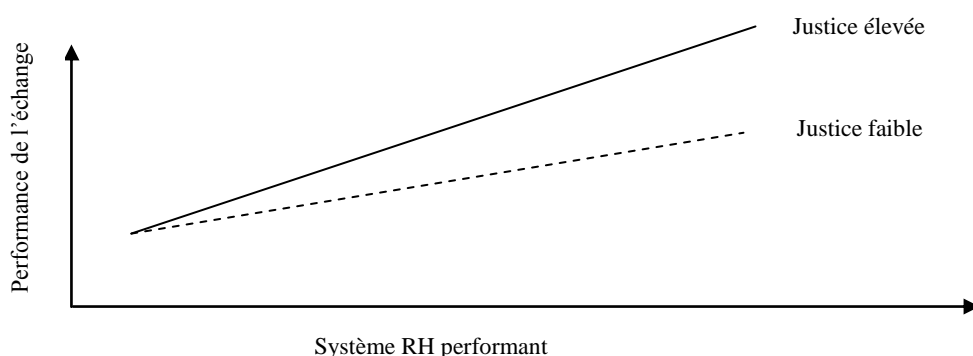


- Cas d'une relation « positive »<sup>26</sup> à l'échange : l'effet de la qualité de la relation s'ajoute à l'effet du système RH performant. Ainsi, l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange s'amplifie et augmente.
- Cas d'une relation « négative »<sup>27</sup> à l'échange : L'effet négatif de la qualité de la relation minimise l'effet du système RH performant. Ainsi, l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange diminue ou devient nul.

Le graphique suivant permet de visualiser un éventuel effet complémentaire ou additif entre le système RH performant et la qualité de la relation. Pour une meilleure compréhension, le graphique présente l'exemple de la justice comme qualité relationnelle.

**Graphique 1. L'effet complémentaire entre le système RH performant et la qualité de la relation**

---



Nous pouvons tenter de justifier un éventuel effet complémentaire entre le système RH performant du sous-traitant et la qualité de la relation avec le donneur d'ordre sur la performance de l'échange. Quand il y a une certaine interdépendance entre donneur d'ordre et sous-traitant, les salariés de l'entreprise donneuse d'ordre ont davantage l'opportunité d'interagir avec les sous-traitants, d'échanger des informations et des connaissances, ce qui améliore la flexibilité du sous-traitant (Jin et al., 2010).

---

<sup>26</sup> Le terme « positive » est utilisé pour décrire une perception du sous-traitant positive de sa relation avec le donneur d'ordre : une relation perçue comme étant juste, de confiance, caractérisée par des normes relationnelles élevées, une forte interdépendance entre les partenaires et une faible dépendance asymétrique.

<sup>27</sup> Le terme « négative » est utilisé en opposition pour décrire une perception du sous-traitant négative de sa relation avec le donneur d'ordre : injustice, confiance faible, normes relationnelles faibles, faible interdépendance et forte dépendance asymétrique.

De plus, avec des mécanismes relationnels, les partenaires sont en mesure de communiquer efficacement et de résoudre collectivement les problèmes imprévus (Paulraj et al., 2008 ; Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Ces qualités relationnelles pourraient créer un contexte favorable à la flexibilité où les salariés de l'entreprise sous-traitante développeraient des compétences et des connaissances en interagissant avec les autres (Jin et al., 2010). Ces salariés seraient ainsi enclins à communiquer plus efficacement et à développer des idées innovantes si le sous-traitant fournit un système RH performant (Chang et al., 2014). Cette créativité des salariés permise par le système RH apporterait une certaine flexibilité qui s'ajouterait à celle apportée par les qualités relationnelles. Par ailleurs, Ces salariés pourraient être encouragés à proposer des idées créatives dans un environnement qui favorise la flexibilité.

En revanche, lorsque la qualité de la relation avec le donneur d'ordre est dégradée, les salariés des entreprises sous-traitantes peuvent ne pas être enclins à développer des comportements flexibles et innovants, même si le sous-traitant investit dans un système RH performant. En effet, on peut supposer que ces salariés seraient découragés à partager des connaissances dans un contexte relationnel négatif, réduisant le bénéfice potentiel d'un système RH performant.

Ainsi, la qualité de la relation complèterait le système RH performant en favorisant la flexibilité du sous-traitant et la performance de l'échange. En d'autres termes, la qualité de la relation améliorerait les bénéfices du système RH performant.

Notre argumentation d'un effet complémentaire nous amène à supposer que :

**Hypothèse 3a.** *La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est élevée.*

**Hypothèse 3b.** *Les normes relationnelles modèrent la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont élevées.*

**Hypothèse 3c.** *La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est élevée.*

**Hypothèse 3d1.** *L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.*

**Hypothèse 3d2.** *L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.*

**Hypothèse 3d3.** *L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est élevée.*

## **II. Un effet de substitution**

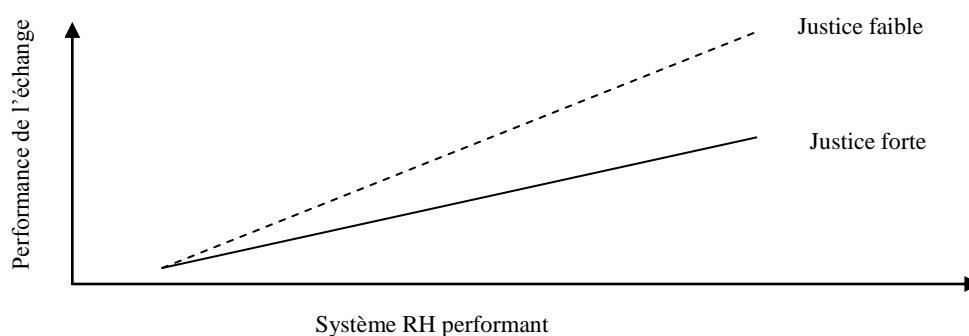
Un effet de substitution indique que les effets s'annulent ou se compensent en présence de l'autre. Dans ce cas, la présence d'un levier évite la nécessité de l'autre et a pour conséquence d'engendrer une redondance des deux leviers. Ainsi, l'effet de l'un diminue ou devient nul en présence de l'autre et inversement. Deux cas se présentent :

- Cas d'une relation « positive » à l'échange : l'effet de la qualité de la relation inhibe l'effet du système RH performant. Ainsi, l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange diminue ou devient nul.
- Cas d'une relation « négative » à l'échange : L'effet de la qualité de la relation est compensé par l'effet du système RH performant. Ainsi, l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange augmente.

Le graphique suivant permet de visualiser un éventuel effet de substitution ou de redondance entre le système RH performant et la qualité de la relation. Ce graphique présente l'exemple de la justice comme qualité relationnelle.

**Graphique 2. L'effet de substitution entre le système RH performant et la qualité de la relation**

---



Nous pouvons supposer que le système RH performant du sous-traitant et la qualité de la relation avec le donneur d'ordre ont des effets redondants ou de substitution sur la flexibilité et in fine sur la performance de l'échange. Ce raisonnement suppose que les qualités relationnelles modifieraient le besoin en flexibilité de l'entreprise sous-traitante qui serait comblée par le système RH performant. Nous avons justifié dans le chapitre 2 que le système RH engendre une meilleure performance en raison notamment de son alignement vertical (alignés avec des facteurs environnementaux). Dans un environnement stable, les entreprises peuvent maintenir cet alignement vertical au travers de pratiques RH qui s'intéressent à développer des répertoires de compétences et de comportements moins variés (Wright et Snell, 1998) car l'environnement ne nécessite pas un besoin en flexibilité très élevé. Cependant, dans un environnement instable, les entreprises doivent développer des systèmes

RH performants qui répondent à un objectif de flexibilité en s'attachant à développer un grand nombre de compétences et de comportements pour atteindre cet alignement vertical (Chang et al., 2013). Ainsi cette argumentation nous permet de supposer que les qualités relationnelles pourraient modifier le besoin en flexibilité du sous-traitant pour être performant dans sa relation avec le donneur d'ordre.

En situation de relation dégradée (injuste, absence de confiance et de normes relationnelles, pouvoir déséquilibré entre les partenaires et manque de dépendance commune), le sous-traitant aurait davantage besoin d'être flexible pour répondre aux critères de performance attendus par le donneur d'ordre. Cette flexibilité pourrait être atteinte par le biais d'un système RH performant en développant les connaissances des salariés et en aidant l'entreprise sous-traitante à répondre efficacement aux changements du marché et à s'aligner avec l'environnement externe (Wright et Snell, 1998). Ces arguments nous permettent de montrer comment le système RH performant peut compenser l'effet négatif d'une relation dégradée sur la performance de l'échange. Ces éléments expliquent comment les qualités relationnelles et le système RH performant peuvent se substituer à la performance de l'échange.

D'autre part, il est pertinent de se demander si la qualité de la relation n'a pas un effet inhibiteur du système de pratiques RH performant. En effet, en présence d'une relation où règnent un climat de confiance, des normes relationnelles, une dépendance conjointe élevée et de pouvoir équilibré entre les partenaires favorisant la flexibilité du sous-traitant dans la relation, l'effet du système RH n'est-il pas redondant ? Les pratiques RH composant le système ont un coût considérable en temps et en ressources pour l'entreprise sous-traitante. Les entreprises qui développent leur flexibilité via une qualité relationnelle n'ont pas la nécessaire obligation d'investir dans un système RH performant. Il peut en effet sembler redondant pour une entreprise d'investir dans des pratiques RH telles que la formation, le recrutement sélectif, l'évaluation de la performance ou la rémunération car une bonne relation ne nécessite pas autant de flexibilité. Ainsi, l'effet de la qualité de la relation inhiberait l'effet du système RH performant sur la flexibilité du sous-traitant et sur la performance de l'échange. En d'autres termes, la qualité de la relation se substituerait au système RH performant.

Notre argumentation d'un effet de substitution nous amène à supposer que :

**Hypothèse 4a.** *La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.*

**Hypothèse 4b.** *Les normes relationnelles modèrent la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont faibles.*

**Hypothèse 4c.** *La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est faible.*

**Hypothèse 4d1.** *L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.*

**Hypothèse 4d2.** *L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.*

**Hypothèse 4d3.** *L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est faible.*

Ce quatrième chapitre nous a permis de mettre en évidence le mécanisme commun qui peut expliquer l'effet des déterminants relationnels ainsi que du système RH performant sur la performance de l'échange. En effet, le système RH performant et la qualité de la relation semblent améliorer la performance de l'échange donneur d'ordre/sous-traitant en agissant directement sur la flexibilité du sous-traitant. Cependant, ce chapitre nous a permis de nous interroger sur la façon dont agissent et coexistent ces deux influences RH et relationnelle.

Notre argumentation permet de mettre en évidence deux effets opposés : un effet complémentaire ou de substitution. D'une part, le système RH performant peut être complémentaire à la qualité de la relation en favorisant une meilleure performance à l'échange. D'autre part, le système RH performant peut se substituer aux leviers relationnels en étant redondant dans l'explication de la performance de l'échange. Cette réflexion théorique nous a ainsi amené à formuler douze hypothèses :

**H3a** : La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est élevée.

**H3b** : Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont élevées.

**H3c** : La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est élevée.

**H3d1** : L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.

**H3d2** : L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.

**H3d3** : L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est élevée.

**H4a** : La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.

**H4b** : Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont faibles.

**H4c** : La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est faible.

**H4d1** : L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.

**H4d2** : L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.

**H4d3** : L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est faible.



## SYNTHESE

---

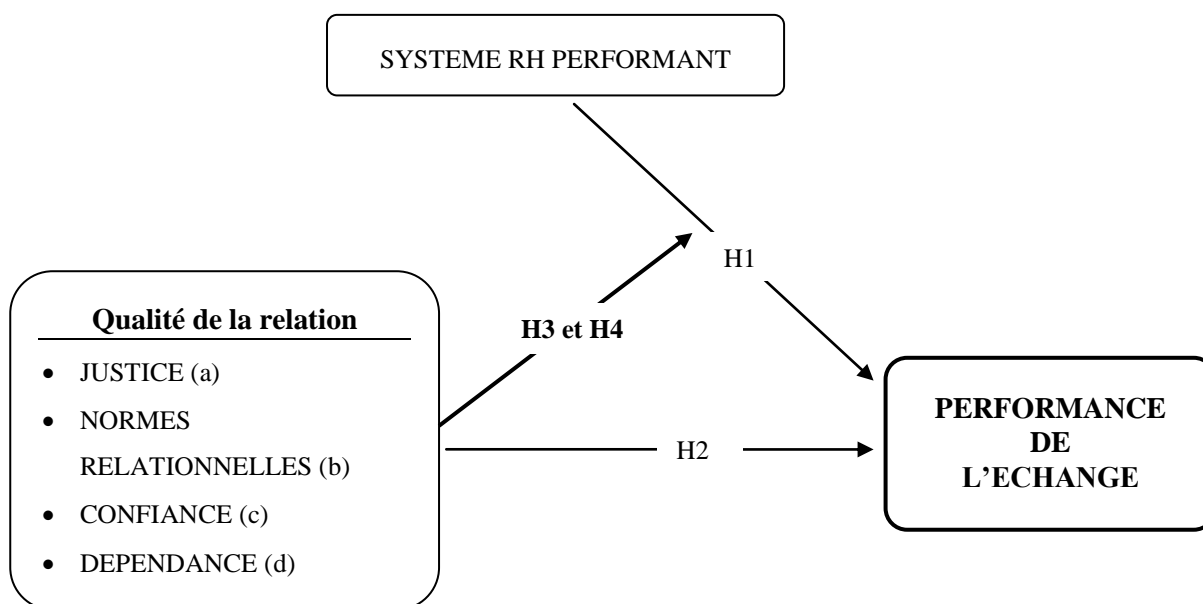
En s'articulant en deux parties, le chapitre 4 a pour objectif de justifier dans quelles conditions le système RH performant de l'entreprise sous-traitante améliore la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Ce quatrième chapitre permet de faire le lien avec les trois chapitres précédents en étudiant l'éventuel effet de contingence de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre. Aussi, la première section s'attache à mettre en évidence le mécanisme commun qui expliquerait l'effet des déterminants relationnels ainsi que du système RH performant sur la performance de l'échange. L'analyse des deux pans de la littérature en ressources humaines et en stratégie (chapitres 2 et 3) ont permis de souligner le rôle majeur de la flexibilité organisationnelle dans la performance de l'échange. Ainsi, la première section présente conjointement la double littérature afin de comprendre comment le système RH performant et les déterminants relationnels influencent la flexibilité organisationnelle. La seconde section permet de souligner le rôle contingent de la qualité de la relation sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Ce raisonnement offre deux possibilités : un effet de substitution ou de complémentarité. Aussi, notre argumentation permet de justifier comment l'effet conjoint du système RH performant et de la qualité de la relation pourraient être complémentaire ou se substituer l'un à l'autre. Un effet complémentaire signifierait que le système RH performant permettrait de pallier les limites de la qualité de la relation. Ainsi, les effets sur la performance s'ajouteraient. En opposition, un effet de substitution indiquerait que les effets seraient redondants dans l'explication de la performance de l'échange. Le chapitre se termine par la formulation de six hypothèses de recherche reflétant l'hypothèse d'un effet complémentaire et de six hypothèses reflétant l'hypothèse d'un effet de substitution.

---

## MODELE DE RECHERCHE ET SYNTHESE DES HYPOTHESES

Notre travail propose de répondre à la question de recherche suivante : **Le système RH du sous-traitant améliore-t-il la performance de l'échange avec le donneur d'ordre ? Si oui, à quelles conditions ?** Afin d'y répondre, un certain nombre d'hypothèses de recherche ont été soulevées. L'ensemble de ces hypothèses peut être présenté sous la forme d'un modèle de recherche. La figure suivante présente ce modèle de recherche en schématisant les relations entre les variables qui vont être étudiées.

**Figure 9. Modèle de recherche général**



Le tableau suivant recense l'ensemble des hypothèses développées dans ce travail.

**Tableau 5. Récapitulatif des hypothèses de recherche**

HYPOTHESES DE RECHERCHE	
<b>H1</b>	Le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant.
<b>H2a</b>	La perception par le sous-traitant d'être traité justement par son donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.
<b>H2b</b>	Les normes relationnelles telles que perçues par le sous-traitant influencent positivement la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.

<b>H2c</b>	La confiance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.
<b>H2d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre envers le sous-traitant influence négativement la performance de leur échange.
<b>H2d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence négativement la performance de leur échange.
<b>H2d3</b>	L'interdépendance entre un donneur d'ordre et un sous-traitant influence positivement la performance de leur échange.
<b>H3a</b>	La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est élevée.
<b>H3b</b>	Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont élevées.
<b>H3c</b>	La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est élevée.
<b>H3d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.
<b>H3d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.
<b>H3d3</b>	L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est élevée.
<b>H4a</b>	La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.
<b>H4b</b>	Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont faibles.
<b>H4c</b>	La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est faible.
<b>H4d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.
<b>H4d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.
<b>H4d3</b>	L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est faible.

---

---

---

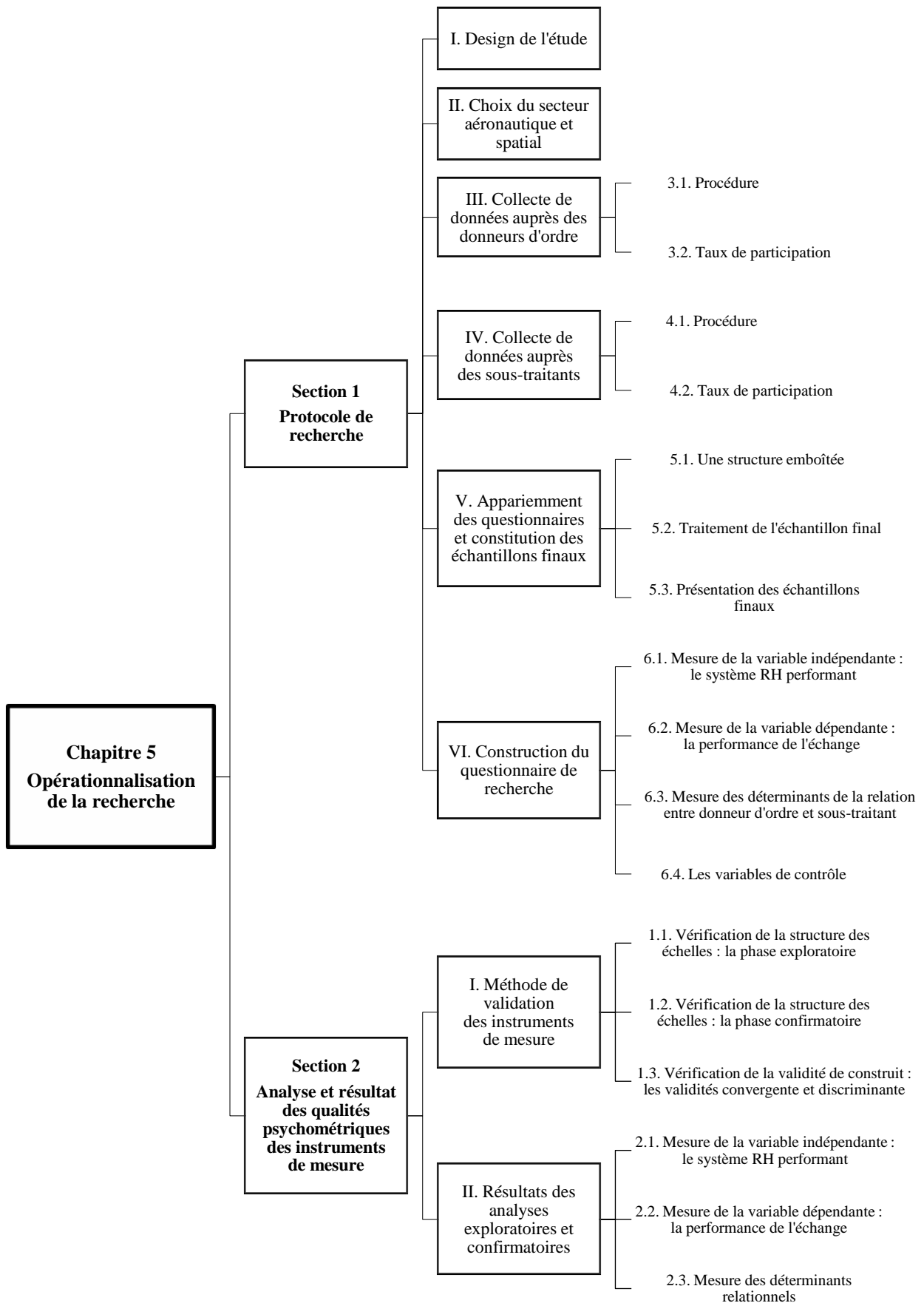
**PARTIE II**

**METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

---

---

## Chapitre 5 Opérationnalisation de la recherche



La confrontation à notre terrain de recherche s'est révélée délicate pour deux raisons majeures. La première est directement liée à l'aspect méthodologique de notre recherche. En effet, la compréhension du système RH performant de l'entreprise sous-traitante et de la performance de l'échange avec le donneur d'ordre implique d'obtenir la vision des partenaires de part et d'autre de la dyade. Une collecte multi-sources des données exige de lever l'anonymat des entreprises, qui s'avère particulièrement délicate du fait du caractère confidentiel des relations commerciales. A cette difficulté méthodologique s'ajoute une contrainte davantage contextuelle en étudiant un sujet sensible tant pour les donneurs d'ordre que pour les sous-traitants. Cette étude a été développée dans un contexte économique difficile où les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants étaient mises à mal (Volot, 2010). Même si la qualité des relations commerciales entre ces partenaires constitue un enjeu majeur, elle représente un caractère stratégique pour les entreprises qui sont réfractaires à divulguer ces informations de façon transparente. De plus, la réduction massive du nombre de sous-traitants de rang 1<sup>28</sup> par les grands donneurs d'ordre induit une certaine peur pour les sous-traitants de participer à une étude sur ce sujet et de prendre le risque de perdre le statut de rang 1 par risque de représailles. Cette actualité a confirmé l'intérêt de notre recherche tout en rendant plus difficile notre démarche sur ce sujet sensible auprès des différents interlocuteurs.

## **SECTION 1 : PROTOCOLE DE RECHERCHE**

La première section de cette deuxième partie traite de la méthodologie que nous avons adoptée et des instruments de mesure que nous avons sélectionnés pour élaborer notre recherche. Dans une première partie, nous détaillerons notre protocole de recherche qui tient compte du caractère multi-sources de notre étude. Les parties suivantes s'attacheront à présenter le choix du secteur d'activité, les collectes de données auprès des donneurs d'ordre et des sous-traitants ainsi que les principales caractéristiques des échantillons finaux sur lesquels reposent nos analyses. Enfin, la dernière partie précisera la construction de notre questionnaire de recherche au travers des différentes échelles utilisées.

---

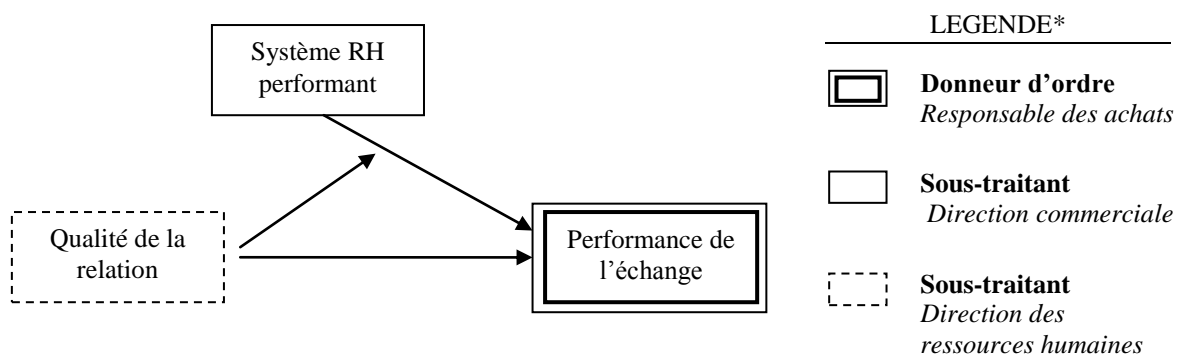
<sup>28</sup> Les sous-traitants de rang 1 sont les fournisseurs directs du donneur d'ordre. Ils sont d'une importance stratégique pour le donneur d'ordre car ils lui apportent la part la plus importante d'*input* (Ivens et al., 2009 ; Pardo et al., 2011), contrairement aux sous-traitants de rangs 2 ou 3.

## I. Design de l'étude

Notre recherche a pour objectif de comprendre l'influence du système RH performant d'une entreprise sous-traitante sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre, selon la qualité de leur relation. Ainsi, ce sujet de recherche nous impose de mesurer différents construits auprès de multiples sources. L'utilisation d'une collecte multi-sources permet de minimiser le biais de méthode commune relatif à un unique répondant. En effet, la principale cause de variance de méthode commune est l'obtention de mesures prédictives et de critères par le même évaluateur ou la même source (Podsakoff et al., 2003). Podsakoff et al. (2003) préconisent donc d'utiliser plusieurs sources afin d'éviter notamment un risque de rationalisation des réponses et de pallier la tendance de désirabilité sociale du répondant. Nous avons ainsi collecté nos données auprès de trois sources dans la mesure du possible et deux sources lorsque le référent commercial et RH de l'entreprise sous-traitante était le directeur général.

Dans notre étude, les sources se distinguent selon le type d'entreprise donneuse d'ordre ou sous-traitante mais également selon la fonction des répondants, directeur des ressources humaines ou commercial. Par souci de clarté, il convient dans un premier temps de présenter le design de notre étude avec la spécificité d'une collecte de données multi-sources. La figure 10 présente le modèle de recherche en spécifiant les sources de données (type d'entreprise et fonction du répondant).

**Figure 10. Les différentes sources de données**



\*L'inscription en **gras** indique le type de l'entreprise et celle en *italique* indique la fonction du répondant.



Ainsi, nous mettons en évidence trois sources de données différentes :

- Le responsable des achats de l'entreprise donneuse d'ordre concernant la performance de l'échange avec le sous-traitant
- La direction commerciale de l'entreprise sous-traitante au sujet de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre
- La direction des ressources humaines de l'entreprise sous-traitante à propos des pratiques RH développées dans l'entreprise

Par conséquent, trois questionnaires ont été développés dans l'objectif des les administrer à chacune de ces sources. Le tableau 6 présente un résumé des construits mesurés avec chaque questionnaire et précise l'interlocuteur. L'intérêt étant de clarifier la démarche adoptée dans cette recherche, le détail des variables mesurées sera présenté dans le paragraphe traitant de la construction du questionnaire de recherche.

**Tableau 6. Design de l'étude**

- 
- ⇒ Administration d'un premier questionnaire relatif à la qualité de la relation avec un donneur d'ordre en particulier (A, B, C, D ou E).
    - *Source : Sous-traitant (direction commerciale)*
      - Construits mesurés :
        - Dépendance (matérielle, financière et humaine) du sous-traitant et du donneur d'ordre
        - Equité perçue par le sous-traitant de la relation commerciale
        - Confiance du sous-traitant envers le donneur d'ordre
        - Engagement du sous-traitant envers le donneur d'ordre
        - Normes relationnelles perçues par le sous-traitant
        - Performance perçue par le sous-traitant
  - ⇒ Administration d'un deuxième questionnaire auprès des sous-traitants, concernant les pratiques RH développées dans leur entreprise
    - *Source : Sous-traitant (direction des ressources humaines)*
      - Construits mesurés :
        - Formation intensive
        - Sélection à l'embauche
        - Evaluation de la performance
        - Rémunération de la performance
        - Participation des salariés dans la prise de décision
        - Gestion des carrières
        - Sécurité de l'emploi
  - ⇒ Administration d'un troisième questionnaire auprès des donneurs d'ordre notés A, B, C, D et E, relatif à la performance de la relation avec chaque fournisseur
    - *Source : Donneur d'ordre (responsable des achats)*
      - Construit mesuré :
        - La performance de l'échange avec le fournisseur en termes de prix et de qualité de produit
-

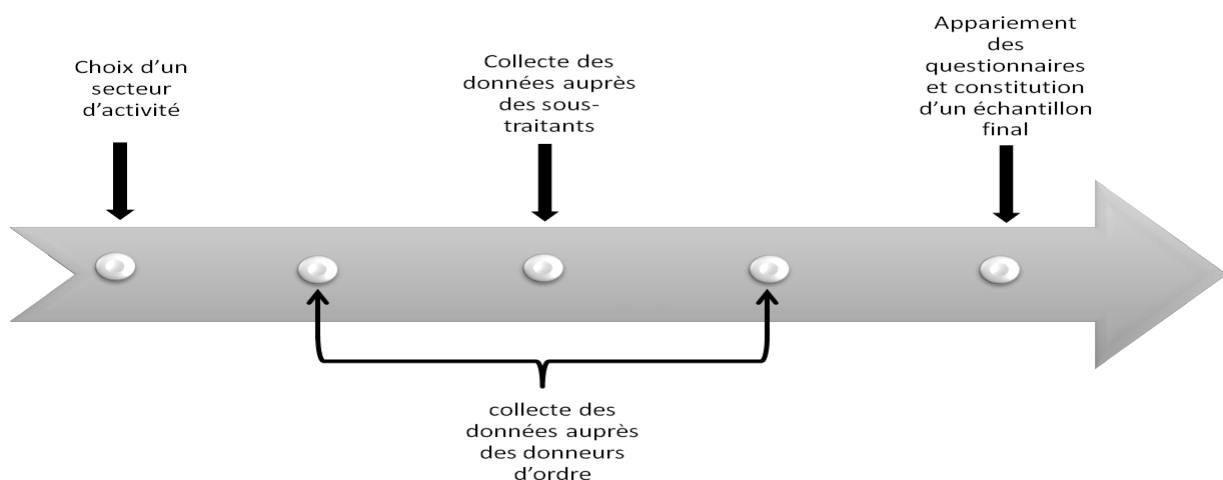
La première difficulté de la mise en place d'un protocole mobilisant plusieurs sources est relative à l'appariement des différents questionnaires distribués. Cette étape est cruciale afin de faire correspondre les données collectées via les différentes sources. Pour ce faire et afin de garantir la confidentialité des répondants, nous avons attribué arbitrairement un numéro à chaque entreprise appartenant aux différentes listes de fournisseurs. L'utilisation d'un numéro nous a permis de justifier l'anonymat des répondants sans leur demander des données sensibles telles que le numéro siren ou le nom de l'entreprise. Par ailleurs, une difficulté supplémentaire s'est présentée à nous car certaines entreprises apparaissaient plusieurs fois dans notre échantillon initial auprès de différentes listes de donneurs d'ordre, ces entreprises étant des sous-traitants de plusieurs donneurs d'ordre de notre échantillon.

**Nous avons donc attribué des numéros différents afin de coder l'entreprise mais également la relation commerciale avec le donneur d'ordre.**

De ce fait, certaines entreprises se sont vues attribuer deux ou trois numéros afin de coder leurs relations commerciales avec les multiples donneurs d'ordre. Dans ce cas, autant de questionnaires relatifs à la qualité de la relation avec les donneurs d'ordre ont été envoyés à ces entreprises (un questionnaire pour chaque relation). Les numéros attribués étaient inscrits sur chaque questionnaire avant leur administration auprès des sous-traitants. Nous avons pu insister à plusieurs reprises sur la confidentialité de cette étude qui ne faisait pas apparaître le nom de l'entreprise répondante.

Cette étude a ainsi nécessité plusieurs étapes que nous allons détailler. La figure suivante présente la chronologie des actions qui ont été mises en place successivement.

**Figure 11. Chronologie des actions élaborées dans le protocole de recherche**



Dans un premier temps, nous justifions le choix d'un secteur d'activité qui s'organise en chaînes de sous-traitance. Dans un deuxième et troisième temps, nous présentons la constitution de deux bases de données « donneur d'ordre » et « sous-traitant » ainsi que les démarches mises en œuvre pour collecter les données auprès de ces deux échantillons. Dans un quatrième temps, nous présentons l'échantillon final. Dans un dernier temps, nous décrivons l'élaboration des trois questionnaires de recherche.

## II. Choix du secteur aéronautique et spatial

Notre sujet d'étude portant sur la performance des relations de sous-traitance, nous devons choisir un ou plusieurs secteurs d'activités pour confronter nos hypothèses de recherche au terrain. Comme l'affirme M. Volot en 2010, « Aujourd'hui, plus aucun secteur d'activité n'échappe à la pratique de la sous-traitance » (p.10)<sup>29</sup>. Pour autant, deux éléments devaient être pris en compte pour élaborer la phase de recueil des données. D'une part, nous devons choisir des secteurs d'activités cohérents et similaires pour constituer un échantillon d'entreprises relativement homogène. D'autre part, nous étions tributaires de la volonté des donneurs d'ordre de participer à cette étude et de nous transmettre la liste de leurs fournisseurs de rang 1 afin de constituer notre base de données de sous-traitants.

Le choix du secteur d'activités a été une question primordiale pour notre recherche car ce dernier est susceptible d'influencer les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. En effet, certaines caractéristiques industrielles ont des conséquences majeures sur la capacité d'adaptation des fournisseurs et sur leur capacité à pérenniser sur le marché. Dans un premier temps, notre choix s'est porté vers le secteur aéronautique pour son rôle majeur dans l'industrie française. Ce secteur comptabilisait 160 000 salariés en 2012 et un chiffre d'affaires de 38 milliards d'euros dont 75% à l'export<sup>30</sup>. Notre proximité géographique avec les entreprises de ce secteur d'activités représentait une opportunité qui a conforté cette première sélection. En effet, les contraintes budgétaires et temporelles peuvent considérablement limiter les ambitions d'une recherche doctorale (Igalens et Roussel, 1998).

Dans l'objectif de garantir un échantillon satisfaisant, nous avons souhaité élargir la cible de donneurs d'ordre à un second secteur d'activités. Nous avons choisi le secteur du spatial après avoir rencontré plusieurs professionnels du secteur aéronautique qui nous ont aidés à

---

<sup>29</sup> Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance.

<sup>30</sup> Etude sur les besoins prospectifs en ressources humaines du secteur aéronautique et spatial (2012)

argumenter la pertinence de ce choix. En effet, les secteurs Aéronautique et Spatial se caractérisent par plusieurs spécificités similaires. D'une part, la durée des process dans ces secteurs d'activités peut atteindre plusieurs années et le réseau de sous-traitants doit être capable de s'adapter et d'être présent sur le marché durant toute la période nécessaire. D'autre part, la production s'effectue sur un nombre limité de produits. En effet, le nombre de produits vendus ou commandés se compte en centaines et non en milliers voire centaines de milliers comme dans le secteur automobile. De cette façon, les entreprises doivent amortir la chaîne de production sur une série de produits inférieure aux entreprises des secteurs pharmaceutique ou automobile par exemple. Les investissements inhérents à la production doivent ainsi être rentabilisés sur un nombre bien moindre de produits que dans d'autres secteurs industriels. Cette production, à l'inverse de la production de masse, caractérise les relations entre clients et fournisseurs car les entreprises sous-traitantes doivent être réactives et tout changement intervenant durant la production sera lourd de conséquences.

### **III. Collecte de données auprès des donneurs d'ordre**

#### **3.1. Procédure**

Dans un premiers temps, nous avons contacté plusieurs donneurs d'ordre des secteurs aéronautique et spatial afin d'obtenir un rendez-vous pour leur présenter la recherche et leur justifier l'intérêt de cette étude. Cette étape était primordiale pour préparer un échantillon d'entreprises car seuls les donneurs d'ordre peuvent divulguer leur propre liste de sous-traitants. En effet, ces informations confidentielles permettent de comprendre la politique d'achat de ces sociétés. Il a donc été nécessaire de rencontrer plusieurs fois ces donneurs d'ordre et d'entrer en relation avec un interlocuteur adéquat pour obtenir les informations nécessaires. Cet interlocuteur devait nécessairement avoir une bonne connaissance des sous-traitants et travailler régulièrement avec eux pour évaluer la performance des différentes relations commerciales. De ce fait, nous avons ciblé les responsables des achats ou des professionnels ayant en charge une fonction de la gestion de la chaîne de sous-traitance. L'objectif était de présenter le modèle de la recherche afin que les différents donneurs d'ordre acceptent de partager des informations pour mener à bien cette étude (liste de fournisseurs, contacts RH et commerciaux...).

### 3.1.1. Constitution d'une base de données « donneur d'ordre »

Neuf donneurs d'ordre ont été contactés mais seulement six ont accepté de nous rencontrer. Deux responsables de la chaîne de sous-traitance et quatre responsables des achats ont, dans un premier temps, accepté de participer à l'étude avec pour condition de signer une clause de confidentialité sur les informations qu'ils accepteraient de nous transmettre notamment leur liste de fournisseurs de rang 1. Un donneur d'ordre s'est retiré du projet après plusieurs rendez-vous car le responsable des achats qui avait validé sa participation, a quitté ses fonctions. Malgré le soutien de ce dernier et la rencontre de son successeur, la négociation n'a pas abouti. Le nouveau responsable a justifié ne pas avoir assez de connaissances sur les fournisseurs et ne pas vouloir développer une étude auprès de ses sous-traitants en débutant à ce poste. Les cinq autres responsables avec qui nous nous sommes entretenus ont accepté de participer au projet et nous ont fait signer une clause de confidentialité. Par ailleurs, nous avons prévenu les donneurs d'ordre que nous ne rendrions pas compte du détail des réponses de chaque sous-traitant mais seulement d'une synthèse globale.

Au final, cinq donneurs d'ordre ont accepté de participer à l'étude et une liste de 225 entreprises sous-traitantes de rang 1 françaises a été créée. Par souci de confidentialité, les noms des donneurs d'ordre ont été remplacés par des lettres. Le tableau 7 présente la répartition des sous-traitants par donneur d'ordre de notre échantillon initial.

**Tableau 7. Répartition de l'échantillon initial**

						TOTAL
Donneurs d'Ordre	A	B	C	D	E	5
Nombre de sous-traitants	35	82	51	42	15	225

Nous avons demandé aux donneurs d'ordre de nous transmettre une liste de fournisseurs précisant l'adresse de l'entreprise ainsi que les noms et les adresses email du directeur général, commercial et/ou des ressources humaines dans la mesure du possible. Ces informations étaient partiellement présentes dans les listes obtenues.

### 3.1.2. Réponse des donneurs d'ordre

Dans un dernier temps et après avoir terminé la collecte auprès des sous-traitants, nous avons recontacté les cinq donneurs d'ordre afin de leur demander de répondre à un questionnaire pour chaque entreprise ayant répondu à notre étude<sup>31</sup>. Cette action nous a permis d'alléger la charge de travail des donneurs d'ordre en leur évitant de répondre pour l'ensemble de leur liste de fournisseur et de garantir une certaine qualité de réponse. Nous savions d'ores et déjà que certains donneurs d'ordre auraient refusé dans le cas contraire. Malgré cette action et compte tenu de la durée de notre collecte auprès des sous-traitants, deux donneurs d'ordre ont refusé de répondre à sept questionnaires. En effet, les responsables des achats de ces deux entreprises n'occupaient plus cette fonction et les nouveaux responsables nous ont indiqué ne pas avoir de connaissance sur ces sept fournisseurs. De plus, un sous-traitant a mis fin à son activité durant notre collecte de données, ce qui a motivé une absence de réponse de la part des donneurs d'ordre concernés.

### 3.2. Taux de participation

Au final, les donneurs d'ordre ont répondu au questionnaire pour 174 sous-traitants (N=174). Deux d'entre eux ont répondu pour l'ensemble de la liste qu'ils avaient fournie au départ. Le taux de participation des donneurs d'ordre est inscrit à titre indicatif mais il n'est pas représentatif puisqu'il leur était demandé de répondre seulement pour les fournisseurs ayant eux-mêmes répondu. Le tableau 8 présente le taux de participation des donneurs d'ordre.

**Tableau 8. Taux de réponse des donneurs d'ordre**

SOURCE	DONNEUR D'ORDRE
	<i>Responsable des achats</i>
Données étudiées	Performance de l'échange
Echantillon initial	225
Echantillon final	174
<b>Taux de participation</b>	<b>77.3%</b>

<sup>31</sup> La liste mise à disposition aux donneurs d'ordre ne contenait que les entreprises sous-traitantes ayant répondu à l'ensemble de l'étude (deux questionnaires retournés). Les entreprises n'ayant pas répondu ou partiellement (un seul volet de l'étude) ont été retirées afin d'alléger le travail des donneurs d'ordre.

## IV. Collecte de données auprès des sous-traitants

### 4.1. Procédure

La collecte des données a représenté une étape délicate. En effet, la participation des sous-traitants a été possible grâce à de multiples démarches et stratégies mises en œuvre pour les rencontrer.

#### *4.1.1. La création de partenariats avec des parties prenantes de l'industrie aéronautique et spatiale*

Conscients de la difficulté d'entrer en contact avec les entreprises de ces secteurs industriels et du caractère sensible de notre sujet d'étude, nous avons contacté diverses parties prenantes susceptibles d'être intéressées par notre recherche et d'appuyer notre action auprès des fournisseurs. Nous avons ainsi multiplié les pistes d'entrée : MEDEF<sup>32</sup>, UIMM<sup>33</sup>, GIFAS<sup>34</sup>, ANDRH<sup>35</sup> et ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Notre démarche auprès de ces organisations s'est effectuée de la même façon avec une présentation claire et succincte de notre projet en mettant l'accent sur les apports pratiques et une description précise de notre protocole de recherche pour collecter les données.

Le MEDEF et l'UIMM Midi-Pyrénées ont été les premières organisations rencontrées. Nous souhaitions bénéficier de leur appui pour contacter les entreprises mais également être invités lors de diverses manifestations ou salons professionnels. Ces rencontres n'ont pas été aussi fructueuses que nous l'espérions mais elles nous ont tout de même permis de bénéficier de leur notoriété et d'asseoir la légitimité de notre projet auprès des professionnels des secteurs aéronautique et spatial. En effet, ces deux organisations syndicales n'ont pas donné suite à notre projet mais elles ont donné leur accord pour que nous contactions les entreprises en indiquant qu'elles validaient notre démarche. De plus, tant le MEDEF que l'UIMM nous ont autorisés à contacter de leur part des entreprises spécifiques. Ces recommandations ont été concluantes et ont induit la participation de plusieurs professionnels.

Dans le même temps, nous avons contacté l'ANDRH et le GIFAS afin de bénéficier de leur appui et de leur réputation mais également afin d'obtenir les noms et les coordonnées des

---

<sup>32</sup> Mouvement des entreprises de France

<sup>33</sup> Union des industries et des métiers de la métallurgie

<sup>34</sup> Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales

<sup>35</sup> Association nationale des directeurs de ressources humaines

professionnels de notre base de données. En effet, nos listes de fournisseurs ne précisait que rarement les noms des responsables commerciaux ou des ressources humaines et nous souhaitions obtenir ces informations afin de personnaliser nos courriers à l'attention des sous-traitants. D'une part, nous avons rencontré la présidente de l'ANDRH Midi-Pyrénées à plusieurs reprises afin de lui présenter notre étude et l'avancée de notre travail. Ces échanges ont été très enrichissants tant sur le plan méthodologique que sur le contenu que notre étude. Nous avons ainsi profité de ces rencontres pour conforter l'intérêt de cette recherche et reformuler puis valider notre questionnaire orienté RH. Nous avons également été invités à plusieurs réunions de l'ANDRH afin de rencontrer des responsables RH de la région toulousaine.

Par ailleurs, nous avons pris contact avec le GIFAS lors d'un déplacement dans un salon professionnel toulousain. Nous ne connaissions pas cet organisme auparavant mais dans la recherche d'un maximum de portes d'entrée, nous nous sommes présentés à leur stand afin d'étudier un éventuel partenariat à l'instar de l'ANDRH. Notre interlocuteur a confirmé la pertinence de notre étude dans le contexte actuel et la validité de notre questionnaire sur la qualité de la relation avec le donneur d'ordre (questionnaire envoyé à la direction commerciale). Ces deux collaborations (ANDRH et GIFAS) ont été extrêmement fructueuses pour notre travail car nous avons bénéficié d'informations pertinentes sur notre sujet et de conseils avisés qui nous ont permis de valider nos questionnaires de recherche. De plus, nous avons obtenu les annuaires professionnels de ces deux associations dans lesquels sont référencés les noms et les coordonnées de tous les principaux dirigeants. Afin de compléter ces informations, nous nous sommes procuré l'annuaire d'Aerospace Valley Midi-Pyrénées et Aquitaine, le magazine entreprises Midi-Pyrénées<sup>36</sup> et Objectif Aquitaine<sup>37</sup>. Ces actions ont certainement représenté un élément clé de la réussite de notre recherche car elles ont permis un gain de temps et un contact direct auprès des professionnels en évitant le classique « barrage secrétaire ».

Dans un dernier temps, nous avons contacté Jean-Claude Volot, médiateur national des relations inter-industrielles et de la sous-traitance, que nous avons rencontré en décembre 2010. En effet, à la demande du gouvernement, ce dernier a eu pour mission d'examiner les

---

<sup>36</sup> Hors série Juillet-Août 2009 du magazine Entreprises Midi-Pyrénées : TOP Economique Toulouse Midi-Pyrénées 2010

<sup>37</sup> Hors série Objectif Aquitaine : le guide des entreprises d'aquitaine 2010



pratiques de la sous-traitance au regard des règles de droit. Nous avons vivement souhaité rencontrer M. Volot car la mise en place de cette médiation est le fruit d'un constat du gouvernement, « d'un déséquilibre de la relation commerciale entre donneurs d'ordre et fournisseurs qui grève la compétitivité de l'économie française », comme l'atteste la lettre de mission envoyée à M. Volot qui figure en annexe. Ainsi, il nous était primordial d'échanger avec lui car sa mission était au cœur de notre sujet. Le rendez-vous a été très constructif en apportant un regard critique sur notre modèle de recherche et en approuvant son utilité managériale. Cet échange nous a permis de mieux connaître le contexte spécifique de l'aéronautique et du spatial et de mieux comprendre le déséquilibre relationnel entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Enfin, M. Volot a représenté un acteur majeur dans la réussite de notre étude en nous permettant de venir au salon du Bourget en 2011 à Paris.

#### ***4.1.2. L'utilisation de multiples moyens de collecte auprès des sous-traitants***

Conscients de la difficulté d'obtenir une participation conjointe des directions commerciales et des ressources humaines, nous avons mis en œuvre différentes modalités de réponse. La collecte des données auprès des fournisseurs s'est donc déroulée en trois étapes que nous allons présenter précisément.

##### **- Envoi d'un questionnaire par courrier personnalisé**

La mise en place de la phase d'envoi des questionnaires nous a demandé une préparation méthodique de notre base de données. Dans un premier temps et à l'aide des annuaires professionnels du GIFAS et de l'ANDRH, nous avons recensé les noms et coordonnées de tous les principaux dirigeants que nous souhaitons contacter. Ainsi, nous avons distingué les envois à l'attention du directeur général pour les entreprises de petite taille des doubles envois à l'attention du directeur commercial et du directeur des ressources humaines. Cette préparation nous a permis de personnaliser la lettre accompagnant le ou les questionnaire(s) selon que nous contactons un ou deux interlocuteurs dans les entreprises. Dans un second temps, nous avons élaboré cinq versions de questionnaires adaptées aux fournisseurs travaillant avec les différents donneurs d'ordre. En effet, chaque sous-traitant devait recevoir un questionnaire orienté vers un donneur d'ordre en particulier.

Une fois ces formalités accomplies, nous avons envoyé les questionnaires aux entreprises accompagnés d'une lettre présentant notre étude et assurant la confidentialité des réponses ainsi qu'une enveloppe retour affranchie. Dans l'objectif de véhiculer une image de marque et

de qualité, nous avons soigné la présentation des questionnaires en utilisant une impression couleur et du papier de qualité supérieure. Les questionnaires envoyés à tous les professionnels figurent en annexes 2 et 3. Les lettres accompagnant les questionnaires étaient personnalisées dans la majorité des cas. Les rares envois où nous n'avions pas le nom du contact étaient adressés à la direction du service concerné. Comme nous l'avons explicité précédemment, chaque questionnaire portait un numéro d'identification permettant de coder l'entreprise mais également la relation commerciale.

- **Relance téléphonique et questionnaire en ligne**

Nous avons réalisé de multiples relances par mail ainsi que par téléphone afin d'échanger et de justifier l'intérêt de l'étude auprès des différents dirigeants. Nous avons proposé également une version en ligne du questionnaire afin de leur offrir plusieurs possibilités de réponse. La principale difficulté à cette étape était de conserver le codage initial des entreprises pour permettre l'appariement des questionnaires. Ainsi, cette étape nous a imposé de créer un questionnaire en ligne par relation commerciale étudiée et par entreprise. Lors de cette phase de relance, nous proposons également à nos interlocuteurs de les rencontrer afin de leur présenter notre étude et leur présenter notre questionnaire.

- **Participation aux salons professionnels et de recrutement**

Dès le début de la phase d'envoi des questionnaires papier, nous avons effectué une veille sur les différentes manifestations professionnelles qui seraient susceptibles de nous intéresser pour rencontrer les interlocuteurs des entreprises ciblées. Nous avons sélectionné deux formats de manifestations : les salons de recrutements pour rencontrer les responsables RH et les salons de l'aéronautique et du spatial pour rencontrer essentiellement les directeurs généraux et commerciaux. Afin d'obtenir un accès aux salons de recrutement régionaux tels que le « forum emploi » ou le « carrefour emploi toulouse métropole », nous nous sommes au préalable inscrits en tant que demandeur d'emploi sur leurs sites internet. Cette démarche atypique pour rencontrer les DRH a eu le mérite de permettre la collecte quelques questionnaires supplémentaires et de nous faire recommander auprès de certaines entreprises. Ces manifestations n'ont pas toujours été fructueuses car elles regroupaient des employeurs potentiels de tous les secteurs d'activités et non exclusivement notre cible d'entreprises.

La participation à différents salons de l'aéronautique et du spatial a été très bénéfique car elle nous a permis de rencontrer davantage d'entreprises allant des grands groupes industriels

aux PME. En effet, ces salons tels que SIANE<sup>38</sup>, AEROMART<sup>39</sup> Toulouse ou le SIAE<sup>40</sup> regroupent la majorité des acteurs des industries aéronautiques et spatiales, le SIAE étant le salon incontournable et mondialement connu. Ces manifestations offrent dans un premier temps, un accès exclusif aux professionnels puis dans un second temps, ouvrent leur porte au grand public. L'intérêt était pour nous d'obtenir un accès dès le début de ces manifestations afin de rencontrer un maximum de fournisseurs et d'échanger avec les différents responsables. En effet, ces derniers sont souvent présents sur le site uniquement lors des journées réservées aux professionnels déléguant la tenue du stand le reste du temps. L'accès à ces salons s'est effectué par invitation de la part de directeurs commerciaux avec qui nous avons pu nous entretenir et avaient accepté de répondre à notre étude ; dans le cas contraire, nous accédions uniquement aux journées grand public. Le salon SIAE se déroule tous les deux ans et regroupe plus de 2000 exposants avec près de 145 000 professionnels. Nous avons obtenu une invitation par M. Jean-Claude Volot, médiateur national des relations inter-industrielles, qui nous a permis d'accéder à l'ensemble de la 49<sup>e</sup> édition du salon du Bourget en 2011. Cette action nous a permis de rencontrer de très nombreuses entreprises après plusieurs mois de relances mails et téléphoniques.

#### **4.2. Taux de participation**

Le tableau 9 présente le taux de retour pour chaque questionnaire administré aux deux sources des entreprises sous-traitantes : service RH et service commercial. Le taux de retour du questionnaire relatif aux pratiques de ressources humaines est comparable à celui de Martin-Tapia et al. (2009) qui relèvent un taux de 35% mais supérieur à celui de Becker et Huselid (1998) qui est de 18%. De plus, le taux de retour du questionnaire relatif à la qualité de la relation commerciale est comparable voire supérieur à celui d'autres études portant sur les mêmes thématiques et sur le même niveau inter-organisationnel (Luo, 2005 ; Cousin et Lawson, 2007)<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Salon des partenaires de l'industrie du grand sud

<sup>39</sup> Convention d'affaires internationales des industries aéronautiques et spatiales

<sup>40</sup> Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace

<sup>41</sup> Les taux de retour sont respectivement de 40% et de 27,3% pour les études de Luo (2005) et Cousin et Lawson (2007).

**Tableau 9. Taux de participation des entreprises sous-traitantes selon la source**

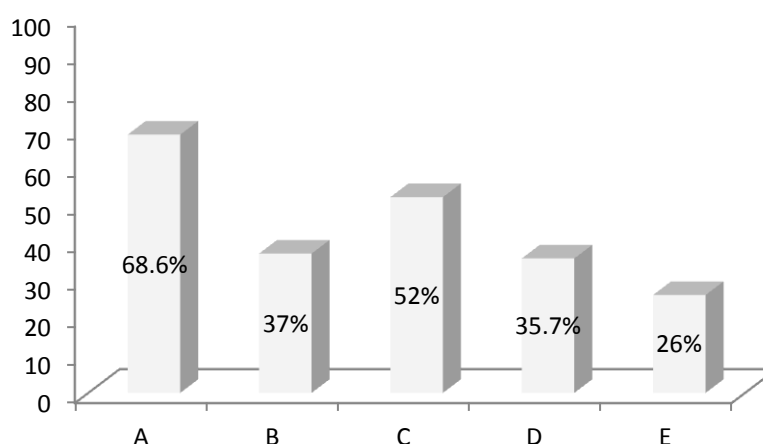
SOURCE	SOUS-TRAITANT	
	<i>Direction des ressources humaines</i>	<i>Direction commerciale</i>
Construits mesurés	Pratiques de ressources humaines	Qualité de la relation
Echantillon initial	207	225
Echantillon final	75	101
<b>Taux de participation</b>	<b>36.2%</b>	<b>44.9%</b>

Le taux de participation des sous-traitants diffère selon les cinq donneurs d'ordre. Un premier élément nous permet de justifier ce point au regard des différentes dates d'engagement des donneurs d'ordre à l'étude. En effet, l'envoi des questionnaires aux fournisseurs s'est effectué en plusieurs temps car tous les donneurs d'ordre n'ont pas accepté de participer à la même date. De ce fait et durant la phase de négociation avec les clients C, D et E, nous avons envoyé en janvier 2010 les questionnaires aux fournisseurs des donneurs d'ordre A et B. En décembre 2010 nous avons envoyé les questionnaires aux fournisseurs des listes C et D puis en mars 2011 à ceux de la liste E. Ces envois différés ont eu des conséquences directes sur notre phase de relance au bénéfice des entreprises appartenant aux listes A et B, ce qui peut justifier le taux de réponse exceptionnel du donneur d'ordre A (voir Tableau 10). Le deuxième élément correspond aux entreprises qui apparaissent dans plusieurs listes et notamment entre les listes A et C. En effet, plusieurs entreprises étaient présentes sur ces deux listes, ce qui nous a permis de collecter avec plus de facilité certains questionnaires du client C. Enfin, le donneur d'ordre C est le seul à appartenir au secteur d'activité du spatial, cet élément peut également justifier le taux de réponse élevé.

Le tableau 10 présente les taux de participation des sous-traitants détaillés par donneur d'ordre. Le graphique 3 permet de rendre compte du détail des relations commerciales que nous avons pu étudier en fonction des donneurs d'ordre. En revanche, il n'est pas pertinent de présenter ces éléments par entreprise du fait de la présence de plusieurs doublons d'entreprises dans notre base de données.

**Tableau 10. Taux de participation des référents commerciaux selon les donneurs d'ordre**

	A	B	C	D	E	TOTAL
Echantillon initial	35	82	51	42	15	225
Echantillon final	24	31	27	15	4	101

**Graphique 3. Représentation graphique des taux de participation des référents commerciaux selon les donneurs d'ordre**

*Ex : 68,6% des sous-traitants du donneur d'ordre A ont répondu à l'étude.*

## V. Appariement des questionnaires et constitution des échantillons finaux

### 5.1. Une structure emboîtée

La constitution de notre base de données fait apparaître une structure emboîtée. En effet, étant donné que des fournisseurs apparaissent dans différentes listes de donneurs d'ordre, nous devons distinguer le niveau de « l'entreprise » concernant les données relatives uniquement à l'entreprise sous-traitante du niveau de « la relation » s'apparentant aux données liées à la relation commerciale entre le sous-traitant et le ou les donneur(s) d'ordre. Par conséquent, nous avons constitué deux échantillons afin de distinguer les données collectées auprès de l'entreprise sous-traitante de celles concernant la qualité de la relation commerciale. Ce point sera argumenté plus précisément dans le chapitre suivant lors de la justification et le choix de nos analyses de données. **Notre échantillon initial était donc de N = 225 relations commerciales composées de 207 entreprises sous-traitantes.**

## 5.2. Traitement de l'échantillon final

La collecte des données s'est conclue avec 101 relations commerciales évaluées par le sous-traitant. Cependant, cet échantillon a été réduit afin de tenir compte des différentes sources de notre étude (Tableau 11). Comme nous l'avons précisé dans le paragraphe 3.1.2, deux donneurs d'ordre n'ont pu évaluer la performance de la relation pour 8 sous-traitants (méconnaissance et disparition des entreprises). Nous avons donc réduit notre échantillon à 93 relations commerciales évaluées par les deux partenaires de la dyade.

Dans un second temps, nous avons fait correspondre à cet échantillon, les données collectées par le service RH. Nous avons donc retiré 20 relations commerciales afin de respecter cette exigence. Suite à cette réduction, le donneur d'ordre E ne comptabilisait plus qu'une seule relation commerciale dans l'échantillon. Pour garantir un échantillon homogène et éviter un biais méthodologique lié à l'appartenance au donneur d'ordre, nous avons retiré la relation commerciale en question et de ce fait le donneur d'ordre E.

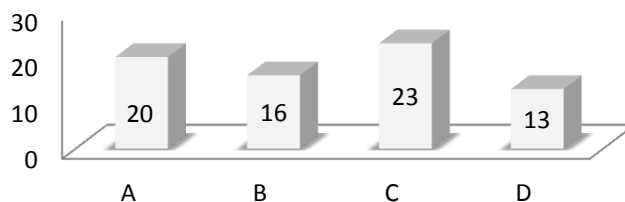
Ainsi, nous obtenons un échantillon total de **72 relations commerciales** composées de **62 entreprises sous-traitantes** (10 entreprises ayant deux relations commerciales avec 2 donneurs d'ordre) travaillant avec **4 donneurs d'ordre**.

Tableau 11. Traitement de l'échantillon final

Traitement de l'échantillon final	
Nombre de relations commerciales évaluées par le sous-traitant au départ (direction commerciale)	101
Absence de réponse du donneur d'ordre	-8
Absence de réponse du service RH de l'entreprise sous-traitante	-20
Suppression du donneur d'ordre E	-1
<b>Total</b>	<b>72</b>

## 5.3. Présentation des échantillons finaux

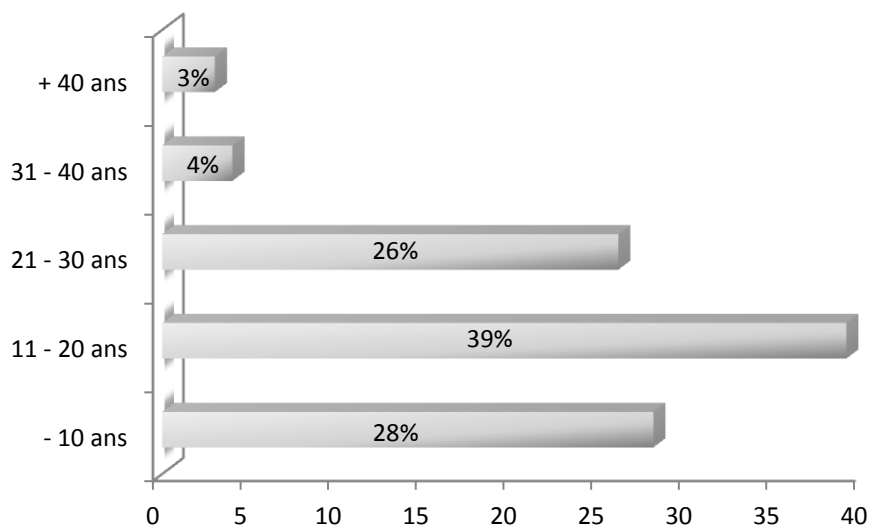
L'échantillon final sur lequel nous avons testé nos hypothèses de recherche est de  $N = 72$  relations commerciales composées de 62 entreprises sous-traitantes. Le graphique 4 présente la répartition par donneur d'ordre des relations commerciales retenues dans l'échantillon final.

**Graphique 4. Répartition des relations commerciales par donneur d'ordre**

Nous présentons donc l'échantillon sous deux formes : les relations commerciales et les entreprises sous-traitantes.

### 5.3.1. Caractéristique des relations commerciales

Les relations commerciales se caractérisent selon leur durée et selon la part de chiffre d'affaires du sous-traitant générée avec le donneur d'ordre. Le premier graphique (graphique 5) présente la répartition de l'échantillon selon la durée de la relation commerciale, la durée de relation moyenne étant de 19 ans et demi.

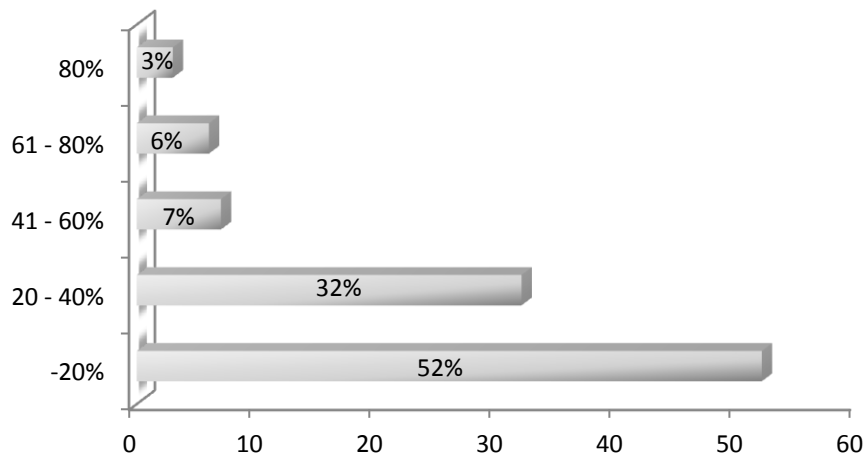
**Graphique 5. Durée de la relation commerciale entre le donneur d'ordre et le sous-traitant**

*Moyenne : 19.5 ans*

*Ecart-type : 12.2*

Le second graphique (graphique 6) présente la répartition de l'échantillon en termes de dépendance au donneur d'ordre selon le chiffre d'affaires. 42% des relations commerciales de l'échantillon sont caractérisées par une dépendance à plus de 20% de leur chiffre d'affaires avec le donneur d'ordre contre 52% caractérisées par une dépendance inférieure.

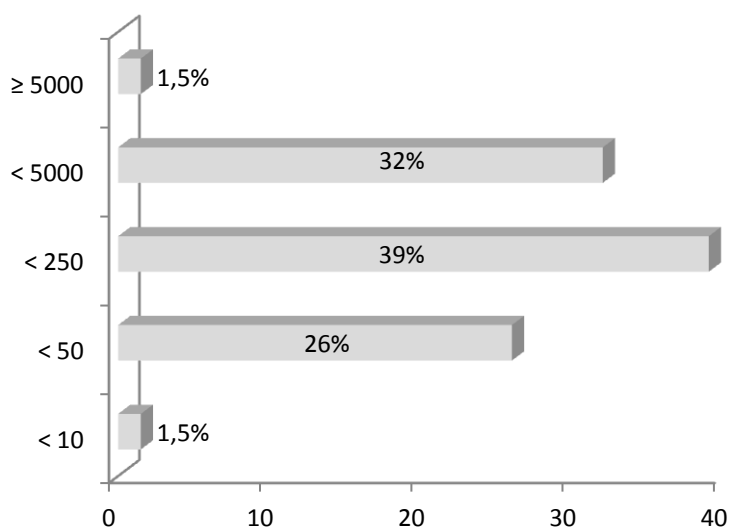
**Graphique 6. Part de chiffre d'affaires générée avec le donneur d'ordre**



**5.3.2. Caractéristique des entreprises sous-traitantes**

Les entreprises sous-traitantes se caractérisent par un effectif moyen de 461 salariés, le graphique 7 présente la répartition de l'échantillon par catégories d'entreprises selon l'union européenne. De plus, le tableau 12 présente les entreprises sous-traitantes de notre échantillon final selon le type d'activité, le type de contrat et le type de salarié. Le contrat majoritairement utilisé est le CDI avec une valeur moyenne de 94%. Enfin, les entreprises emploient en moyenne deux fois plus d'ouvriers de production que de cadres et ingénieurs.

**Graphique 7. Répartition de l'échantillon par catégories d'entreprises selon l'union européenne**



Catégorie	Effectif
Grande entreprise	≥ 5000
Entreprise de taille Intermédiaire	< 5000
Moyenne entreprise	< 250
Petite entreprise	< 50
Micro entreprise	< 10



**Tableau 12. Présentation des entreprises sous-traitantes**

Principales caractéristiques des entreprises sous-traitantes		
Effectif moyen		461 (ET=12.2)
Activité	Service	13%
	Production	87%
Type de contrat	CDI	94%
	CDD	3.3%
	Intérim	2.7%
Type de salarié	Cadres et Ingénieurs	33%
	Ouvriers de production	67%

*ET : Ecart-type*

## VI. Construction du questionnaire de recherche

Dans le cadre d'une démarche quantitative, le chercheur met à l'épreuve du terrain ses hypothèses de recherche au moyen d'un questionnaire. La pertinence et la qualité des données recueillies dépendent de la qualité du questionnaire de recherche. Ainsi, la construction de ce dernier représente une phase cruciale. Le questionnaire doit être le fruit de la part du chercheur d'une sélection d'échelles de mesure valides, d'une réflexion conceptuelle des construits mobilisés ainsi que de leur définition précise afin d'éviter des mesures de construits éloignées de son acceptation conceptuelle (Bagozzi et Edwards, 1998).

En cohérence avec ces actions, notre travail de conception du questionnaire s'est déroulé en quatre étapes :

- A partir d'une revue de la littérature, nous avons sélectionné les échelles de mesure existantes de notre concept dont la validité et la fiabilité ont été éprouvées. Un outil de mesure inadéquat ou inadapté aura une incidence sur la qualité de la collecte des données et les résultats. Cet « effet d'instrumentation » peut être évité en sélectionnant avec soin des échelles de mesure adaptées à notre étude mais également à notre cadre théorique et à notre design méthodologique. Nous avons ainsi sélectionné des échelles ayant des qualités psychométriques avérées dans le passé tout en portant une attention particulière au sens des items et à la longueur des échelles.

- Après avoir sélectionné des échelles ayant une fiabilité et validité éprouvées dans la littérature, nous avons procédé à la traduction des items de l'anglais au français. L'adaptation au contexte de l'étude ainsi que la compréhension des répondants sont déterminées par la qualité de la traduction.
- Afin de s'assurer de l'adaptation de notre questionnaire à notre terrain de recherche, nous avons effectué quelques reformulations après avoir rencontré des professionnels des secteurs d'activités ciblés. La présidente de l'ANDRH Midi-Pyrénées et une DRH nous ont permis d'adapter le questionnaire envoyé aux directions des ressources humaines en supprimant notamment certains items inadaptés au contexte industriel français. Deux directeurs commerciaux ainsi qu'un donneur d'ordre se sont impliqués dans ce travail pour les questionnaires envoyés aux directions commerciales et aux donneurs d'ordre. L'objectif de ce travail était de s'assurer de la bonne compréhension des questionnaires.
- Enfin, la dernière étape a été consacrée à la validation des questionnaires auprès d'experts et de professeurs en gestion des ressources humaines. L'objectif étant de valider la traduction proposée et de vérifier que les modifications apportées n'aient pas changé le sens de certains items. Les échelles de mesure sélectionnées dans cette étude sont organisées en trois questionnaires de recherche présentés en annexes 1, 2 et 3. L'ensemble des instruments de mesure mobilisés ainsi que la cible des répondants sont résumés dans un tableau récapitulatif en fin de chapitre (tableau 19).

### **6.1. Mesure de la variable indépendante : le système RH performant**

Les chercheurs en management stratégique des ressources humaines justifient la valeur ajoutée des pratiques dites « performantes » lorsqu'elles sont combinées en un système (Delery, 1998 ; MacDuffie, 1995). De cette façon, le système bénéficie d'un effet additif des pratiques RH (MacDuffie, 1995) et d'effets de synergies inter-pratiques renforçant l'effet individuel (Delery, 1998 ; Huselid, 1995). Ainsi, il est important lorsque l'on souhaite modéliser le système de pratiques RH performant d'une entreprise, de mesurer plusieurs pratiques RH développées dans cette entreprise et validées dans la littérature.

L'échelle utilisée dans notre étude pour mesurer le système RH performant est celle de Gong et al. (2009). Premièrement, notre choix se justifie par la sélection faite par ces auteurs de huit pratiques RH, fondée sur une revue de 48 études en gestion stratégique des ressources humaines. Les questions relatives à chaque pratique ont été rédigées sur la base d'études existantes à l'instar de Delery et Doty (1996) dans la limite de leur disponibilité. Ces auteurs

ont pu évaluer les qualités psychométriques de cette échelle sur un échantillon de 1105 réponses. L'analyse factorielle exploratoire met en évidence neuf dimensions dont deux semblent être associées aux items de la pratique RH « distinction de statut ». Cette dernière ne nous a pas semblé pertinente pour notre étude dans un contexte français. En effet, la plupart des questions ne sont pas appropriées dans les entreprises françaises qui ne font pas de distinction aussi radicale entre les salariés de différents niveaux hiérarchiques tels que le lieu de repas. Cette réflexion sur cette dualité culturelle entre les contextes français et chinois ainsi que la confirmation d'un directeur des ressources humaines et d'un dirigeant sur ce sujet a justifié la suppression de cette pratique RH. Par ailleurs et à partir des mêmes données, Gong et al. (2010) valident l'unidimensionnalité du système performant en ne mobilisant que six<sup>42</sup> des huit pratiques RH initialement étudiées. Ces auteurs relèvent des qualités psychométriques très satisfaisantes avec un alpha de Cronbach de 0.94. Ces éléments attestent de la fiabilité de l'échelle de mesure et de la pertinence des pratiques RH mesurées pour former un système de pratiques RH performant.

Par conséquent, les sept pratiques RH que nous avons mobilisées à partir de l'étude de Gong et al. (2009) sont l'évaluation de la performance, la participation dans la prise de décision, la formation intensive, la gestion des carrières, la sélection à l'embauche, la rémunération de la performance et la sécurité de l'emploi. Il est à noter que les pratiques RH peuvent varier selon les groupes de salariés (Datta et al., 2005 ; Armstrong et al., 2010). Afin de mesurer le système de pratiques RH performant en tenant compte de ce critère, nous avons distingué deux populations de salariés pertinentes dans les secteurs d'activités étudiés : les cadres et ingénieurs et les ouvriers de production. Nous avons ainsi évalué chaque pratique RH selon ces deux populations de salariés auprès des responsables RH. Cette action permet de contrôler la variation des pratiques RH entre les groupes de salariés recommandée par Lepak et Snell (1999) et Gong et al. (2009). Le tableau 13 présente les items de l'échelle retenue ainsi que la traduction que nous avons proposée et sur laquelle a émergé un consensus. Par souci de synthèse, les items présentés dans le tableau ci-dessous sont formulés avec le terme « salariés » sans distinguer les « cadres et ingénieurs » des « ouvriers de production » initialement transmis aux responsables RH des entreprises sous-traitantes.

---

<sup>42</sup> Les pratiques RH mobilisées par Gong et al (2010) sont la formation intensive, la rémunération de la performance, le recrutement, la participation dans la prise de décision, la gestion des carrières et l'évaluation de la performance. Ces auteurs réutilisent l'échelle de mesure développée par Gong et al. (2009) en supprimant les pratiques RH « sécurité de l'emploi » et « distinction de statut ».

Tableau 13. Mesure du système RH performant

Version originale (Gong et al., 2009)	Traduction et adaptation retenue*
<b><i>Performance appraisal</i></b>	<b>Evaluation de la performance</b>
1. <i>Managers regularly receive formal performance appraisals in our firm.</i>	1. Nos salariés sont régulièrement et formellement évalués.
2. <i>Managers' performance appraisals are based on objective, quantifiable results in our firm.</i>	2. L'évaluation de la performance de nos salariés est basée sur des résultats objectifs et quantifiables.
3. <i>Managers often receive development-focused appraisals in our firm.</i>	3. Nos salariés sont souvent évalués dans un objectif de développement personnel.
4. <i>Managers often receive appraisals for pay purposes.</i>	4. L'évaluation de nos salariés a des conséquences sur leur rémunération.
5. <i>Managers often receive appraisals for promotion purposes.</i>	5. L'évaluation de nos salariés a des conséquences sur leur promotion hiérarchique.
6. <i>Compared to our close competitors, our firm has a better-designed performance appraisal system.</i>	6. Comparé à nos concurrents, nous pensons avoir un meilleur système d'évaluation de la performance de nos salariés.
<b><i>Participation in decision making through teams</i></b>	<b>Participation dans la prise de décision</b>
7. <i>A majority of managers participate in highly decentralized work groups in our firm.</i>	7. Nos salariés participent aux décisions de l'entreprise au travers d'équipes de travail décentralisées.
8. <i>A majority of managers in our firm are involved in formal or informal management committees.</i>	8. La majorité de nos salariés se réunissent régulièrement formellement ou informellement pour résoudre des questions liées au bon fonctionnement de l'entreprise.
9. <i>A majority of managers receive training in group problem solving.</i>	9. La majorité de nos salariés est formée à la résolution collective de problèmes.
10. <i>Managers in our firm meet on a regular basis in management committees to discuss critical company matters.</i>	10. Nos salariés se réunissent régulièrement en comités de gestion pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise.
11. <i>Management committees in our firm can exert significant influence on major company decisions.</i>	11. Les comités de gestion composés de nos salariés, peuvent exercer une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise.
12. <i>Compared to our close competitors, our firm relies more heavily on decentralized management committees to make major decisions.</i>	12. Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie davantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes.
<b><i>Extensive training</i></b>	<b>Formation intensive</b>
13. <i>New managers in their first year of employment typically receive long hours of training in our firm</i>	13. Nos salariés reçoivent généralement de nombreuses heures de formation durant l'année qui suit leur embauche.
14. <i>Experienced managers (i.e., those employed more than one year) typically receive long hours of training per year in our firm</i>	14. Nos salariés expérimentés, reçoivent généralement de nombreuses heures de formation tous les ans.
15. <i>A large proportion of managers in our firm are qualified to perform more than one job through training or job rotation</i>	15. Une proportion importante de nos salariés serait capable d'assurer plusieurs postes via une rotation des postes ou après une formation.

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>16.</b> <i>Managers often participate in cross-functional training or job rotation in our firm</i></p> <p><b>17.</b> <i>Managers in our firm often receive training outside their own functional areas</i></p> <p><b>18.</b> <i>Compared to our close competitors, our firm offers more extensive training to managers</i></p> | <p><b>16.</b> Nos salariés suivent souvent des formations transversales ou effectuent des rotations de postes.</p> <p><b>17.</b> Nos salariés reçoivent souvent des formations en dehors de leur domaine de spécialité.</p> <p><b>18.</b> Comparée à nos concurrents, notre société offre à nos salariés plus de formation étendue.</p> |
|--|---|

<b>Career planning and advancement</b>	<b>Gestion des carrières</b>
<p><b>19.</b> <i>Many managerial positions in our firm are filled from within.</i></p> <p><b>20.</b> <i>Managers are promoted based on merit rather than seniority in our firm.</i></p> <p><b>21.</b> <i>Managers have clear career paths within our firm.</i></p> <p><b>22.</b> <i>Managers have a very bright future within our firm.</i></p> <p><b>23.</b> <i>Managers' career aspirations within our firm are known by their superiors.</i></p> <p><b>24.</b> <i>Compared to our close competitors, managers in our firm have better career prospects within the firm.</i></p>	<p><b>19.</b> Beaucoup de postes de salariés sont pourvus en interne.</p> <p><b>20.</b> Nos salariés sont davantage promus sur le critère du mérite que sur le critère de l'ancienneté.</p> <p><b>21.</b> Nos salariés ont des parcours de carrière clairement identifiés.</p> <p><b>22.</b> Nos salariés ont de véritables perspectives de carrière.</p> <p><b>23.</b> Les aspirations de carrière de nos salariés sont connues de leur supérieur hiérarchique direct.</p> <p><b>24.</b> Comparé à nos concurrents, nous offrons de meilleures perspectives de carrière à nos salariés.</p>

<b>Selective hiring</b>	<b>Sélection à l'embauche</b>
<p><b>25.</b> <i>For the five managerial positions that our firm hires most frequently, we have many qualified applicants per position.</i></p> <p><b>26.</b> <i>All newly hired managers in our firm had been selected based primarily on the results of validated selection tests.</i></p> <p><b>27.</b> <i>All managers are administered many assessment tools – including personality, aptitude, and skill tests – prior to employment in our firm.</i></p> <p><b>28.</b> <i>A strict selection procedure was used in our firm to hire new managers.</i></p> <p><b>29.</b> <i>It is difficult to pass our managerial selection process.</i></p> <p><b>30.</b> <i>Compared to our close competitors, our firm is more selective in hiring managers.</i></p>	<p><b>25.</b> Généralement, beaucoup de candidats qualifiés postulent à nos offres d'emploi de salariés.</p> <p><b>26.</b> Nos salariés nouvellement embauchés dans notre entreprise ont été sélectionnés sur la base de tests validés.</p> <p><b>27.</b> Nous recrutons nos salariés à l'aide de plusieurs méthodes d'évaluation s'intéressant notamment à la personnalité et aux compétences professionnelles.</p> <p><b>28.</b> Afin d'embaucher nos salariés, nous utilisons une procédure de sélection rigoureuse.</p> <p><b>29.</b> Notre processus de sélection des salariés est très sélectif.</p> <p><b>30.</b> Concernant l'embauche de nos salariés, notre entreprise est plus sélective que nos concurrents.</p>

<b>Comparatively high pay contingent on performance</b>	<b>Rémunération de la performance</b>
<p><b>31.</b> <i>Compensation for managers in our firm is above the market average.</i></p> <p><b>32.</b> <i>A large proportion of our manager's total compensation is accounted for by cash plus deferred bonuses.</i></p> <p><b>33.</b> <i>Managers are eligible for annual deferred incentive plans, profit-sharing plans, and/or gain-sharing plans in our firm.</i></p> <p><b>34.</b> <i>Managers own a large amount of the shares of our</i></p>	<p><b>31.</b> La rémunération des salariés de notre entreprise est globalement au-dessus de la moyenne du marché.</p> <p><b>32.</b> La plupart de nos salariés ont une rémunération basée sur un fixe et des primes.</p> <p><b>33.</b> Nos salariés ont droit à des plans incitatifs annuels, des plans d'intéressement et/ou des plans de partage des bénéfices de notre société.</p> <p><b>34.</b> Nos salariés possèdent une grande quantité des</p>

<i>firm.</i>	parts de notre société.
<b>35.</b> <i>The incentive pay of managers in our firm matches well with our firm's financial performance.</i>	<b>35.</b> La part variable du salaire de nos salariés correspond à la performance financière de notre société.
<b>36.</b> <i>Compared to our close competitors, the average total employment cost per manager is larger in our firm.</i>	<b>36.</b> Le coût d'emploi moyen de nos salariés est plus important dans notre société que chez nos concurrents.

<i>Employment security</i>	Sécurité de l'emploi
<b>37.</b> <i>Managers in our firm can expect to stay for as long as they wish.</i>	<b>37.</b> Nos salariés ont dans notre entreprise des perspectives d'emploi à long terme.
<b>38.</b> <i>Our firm tries to avoid dismissing managers.</i>	<b>38.</b> Nous évitons au maximum de licencier nos salariés.
<b>39.</b> <i>Job security is almost guaranteed to managers in our firm.</i>	<b>39.</b> La sécurité de l'emploi est quasi garantie à nos salariés.
<b>40.</b> <i>If our firm were facing economic problems, managers would be the last to get cut.</i>	<b>40.</b> Si notre société faisait face à des problèmes économiques, nos salariés ne seraient licenciés qu'en dernier recours.
<b>41.</b> <i>Our firm has offered managers a pledge of employment security.</i>	<b>41.</b> Nous nous sommes engagés auprès de nos salariés quant à la sécurité de leur emploi.
<b>42.</b> <i>Compared to our close competitors, our firm offers higher employment security to managers.</i>	<b>42.</b> Comparé à nos concurrents, nous offrons une plus grande sécurité de l'emploi à nos salariés.

\* Les items ont été évalués selon deux groupes de salariés : « les cadres et ingénieurs » et « les ouvriers de production ». Le terme « salarié » est utilisé pour éviter de dupliquer les questions.

## 6.2. Mesure de la variable dépendante : la performance de l'échange

L'échelle utilisée est celle de Gulati et Nickerson (2008), développée pour mesurer la satisfaction du donneur d'ordre concernant la relation d'échange avec le sous-traitant. Gulati et Sytch (2007) ont également utilisé cette mesure en supprimant l'item faisant référence à la performance générale. Comme le notent Gulati et Nickerson (2008), cette échelle de mesure a l'avantage d'évaluer la performance de l'échange de façon subjective (6 items) et quasi objective (4 items). On peut recenser d'autres échelles de mesure de la performance de l'échange dans les chaînes de sous-traitance avec notamment les travaux de Liu et ses collègues (2012 ; 2009). Ces derniers ont adapté l'échelle développée par Geyskens et Steenkamp (2000) pour étudier la performance de l'échange entre producteurs et distributeurs, secteur d'activité qui diffère de l'aéronautique et du spatial. Notre choix s'est donc porté sur l'échelle de mesure de Gulati et Nickerson (2008) car d'une part, elle a été adaptée au milieu industriel (automobile) et d'autre part elle présente une fiabilité satisfaisante (alpha de Cronbach supérieur à 0.9 pour les deux études citées précédemment) et une absence de biais perceptuel. En effet, Gulati et Sytch (2007) ont vérifié ce point en évaluant la corrélation de la

mesure quasi objective de la performance à des indicateurs objectifs sur 20% de l'échantillon. Cette corrélation supérieure à 0,9 atteste de la fiabilité de l'outil de mesure.

Le tableau 14 présente les items de l'échelle de Gulati et Nickerson (2008) ainsi que la traduction française que nous avons proposée et sur laquelle a émergé un consensus.

**Tableau 14. Mesure de la performance de l'échange**

Version originale (Gulati et Nickerson, 2008)	Traduction et adaptation retenue
<i>The opinion of the buyer about the supplier compared with the best alternative supplier for this commodity: (1. Much less attractive; 7. Much more attractive)*</i>	Evaluez la performance du sous-traitant X pour chacun des critères suivants : (1. Pas du tout performant à 5. Très performant)*
<i>1. supplier's price competitiveness</i>	<b>1.</b> Concernant la compétitivité de ses prix
<i>2. support and services</i>	<b>2.</b> Concernant les services qu'il propose
<i>3. flexibility in production</i>	<b>3.</b> Concernant la flexibilité de sa production
<i>4. product quality</i>	<b>4.</b> Concernant la qualité de ses produits
<i>5. product innovations</i>	<b>5.</b> Concernant sa capacité d'innovation
<i>6. overall performance</i>	<b>6.</b> Concernant sa performance générale
<i>7. average past target ratio</i>	<b>7.</b> Concernant son prix sur le marché par rapport au prix que vous souhaitiez lorsque vous l'avez sélectionné comme fournisseur
<i>8. average past price change rate</i>	<b>8.</b> Concernant la fluctuation de ses prix depuis l'introduction du produit sur le marché
<i>9. average defect rate</i>	<b>9.</b> Concernant le taux moyen de ses produits défectueux par rapport au nombre total de produits livrés
<i>10. improvement in average defect rate</i>	<b>10.</b> Concernant l'amélioration de son taux moyen de produits défectueux

*\*Echelle de Likert en 7 points pour l'échelle d'origine et en 5 points pour l'échelle proposée*

### **6.3. Mesure des déterminants de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant**

Les déterminants relationnels sont étudiés en tant que variables indépendantes pour tester les hypothèses 2 et en tant que variables modératrices dans le test des hypothèses 3.

#### **6.3.1. L'instrument de mesure de la justice inter-organisationnelle**

Dans la littérature inter-organisationnelle, les dimensions de la justice sont utilisées pour identifier comment une partie traite ses partenaires de l'échange (Kumar, 1996 ; Hertel et al., 2002). L'échelle retenue a été développée par Colquitt (2001) et adaptée au contexte particulier de notre étude ainsi qu'au niveau inter-organisationnel. Premièrement, cette

mesure a retenu toute notre attention car elle distingue les quatre dimensions de la justice organisationnelle, contrairement à de nombreux travaux récents au niveau inter-organisationnel qui n'étudient que deux ou trois dimensions de la justice, à l'instar de Poppo et Zhou (2014) et Narasimhan et al. (2013). En effet, Colquitt (2001) valide empiriquement les quatre dimensions de la justice inter-organisationnelle et présente une échelle avec des qualités psychométriques satisfaisantes. Liu et al. (2012) plus récemment confirment l'intérêt d'étudier les quatre dimensions au niveau inter-organisationnel dans les chaînes de sous-traitance. De plus, notre choix s'est porté sur les travaux de Colquitt (2001) du fait de sa notoriété sur le thème de la justice au niveau intra-organisationnel comme l'attestent les nombreux travaux citant cette recherche en psychologie, comportement organisationnel et gestion des ressources humaines mais également au niveau inter-organisationnel dans le cadre des chaînes de sous-traitance (ex : Hornibrook et al., 2009 et Duffy et al., 2013).

Afin de la mobiliser, cette échelle a dû être adaptée au contexte des chaînes de sous-traitance. En effet, l'échelle de Colquitt (2001) comporte 20 items qui mesurent les quatre dimensions de la justice. Pour l'adapter à notre contexte particulier, les items ont été reformulés et pour certains regroupés en un seul item. L'étude de Duffy et al. (2013) nous permet de justifier cette action en validant empiriquement une échelle de mesure de la justice inter-organisationnelle à 20 items en s'inspirant en grande partie des travaux de Colquitt (2001)<sup>43</sup>. Dans le but d'adapter au mieux cette échelle à notre contexte d'étude, les items ont été orientés envers un donneur d'ordre en particulier. Par exemple, la justice procédurale est introduite par : « *ces questions concernent l'application du contrat qui vous lie au donneur d'ordre X* » et la justice interpersonnelle et informationnelle par : « *ces questions concernent l'interlocuteur de chez le donneur d'ordre X avec qui vous avez l'habitude de travailler* ».

Le tableau 15 présente les items de l'échelle de Colquitt (2001) et la traduction française que nous avons proposée et sur laquelle a émergé un consensus.

---

<sup>43</sup> Duffy et al. (2013) s'inspirent des travaux de Colquitt (2001) pour développer les dimensions procédurale, informationnelle et interpersonnelle. La dimension distributive est développée à partir de l'étude de Kumar (1996).



Tableau 15. Mesure de la justice inter-organisationnelle

Version originale (Colquitt, 2001)	Traduction et adaptation retenue (Bergon, 2014)
1. <i>Strongly disagree</i> ; 5. <i>Strongly agree</i> *	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes : (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)*
<b>Procedural Justice</b>	<b>Justice procédurale</b>
<i>The following items refer to the procedures used to arrive at your (outcome). To what a extent:</i>	Ces questions concernent l'application du contrat qui vous lie à X
1. <i>have you been able to express your views and feelings during those procedures?</i>	1. Nous pouvons nous exprimer sur l'application du contrat
2. <i>have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?</i>	
3. <i>have those procedures been applied consistently?</i>	2. Les clauses du contrat sont appliquées de manière équitable et constante
4. <i>have those procedures been free of bias?</i>	
5. <i>have those procedures been based on accurate information?</i>	3. X change les règles du jeu au gré des circonstances
6. <i>have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?</i>	4. X applique les termes du contrat en se fondant sur des faits concrets et des informations objectives
7. <i>have those procedures upheld ethical and moral standards?</i>	
<b>Distributive justice</b>	<b>Justice distributive</b>
<i>The following items refer to your (outcome). To what a extent:</i>	En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation :
1. <i>Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?</i>	1. ... reflète les investissements que nous avons fournis
2. <i>Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?</i>	2. ... est équitable au regard du travail que nous effectuons
3. <i>Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?</i>	
4. <i>Is your (outcome) justified, given your performance?</i>	3. ... est justifié par rapport à la qualité de notre travail
<b>Interpersonal Justice</b>	<b>Justice interpersonnelle</b>
<i>The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what a extent:</i>	Ces questions concernent l'interlocuteur de chez X avec qui vous avez l'habitude de travailler
1. <i>Has (he/she) treated you in a polite manner?</i>	1. Cet interlocuteur est courtois avec nous
2. <i>Has (he/she) treated you with dignity?</i>	2. Cet interlocuteur nous traite avec considération
3. <i>Has (he/she) treated you with respect?</i>	3. Cet interlocuteur nous traite avec respect
4. <i>Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?</i>	

<b>Informational Justice</b>	<b>Justice informationnelle</b>
<i>The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what a extent:</i>	Ces questions concernent l'interlocuteur de chez X avec qui vous avez l'habitude de travailler
1. <i>Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?</i>	1. Cet interlocuteur communique avec nous en toute transparence
2. <i>Has (he/she) explained the procedures thoroughly?</i>	2. Cet interlocuteur nous communique des informations dont nous avons besoin en temps voulu
3. <i>Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?</i>	
4. <i>Has (he/she) communicated details in a timely manner ?</i>	3. Cet interlocuteur adapte sa communication à nos besoins spécifiques
5. <i>Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?</i>	

*\*Echelle de Likert en 5 points*

### 6.3.2. L'instrument de mesure des normes relationnelles

L'approche relationnelle des échanges suppose que les transactions peuvent être décrites selon des normes relationnelles entre les parties à l'échange (Macneil, 1980). L'échelle de mesure que nous avons sélectionnée a été développée par Kaufman et Dant (1992) et adaptée par Palmatier et ses collègues (2007) ainsi que Lado et al. (2008). Ces derniers confirment la fiabilité de cette échelle en relevant des alpha de Cronbach supérieurs à 0,8 pour le construit composé des trois dimensions (facteur de second ordre). Les indices de fiabilité sont tout autant satisfaisants pour les trois dimensions traitées séparément avec des alpha de Cronbach par dimension supérieurs à 0.74 pour l'étude de Palmatier et al. (2007) et 0.81 pour Lado et al. (2008). Ces auteurs ont conceptualisé les normes relationnelles comme un construit « composite » (ou de second ordre) de trois normes spécifiques (solidarité, mutualité et flexibilité). Après avoir vérifié la fiabilité des échelles de chaque norme, l'indicateur des normes relationnelles a été opérationnalisé par la moyenne des scores des trois normes. L'échelle présentée par Lado et al. (2008) comptabilise trois items de plus que celle de Palmatier et al. (2007) que nous avons conservés du fait de son indice de fiabilité supérieur. Enfin, nous avons supprimé un item traitant de la mutualité car il posait des problèmes de compréhension à plusieurs professionnels lors de la phase de validation du questionnaire. Le tableau 16 présente les items de l'échelle de Kaufman et Dant (1992) adaptés par Lado et al. (2008) ainsi que la traduction française que nous avons proposée et sur laquelle a émergé un consensus.

Tableau 16. Mesure des normes relationnelles

Version originale (Kaufman et Dant, 1992) Adaptation de Lado et al. (2008)	Traduction et adaptation retenue
1. <i>Strongly disagree; 5.Strongly agree*</i>	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes : (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)*
<b>Solidarity Norms</b>	<b>Solidarité</b>
1. <i>We are committed to preserving a good working relationship with the principal</i>	1. Nous sommes résolu à préserver de bonnes relations de travail avec X
2. <i>We consider [Seller] to be our business partner</i>	2. Nous considérons X comme un partenaire d'affaires à part entière
3. <i>We conscientiously try to maintain a cooperative relationship with [Seller]</i>	3. Nous avons le souci de maintenir une relation coopérative avec X
4. <i>Our relationship with [Seller] is more important to us than profits from individual transactions</i>	4. Le maintien d'une bonne relation avec X est plus important pour nous que le profit que nous pourrions générer individuellement
<b>Mutuality Norms</b>	<b>Mutualité</b>
5. <i>Even if costs and benefits are not evenly shared between us in a given time period, they balance out over time</i>	5. Même si notre relation d'affaires profite plus à l'un qu'à l'autre à un certain moment, il nous semble qu'elle s'équilibre avec le temps
6. <i>We each benefit and earn in proportion to the efforts we put in (R)</i>	6. Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun reçoit et gagne à proportion de ses efforts
7. <i>My business usually gets a fair share of the rewards and costs savings in doing business with [Seller]</i>	7. Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun d'entre-nous obtient sa juste part des profits et des économies réalisés
<b>Flexibility Norms</b>	<b>Flexibilité</b>
8. <i>We would willingly make adjustments to help out [Seller] when faced with special problems or circumstances</i>	8. Nous sommes disposés à nous arranger pour aider X lorsqu'il doit faire face à des problèmes ou à des circonstances particulières
9. <i>We would gladly set aside the contractual terms in order to work through difficult situations with [Seller]</i>	9. Afin de régler des situations difficiles avec X, nous sommes volontiers disposés à nous écarter des aspects purement contractuels de notre relation
10. <i>[Seller] gladly sets aside the contractual terms in order to work with us in difficult times</i>	10. Il nous semble que X met volontiers de côté les aspects purement contractuels de notre relation pour coopérer avec nous dans les périodes difficiles
11. <i>[Seller] willingly makes adjustments to help us out when we are faced with special problems or circumstances</i>	11. Il nous semble que X est volontiers flexible lorsque nous sommes confrontés à des problèmes ou à des circonstances particulières

\*Echelle de Likert en 5 points

### **6.3.3. L'instrument de mesure de la confiance organisationnelle**

La confiance inter-organisationnelle représente la « croyance en la fiabilité et l'intégrité du partenaire de l'échange » (Morgan et Hunt, 1994). En d'autres termes, elle se définit par une « attente que le partenaire remplisse ses obligations, se comporte de façon bienveillante et agisse et négocie équitablement » (Zaheer et al., 1998). Les travaux de Zaheer et al. (1998) ont été souvent réutilisés dans la littérature pour traiter de la confiance inter-organisationnelle à l'instar de Perrone et al. (2003), Gulati et Sytch (2007 ; 2008) ou Gulati et Nickerson (2008). Ces auteurs expliquent ce choix car cette échelle de mesure capture toute la complexité du construit de la confiance en tenant compte des trois composantes de fiabilité, prévisibilité et équité (Gulati et Nickerson, 2008). De plus, cette échelle tient compte des deux dimensions « dispositional trust » et « relational trust ». La disposition d'un acteur à faire confiance (dispositional trust) reflète les attentes quant à la fiabilité des autres en général alors que la confiance relationnelle (relational trust) se rapporte à un partenaire dyadique spécifique (Gulati & Sytch, 2008).

Ces arguments justifient que notre choix se soit porté sur cette mesure de la confiance inter-organisationnelle développée par Zaheer et al. (1998). L'échelle atteste d'une fiabilité satisfaisante dans les études précédemment citées avec des alpha de Cronbach supérieur à 0.7 pour Gulati et Sytch (2007 et 2008) ou Perrone et al. (2003). Gulati et Nickerson (2008) relèvent un alpha de Cronbach de 0.8 mais ne mesurent que la confiance relationnelle (items 1, 2 et 6). D'autre part, Zaheer et al. (1998) ont supprimé l'item 6 après validation de leur échelle qui s'est montrée pertinente dans l'étude de Gulati et Sytch (2008). L'échelle d'origine a donc été appliquée avec ses six items.

Le tableau 17 présente les items de l'échelle de Zaheer et al. (1998) et la traduction française que nous avons proposée et sur laquelle a émergé un consensus.

Tableau 17. Mesure de la confiance organisationnelle

Version originale (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998)	Traduction et adaptation retenue
<i>Trust in the partner organization</i> (1. Strongly disagree; 7. Strongly agree)*	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes : (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)*
1. <i>Customer X has always been evenhanded in its negotiation with us</i>	1. X a toujours été équitable lorsqu'il négocie avec nous
2. <i>Customer X may use opportunities that arise to profit at your expense (R)</i>	2. Si l'occasion se présentait, X n'essaierait probablement pas de tirer profit de la situation à nos dépens
3. <i>Based on past experience, I cannot with complete confidence on rely on supplier X to keep promises made to us (R)</i>	3. En nous basant sur notre expérience antérieure, nous faisons confiance à X pour tenir ses promesses
4. <i>You are hesitant to transact with customer X when the specifications are vague (R)</i>	4. Même lorsque le cahier des charges est imprécis, nous n'hésitons pas à négocier avec X
5. <i>Customer X is trustworthy</i>	5. X est digne de confiance
6. <i>You trust this customer to treat you fairly</i>	6. Nous faisons confiance à X pour nous traiter de façon équitable

\*Echelle de Likert en 7 points pour l'échelle d'origine et en 5 points pour l'échelle proposée

#### 6.3.4. L'instrument de mesure de la dépendance des partenaires

La structure de dépendance des échanges permet de déterminer la capacité de chaque partenaire à influencer l'autre (Palmatier et al., 2007). Plusieurs approches tentent de saisir les différentes facettes de cette structure en modélisant la dépendance conjointe ou le niveau d'asymétrie de dépendance entre les partenaires par exemple. Pour ce faire, il est nécessaire de mesurer la dépendance de chaque acteur envers son partenaire de l'échange et ainsi de mesurer le pouvoir (ou avantage de dépendance) ou l'interdépendance comme des indices composites (ex : Palmatier et al., 2007 ; Gulati et Sytch, 2007 ; Caniels et Gelderman, 2007). La modélisation de ces variables est présentée dans la section 2. L'échelle de mesure que nous avons retenue dans la littérature afin d'évaluer les niveaux de dépendance de chaque partie envers son partenaire est celle développée par Kumar et al. (1995a) et adaptée par Palmatier et al. (2007).

Le premier argument qui justifie ce choix repose sur la validité de ces échelles. En effet, comme le notent Kumar, Scheer et Steenkamp (1995a), il n'est pas possible d'évaluer la cohérence interne d'un construit multidimensionnel composite, cependant la validation des hypothèses apporte des éléments soutenant la validité externe des mesures de dépendance. Dans leurs travaux, Kumar et al. (1995a) ainsi que Palmatier et al. (2007) valident la pertinence de cette échelle en établissant la validité prédictive de ces mesures. Le deuxième

argument est relatif à l'application de ces échelles dans divers secteurs d'activités et contextes en BtoB. D'une part, Kumar et al. (1995a) ont mobilisé cet outil de mesure auprès de chaînes de sous-traitance du secteur automobile justifiant sa pertinence dans le milieu industriel. D'autre part, Palmatier et al. (2007) ont testé leurs hypothèses auprès d'un échantillon varié afin de minimiser les biais liés à des catégories de produits spécifiques (vestimentaire, fourniture, ameublement...) ce qui montre la validité externe des échelles mobilisées dans divers contextes. Enfin, Palmatier et al. (2007) ont relevé des qualités psychométriques satisfaisantes de ces échelles. Le tableau 18 présente les items de l'échelle de Palmatier et al. (2007) que nous avons mobilisée dans notre étude.

**Tableau 18. Mesure de la dépendance des partenaires**

<b>Palmatier et al. (2007)</b>	<b>Traduction et adaptation retenue</b>
<i>1. Strongly disagree; 5.Strongly agree*</i>	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes : (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)*
<b>Customer Dependence</b> <i>If for some reason, our relationship with [Seller] ended...</i>	<b>Dépendance du sous-traitant</b> Si pour une raison ou une autre, notre relation avec X se terminait...
<i>1. The loss would hurt our sales of non-[Seller] lines as well</i>	<b>1.</b> Cela aurait également un impact négatif sur notre chiffre d'affaires généré avec d'autres clients
<i>2. It would be relatively easy for us to diversify into selling new product lines (R)</i>	<b>2.</b> Il nous serait relativement difficile de travailler avec un autre client
<i>3. We would suffer a significant loss of income despite our best efforts to replace the lost income</i>	<b>3.</b> Nous subirions une perte significative de revenu malgré nos efforts pour la compenser
<i>4. The loss would seriously damage our reputation in this area</i>	<b>4.</b> Cela endommagerait sérieusement notre réputation dans ce secteur
<b>Seller Dependence</b> <i>If for some reason, we ended our relationship with [Seller]...</i>	<b>Dépendance du donneur d'ordre</b> Si pour différentes raisons, nous mettions fin à notre relation avec X...
<i>1. Such a loss would seriously hurt the sales of [Seller] lines in this area</i>	<b>1.</b> Cela aurait un impact négatif sur son chiffre d'affaires
<i>2. [Seller] could easily compensate for it by appointing another agent in this area (R)</i>	<b>2.</b> X pourrait difficilement compenser cette séparation en travaillant avec une autre société
<i>3. Such a loss would significantly damage [Seller]'s reputation in this area</i>	<b>3.</b> Cela ternirait de façon significative la réputation de X dans ce secteur
<i>4. Such a loss would negatively affect the service [Seller]'s customers have come to expect in this area</i>	<b>4.</b> Cela ternirait l'image de qualité des produits/services vendus par X

\*Echelle de Likert en 5 points

#### 6.4. Les variables de contrôle

Certains paramètres peuvent s'avérer déterminants dans l'explication de la variance même s'ils n'expliquent pas directement les relations du modèle (Williams et al., 2009). Il est donc nécessaire d'intégrer ces variables dites de contrôle lors de la création du questionnaire de recherche. Dans notre étude, les données relatives à l'effectif ainsi qu'au type de salariés travaillant dans les entreprises sous-traitantes interviennent dans le processus du système RH performant de l'entreprise sous-traitante et représentent donc des variables de contrôle (ex : Armstrong et al., 2010 ; Datta et al., 2005). D'autre part, certains paramètres peuvent avoir une influence sur la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant et peuvent conditionner la performance de la relation. Dans la littérature, nous pouvons recenser principalement la durée de la relation entre les partenaires comme variable de contrôle (ex : Gulati et Nickerson, 2008 ; Palmatier et al., 2007). De plus, notre échantillon final est composé de 72 entreprises travaillant avec quatre donneurs d'ordre. Il aurait pu être pertinent de contrôler l'appartenance commerciale au donneur d'ordre. Cependant, étant donné que ces variables n'étaient pas significatives, nous les avons supprimées après vérification de la stabilité des résultats.

Le type de salariés travaillant dans les entreprises sous-traitantes sera utilisé pour construire la variable du système RH performant. De plus, l'effectif de l'entreprise sous-traitante sera utilisée en tant que variable de contrôle dans l'ensemble des analyses. Cette action supprimera la part de variance due à la taille de l'entreprise. Nos résultats mettront en évidence seulement la variance des variables prédictives sur la performance de l'échange.

Le tableau 19 présente l'ensemble des échelles retenues dans notre étude ainsi que les sources de répondant auprès de qui les données ont été collectées.

Tableau 19. Récapitulatif des variables mobilisées dans le questionnaire de recherche

Variables	Echelles retenues	Alpha de Cronbach	Sources	
			Sous-traitant	Donneur d'ordre
			DRH	DC
<b>Variable indépendante</b>				
Système de pratiques RH performant	Gong et al. (2009)	.70* .93	-	
<b>Variable dépendante</b>				
Performance de l'échange	Gulati et Nickerson (2008)	.93		-
<b>Déterminants de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant</b>				
Confiance inter-organisationnelle	Zaheer et al. (1998)			-
Normes Relationnelles	Kaufman et Dant (1992)	.81		-
Justice inter-organisationnelle	Colquitt (2001)			-
Interdépendance	Palmatier et al. (2007)	.72/.74		-
Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Palmatier et al. (2007)			-
Avantage de dépendance du sous-traitant	Palmatier et al. (2007)	.67** / .77		-
<b>Variables de contrôle</b>				
Effectif				-
Type de population				-

DRH : direction des ressources humaines ; DC : direction commerciale

\* Le système de pratiques RH est représenté par les deux dimensions de « maintenance » et de « performance ». Les scores présentés correspondent aux alpha de ces deux dimensions.

\*\* Palmatier et al. (2007) ne distinguent pas les avantages de dépendance de chaque acteur mais ils évaluent l'asymétrie de dépendance par une unique variable.



## **SECTION 2 : ANALYSE ET RESULTAT DES QUALITES PSYCHOMETRIQUES DES INSTRUMENTS DE MESURE**

Notre analyse porte maintenant sur les qualités psychométriques des instruments de mesure sélectionnés. Dans un premier temps, nous reviendrons successivement sur les méthodes de validation des instruments de mesure. Dans un second temps, nous présenterons les résultats des qualités psychométriques que nous avons obtenus à partir de nos échelles de mesure.

### **I. Méthode de validation des instruments de mesure**

La majorité des échelles de mesure retenues dans notre recherche ont été sélectionnées sur la base de leurs qualités psychométriques avérées lors de recherches précédentes. En effet, la section précédente nous a permis de justifier la construction du questionnaire de recherche fondée sur une sélection de mesures réputées fiables dans la littérature. La fiabilité d'une mesure représente son niveau de cohérence interne ou sa capacité à rendre compte des résultats similaires quel que soit le moment de son utilisation alors que la validité d'un instrument représente sa capacité à mesurer ce qu'il est censé mesurer (Hair et al., 2014). Un instrument de mesure est valide s'il satisfait chacune des phases de validité : de contenu, faciale, de construit et nomologique, de critère ou prédictive (Jolibert et Jourdan, 2006).

#### **1.1. Vérification de la structure des échelles : la phase exploratoire**

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) permet de vérifier la structure des échelles en identifiant un nombre de variables latentes sous-jacentes aux réponses des items et d'interpréter ces nouvelles variables. Lors de cette phase « exploratoire », les construits latents ne sont pas imposés au préalable et les items ne sont pas associés à un construit particulier. Afin d'établir une AFE, il est nécessaire de choisir une méthode d'extraction qui se distingue selon le type de traitement de la variance. Le chercheur choisit l'une ou l'autre méthode selon son objectif. En effet, l'analyse en composantes principales (ACP) estime la variance totale et détermine les facteurs qui contiennent une faible part de variance unique ou de variance d'erreur (Hair et al., 2014). Toutefois, comme le notent Hair et ses collègues (2014), les premiers facteurs peuvent ne pas contenir suffisamment de variance spécifique ou d'erreur, ce qui a pour conséquence de fausser la structure globale des facteurs. En revanche, l'analyse factorielle en axes principaux estime seulement la variance commune sans tenir compte de la variance spécifique et d'erreur pour définir la structure des variables (Hair et al.

2014). Ainsi, l'ACP conduit à une surestimation des contributions factorielles et des communalités (Fabrigar et al., 1999). Nous avons donc fait le choix d'effectuer l'ensemble de nos analyses en axes principaux et non en composantes principales selon les recommandations de Hair et ses collègues (2014) car notre objectif est d'identifier les construits latents représentés par nos variables initiales.

La réalisation de la phase exploratoire à partir d'une analyse en axes principaux est déterminée par plusieurs critères que nous avons appliqués et qui sont résumés dans le tableau 20. Premièrement, il convient de vérifier deux critères de qualité : (1) la qualité de factorisation des données permet de vérifier que les corrélations entre les facteurs sont suffisantes pour réaliser une analyse factorielle et (2) la qualité de représentation permet de considérer la part de variance de chaque item de l'échelle. (3) Ensuite, il est nécessaire de choisir un critère afin de faire émerger la structure factorielle du construit. Le critère le plus communément admis est le critère de Kaiser (1958) qui suggère de retenir la norme de la valeur propre supérieure à 1. (4) L'interprétation des facteurs s'effectue après avoir sélectionné une solution factorielle finale au travers d'une épuration de l'échelle. Pour cela, le chercheur vérifie que les contributions factorielles soient suffisamment élevées. Cette contribution est fonction de la part de variance de l'item restituée par le facteur. Le seuil de 0.5 est généralement appliqué mais le minimum acceptable est de 0.3 selon Hair et al. (2014). Durant cette étape, la cohérence de l'échelle est privilégiée et le choix d'appliquer ce critère reste à l'appréciation du chercheur (Roussel, 2005). De plus et dans l'objectif de simplifier la structure factorielle et de réduire les ambiguïtés d'interprétation, il est possible d'utiliser une rotation factorielle. Le choix du type de rotation est fonction de la corrélation supposée entre les facteurs (Hair et al., 2014). Nous privilégierons par défaut une rotation oblique quand les dimensions seront supposées dépendantes ; si ce n'est pas le cas, nous utiliserons une rotation orthogonale que nous préciserons. (5) Enfin, l'alpha de Cronbach nous permettra de vérifier le degré de cohérence interne de l'échelle. Un score élevé indique que les items mesurent le même phénomène et qu'il est donc possible de les agréger en un score synthétique. Le seuil de 0.7 sera appliqué pour considérer un alpha de Cronbach satisfaisant (Hair et al. 2014).

**Tableau 20. Principaux indices de l'AFE (selon Hair et al., 2014)**

Étapes	Indices ou statistiques	Règles de décision
Qualité de factorisation	Indice d'adéquation Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> .7 (minimum : > .5)
Choix du nombre d'axes	Critère de Kaiser	Valeur propre > 1
	Contribution à un axe	> .5 (minimum > .3)
Contribution des items	Ecart de contribution entre deux axes	> .4
Fiabilité de l'échelle	Alpha de Cronbach	> .7

## 1.2. Vérification de la structure des échelles : la phase confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permet de tester la structure factorielle d'un construit à posteriori contrairement à l'analyse factorielle exploratoire qui la teste à priori (Roussel et al., 2002). Son principe repose sur la confrontation des matrices de covariance des variables observées et estimées. L'AFC a pour intérêt d'identifier le modèle qui s'ajuste le mieux aux données empiriques obtenues (Roussel, 2005). De nombreux critères permettent d'interpréter les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire mais les plus couramment utilisés dans les recherches en gestion sont présentés dans le tableau 21. Ces indicateurs permettent de juger de l'ajustement du modèle testé aux données empiriques (Roussel et al., 2002). Le chercheur doit sélectionner les indices pertinents à sa recherche qui peuvent être organisés en trois catégories :

- Les indices absolus mesurent l'ajustement du modèle global. Nous retiendrons dans le cadre de notre étude le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), le SRMR (Standardized Root Mean Residual) et le  $\chi^2$  (Chi-deux) normé.
- Les indices incrémentaux permettent de comparer le modèle testé à un modèle indépendant. Nous présenterons le NNFI (NonNormed Fit Index) et le CFI (Comparative Fit Index)
- Les indices de parcimonie renseignent sur la qualité de l'ajustement en fonction du nombre de paramètres estimés. Nous retiendrons l'AIC.

Nous avons retenu ces indices pour leur stabilité, leur robustesse d'un point de vue statistique ainsi que leur insensibilité à la taille de l'échantillon (Kline, 2011 ; Hair et al.,

2014). Les seuils critiques de significativité pour considérer ces indicateurs sont présentés dans le tableau 21.

**Tableau 21. Classification et seuil des indices d'ajustement (selon Hair et al., 2014)**

Indices	Description	Normes
<i>Indices Absolus</i>		
$\chi^2/ddl$	Mesure le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle	+ faible possible (1 à 3 voire 5)
<b>GFI</b>	Mesure la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle	> .9
<b>AGFI</b>	Mesure la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté	> .9
<b>RMSEA</b>	Mesure l'ajustement du modèle avec la matrice de covariance de la population	< .08
<b>SRMR</b>	Mesure standardisée de l'écart entre les matrices de covariance observées et estimées	< .05
<i>Indices incrémentaux</i>		
<b>NNFI</b>	Représente la proportion de la covariance totale expliquée par le modèle lorsque le modèle nul est pris comme référence	> .9
<b>CFI</b>	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de base	> .9
<i>Indices de parcimonie</i>		
<b>PNFI</b>	Mesure la parcimonie du modèle par comparaison à	+ forte possible (comparaison)
<b>AIC</b>	des modèles alternatifs	+ petite possible (comparaison)

### 1.3. Vérification de la validité de construit : les validités convergente et discriminante

La validité de construit indique si les items d'un instrument de mesure représentent le construit théorique latent qu'ils sont censés mesurer (Hair et al., 2014). Elle est déterminée à partir des tests de validité convergente et discriminante. Selon Hair et al. (2014), la validité convergente permet de mesurer si les indicateurs d'un construit convergent ou partagent une part de variance commune. Le Rhô de validité convergente doit être supérieur à 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). La validité discriminante permet de vérifier que le construit se distingue des autres construits (Hair et al., 2014). Les Rhô de validité convergente doivent être supérieurs à la corrélation au carré des variables latentes (joreskog, 1971). Le seuil étant fixé à 0.7 (joreskog, 1971). Le tableau 22 résume les normes des tests de validité convergente et discriminante.

Tableau 22. Normes de validité convergente et discriminante

Indices	Description	Normes
<b>Convergente</b>	La variable latente partage plus de 50% de variance avec chacune des mesures (Fornell et Larcker, 1981)	Rhô de validité convergente ( $\rho_{vc}$ ) > 0.5
<b>Discriminante</b>	La variable latente partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec d'autres variables latentes (Joreskög, 1971)	Variance moyenne de la variable latente ( $\rho_{vc}$ ) > carré des corrélations entre les variables latentes ( $\gamma^2$ ) Seuil critique de 0.7

## II. Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires

Les analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC) ont été effectuées à partir des échantillons avant suppression des valeurs manquantes suite à l'appariement des questionnaires. En effet, le design de l'étude auprès de différents partenaires et interlocuteurs nous a imposé de réduire les échantillons finaux au niveau de l'entreprise et de la relation (absence de réponse de la part d'un interlocuteur de la dyade). En revanche, il nous est possible d'utiliser la totalité des données collectées pour évaluer les qualités psychométriques des outils de mesure et ainsi assurer plus de robustesse à ces premiers résultats. Un donneur d'ordre a été supprimé de notre échantillon final du fait du faible taux de réponse mais les analyses exploratoires et confirmatoires tiennent compte de ces données pour l'ensemble des mesures. Le tableau 23 résume pour chaque variable les échantillons sur lesquels sont testées les variables.

**Tableau 23. Comparaison des échantillons pour évaluer les qualités psychométriques des échelles de mesure et tester les hypothèses de recherche**

Hypothèses testées	Echantillon initial	Echantillon final	
		H2	H1, H2, H3 et H4
Système de pratiques RH performant (HPWS)	N=75		N= 62
-----			
Déterminants de la relation			
- Confiance inter-organisationnelle			
- Justice inter-organisationnelle			
- Normes relationnelles	N= 101	N= 92	N= 72
- Dépendance des partenaires			
Performance du ST			
-----			
Performance de l'échange	N= 174	N = 92	N = 72
Analyse	Exploratoires et confirmatoires (SPSS)	Régression en moindres carrés ordinaires (SPSS)	Modélisation linéaire hiérarchique (HLM)

### 2.1. Mesure de la variable indépendante : le système RH performant

Les pratiques RH représentent une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise si elles forment un système performant en étant horizontalement intégrées, c'est à dire complémentaires aux autres pratiques et verticalement intégrées ou alignées à des facteurs de contingence (Delery, 1998 ; Huselid, 1995). Il n'y a pas de consensus dans la littérature pour modéliser et valider empiriquement un tel système comme l'atteste le tableau 2 dans le chapitre 2 (colonne modélisation). La validation du système RH performant dans notre étude tient compte de contraintes relatives à notre objet de recherche (étude de deux sous-populations de salariés) ainsi qu'à la taille de notre échantillon qui ne nous permet pas d'effectuer toutes les analyses statistiques recensées dans la littérature. Nous justifions ces éléments plus précisément dans les deux sous-parties suivantes.

### **2.1.1. Analyse exploratoire de chaque pratique RH**

Nous avons retenu sept pratiques de ressources humaines pour évaluer le système RH performant. On peut recenser dans la littérature deux méthodologies différentes pour vérifier l'unidimensionnalité des pratiques RH :

- Une analyse factorielle exploratoire peut être effectuée sur l'ensemble des items de ressources humaines. Les résultats doivent conclure à un nombre de facteurs égal aux pratiques RH et d'une corrélation satisfaisante de chaque item aux pratiques associées. Cette procédure nécessite un échantillon répondant au critère de Hair et al. (2014) explicité ci-après. Gong et al. (2009) ont par exemple effectué cette analyse en examinant 48 items sur un échantillon de 1105 observations.
- L'unidimensionnalité de chaque pratique RH est évaluée par une AFE pour chaque sous-échelle (pratiques RH). Cette méthode permet de valider l'échelle de mesure sur un échantillon plus restreint. Cette démarche a été utilisée par exemple par Zacharatos et al. (2005) et Chuang et Liao (2010).

Etant donné la faible taille de notre échantillon (N=75) et le nombre d'items de notre échelle (42 items), il n'est pas possible d'effectuer une analyse factorielle exploratoire sur l'ensemble des items. En effet, le ratio 75:42 (42 items analysés sur un échantillon de 75 observations) ne satisfait pas les recommandations de Hair et al. (2014) qui suggèrent que la taille de l'échantillon doit être au moins 5 fois supérieur au nombre de variables examinées. Selon eux, un ratio de 5 :1 représente l'échantillon minimum pouvant être analysé, le ratio le plus acceptable étant de 10 :1 (Hair et al., 2014, p. 100). Nous faisons donc le choix d'appliquer la seconde méthodologie recensée dans la littérature. De plus, notre questionnaire distingue les cadres et ingénieurs des salariés de production. Afin d'évaluer le système RH performant pour chaque entreprise, en tenant compte des différences entre ces deux populations, il était impératif de valider des échelles de mesure identiques pour les deux sous-populations avant de construire une variable commune pondérée. Cet argument justifiera la suppression de quelques items.

Les pratiques RH sélectionnées dans notre étude sont l'évaluation de la performance, la participation, la formation, la gestion des carrières, le recrutement, la rémunération et la sécurité de l'emploi. C'est cet ordre que nous suivons pour présenter les résultats des analyses exploratoires. Par souci de clarté, les tableaux de résultats de ces analyses exploratoires ne présentent que les items formulés pour la population de cadres et ingénieurs. Les items à

l'identique ont été formulés pour la population des ouvriers de production. Le questionnaire permettant d'évaluer les pratiques RH des entreprises sous-traitantes est présenté en annexe 3.

#### - L'évaluation de la performance

Le test KMO est de .82 et .85 pour les deux cibles de salariés étudiées, une analyse factorielle est donc réalisable. Les deux analyses factorielles ont des résultats équivalents avec la mise en évidence d'un seul axe pour les deux cibles et des contributions factorielles supérieures à 0.5. La part de variance expliquée par ces axes est relativement similaire avec plus de 55%. La pratique RH de l'évaluation de la performance atteste d'une fiabilité satisfaisante pour les deux populations avec des alpha de Cronbach supérieurs à 0.8. Le tableau 24 présente les analyses exploratoires de la mesure de l'évaluation de la performance en fonction des deux populations étudiées.

**Tableau 24. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de l'évaluation de la performance**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Nos C&I sont régulièrement et formellement évalués	.801	.772
2. L'évaluation de la performance de nos C&I est basée sur des résultats objectifs et quantifiables	.655	.583
3. Nos C&I sont souvent évalués dans un objectif de développement personnel	.884	.824
4. L'évaluation de nos C&I a des conséquences sur leur rémunération	.670	.747
5. L'évaluation de nos C&I a des conséquences sur leur promotion hiérarchique	.812	.902
6. Comparé à nos concurrents, nous pensons avoir un meilleur système d'évaluation de la performance de nos C&I	.632	.587
Valeur propre	3.360	3.330
Variance expliquée	56.01	55.51
KMO	.85	.82
Alpha de Cronbach	.87	.88

*Note : N = 75 ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs*



### - La participation dans la prise de décision

Le test KMO pour les cadres et ingénieurs est satisfaisant avec une valeur supérieure à 0.7 mais cette valeur n'est pas atteinte pour les ouvriers de production tout en restant proche du seuil critique (0.69). Nous considérons donc que les données sont tout de même factorisables auprès des deux populations. Les résultats attestent de l'unidimensionnalité de l'échelle avec des contributions factorielles très satisfaisantes dans les deux cas ( $> 0.6$ ) et une part de variance expliquée supérieure à 50%. Les alpha de Cronbach attestent de la fiabilité de l'échelle. Le tableau 25 présente les analyses exploratoires de la mesure de la participation dans la prise de décision en fonction des deux populations étudiées.

**Tableau 25. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la participation**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Nos C&I participent aux décisions de l'entreprise au travers d'équipes de travail décentralisées	.691	.753
2. La majorité de nos C&I se réunissent régulièrement formellement ou informellement pour résoudre des questions liées au bon fonctionnement de l'entreprise	.714	.778
3. La majorité de nos C&I est formée à la résolution collective de problèmes	.772	.698
4. Nos C&I se réunissent régulièrement dans des comités de gestion pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise	.795	.737
5. Les comités de gestion composés de nos salariés C&I, peuvent exercer une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise	.769	.781
6. Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie davantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes	.699	.734
Valeur propre	3.294	3.351
Variance expliquée	54.90	55.85
KMO	.71	.69
Alpha de Cronbach	.87	.87

*Note* :  $N = 75$  ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs

### - La formation intensive

Les tests KMO pour l'échelle de la formation intensive sont inférieurs au seuil de 0.7 pour être satisfaisants mais sont supérieurs à 0.6 autorisant une analyse factorielle sur les données pour les deux populations. Les premières analyses factorielles en axes principaux (cadres & ingénieurs et ouvriers de production) présentent une structure bidimensionnelle avec un item corrélé aux deux dimensions. Nous décidons donc de supprimer cet item intitulé « Nos

salariés suivent souvent des formations transversales ou effectuent des rotations de postes ». La seconde analyse factorielle présente une structure unidimensionnelle pour les deux populations mais un item montre une contribution factorielle extrêmement faible auprès des deux populations (.005 pour les ouvriers de production et .076 pour les cadres et ingénieurs). Nous supprimons donc cet item intitulé « Une proportion importante de nos salariés serait capable d'assurer plusieurs postes via une rotation des postes ou après une formation ». La troisième analyse factorielle montre que l'item 1 a une contribution factorielle inférieure à 0.5 pour les deux populations mais nous choisissons de conserver cet item car il est supérieur au seuil critique de 0.3 selon Hair et al. (2014). Les résultats montrent que l'échelle est fiable auprès des deux populations. Le tableau 26 présente les analyses exploratoires de la mesure de la formation en fonction des deux populations étudiées.

**Tableau 26. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la formation**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Nos C&I reçoivent généralement de nombreuses heures de formation durant l'année qui suit leur embauche	.409	.398
2. Nos C&I expérimentés reçoivent généralement de nombreuses heures de formation tous les ans	.619	.730
3. Nos C&I reçoivent souvent des formations en dehors de leur domaine de spécialité	.770	.618
4. Comparée à nos concurrents, notre société offre à nos C&I plus de formation étendue	.859	.880
Valeur propre	1.881	1.847
Variance expliquée	47.03	46.18
KMO	.65	.69
Alpha de Cronbach	.78	.73

*Note : N = 75 ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs*

### - La gestion des carrières

En observant les premières analyses factorielles en axes principaux des items « cadres et ingénieurs » et « ouvriers », on remarque que deux items ont une contribution factorielle équivalente sur deux facteurs. En observant plus en détails ces items, nous supprimons en priorité celui qui semble le moins pertinent. Nous supprimons donc l'item « les salariés sont davantage promus sur le critère du mérite que sur le critère de l'ancienneté » puis nous renouvelons les analyses qui font apparaître un facteur dont la valeur propre est supérieure à 1

et qui explique plus de 40% de la variance totale (seuil satisfaisant selon Hair et al., 2006). L'item 1 a une contribution factorielle de 0.39 pour les cadres et ingénieurs mais de 0.57 pour les ouvriers. Nous conservons donc cet item car il est supérieur au seuil critique de 0.3 pour une population mais satisfaisant pour l'autre ( $>$  à 0.5). Les alpha de Cronbach sont satisfaisants pour les deux analyses (tableau 27).

**Tableau 27. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la gestion des carrières**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Beaucoup de postes de C&I sont pourvus en interne	.567	.391
2. Nos C&I ont des parcours de carrière clairement identifiés	.417	.518
3. Nos C&I ont de véritables perspectives de carrière	.601	.778
4. Les aspirations de carrière de nos C&I sont connues de leur supérieur hiérarchique direct	.620	.594
5. Comparé à nos concurrents, nous offrons de meilleures perspectives de carrière à nos cadres & ingénieurs	.600	.633
Valeur propre	1.601	1.779
Variance expliquée	32.03	35.57
KMO	.76	.74
Alpha de Cronbach	.70	.73

*Note : N = 75 ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs*

### - La sélection à l'embauche

Cette échelle ne montre pas des qualités psychométriques très satisfaisantes. En effet, les premières analyses factorielles en axes principaux ont mis en évidence que plusieurs items avaient des contributions factorielles inférieures au seuil de 0.5. Ce point étant plus prononcé pour la population des ouvriers de production. Les items « Généralement, beaucoup de candidats qualifiés postulent à nos offres d'emplois de salariés » et « Concernant l'embauche de nos salariés, notre entreprise est plus sélective que nos concurrents » ont été supprimés car leurs contributions factorielles étaient faibles pour les deux populations de salariés étudiées. La troisième analyse factorielle n'est pas totalement satisfaisante avec des scores pour les tests KMO de 0.69 et 0.5 atteignant le seuil minimum selon Hair et al. (2014). De plus, les items 1 et 4 ont des contributions factorielles toujours inférieures à 0.5 pour la population des ouvriers de production mais ce seuil reste acceptable ( $>$ 0.3). Nous avons donc décidé de conserver ces items pour cette raison mais également car leur sens nous semble pertinent pour évaluer le niveau de sélection à l'embauche. Les alphas de Cronbach de cette échelle

confirment une fiabilité plus satisfaisante auprès de la population des cadres et ingénieurs que les ouvriers de production (0.687 contre 0.606) mais inférieures à 0.7. Ces analyses factorielles nous permettent de valider une échelle de mesure avec une fiabilité moyenne. Dans la littérature en gestion des ressources humaines, il n'y a pas de modélisation du système RH performant sans la mobilisation de la pratique de sélection à l'embauche à notre connaissance. A ce niveau de l'analyse, cet argument justifie de conserver cette variable. L'analyse de la variable « système de pratiques RH performant » nous permettra de confirmer ou non ce choix. Le tableau 28 présente l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la sélection à l'embauche pour les deux populations de salariés étudiées.

**Tableau 28. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la sélection à l'embauche**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Nos C&I nouvellement embauchés dans notre entreprise ont été sélectionnés sur la base de tests validés	.373	.596
2. Nous recrutons nos C&I à l'aide de plusieurs méthodes d'évaluation s'intéressant notamment à la personnalité et aux compétences professionnelles	.529	.502
3. Afin d'embaucher nos C&I, nous utilisons une procédure de sélection rigoureuse	.806	.748
4. Notre processus de sélection des C&I est très sélectif	.445	.589
Valeur propre	1.267	1.514
Variance expliquée	31.67	37.84
KMO	.50	.69
Alpha de Cronbach	.61	.69

*Note* : N = 75 ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs

### - La rémunération de la performance

La première analyse factorielle présente une structure en trois dimensions avec un item ayant une contribution factorielle très faible auprès des deux populations (< 0.3). Cet item est « Nos salariés possèdent une grande quantité des parts de notre société ». Après avoir supprimé ce dernier, une seconde analyse factorielle est effectuée révélant une structure bidimensionnelle avec un item ayant une contribution factorielle moyenne sur les deux dimensions. Nous supprimons donc également cet item intitulé « La rémunération des salariés de notre entreprise est globalement au-dessus de la moyenne du marché ». La troisième analyse factorielle présente une structure unidimensionnelle auprès des deux populations. Les alpha de Cronbach n'atteignent pas le seuil de 0.7 recommandé par Nunnally (1967) mais il reste

proche notamment pour les ouvriers de production (0.69). Les items 1, 2 et 3 sont satisfaisants auprès des deux populations mais l’item 4 ne l’est qu’auprès des ouvriers de production. Nous le conservons tout de même car c’est le seul item de l’échelle qui renseigne sur le niveau compétitif de la rémunération en terme de montant (l’item précédent ayant été supprimé) et du fait de son score satisfaisant auprès des ouvriers de production. Le tableau 29 présente les résultats de la troisième analyse factorielle exploratoire effectuée auprès des deux populations de salariés étudiées.

**Tableau 29. Analyse factorielle exploratoire de l’échelle de la rémunération**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. La plupart de nos C&I ont une rémunération basée sur un fixe et des primes	.429	.675
2. Nos C&I ont droit à des plans incitatifs annuels, des plans d’intéressement et/ou des plans de partage des bénéfices de notre société	.678	.635
3. La part variable du salaire de nos C&I correspond à la performance financière de notre société	.973	.583
4. Le coût d’emploi moyen de nos C&I est plus important dans notre société que chez nos concurrents	.429	.236
Valeur propre	1.775	1.254
Variance expliquée	44.37	31.35
KMO	.65	.64
Alpha de Cronbach	.69	.62

*Note : N = 75 ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs*

### - La sécurité de l’emploi

Le test KMO est de .73 et .76 pour les deux cibles de salariés étudiées, une analyse factorielle est donc réalisable. Les deux analyses factorielles ont des résultats équivalents avec la mise en évidence d’un seul axe pour les deux cibles et des contributions factorielles supérieures à 0.5. La part de variance expliquée par ces axes est respectivement de 41% et 50% pour la population des cadres et ingénieurs ainsi que pour celle des ouvriers de production. La pratique RH de la sécurité de l’emploi atteste d’une fiabilité satisfaisante pour les deux populations avec des alpha de Cronbach d’au moins 0.79. Le tableau 30 présente les analyses exploratoires de la mesure de la sécurité de l’emploi en fonction des deux populations étudiées.

**Tableau 30. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la sécurité de l'emploi**

Items	CF	CF
	Ouv. Prod	C&I
1. Nos C&I ont dans notre entreprise des perspectives d'emploi à long terme	.771	.582
2. Nous évitons au maximum de licencier nos C&I	.582	.607
3. Si notre entreprise faisait face à des problèmes économiques, nos C&I ne seraient licenciés qu'en dernier recours	.756	.530
4. La sécurité de l'emploi est quasi garantie à nos C&I	.785	.877
5. Nous nous sommes engagés auprès de nos C&I quant à la sécurité de leur emploi	.634	.532
6. Comparé à nos concurrents, nous offrons une plus grande sécurité de l'emploi à nos C&I	.686	.650
Valeur propre	2.994	2.463
Variance expliquée	49.893	41.055
KMO	.76	.73
Alpha de Cronbach	.85	.79

*Note* :  $N = 75$  ; CF : contribution factorielle ; Ouv. Prod : ouvriers de production ; C&I : cadres et ingénieurs

### 2.1.2. Modélisation de la variable « système RH performant »

Les analyses factorielles exploratoires par pratique RH et par population de salariés étudiés nous ont permis de confirmer la fiabilité des sept mesures des pratiques RH sélectionnées. Le tableau 31 présente le récapitulatif de ces variables en précisant le nombre d'items conservés et les alpha de Cronbach correspondants.

**Tableau 31. Synthèse des pratiques RH sélectionnées et validées par l'AFE**

Pratiques RH	Nombre items	Alpha de Cronbach	
		Cadres & Ingénieurs	Ouvriers de production
Evaluation de la performance	6	.88	.87
Participation dans la prise de décision	6	.87	.87
Formation intensive	4	.73	.78
Gestion des carrières	5	.73	.70
Sélection à l'embauche	4	.69	.61
Rémunération de la performance	4	.62	.69
Sécurité de l'emploi	6	.79	.85

Deux alpha de Cronbach (0.61 et 0.62) sont inférieurs au seuil d'acceptabilité préconisé par Nunnally (1967) mais étant donné que ces scores ne sont atteints que pour une sous-

population, en étant satisfaisants pour la seconde, nous choisissons de conserver ces pratiques RH pour le test de nos hypothèses de recherche. De plus, ces pratiques (sélection à l'embauche et rémunération de la performance) sont majeures et non substituables dans l'étude du système RH performant. A notre connaissance, aucune étude n'évalue le système RH en les omettant. Zacharatos et al. (2005) rencontrent la même difficulté dans leur étude avec des alpha de Cronbach inférieurs à 0.7 mais ils justifient notamment de conserver ces pratiques RH en soulignant que l'alpha est sensible au nombre d'items et qu'il doit être interprété en tenant compte de ce critère (Cortina, 1993). En effet, les deux pratiques RH en question ne comptabilisent que quatre items.

Nous modélisons la variable « système RH performant » en suivant quatre étapes que nous détaillons : Le calcul des pratiques RH par type de population étudiée, le calcul des pratiques RH pondérées, l'analyse factorielle exploratoire des pratiques RH pondérées et le calcul du système RH performant.

- **Calcul des pratiques RH par type de population étudiée**

Afin de modéliser chaque pratique RH nous calculons un score moyen des items sélectionnés par pratique RH et par population.

- **Calcul des pratiques RH pondérées**

L'étude de deux sous-populations de salariés nous permet d'évaluer le système de pratiques RH performant en tenant compte des différences éventuelles de politiques RH qui pourraient subsister dans les entreprises. En effet, de nombreux auteurs justifient cette distinction à l'instar d'Huselid (1995), Datta et al. (2005) et Amstrong et al., (2010). Pour mesurer un unique système RH performant pour chaque entreprise, ces auteurs préconisent de pondérer chaque pratique RH selon les catégories de salariés ciblés. Les analyses factorielles exploratoires nous ont permis de valider l'unidimensionnalité des sept pratiques RH étudiées par groupe de salarié, il est donc possible de pondérer chaque pratique RH selon le nombre de cadres et ingénieurs et d'ouvriers de production travaillant dans les entreprises sous-traitantes.

Le calcul permettant de pondérer chaque pratique RH est présenté à titre d'exemple ci-dessous :

$$\text{Gestion des carrières (pondérée)} = \frac{(CARRCI * \text{Part CI}) + (CARRSP * \text{Part SP})}{100}$$

Avec :

- CARRCI : Gestion des carrières « cadres et ingénieurs »
- CARRSP : Gestion des carrières « salariés de production »
- Part CI : Part de cadres et ingénieurs dans l'entreprise
- Part SP : Part de salariés de production dans l'entreprise

L'ensemble des sept pratiques RH ont été pondérées de la même façon que l'exemple précédent. Cette méthodologie a été appliquée par Amstrong et al. (2010) en s'inspirant des travaux de Huselid (1995) et Datta et al. (2005).

#### - Analyse factorielle exploratoire des pratiques RH pondérées

Afin de vérifier l'unidimensionnalité du système de pratiques RH performant, nous effectuons une analyse factorielle exploratoire à partir des pratiques RH pondérées. De nombreux auteurs ont utilisé cette méthode pour justifier une structure à une dimension tels que Chi et Lin (2011), Gong et al. (2010), Liao et al. (2009) et Takeuchi et al. (2007). Le tableau 32 présente cette analyse.

**Tableau 32. Analyse factorielle exploratoire des pratiques RH pondérées**

Pratiques RH pondérées	Contribution factorielle
Evaluation de la performance (P)	.836
Participation dans la prise de décision (P)	.694
Formation intensive (P)	.855
Gestion des carrières (P)	.962
Sélection à l'embauche (P)	.761
Rémunération de la performance (P)	.677
Sécurité de l'emploi (P)	.738
Valeur propre	4.418
Variance expliquée	63.112
KMO	.89
Alpha de Cronbach	.71

*Note* : N = 75



L'analyse factorielle exploratoire présente un KMO satisfaisant qui indique que les données sont factorisables. Les résultats concluent à une structure unidimensionnelle avec des contributions factorielles satisfaisantes. L'alpha de Cronbach de 0.71 indique que la mesure du système RH est fiable. Ces éléments justifient la prise en compte des sept pratiques RH pour le test de nos hypothèses de recherche et attestent de la pertinence des pratiques de sélection à l'embauche et de rémunération de la performance.

#### - Calcul du système RH performant

Il existe deux modélisations du système RH performant dans la littérature. En effet, soit les auteurs calculent la moyenne des pratiques RH (ou des items), soit ils appliquent une approche additive. Nous choisissons cette dernière car elle nous semble plus appropriée conceptuellement comme l'attestent Becker et Huselid (1998) qui justifient d'une part que cette approche suppose que le système de ressource humaine unitaire est un avantage stratégique et d'autre part, qu'il existe plusieurs manières d'augmenter la valeur de l'organisation. Cependant, ces auteurs notent à juste titre que plusieurs combinaisons de pratiques RH peuvent engendrer une valeur identique du système RH. En réponse à cet argument à l'instar de Zacharatos et al. (2005), les chercheurs mobilisent tout de même une approche additive car l'objectif fondamental de leur recherche est de déterminer si l'utilisation accrue d'un « système » de pratiques RH orientées performance peut permettre d'améliorer la performance. La façon d'obtenir un système RH performant n'est pas non plus l'objet de notre étude donc nous choisissons cette approche pour modéliser le système comme Evan et Davis (2005), Gittell et al. (2010), Way (2002), Wright et al. (2005) et Zacharatos et al. (2005).

Le calcul du système RH performant est présenté ci-dessous :

$$HPWS = EVALp + DECIp + FORMp + CARRp + SELp + REMUp + SECUp$$

Avec :

- *HPWS* : Système RH performant

- *EVALp* : évaluation de la performance pondérée, *DECIp* : Participation dans la prise de décision pondérée, *FORMp* : formation intensive pondérée, *CARRp* : gestion des carrières pondérée, *SELp* : sélection à l'embauche pondérée, *REMUp* : rémunération de la performance pondérée ; *SECUp* : sécurité de l'emploi pondérée

### **2.1.3. Analyse complémentaire : validité prédictive**

Dans le but de vérifier la validité de notre instrument de mesure, il nous est possible de vérifier la validité prédictive du système RH performant. Cette analyse doit vérifier une relation qui, théoriquement, est censée exister. Nous vérifions la validité prédictive du système RH performant en testant son influence sur la performance organisationnelle ainsi que sur le soutien organisationnel perçu par les salariés. Ces variables ont été fréquemment mises en relation dans la littérature avec le système RH performant (Gong et al., 2009 ; Chi et Lin, 2011 ; Wright et al., 2005 ; Chuang et Liao, 2010 ; Jiang et al., 2012 ; Zhang et Jia, 2010 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Le détail des échelles de mesure utilisées ainsi que leur validation sont présentés en annexe 4. La performance organisationnelle a été mesurée par la direction commerciale de l'entreprise sous-traitante. Cependant, afin de mesurer le soutien organisationnel perçu, nous avons réalisé une étude complémentaire. Les données ont été collectées auprès d'un échantillon de salariés travaillant dans les entreprises de notre base de données. L'échantillon de cette étude se compose de 121 salariés travaillant dans 25 entreprises sous-traitantes de notre échantillon.

#### **- L'effet du système RH performant sur la performance organisationnelle**

La performance organisationnelle a été mesurée à partir de l'échelle développée par Lusch et Brown (1996) et plus récemment utilisée par Lado et al. (2008). L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,87 (Annexe 4). Les résultats du tableau 33 indiquent que le système RH performant est positivement et significativement associé à la performance de l'entreprise sous-traitante ( $\beta = .283$  ;  $p < .05$ ). Les modèles de régression présentés sont satisfaisants ( $F = 5.22$  ;  $p < .05$  et  $F = 2.89$  ;  $p < .05$ ). De plus, les résultats montrent que la variable « HPWS » permet d'expliquer 8.8% de la performance organisationnelle contrôlée par l'effectif de l'entreprise ( $\Delta R^2 = .088$ ). Ce pouvoir explicatif est conforme et cohérent avec les études précédentes qui relèvent un score de 3% (Gong et al., 2009) pouvant aller jusqu'à 30% (Chi et Lin, 2011), la majorité des études étant aux alentours de 10% (ex : Messersmith et al., 2011). Cette influence positive du système RH performant est conforme à de nombreuses études (Becker et Huselid, 1998 ; Wright et Boswell, 2002 ; Wright et al., 2005 ; Takeuchi et al., 2007 ; Gong et al., 2009 ; Chuang et Liao, 2010 ; Messersmith et al., 2012). Ces résultats nous permettent de confirmer la validité prédictive de l'outil de mesure du système RH performant.

Tableau 33. HPWS et performance organisationnelle du sous-traitant

PERFORMANCE ECONOMIQUE	Modèle 1		Modèle 2			
			Etape 1		Etape 2	
Variables	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise			-.033	.801	-.098	-.771
<b>Effets Directs</b>						
HPWS	.283**	.026			.304**	.020
F	5.221**		.064		2.890*	
R <sup>2</sup>	.080		.001		.089	
R <sup>2</sup> ajusté	.065		-.016		.058	
$\Delta F$	5.221**				5.710**	
$\Delta R^2$	.080				.088	

Note : N=62

†p&lt; .1, \*p&lt; .05, \*\*p&lt; .01

#### - L'effet du système RH performant sur le soutien organisationnel perçu

L'échelle de mesure utilisée pour mesurer le soutien organisationnel perçu a été développée par Eisenberger et al. (1986) et réutilisée par Eisenberger et al. (2010), Takeuchi et al. (2009) et Zhang et Jia (2010). La fiabilité de cette échelle est satisfaisante avec un alpha de Cronbach qui est de 0,93 (annexe 4). La relation entre le système RH performant et le soutien organisationnel perçu par les salariés a été validée dans la littérature (Zhang et Jia, 2010 ; Jiang et al., 2012). De plus, plusieurs méta-analyses valident l'influence de pratiques RH spécifiques sur la perception des salariés du soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al., 2015). Ainsi, nous avons souhaité vérifier ce lien en mobilisant les variables de contrôle généralement utilisées dans la littérature (niveau d'étude, sexe, statut professionnel, ancienneté et âge du salarié ainsi que l'effectif de l'entreprise). Le design de notre étude (groupes de salariés appartenant à des entreprises) nous a imposé une analyse par des modèles linéaires hiérarchiques (HLM). Le tableau 34 suivant présente les résultats de cette analyse effectuée avec le logiciel HLM.

Tableau 34. HPWS et soutien organisationnel perçu

Soutien Organisationnel	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.125**	.124	2.303**	.340	2.264**	.331
Niveau étude ( $\gamma_{10}$ )			.278*	.113	.285**	.262
Sexe ( $\gamma_{40}$ )			.144	.183	.193	.180
Statut pro : Cadre ( $\gamma_{50}$ )			.015	.173	-.002	.173
Statut pro : Ouvrier ( $\gamma_{60}$ )			-.430*	.208	-.463*	.212
Ancienneté ( $\gamma_{70}$ )			-.032	.086	-.038	.086
Age ( $\gamma_{80}$ )			-.001	.014	.003	.013
<b>Niveau 2</b>						
HPWS ( $\gamma_{01}$ )					.082*	.035
Taille entreprise ( $\gamma_{02}$ )			-.189	.119	-.193†	.109
<b>Eléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.68615		.58565		.58755	
$\tau_{..}$	.24313		.22860		.17148	
<b>Info supplémentaires</b>						
ICC	.26					
Déviance	323.301**		302.499**		298.545**	
FIML			20.80**		24.76**	
Pseudo R <sup>2</sup>			.124		.183	

Note :  $N_1 = 121$  et  $N_2 = 25$  ; HPWS = système RH performant

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Niveau d'étude : 4 modalités (1 : < bac ; 2 : bac et bac +1 ; 3 : bac +2 et + 4 ; 4 : au moins bac +5) ; Sexe : (0 : femme ; 1. homme) ; Ancienneté : ln (ancienneté) ; Age : ln (Age) ; Le statut professionnel a été évalué par 3 variables dichotomiques (cadre, ouvrier et personnel administratif). La variable personnel administratif a été supprimée.

Le modèle nul présente une corrélation intra-classe (ICC) de 0.26 ce qui valide la structure multi-niveaux des données étudiées en indiquant que 26% de la variance totale du soutien organisationnel perçu est expliquée par des différences entre les entreprises sous-traitantes. De plus, les résultats du modèle 2 indiquent un effet positif et significatif du système RH performant ( $\gamma_{01} = .088$  ;  $p < .05$ ) sur le soutien organisationnel. Ainsi cette analyse confirme la validité prédictive de l'outil de mesure du système RH performant.

## 2.2. Mesures de la variable dépendante : la performance de l'échange

Le test KMO effectué sur les données est de 0.83 autorisant donc une analyse factorielle. La première analyse factorielle en axes principaux montre que les items sont articulés autour de deux axes avec un axe dominant qui présente des contributions factorielles élevées (entre 0.7 et 0.9) à l'exception de trois items « Concernant la compétitivité de ses prix », « Concernant sa performance générale » et « Concernant son prix sur le marché par rapport au prix que vous souhaitiez lorsque vous l'avez sélectionné comme fournisseur ». Ces trois items ne se différencient pas sur un axe en particulier et ne respectent pas la différence de 0.4 de contribution factorielle entre les axes. Nous décidons de supprimer ces items. La seconde analyse factorielle indique que les items sont articulés autour d'un axe unique avec des contributions factorielles supérieures à 0.5. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.89 (tableau 35).

**Tableau 35. Analyse factorielle exploratoire de la performance de l'échange**

Items	Contribution factorielle
1. Concernant les services qu'il propose	.818
2. Concernant la flexibilité de sa production	.762
3. Concernant la qualité de ses produits	.879
4. Concernant sa capacité d'innovation	.590
5. Concernant l'amélioration de son taux moyen de produits défectueux	.822
6. Concernant la fluctuation de ses prix depuis l'introduction du produit sur le marché	.546
7. Concernant le taux moyen de ses produits défectueux par rapport au nombre total de produits livrés	.760
Valeur propre	3.923
Variance expliquée	56.04%
KMO	.83
Alpha de Cronbach	.89

Note : N = 174

## 2.3. Mesure des déterminants relationnels

### 2.3.1. La justice inter-organisationnelle

#### 2.3.1.1. Analyse exploratoire

Le test KMO effectué sur les données est de 0.85, les données sont donc factorisables. La première analyse factorielle exploratoire a mis en évidence qu'un item était problématique avec une contribution factorielle inférieure à 0.5 sur tous les facteurs (JP3). En effet, cet item

était formulé avec une tournure négative (item inversé) et nous nous étions rendu compte que plusieurs professionnels rencontraient des problèmes de compréhension avec cet item. Après avoir effectué ce retrait, on obtient une structure factorielle à quatre facteurs (analyse en axes principaux, rotation oblimin) avec des scores factoriels supérieurs à 0.5 sans chevauchement entre les dimensions. Les résultats de l'analyse factorielle sont satisfaisants avec 72.40% de variance expliquée et des alpha de Cronbach par dimension supérieurs à 0.8 (Tableau 36).

**Tableau 36. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la justice inter-organisationnelle**

Items	Contribution factorielle			
	1	2	3	4
JP 1. Les clauses du contrat sont appliquées de manière équitable et constante	.100	<b>.859</b>	.008	.016
JP2. Nous pouvons nous exprimer sur l'application du contrat	-.178	<b>.822</b>	-.176	.031
JP4. X applique les termes du contrat en se fondant sur des faits concrets et des informations objectives	.293	<b>.643</b>	.121	.059
JD1. En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... reflète les investissements que nous avons fournis	-.095	.018	.000	<b>.737</b>
JD 2. En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... est équitable au regard du travail que nous effectuons	.037	.109	-.060	<b>.737</b>
JD3. En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... est justifié par rapport à la qualité de notre travail	.169	-.079	.013	<b>.728</b>
JIT1. Cet interlocuteur est courtois avec nous	-.065	.008	<b>.852</b>	.114
JIT2. Cet interlocuteur nous traite avec considération	.228	-.028	<b>.821</b>	.014
JIT3. Cet interlocuteur nous traite avec respect	.076	.088	<b>.910</b>	-.069
JIF1. Cet interlocuteur communique avec nous en toute transparence	<b>.739</b>	-.019	-.223	.052
JIF2. Cet interlocuteur nous communique les informations dont nous avons besoin en temps voulu	<b>.784</b>	.041	-.092	.055
JIF3. Cet interlocuteur adapte sa communication à nos besoins spécifiques	<b>.670</b>	.112	-.018	.078
Valeur propre	5.938	1.479	1.294	1.085
Variance expliquée	47.39%	10.44 %	8.22%	6.35%
KMO		.85		
Alpha de Cronbach	.93	.88	.86	.80

Note : N = 101

### 2.3.1.2. Analyse confirmatoire

L'analyse factorielle exploratoire nous a permis de valider une structure à quatre dimensions de la justice inter-organisationnelle comme le préconise la littérature en comportement organisationnel (ex : Colquitt, 2001) et en stratégie (ex : Liu et al., 2012). Cependant, de nombreux auteurs ne modélisent pas le construit de la justice inter-organisationnelle à quatre dimensions, il est donc nécessaire d'effectuer une analyse confirmatoire afin de comparer des modèles concurrents validés dans la littérature. Nous proposons ainsi de tester plusieurs modèles concurrents (tableau 37) :

- Le modèle « M1 » correspond à une structure à quatre facteurs validée dans l'AFE et par de nombreux auteurs tels que Colquitt (2001) et Duffy et al (2013). Ce modèle sera le modèle de référence pour comparer les différences de  $\chi^2$  entre les différents modèles. Une différence significative avec le modèle 1 indiquera que le modèle reste meilleur et inversement si cette différence est non-significative.
- Le modèle « M2 » représente une structure à trois facteurs. Les trois dimensions de la justice inter-organisationnelle sont la justice procédurale, distributive et interactionnelle. Cette modélisation a été appliquée par Narasimhan et al. (2013).
- Les modèles « M3 » et « M4 » représentent des structures à deux facteurs en isolant la dimension procédurale pour le modèle 3 et la dimension distributive pour le modèle 4. Nous testons ces modèles car de nombreux auteurs ne mobilisent que ces deux dimensions ou chacune de façon isolée dans leurs études à l'instar de Poppo et Zhou (2014) et Narasimhan et al. (2009). Il nous semble donc intéressant de les comparer au modèle à quatre facteurs.
- Le modèle « M5 » est le modèle unidimensionnel.
- Le modèle « M6 » représente une structure à quatre facteurs avec un facteur de second ordre. Les quatre dimensions sont ainsi traitées comme des indicateurs latents d'un facteur de justice inter-organisationnelle d'ordre supérieur.

**Tableau 37. Indices d'ajustement des modèles de mesure de la justice inter-organisationnelle**

	$\chi^2$	ddl	$\Delta \chi^2$	$\chi^2/\text{ddl}$	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	AIC
Modèle 1 (JP)+(JD)+(JIT)+(JIF)	81.862**	48		1.705	.978	.969	.051	.087	25.27
Modèle 2 (JP)+(JD)+(JIT ; JIF)	220.45**	51	138.59**	4.323	.911	.884	.102	.189	30.89
Modèle 3 (JP)+(JD ; JIT ; JIF)	330.93**	53	249.07**	6.244	.855	.819	.126	.237	78.24
Modèle 4 (JD)+(JP ; JIT ; JIF)	339.88**	53	258.02**	6.413	.834	.793	.132	.241	85.46
Modèle 5 (JP ; JD ; JIT ; JIF)	421.80**	54	339.94**	7.811	.786	.738	.134	.271	137.48
Modèle 6 4 dimensions avec facteur de 2 <sup>nd</sup> ordre	77.821	45	4.04	1.730	.955	.933	.056	.089	-12.18

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la justice inter-organisationnelle montrent que les modèles M1 et M6 conduisent à un meilleur ajustement en comparaison aux autres structures. En effet, les indices d'ajustement absolus ( $\chi^2$ ,  $\chi^2$  normé, SRMR et RMSEA) s'améliorent et sont satisfaisants malgré une faiblesse d'ajustement pour le SRMR et le RMSEA qui sont très proches de la norme de 0.05 et de 0.08. Les indices incrémentaux (NNFI et CFI) sont tous deux très satisfaisants pour les modèles 1 et 6. L'indice de parcimonie et la comparaison  $\chi^2$  indiquent que le meilleur modèle est le modèle 6.

Ces résultats confirment que l'instrument de mesure proposé dans cette thèse est composé de quatre dimensions puisque le modèle 1 présente un niveau d'ajustement aux données très satisfaisant. Ces résultats soutiennent également la pertinence d'utiliser un facteur de second ordre (modèle 6) avec un ajustement satisfaisant. L'étude de la fiabilité de cohérence interne ainsi que la validité convergente et discriminante permettra de valider définitivement le modèle à quatre dimensions et de l'utiliser pour tester nos hypothèses de recherche. Le tableau 38 nous confirme que l'ensemble des items peut être conservé dans l'échelle de mesure ( $\lambda > 0.5$ ).



**Tableau 38. Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la justice inter-organisationnelle**

	Items	$\lambda$			
		F1	F2	F3	F4
Procédurale	<b>JP 1.</b> Les clauses du contrat sont appliquées de manière équitable et constante	.925			
	<b>JP2.</b> Nous pouvons nous exprimer sur l'application du contrat	.789			
	<b>JP4.</b> X applique les termes du contrat en se fondant sur des faits concrets et des informations objectives	.764			
Distributive	<b>JD1.</b> En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... reflète les investissements que nous avons fournis		.738		
	<b>JD 2.</b> En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... est équitable au regard du travail que nous effectuons		.859		
	<b>JD3.</b> En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation : ... est justifié par rapport à la qualité de notre travail		.780		
Interpersonnelle	<b>JIT1.</b> Cet interlocuteur est courtois avec nous			.847	
	<b>JIT2.</b> Cet interlocuteur nous traite avec considération			.955	
	<b>JIT3.</b> Cet interlocuteur nous traite avec respect			.926	
Informationnelle	<b>JIF1.</b> Cet interlocuteur communique avec nous en toute transparence				.916
	<b>JIF2.</b> Cet interlocuteur nous communique les informations dont nous avons besoin en temps voulu				.852
	<b>JIF3.</b> Cet interlocuteur adapte sa communication à nos besoins spécifiques				.771

### 2.3.1.3. Fiabilité et validité convergente

Les indices de validité convergente sont satisfaisants pour toutes les dimensions de la justice inter-organisationnelle ( $\rho_{vc} > 0.5$ ). La validité discriminante est vérifiée car les rho de validité convergente sont supérieurs à la corrélation au carré entre les différentes dimensions du concept. Le tableau 39 présente les résultats du test de la fiabilité ainsi que de la validité convergente et discriminante de l'échelle de mesure.

**Tableau 39. Test de la validité convergente et discriminante de la justice inter-organisationnelle**

Facteurs	Rho Joreskog	F1	F2	F3	F4
		<i>Procédurale</i>	<i>Distributive</i>	<i>Interpersonnelle</i>	<i>Informationnelle</i>
F1. <i>Procédurale</i>	.87	<b>.69</b>			
F2. <i>Distributive</i>	.84	.28	<b>.63</b>		
F3. <i>Interpersonnelle</i>	.94	.23	.28	<b>.83</b>	
F4. <i>Informationnelle</i>	.89	.29	.37	.49	<b>.72</b>

\* en diagonale les valeurs du Rho vc ; en colonne les valeurs des lambda au carré

### 2.3.2. Les normes relationnelles

#### 2.3.2.1. Analyse exploratoire

Une première analyse factorielle exploratoire est effectuée (méthode d'extraction en axes principaux et rotation oblimum avec normalisation de Kaiser) avec l'ensemble des items de l'échelle des normes relationnelles. Nous supprimons un item de la dimension solidarité qui s'intitule « *Le maintien d'une bonne relation avec X est plus important pour nous que le profit que nous pourrions générer individuellement* » car il semble être représenté sur plusieurs facteurs. La seconde analyse factorielle présentée dans le tableau 40 est conforme à nos attentes avec une structure à trois dimensions. Le test KMO indique que les données sont factorisables avec une valeur de 0.82. Les items semblent bien représentés sur leurs facteurs respectifs mais deux items de la dimension flexibilité restent moyennement satisfaisants avec un écart de contribution factorielle inférieur à 0.4 sur deux facteurs (Flex 3 et Flex 4). Cependant, nous conservons ces items au stade de l'analyse exploratoire afin d'éviter de mesurer la flexibilité par deux items seulement. Les résultats ont été vérifiés en supprimant l'un ou l'autre de ces items sans résoudre ce problème de contribution sur plusieurs axes. Les alpha de Cronbach sont très satisfaisants pour les facteurs 1 et 2 et légèrement inférieurs au seuil de 0.7 pour le troisième facteur avec une valeur de 0.68. Cette valeur étant très proche du seuil de 0.7, nous considérons la dimension fiable. Ces données attestent de la fiabilité de l'échelle de mesure des normes relationnelles. Les axes 1 à 3 représentent respectivement les normes de mutualité, solidarité et flexibilité.

**Tableau 40. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle des normes relationnelles**

Items	Contribution factorielle		
	1	2	3
Sol 1. Nous considérons X comme un partenaire d'affaires à part entière	.208	<b>.642</b>	-.073
Sol 2. Nous avons le souci de maintenir une relation coopérative avec X	-.121	<b>.803</b>	.008
Sol 4. Nous sommes résolus à préserver de bonnes relations de travail avec X	-.009	<b>.843</b>	.025
Flex 1. Nous sommes disposés à nous arranger pour aider X lorsqu'il doit faire face à des problèmes ou à des circonstances particulières	.273	.319	<b>.671</b>
Flex 2. Afin de régler des situations difficiles avec X, nous sommes volontiers disposés à nous écarter des aspects purement contractuels de notre relation	-.064	.022	<b>.821</b>
Flex 3. Il nous semble que X met volontiers de côté les aspects purement contractuels de notre relation pour coopérer avec nous dans les périodes difficiles	.221	-.046	<b>.492</b>
Flex 4. Il nous semble que X est volontiers flexible lorsque nous sommes confrontés à des problèmes ou à des circonstances particulières	.245	.058	<b>.441</b>
Mut 1. Même si notre relation d'affaires profite plus à l'un qu'à l'autre à un certain moment, il nous semble qu'elle s'équilibre avec le temps	<b>.794</b>	.073	-.021
Mut 2. Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun reçoit et gagne à proportion de ses efforts	<b>.881</b>	.005	.021
Mut 3. Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun d'entre-nous obtient sa juste part des profits et des économies réalisés	<b>.900</b>	-.033	-.142
Valeur propre	3.46	2.56	1.59
Variance expliquée	39.15%	12.60%	7.35%
KMO		.82	
Alpha de Cronbach	0.89	0.79	0.68

Note : N = 101

### 2.3.2.2. Analyse confirmatoire

L'analyse factorielle exploratoire nous a permis de valider une structure tridimensionnelle des normes relationnelles comme le préconisent de nombreux auteurs dans la littérature tels que Palmatier et al. (2007) et Lado et al. (2008). Une analyse confirmatoire doit tout de même être effectuée sur des modèles multidimensionnels afin de comparer des modèles concurrents et d'éviter de valider les résultats issus de l'analyse exploratoire qui peuvent conduire à une surestimation des contributions factorielles en n'estimant pas les erreurs de mesure (Fabrigar et al., 1999). Nous proposons de tester deux modèles concurrents (tableau 41) :

- Le modèle « M1 » correspond à une structure à trois facteurs validée dans l'AFE.
- Le modèle « M2 » représente une structure à trois facteurs avec un facteur de second ordre. Les trois dimensions des normes de solidarité, flexibilité et mutualité sont traitées comme des indicateurs latents d'un facteur de norme relationnelle d'ordre supérieur. Ce modèle est cohérent avec d'autres études sur ce sujet qui ont modélisé le construit des

normes relationnelles comme un construit global à partir de plusieurs normes relationnelles (Bercovitz et al., 2006 ; Koza et Dant, 2007 ; Palmatier et al., 2007 ; Lado et al., 2008).

**Tableau 41. Indices d'ajustement des modèles de mesure des normes relationnelles**

	$\chi^2$	ddl	$\Delta \chi^2$	$\chi^2/\text{ddl}$	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	AIC
Modèle 1	39.19	32		1.22	.954	.936	.274	.049	-24.81
Modèle 2	36.34	28	2.85	1.29	.947	.915	.079	.056	-19.66

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des normes relationnelles montrent que les modèles M1 et M2 sont satisfaisants. En effet, les indices d'ajustement absolus ( $\chi^2$ ,  $\chi^2$  normé, SRMR et RMSEA) sont satisfaisants malgré une faiblesse d'ajustement pour le SRMR qui n'atteint pas la norme de 0.05. L'indice RMSEA est acceptable pour les deux modèles avec cependant un meilleur ajustement pour le modèle 1. Les indices incrémentaux (NNFI et CFI) sont tous deux très satisfaisants pour les modèles 1 et 2. L'indice de parcimonie et la comparaison de  $\chi^2$  indiquent que le meilleur modèle est le modèle 2.

Ces résultats confirment que l'instrument de mesure proposé dans cette thèse est multidimensionnel puisque les modèles 1 et 2 présentent un niveau d'ajustement aux données satisfaisant. De plus, ces résultats soutiennent l'utilisation d'un facteur de second ordre. Ces constats sont soutenus par la littérature existante. Le modèle à trois dimensions atteint donc les normes de qualité d'ajustement mais l'étude de la fiabilité de cohérence interne ainsi que la validité convergente et discriminante permettra de valider définitivement ce modèle et de l'utiliser pour tester nos hypothèses de recherche. Le tableau 42 nous confirme que l'ensemble des items peut être conservé dans l'échelle de mesure ( $\lambda > 0.5$ ).

**Tableau 42. Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des normes relationnelles**

	Items	$\lambda$		
		F1	F2	F3
Solidarité	<b>Sol 1.</b> Nous considérons X comme un partenaire d'affaires à part entière	.689		
	<b>Sol 2.</b> Nous avons le souci de maintenir une relation coopérative avec X	.750		
	<b>Sol 4.</b> Nous sommes résolus à préserver de bonnes relations de travail avec X	.862		
Flexibilité	<b>Flex 1.</b> Nous sommes disposés à nous arranger pour aider X lorsqu'il doit faire face à des problèmes ou à des circonstances particulières		.569	
	<b>Flex 2.</b> Afin de régler des situations difficiles avec X, nous sommes volontiers disposés à nous écarter des aspects purement contractuels de notre relation		.592	
	<b>Flex 3.</b> Il nous semble que X met volontiers de côté les aspects purement contractuels de notre relation pour coopérer avec nous dans les périodes difficiles		.710	
	<b>Flex 4.</b> Il nous semble que X est volontiers flexible lorsque nous sommes confrontés à des problèmes ou à des circonstances particulières		.591	
Mutualité	<b>Mut 1.</b> Même si notre relation d'affaires profite plus à l'un qu'à l'autre à un certain moment, il nous semble qu'elle s'équilibre avec le temps			.824
	<b>Mut 2.</b> Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun reçoit et gagne à proportion de ses efforts			.887
	<b>Mut 3.</b> Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun d'entre-nous obtient sa juste part des profits et des économies réalisés			.845

### 2.3.2.3. Fiabilité, validité convergente et discriminante

Selon Fornell et Larcker (1981), les indices de validité convergente ( $\rho_{vc}$ ) sont satisfaisants à l'exception de la dimension « flexibilité » avec une valeur de 0.38 (tableau 43). De même, la validité discriminante est vérifiée pour les dimensions de « solidarité » et de « mutualité » mais dans une moindre mesure pour la dimension de « flexibilité » avec un rho de validité convergente légèrement inférieur à la corrélation au carré entre les dimensions « flexibilité » et « mutualité ». Afin de résoudre ces faiblesses de validité, nous aurions la possibilité de supprimer l'item 3 ou 4 de la flexibilité du fait de leur contribution factorielle très moyenne (tableau 40). Pour autant, ce choix ne nous semble pas pertinent car leurs formulations ne sont pas dépourvues de sens par rapport à l'objet de notre étude. En effet, ces deux items traitent de la flexibilité du donneur d'ordre envers le sous-traitant alors que les items 1 et 2 concernent la flexibilité du sous-traitant. De plus, l'analyse factorielle confirmatoire soutient notre argumentation ( $\lambda > 0.5$ ) et la fiabilité de l'échelle est avérée avec des Rho de Jöreskog supérieurs au seuil de 0.7. Pour ces raisons, nous préférons conserver l'ensemble des items de la dimension « flexibilité » malgré l'absence de validité convergente pour cette dimension et un problème de validité discriminante.

**Tableau 43. Test de la validité convergente et discriminante des normes relationnelles**

Facteurs	Rho Jöreskog	F1 <i>Solidarité</i>	F2 <i>Flexibilité</i>	F3 <i>Mutualité</i>
F1. <i>Solidarité</i>	.81	<b>.59</b>		
F2. <i>Flexibilité</i>	.71	.16	<b>.38</b>	
F3. <i>Mutualité</i>	.89	.14	.41	<b>.73</b>

\* en diagonale les valeurs du Rho vc ; en colonne les valeurs des lambda au carré

### 2.3.3. La confiance inter-organisationnelle

La première analyse factorielle exploratoire a fait apparaître une structure factorielle à un facteur. Ce résultat était conforme à nos attentes en se basant sur de nombreux travaux tels que Palmatier et al. (2007) ou Gulati et Sytch (2007). Pour autant, l'item 4 a été supprimé car sa contribution factorielle était faible (< 0.3). De plus, lors de l'administration des questionnaires, nous nous étions rendu compte que cet item générait des questionnements et remarques de la part des répondants. Ainsi, nous avons supprimé cet item 4 « *Même lorsque le cahier des charges est imprécis, nous n'hésitons pas à nous engager avec X* ». La seconde analyse montre des résultats très satisfaisants avec une amélioration de la part de variance expliquée et des contributions factorielles supérieures à 0.74.

**Tableau 44. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la confiance inter-organisationnelle**

Variables	CF
1. X a toujours été équitable lorsqu'il négocie avec nous	.798
2. Nous faisons confiance à X pour nous traiter de façon équitable	.909
3. En nous basant sur notre expérience antérieure, nous faisons confiance à X pour tenir ses promesses	.795
4. X est digne de confiance	.824
5. Si l'occasion se présentait, X n'essaierait pas d'être opportuniste à nos dépens	.740
Valeur propre	3.321
Variance expliquée	66.42
KMO	.88
Alpha de Cronbach	.91

*Note* : Note : N = 101 ; CF : contribution factorielle

### ***2.3.4. La dépendance des partenaires***

#### ***2.3.4.1. Analyse exploratoire***

Le test KMO effectué sur les données autorise une analyse factorielle sur les données avec une valeur de 0.77. En se basant sur de nombreux travaux récents (ex : Caniëls et Gelderman, 2007 et Gulati et Sytch, 2007), l'analyse factorielle en axes principaux est effectuée sur l'ensemble des items de la dépendance des partenaires afin de vérifier une structure bidimensionnelle.

Une rotation oblimin est appliquée afin de simplifier la matrice factorielle et d'en faciliter l'interprétation (Hair et al., 2014). Cette analyse montre que les items sont articulés autour de deux axes avec des contributions factorielles supérieures à 0.5 sur un unique axe pour chaque item. L'axe 1 représente la dépendance du donneur d'ordre envers le sous-traitant et l'axe 2 représente la dépendance du sous-traitant envers le donneur d'ordre. Les deux axes expliquent plus de 47% de la variance initiale et ont des alpha de Cronbach très satisfaisants (supérieurs à 0.7).

Le tableau 45 suivant présente l'analyse exploratoire sur ces données. Afin de comparer nos résultats avec des études similaires, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (rotation Varimax) car cette méthode a été utilisée par Gulati et Sytch (2007) et Caniëls et Gelderman (2007). Nous retrouvons des résultats semblables avec une part de variance expliquée de plus de 60% et des contributions factorielles des items supérieures à 0.7 sur leurs axes respectifs.

**Tableau 45. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la dépendance des partenaires**

Items	Facteurs	
	1	2
<i>Si pour une raison ou une autre, notre relation avec le donneur d'ordre X se terminait :</i>		
1. Cela aurait également un impact négatif sur notre chiffre d'affaires généré avec d'autres clients	.056	<b>.557</b>
2. Il nous serait relativement difficile de travailler avec un autre client	.052	<b>.637</b>
3. Nous subirions une perte significative de revenu malgré nos efforts pour la compenser	-.097	<b>.686</b>
4. Cela endommagerait sérieusement notre réputation dans ce secteur	.000	<b>.584</b>
<i>Si pour différentes raisons, nous mettions fin à notre relation avec le donneur d'ordre X</i>		
5. X pourrait difficilement compenser cette séparation en travaillant avec une autre société	<b>.568</b>	.256
6. Cela aurait un impact négatif sur son activité (ou son chiffre d'affaires)	<b>.608</b>	.302
7. Cela ternirait de façon significative la réputation de X dans ce secteur	<b>.785</b>	-.060
8. Cela ternirait la qualité perçue des produits/services vendus par X	<b>.858</b>	-.187
Valeur propre	2.267	1.957
Variance expliquée par chaque facteur	32.52	15.63
KMO	.77	
Alpha de Cronbach	.81	.71

*Note : Note : N = 101 ; Les scores indiquent les contributions factorielles de chaque item associées aux facteurs 1 et 2.*

Il n'est pas pertinent d'effectuer une analyse confirmatoire sur ces données car comme le soulignent Kumar et al. (1995a), les mesures de pouvoir et d'interdépendance seront conceptualisées avec des indices composites. L'analyse factorielle exploratoire est souvent effectuée dans la littérature sur chaque dimension de dépendance et non sur l'ensemble des items afin de vérifier l'unidimensionnalité des construits (ex : Nyaga et al., 2013). Dans le cas contraire, les chercheurs effectuent une AFE avec les items des deux variables et concluent à la distinction des construits de dépendance en relevant des contributions factorielles supérieures à 0.5 sans chevauchement sur deux axes (Hair et al., 2014). L'analyse factorielle exploratoire que nous avons effectuée confirme ce point.

#### **2.3.4.2. Modélisation des variables relatives à la dépendance des partenaires**

Trois variables ont été élaborées à partir des échelles de mesure de la dépendance afin de tester nos hypothèses de recherche. Cette partie s'attache à justifier et expliquer la modélisation de ces variables à partir des deux mesures de dépendance du donneur d'ordre envers le sous-traitant et celle du sous-traitant envers le donneur d'ordre.



### - **La dépendance asymétrique**

La dépendance asymétrique permet de mettre en évidence l'avantage de dépendance qui peut exister entre les deux partenaires de l'échange. On relève deux modélisations de cette asymétrie de dépendance dans la littérature justifiées par une argumentation théorique. Dans tous les cas, il existe un consensus sur la base du calcul de l'asymétrie de dépendance qui est représentée par la différence de dépendance des acteurs. Cet élément engendre cependant une réflexion théorique qu'il est nécessaire de justifier. En effet, selon les sujets d'étude ou les problématiques soulevées par les chercheurs, la direction du pouvoir déséquilibré peut être sans importance théoriquement comme l'attestent Casciaro et Piskorski (2005) dans le champ des fusions et acquisitions ou Kumar et al. (1995a) dans le secteur automobile. Dans ce cas précis, les auteurs calculent la différence de dépendance en valeur absolue. Un score élevé représentera une situation de dépendance (ou de pouvoir) très déséquilibrée alors qu'un score nul indiquera une situation de pouvoir équilibré dans la relation.

A contrario, certains chercheurs justifient des effets divergents du pouvoir des acteurs de la dyade, notamment dans les chaînes de sous-traitance où clients et fournisseurs utilisent un pouvoir coercitif ou non selon le secteur d'activités, et souhaitent ainsi une étude plus précise du pouvoir des partenaires de l'échange (ex : Gulati et Sytch, 2007 ; Nyaga et al., 2013). Afin d'étudier ces différences de pouvoir entre les partenaires de la dyade, ces derniers effectuent deux calculs permettant de distinguer l'avantage de dépendance (pouvoir) du donneur d'ordre de l'avantage de dépendance (pouvoir) du sous-traitant.

Il est pertinent de distinguer ces deux facettes du pouvoir entre les partenaires de l'échange dans notre étude comme nous l'avons justifié dans le chapitre 3 de cette thèse. En effet, les avantages de dépendance du donneur d'ordre et du sous-traitant peuvent avoir un impact différent sur la performance de l'échange. Notre argumentation repose sur le contexte actuel français des chaînes de sous-traitance et des secteurs d'activités étudiés.

Afin de distinguer le sens de l'asymétrie de dépendance entre les partenaires de l'échange et d'en explorer les éventuelles variations, nous modélisons deux variables.

***L'avantage de dépendance du donneur d'ordre***

(1) Calcul de la différence entre la dépendance du sous-traitant et celle du donneur d'ordre

$$(DEP_{ST} - DEP_{DO}).$$

(2) Codage de la variable selon le signe de la différence :

- Si «  $DEP_{ST} > DEP_{DO}$  » (résultat positif) alors le score sera égal à «  $DEP_{ST} - DEP_{DO}$  »
- Si «  $DEP_{ST} < DEP_{DO}$  » (résultat négatif) alors le score sera de 0

***L'avantage de dépendance du sous-traitant***

(1) Calcul de la différence entre la dépendance du donneur d'ordre et celle du sous-traitant

$$(DEP_{DO} - DEP_{ST}).$$

(2) Codage de la variable selon le signe de la différence :

- Si «  $DEP_{DO} > DEP_{ST}$  » (résultat positif) alors le score sera égal à «  $DEP_{DO} - DEP_{ST}$  »
- Si «  $DEP_{DO} < DEP_{ST}$  » (résultat négatif) alors le score sera de 0

Par cette modélisation, l'excès de dépendance d'un acteur de la dyade est représenté par l'avantage de dépendance de son partenaire (Gulati et Sytch, 2007).

- **L'interdépendance (ou la dépendance mutuelle/conjointe)**

L'interdépendance entre les partenaires de l'échange permet de mesurer le niveau de dépendance mutuelle. Il existe également deux manières de calculer l'interdépendance dans la littérature par le produit ou la somme des dépendances de chaque acteur. Les chercheurs modélisant cette variable par la somme à l'instar de Casciaro et Piskorski (2005), Kumar et al. (1995a), Caniëls et Gelderman (2007) ou Gulati et Sytch (2007) s'inspirent des travaux d'Emerson en mesurant le niveau de cohésion entre les partenaires. Cette méthode additive est largement approuvée dans la littérature mais elle revêt une limite majeure. En effet, ce calcul peut conclure artificiellement à une dépendance mutuelle (ou à une certaine cohésion entre les partenaires) alors qu'elle n'existe pas en réalité.

L'exemple développé par Casciaro et Piskorski (2005) nous permet de mieux comprendre ce point. En effet, si la dépendance d'un acteur est nulle ( $DEP_{ST} = 0$ ) alors que celle de son partenaire ne l'est pas ( $DEP_{DO} = 0.2$ ), la somme sera de 0.2. Ce score indiquera un certain niveau d'interdépendance alors qu'en réalité cette relation ne sera pas marquée par une dépendance mutuelle. La méthode par le produit permet de pallier ce risque car dans l'exemple cité précédemment, le score aurait été nul. Les auteurs appliquant la méthode additive vérifient en amont l'absence de telles situations dans leurs bases de données. Ce n'est

pas notre cas donc nous préférons appliquer la seconde méthode. En s'inspirant des travaux de Palmatier, Dant et Grewal (2007) et de Jap et Ganesan (2000), nous avons donc opérationnalisé l'interdépendance par le produit des dépendances de chaque partenaire. De nombreux auteurs ont retrouvé des résultats similaires avec les deux méthodes (produit ou somme). Nous vérifierons tout de même ce point.

Le calcul de notre variable d'interdépendance est présenté ci-dessous :

***L'interdépendance (dépendance mutuelle)*** = Produit des dépendances de chaque acteur  
(DEP<sub>DO</sub> × DEP<sub>ST</sub>).

Ce cinquième chapitre a permis de détailler l'ensemble des démarches suivies dans le but de réaliser les analyses statistiques. La première section porte sur la démarche méthodologique que nous avons adoptée. Ainsi, nous avons présenté notre protocole de recherche au travers des exigences relatives à notre étude auprès de multiples sources. Dans un second temps, nous avons présenté notre échantillon final qui comptabilise 72 relations commerciales composées de 65 entreprises sous-traitantes travaillant avec 4 donneurs d'ordre. Enfin, nous avons détaillé la construction de notre questionnaire de recherche en justifiant la sélection des échelles de mesure sur la base de leurs qualités psychométriques avérées dans la littérature internationale.

La seconde section présente les résultats des qualités psychométriques des instruments de mesure sélectionnés. D'une part, nous revenons sur les méthodes de validation que nous avons utilisées. D'autre part, nous présentons les analyses exploratoires et confirmatoires de chaque échelle composant notre modèle de recherche. A l'issue de ce travail, nous sommes en mesure de prouver les structures théoriques des construits mesurés par des échelles existantes dans la littérature. Ainsi, il est possible de tester l'ensemble de nos hypothèses de recherche. Le tableau suivant présente la synthèse des variables mobilisées en précisant leur modélisation et leur fiabilité.

Tableau 46. Synthèse des variables mobilisées dans l'étude

Variables	Modélisation	Alpha de Cronbach	
<b>Variable indépendante</b>			
Système de pratiques RH performant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 pratiques RH : évaluation de la performance, participation dans la prise de décision, formation intensive, gestion des carrières, sélection à l'embauche, rémunération de la performance, sécurité de l'emploi</li> <li>- Pondération des pratiques RH selon les populations de salariés étudiés</li> <li>- Somme des 7 pratiques RH pondérées</li> </ul>	.71	
<b>Variable dépendante</b>			
Performance de l'échange	Moyenne de 7 items	.89	
<b>Déterminants de la relation</b>			
Confiance inter-organisationnelle	Moyenne de 5 items	.91	
Normes Relationnelles	Solidarité (moyenne de 3 items)	.79	
	Flexibilité (moyenne de 4 items)	.68	
	Mutualité (moyenne de 3 items)	.89	
	JP (moyenne de 3 items)	.88	
Justice inter-organisationnelle	JD (moyenne de 3 items)	.80	
	JIT (moyenne de 3 items)	.86	
	JIF (moyenne de 3 items)	.93	
Dépendance	Dépendance du ST (DepST)	.71	
	Dépendance du DO (DepDO)	.81	
	- Avantage de dépendance du donneur d'ordre	DepST – DepDO (0 si résultat négatif)	
	- Avantage de dépendance du sous-traitant	DepDO – DepST (0 si résultat négatif)	
- Interdépendance	DepST × DepDO		
<b>Variable de contrôle</b>			
Taille de l'entreprise	Logarithme népérien (effectif)		

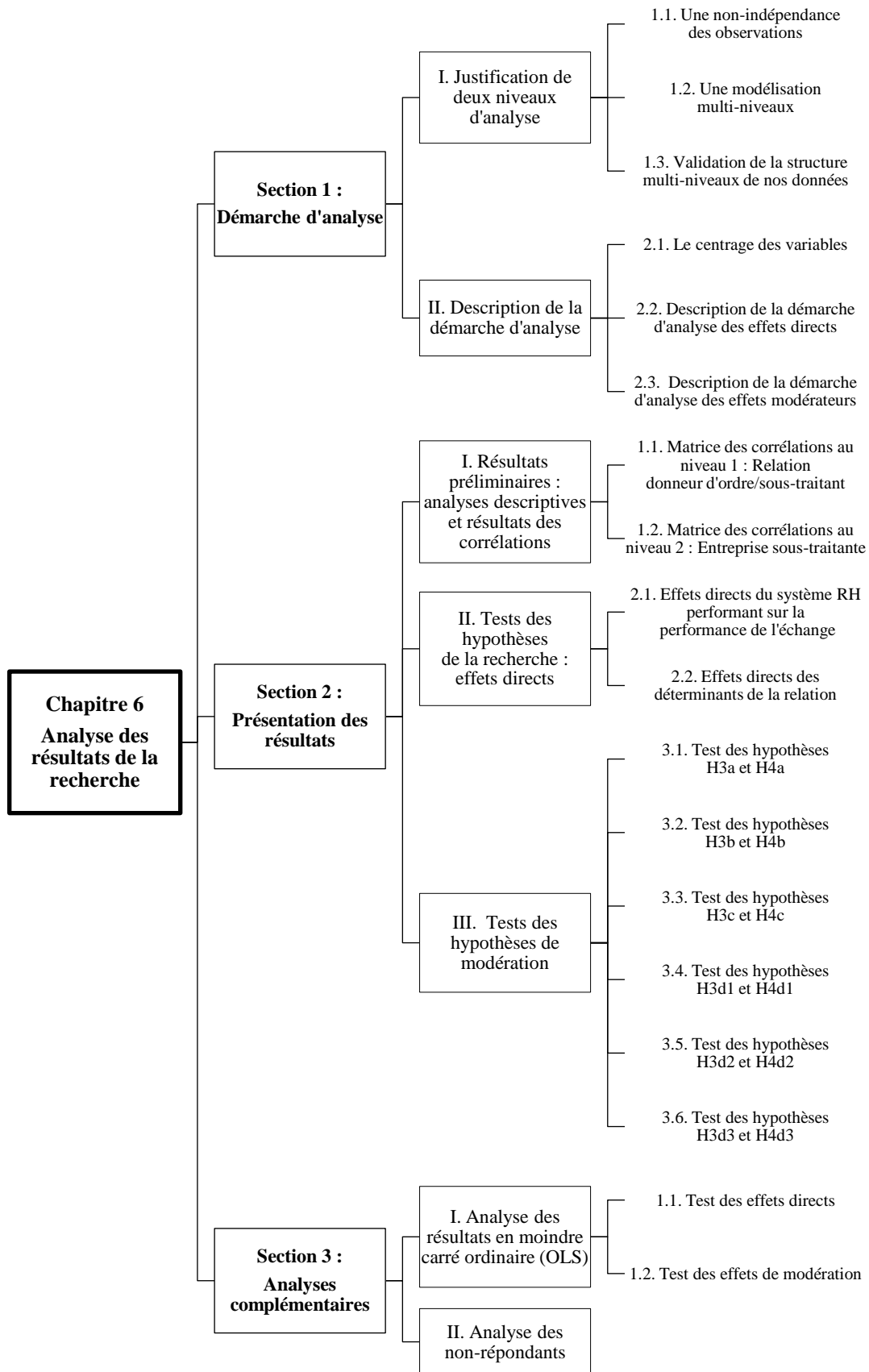
## SYNTHESE

---

En s'articulant en deux parties, le chapitre 5 s'attache à présenter le protocole de recherche, les échantillons ainsi que la construction du questionnaire de recherche puis de valider les échelles de mesure sélectionnées. La collecte des données a été réalisée auprès de multiples sources : le responsable des achats (donneur d'ordre), la direction des ressources humaines (sous-traitant) et la direction commerciale (sous-traitant). Malgré cette difficulté méthodologique et l'étude d'un sujet sensible auprès des sous-traitants, cette recherche a pu être menée à bien. L'échantillon final comptabilise 72 relations commerciales et implique 65 entreprises sous-traitantes travaillant avec 4 donneurs d'ordre. Par ailleurs, les échelles de mesure ont été sélectionnées sur la base de leurs qualités psychométriques avérées dans la littérature internationale tout en portant une attention particulière à la traduction et à l'adaptation des items au contexte de l'étude. Enfin, les résultats des phases exploratoires et confirmatoires permettent de confirmer les qualités psychométriques des différentes échelles de mesure utilisées dans le modèle. Des analyses complémentaires permettent de confirmer la validité du système de pratiques RH performant et de la performance organisationnelle du sous-traitant. Le chapitre 5 se conclut par un tableau de synthèse présentant les variables mobilisées ainsi que leur fiabilité.

---

## Chapitre 6 Analyse des résultats de la recherche



Ce chapitre vise à tester les différentes hypothèses de recherche formulées précédemment. La première partie aura pour objectif de présenter notre démarche d'analyse. Puis dans une seconde partie, nous présenterons les résultats de l'ensemble des tests de nos hypothèses de recherche. Enfin, la troisième partie présentera des analyses complémentaires en vérifiant le test des hypothèses en moindre carré ordinaire (OLS) et en vérifiant un éventuel biais de non-réponse.

## **SECTION 1 : DEMARCHE D'ANALYSE**

Cette première section est consacrée à notre démarche d'analyse. Dans un premier temps, nous justifierons la modélisation multi-niveaux de nos données en mettant en évidence une non-indépendance des observations d'un point de vue méthodologique puis validerons ce point sur nos données. Dans un second temps, nous exposerons les choix d'analyse que nous avons faits selon les différents niveaux ainsi que les différentes étapes que nous avons suivies afin de tester les différentes hypothèses de recherche.

### **I. Justification de deux niveaux d'analyse**

Conceptuellement, les liens entre les deux organisations « donneur d'ordre » et « sous-traitant » sont définis par des relations dyadiques. Gooty et Yammarino<sup>44</sup> (2011) argumentent que « ces relations dyadiques transcendent un seul niveau de conceptualisation et d'analyse et sont dans le domaine de la recherche et de la théorie multi-niveaux » (p.456). Par ailleurs, ces auteurs mettent en évidence des distorsions théoriques et de mesure dans les études qui s'intéressent à la relation dyadique en décrivant l'exemple de la théorie du Leader-Member Exchange qui se fonde sur la relation dyadique alors que la plupart des études empiriques mesurent et analysent cette relation uniquement au niveau du groupe ou individuel. Ainsi, ces éléments mettent en évidence la problématique de la compréhension conceptuelle et méthodologique ainsi que des traitements statistiques à utiliser pour analyser le niveau dyadique.

---

<sup>44</sup> Ces auteurs font référence aux relations dyadiques entre deux individus qui sont omniprésentes dans le contexte organisationnel. L'argumentation de Gooty et Yammarino est fondée sur l'exemple du niveau des relations interpersonnelles qui nous permet de soulever des problématiques conceptuelles et méthodologiques à l'étude des dyades qu'elles soient interpersonnelles ou inter-organisationnelles.



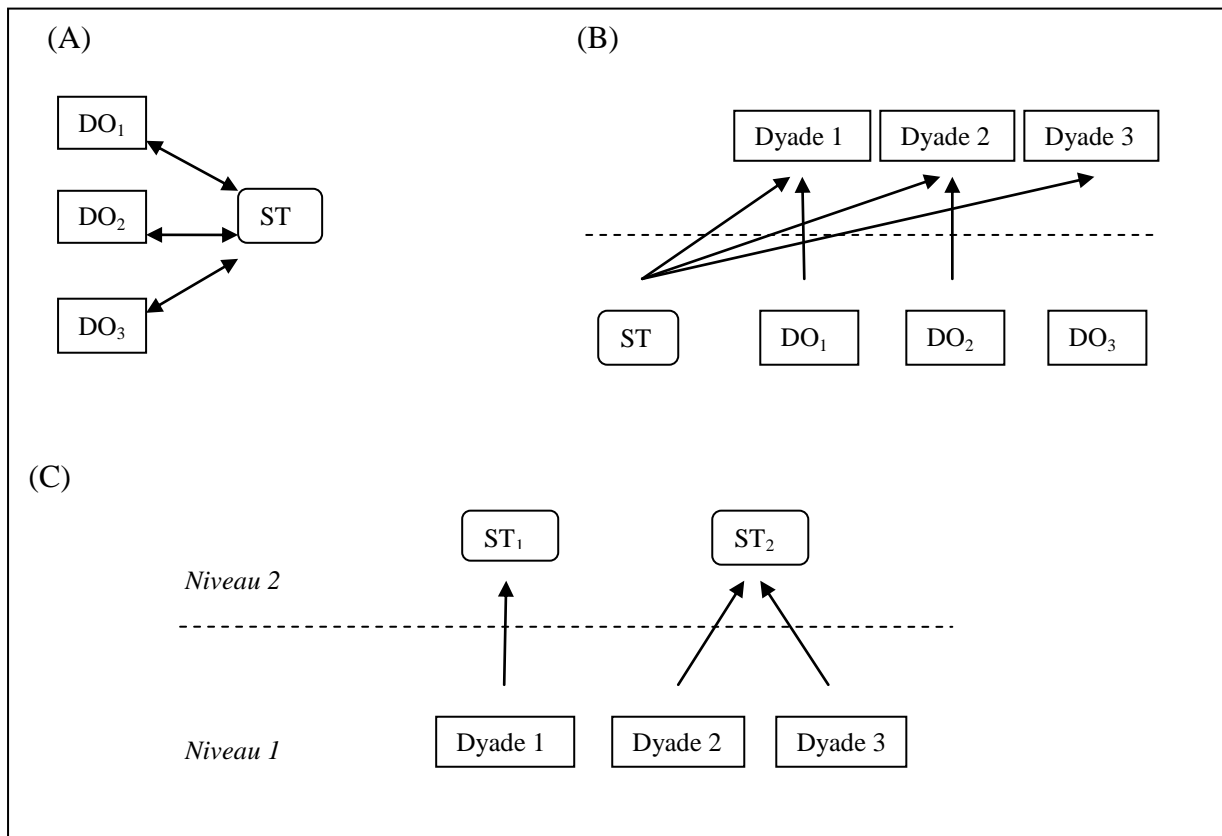
### 1.1. Une non-indépendance des observations

La recherche dyadique tente d'expliquer et de tester des aspects de la relation entre deux membres de la dyade. Deux types de dépendance découlent de la modélisation de ces dyades (Kenny et al., 2006). Premièrement, lorsque les observations sont obtenues par les deux membres de la dyade pour décrire les facteurs relationnels, il existe une dépendance des observations appelée dépendance intra-dyade (within-dyad). En effet, ces observations ne sont pas indépendantes les unes des autres. Deuxièmement, quand les dyades sont imbriquées dans un niveau supérieur (ex : un individu qui appartient à un groupe ou une organisation) ou partagent des partenaires communs (ex : un membre de la dyade appartient à plusieurs dyades), il réside une dépendance des observations appelée inter-dyade (between-dyads). Dans notre cas, certaines entreprises sous-traitantes travaillent avec deux donneurs d'ordre et ont ainsi évalué la qualité de la relation avec ces deux donneurs d'ordre. Ainsi, il réside une dépendance entre les dyades attribuée à des entreprises sous-traitantes communes pour plusieurs donneurs d'ordre (appartenant à plusieurs dyades). Ces deux types de dépendance (intra et inter-dyade) créent une complexité méthodologique qui doit être prise en compte dans les méthodes statistiques utilisées pour décrire les phénomènes dyadiques (Gooty et Yammarino, 2011).

La non prise en compte de la dépendance des observations dans l'analyse des données a plusieurs conséquences. D'une part, cette action génère un biais dans l'estimation de l'erreur standard et augmentent le risque d'erreur de type 1 (Kenny et Judd, 1986 ; Schriesheim et al., 2001). D'autre part, Bliese et Hanges (2004) démontrent qu'ignorer la non-indépendance des observations au niveau 1, augmente l'erreur de type 2 et diminue le pouvoir de détection des effets entre les variables à ce niveau. Ainsi de nombreux auteurs suggèrent de modéliser cette interdépendance même si elle ne représente pas un intérêt théorique (Hoffman et al., 2000 ; Bliese, 2000 ; Bliese et Hanges, 2004 ; Dansereau et Yammarino, 2006 ; Yammarino et Dansereau, 2008). En s'inspirant des travaux de Kenny et Judd (1986), il nous est possible de modéliser l'interdépendance des observations de notre recherche due à la présence de sous-traitants communs à de multiples dyades. En effet, étant donné que certains sous-traitants appartiennent à plusieurs dyades, il n'est pas possible de les modéliser à un niveau inférieur du niveau de la dyade car comme le notent Gooty et Yammarino (2011), **une adhésion simultanée au niveau supérieur viole une hypothèse clé dans les structures de données emboîtées**. Kenny et Judd (1986) suggèrent donc que ce sont les dyades qui appartiennent à

un même groupe, dans notre cas, l'organisation sous-traitante. L'hypothèse sous-jacente est que les dyades sont dépendantes de l'observation de l'entreprise sous-traitante (niveau supérieur). Ainsi, en se basant sur cette argumentation, nous modélisons la « relation DO/ST » au niveau 1 et « l'entreprise sous-traitante » au niveau 2. La figure 12 présente la modélisation de nos données et des niveaux afférents étudiés à partir de l'hypothèse de dépendance des données.

**Figure 12. Modélisation de la dépendance des relations donneur d'ordre/sous-traitant**



*Note* : ST : sous-traitant ; DO : donneur d'ordre ; Le symbole  $\rightarrow$  représente le sens de l'appartenance ; Le terme dyade représente dans notre cas la relation donneur d'ordre/sous-traitant.

(A) Un sous-traitant peut travailler avec trois donneurs d'ordre représentant trois dyades

(B) Les membres des trois dyades ont un sous-traitant commun. Le schéma montre l'adhésion commune des sous-traitants à plusieurs dyades ne permettant pas une modélisation de la dyade au niveau supérieur.

(C) Ce schéma présente la modélisation de la dépendance des dyades selon l'entreprise sous-traitante. Cette modélisation sera retenue dans notre travail de thèse.

Notre réflexion méthodologique nous amène à modéliser notre recherche en multi-niveaux. De ce fait, nous supposons que les effets entre des variables de niveau 1 (relation DO/ST) diffèrent entre les unités de niveau 2 (entreprise sous-traitante).

## 1.2. Une modélisation multi-niveaux

Dans les modèles multi-niveaux, chaque observation de niveau 1 est influencée par des processus et attributs similaires qui sont caractérisés par le niveau supérieur. Les données du niveau 1 sont « nichées » ou « emboîtées » dans les données de niveau 2. Cet emboîtement est la principale caractéristique des données multi-niveaux. Selon Hayes (2006), cette caractéristique des données multi-niveaux élargit considérablement la portée et la nature des questions de recherche. Par définition, les variables de niveau 2 ne varient pas entre les unités de niveau 1 qui sont nichées sous la même unité de niveau 2, contrairement aux variables de niveau 1 qui varient entre les unités de niveau 1 nichées sous la même unité de niveau 2 (Hayes, 2006). Comme nous l'avons développé dans le paragraphe précédent, cette imbrication peut invalider les régressions en moindre carré ordinaire (OLS) à un seul niveau d'analyse ainsi que d'autres formes d'analyses qui ne parviennent pas à tenir compte de la non-indépendance entre les observations que cette « imbrication » produit (Bliese et Hanges, 2004 ; Kenny et Judd, 1986). Les modèles linéaires hiérarchiques permettent au contraire de répondre à cette problématique en étudiant simultanément des relations dans un niveau hiérarchique donné et entre les niveaux hiérarchiques. Deux modèles sont donc développés pour étudier ces relations simultanées (Bryk et Raudenbush, 1992) :

- **Le premier modèle reflète la relation au sein du niveau d'unités 1** (Woltman et al., 2012). Appelé « within-unit » ou « within-group », il décrit les effets dans le contexte d'une seule unité de niveau 2 (Gill, 2003). Une régression simple est effectuée pour chaque unité de niveau 2 afin d'étudier les relations entre les variables de niveau 1 dans les unités de niveau 2 séparément. Dans notre cas, ce modèle représente les effets au niveau des dyades (niveau 1) pour chaque entreprise sous-traitante (niveau 2). Les paramètres (interceptes et pentes) pourront ainsi varier pour chaque entreprise sous-traitante.
- **Le second modèle modélise la façon dont la relation au sein du niveau d'unités 1 varie entre les unités** (Woltman et al., 2012). Appelé « between-unit » ou « between-group », il décrit la variabilité entre les unités de niveau 2 (Gill, 2003). Les paramètres du modèle précédent « within-unit » (interceptes et pentes) sont utilisés comme des variables de résultat et sont régressés au niveau supérieur (Woltman et al., 2012). Ce modèle permet de représenter les effets entre les niveaux, c'est-à-dire les effets des variables au niveau 2 sur les variables de résultats au niveau 1.

Les modèles multi-niveaux diffèrent des régressions à un seul niveau dans l'estimation des paramètres. En effet, en multi-niveaux une variable dépendante est modélisée par une combinaison linéaire de variables prédictives, chacune étant pondérée par un coefficient. Celui-ci permettant de quantifier la variation de la variable prédictive selon la variation de la variable dépendante. Contrairement aux modèles de régression « ordinaire » qui considèrent l'intercept et le coefficient de régression comme des effets fixes (le résidu de la régression étant le seul effet aléatoire en OLS), les modèles multi-niveaux se distinguent par leur capacité à estimer un ou plusieurs « effets » fixes (*fixed*) ou aléatoires (*random*) :

- L'effet fixe a une valeur unique dans le modèle. il est appliqué à chaque unité de niveau 1 indépendamment de l'unité de niveau 2 à laquelle elle appartient (sous laquelle l'unité de niveau 1 est nichée).
- L'effet aléatoire varie entre les unités de niveau 2.

Les modèles multi-niveaux offrent ainsi la possibilité d'avoir plusieurs intercepts de régression pour un modèle ainsi que plusieurs coefficients de régression pour le même prédicteur, un pour chaque unité de niveau 2 (Hayes, 2006). De plus, le chercheur a la possibilité de considérer un effet comme fixe ou aléatoire. Cependant, l'hypothèse selon laquelle les observations de niveau 1 ne sont pas indépendantes, c'est-à-dire qu'elles varient selon les unités de niveau 2, suggère que l'effet est aléatoire. Hayes (2006) note à ce sujet que si les données ne soutiennent pas cette hypothèse, il est alors possible d'imposer l'effet comme « fixe » ou d'utiliser une méthode analyse à un seul niveau. La partie suivante s'attache à vérifier l'hypothèse de non-indépendance des dyades sur nos données.

### **1.3. Validation de la structure multi-niveaux de nos données**

Notre réflexion méthodologique nous a permis de nous questionner la dépendance de nos dyades du fait de la présence de sous-traitants communs à plusieurs dyades. Cependant, il est nécessaire de valider la structure multi-niveaux de nos données empiriques en vérifiant qu'il existe une part de variance de la variable dépendante entre les unités de niveau 2. Plus précisément pour notre modèle, cela signifie que la part de variance de la performance de la relation doit être suffisamment importante entre les entreprises sous-traitantes pour soutenir l'hypothèse de dépendance des dyades et ainsi valider une structure multi-niveaux (Hayes, 2006).

Pour cela, HLM effectue une analyse de variance à un facteur (one-way ANOVA<sup>45</sup>) en permettant de distinguer la variance intra (*within-unit*) et inter groupe (*between-unit*) de la variable dépendante. A l'aide de ces données, il est ainsi possible de calculer la corrélation intra-classe (ICC) qui représente le pourcentage de variance de la variable dépendante qui réside entre les unités de niveau 2. L'ICC quantifie donc la proportion de variance totale de la variable dépendante qui est expliquée par des différences entre les unités de niveau supérieur étudiées. Une interprétation alternative est que l'ICC est la corrélation attendue entre les scores de « performance de la relation » pour deux dyades qui comprennent la même entreprise sous-traitante (adaptation d'Aguinis et al., 2013, p.1497). Le calcul de la corrélation intra-classe est le suivant :

$$ICC = \frac{\tau_{oo}}{\tau_{oo} + \sigma^2}$$

Afin d'effectuer ce calcul, il est nécessaire d'estimer le modèle « nul », c'est-à-dire sans variable indépendante au niveau de la dyade (L1), ni au niveau de l'entreprise sous-traitante (L2). Le modèle nul est évalué par les équations suivantes :

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{oo} + u_{0j}$$

Avec :

$Y_{ij}$  : Variable dépendante

$\beta_{0j}$  : Moyenne de la variable dépendante (Y) pour l'unité de niveau 2 « j »

$\gamma_{oo}$  : Grande moyenne (grand-mean) de la variable dépendante (Y)

$r_{ij} = \sigma^2$  : variance à l'intérieur de l'unité de niveau 2 « j » pour la variable dépendante (Y)

$u_{0j} = \tau_{oo}$  : variance entre les unités de niveau 2 pour la variable dépendante (Y)

Ce modèle ne contenant pas de variable indépendante, l'équation (L1) inclut donc uniquement une estimation de l'intercept et l'équation (L2) régresse la moyenne de la variable dépendante en une constante.

<sup>45</sup> Cette analyse de variance à un facteur (one-way ANOVA) considère le facteur de niveau supérieur comme un effet aléatoire (Hayes, 2006).

Ainsi par substitution, le modèle nul « combiné » de la variable dépendante de notre modèle est :

$$PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

En testant ce modèle nul avec le logiciel HLM, nous obtenons,  $\sigma^2 = 0.30938$  et  $\tau_{00} = 0.08842$ . Ainsi la valeur de l'ICC est de 0.2223<sup>46</sup>. **Nous pouvons conclure que 22.23% de la variance totale de la performance de l'échange est expliquée par des différences entre les entreprises sous-traitantes.** Une valeur proche de 0 signifierait qu'une modélisation à un seul niveau d'analyse serait pertinente et qu'une modélisation multi-niveaux ne serait ainsi pas nécessaire (Aguinis et al., 2013). Il n'existe pas de consensus entre les chercheurs des différentes disciplines pour définir la valeur seuil de l'ICC permettant de valider une structure multi-niveaux. En effet, plusieurs auteurs notent que les valeurs des ICC dans les études académiques varient généralement entre 0.15 et 0.30 (Mathieu et al., 2012), entre 0.10 et 0.25 (Hedges et Hedberg, 2007) et entre 0.05 et 0.2 (Peugh, 2010). Kahn (2011) suggère un seuil minimum de 0.10 de l'ICC pour conclure que des variables de niveau 2 peuvent expliquer l'hétérogénéité des scores de la variable dépendante entre les unités de niveau 2. En tout état de chose, une valeur de 0.22 est tout à fait acceptable dans l'ensemble de la littérature citée précédemment et confirme une modélisation multi-niveaux. Les données empiriques validant la structure multi-niveaux de notre modèle de recherche, nous pouvons maintenant décrire la démarche d'analyse que nous avons utilisée aux différents niveaux spécifiques afin de tester nos hypothèses de recherche.

## II. Description de la démarche d'analyse

La structure multi-niveaux de notre modèle a été justifiée par une argumentation méthodologique puis validée sur nos données empiriques. Par conséquent, notre démarche d'analyse tient compte des contraintes liées à cette structure multi-niveaux. En effet, selon les niveaux spécifiques, nous utiliserons deux techniques d'analyses que nous justifierons selon le niveau d'appartenance de la variable dépendante étudiée. De plus, étant donné que la taille des échantillons aux niveaux 1 et 2 a un impact sur le pouvoir statistique des tests des modèles multi-niveaux (Hayes, 2006), nous présenterons nos résultats en moindre carré ordinaire (OLS) afin de mettre en évidence d'éventuels effets non significatifs en multi-niveaux, de

<sup>46</sup>  $0.2223 = 0.08842 / (0.08842 + 0.30938)$

s'assurer de la robustesse de nos résultats ou lorsqu'un modèle ne convergera pas. En effet, le pouvoir statistique correspond à la capacité d'un test (statistique) à détecter un effet d'une certaine ampleur avec un degré de confiance spécifique (Mathieu et al., 2012). Les chercheurs n'ont pas réussi à déterminer exactement quelles tailles minimales d'échantillons sont nécessaires à chaque niveau d'analyse pour assurer un certain pouvoir statistique. Mathieu et al. (2012) proposent que le ratio minimum soit de 30 unités de niveau 2 comprenant chacune 30 unités au niveau 1 (30-30). Cependant, comme le note Hayes (2006), le pouvoir statistique est plus important quand les deux échantillons de niveau 1 et 2 sont les plus larges possible. Ainsi, du fait que notre échantillon de niveau 1 est de 72 unités et que celui de niveau 2 est de 62 unités, nous présenterons l'ensemble de nos résultats de façon complémentaire avec la méthode classique des régressions (OLS). Il est à noter que les résultats présentés ne tiendront pas compte de la non indépendance de nos observations. Les équations présentées par la suite utiliseront les indices « i » et « j » renvoyant respectivement aux unités de niveau 1 et 2.

### 2.1. Le centrage des variables

Centrer les variables prédictives est une action communément effectuée par les chercheurs dans les analyses multi-niveaux car elle aide à l'interprétation des résultats (Dalal et Zickar, 2012). L'interprétation du paramètre estimé sera la valeur de  $Y_{ij}$  (variable dépendante) pour un individu  $i$  avec une valeur de zéro pour  $X_{ij}$  (variable indépendante). Trois approches sont disponibles pour le traitement des variables indépendantes au niveau 1 dans les modèles multi-niveaux :

- **(1) Ne pas centrer les variables et conserver les valeurs d'origine.** Cette action n'est pas recommandée car les paramètres estimés ne seront pas toujours interprétables (Aguinis et al., 2013). En effet, dans ce cas  $\beta_{0j}$  représente la valeur de  $Y$  pour un score de  $X$  égal à zéro. Les variables mesurées par une échelle de Likert codée de 1 à 5 par exemple n'incluent pas de valeur égale à zéro, ce qui rend ininterprétable ce paramètre estimé.
- **(2) Centrer les variables autour de la moyenne générale de l'échantillon et soustraire cette valeur à la valeur de chaque observation « Grand-mean » ( $X_{ij}-\bar{X}$ ).** Dans ce cas,  $\beta_{0j}$  représente la valeur de  $Y$  pour un score de  $X$  moyen au sein de l'échantillon. Cette action sera intéressante afin de comparer les effets entre plusieurs variables (Gavin et Hoffmann, 2002). Nous la privilégierons donc pour tester les effets directs (Bliese, 2009). Egalement, ce type de centrage sera appliqué aux variables de

niveau 2 pour tester les effets de modération selon les recommandations d'Aguinis et al. (2013).

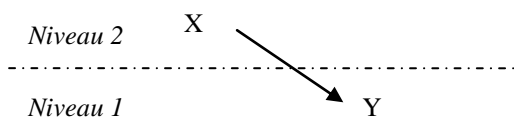
- **(3) Centrer les valeurs autour de la moyenne de chaque unité de niveau 2 « Group-mean »** ( $\bar{X}_{ij}-\bar{X}_{.j}$ ).  $\beta_{0j}$  représente la valeur de Y pour un score de X moyen au sein de l'unité de niveau 2. Cette action sera utilisée pour les variables de niveau 1 selon les recommandations d'Aguinis et al. (2013), Bliese (2009) et Enders et Tofighi (2007) afin de tester les effets modérateurs.

Concernant les variables prédictives au niveau 2, seulement les deux premières approches sont disponibles. Ce choix revêt moins d'importance que pour les variables de niveau 1 (Arregle, 2003).

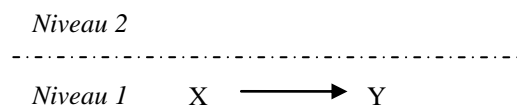
## 2.2. Description de la démarche d'analyse des effets directs

Le test des effets directs a pour objectif de tester les hypothèses 1 et 2. L'hypothèse 1 étudie l'effet entre les deux niveaux 1 et 2. Cependant, la série d'hypothèses 2 (a, b, c, et d) examine les effets entre des variables de niveau 1. Ces effets sont donc à un niveau spécifique d'analyse. Afin de tester les hypothèses de recherche relatives à l'effet du système de pratiques RH performant (H1) et de la qualité de la relation (H2) sur la performance de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant, nous avons effectué des analyses multi-niveaux à l'aide du logiciel HLM (version 7). De plus, notre démarche d'analyse s'est fondée sur les préconisations de Zhang, Zyphur et Preacher (2009). En effet, nous avons utilisé le modèle 1-1-1 pour le test des hypothèses 2 et le modèle 2-1-1 pour le test de l'hypothèse 1. Les figures 13 et 14 présentent respectivement la schématisation du test des hypothèses entre les niveaux 1 et 2 (H1) et au niveau 1 uniquement (H2).

**Figure 13. Schématisation du test des hypothèses entre les niveaux 1 et 2 (H1)**



**Figure 14. Schématisation du test des hypothèses niveau 1 (H2)**





Nous avons justifié précédemment la dépendance des dyades par le fait que des entreprises sous-traitantes sont communes à plusieurs dyades. De ce fait, même si nous souhaitons tester des effets au niveau 1 seulement (H2, figure X), il est pertinent de les contrôler par des variables de contrôle caractéristiques des entreprises sous-traitantes (ex : effectif) qui appartiennent au niveau supérieur. Cependant, comme le préconisent Chen et al. (2007), lorsque l'analyse repose sur un seul niveau d'analyse, il est pertinent d'utiliser la régression en moindres carrés ordinaires (OLS). La seule variable mobilisée au niveau 2 pour tester les hypothèses 2 de notre modèle de recherche est l'effectif de l'entreprise considéré comme une variable de contrôle. Nous présentons et justifions le test de ces hypothèses avec la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS) dans la troisième section de ce chapitre.

Les résultats des tests des hypothèses H1 et H2 seront présentés de la même manière en mettant en évidence trois modèles :

- **Le modèle nul** permettra de quantifier la part de variance de la performance de l'échange due aux différences entre les entreprises. Ce modèle sera présenté pour chaque hypothèse testée afin de faciliter la lecture des résultats et permettre une comparaison avec les modèles 1 et 2. Ce dernier a été présenté dans le paragraphe 1.3 afin de vérifier la structure multi-niveaux de nos données empiriques. Le modèle nul est évalué par les équations suivantes :

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

Avec :

$Y_{ij}$  : Variable dépendante

$\beta_{0j}$  : Moyenne de la variable dépendante (Y) pour l'unité de niveau 2 « j ».

$\gamma_{00}$  : Grande moyenne (grand mean) de la variable dépendante (Y)

$r_{ij} = \sigma^2$  : variance à l'intérieur de l'unité de niveau 2 « j » pour la variable dépendante (Y)

$u_{0j} = \tau_{\circ\circ}$  : variance entre les unités de niveau 2 pour la variable dépendante (Y)

- **Le modèle 1** présentera l'effet isolé de la variable indépendante étudiée. Il permet de mettre en évidence uniquement l'effet de cette variable et ainsi de le comparer au modèle suivant qui mobilise les variables de contrôle. La signification associée aux coefficients standardisés permettra de conclure sur l'effet de la variable indépendante.

Le modèle 1 est évalué par les équations suivantes **lorsque la variable indépendante est au niveau 1** (série d'hypothèse 2) :

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \cdot (X_{ij} - \bar{X}) + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

Avec :

$Y_{ij}$  : Variable dépendante

$X_{ij}$  : Variable indépendante

$\beta_{0j}$  : Paramètre estimé de l'intersection (intercept) pour chaque unité de niveau 2 « j »

$\beta_{1j}$  : Paramètre estimé de la pente (slope) pour chaque unité de niveau 2 « j »

$\gamma_{00}$  : Moyenne des intersections entre les unités de niveau 2

$\gamma_{10}$  : Moyenne des pentes entre les unités de niveau 2

$r_{ij} = \sigma^2$  : Variance résiduelle de niveau 1

$u_{0j} = \tau_{00}$  : Variance dans les intersections

Dans ce modèle, le paramètre  $\beta_{1j}$  correspond à un coefficient de régression non-standardisé. Ce paramètre est fixe alors que celui de l'intersection ( $\beta_{0j}$ ) est un effet aléatoire composé d'une composante fixe ( $\gamma_{00}$ ) et aléatoire ( $u_{0j}$ ). Le test de ces hypothèses (effets directs au niveau 1) a pour intérêt de vérifier l'existence d'un effet significatif de la variable indépendante X et non de vérifier si cet effet varie entre les unités de niveau 2. C'est pour cette raison que le paramètre estimé de la pente ( $\beta_{1j}$ ) est fixe et non aléatoire. Zhang, Zyphur et Preacher (2009) recommandent cette action afin de tester les effets directs au niveau 1 (étape 1 du modèle 1-1-1). De plus, la variable indépendante est centrée autour de la moyenne générale de l'échantillon (Grand-mean) afin de faciliter l'interprétation des résultats.

Cependant, **lorsque la variable indépendante est au niveau 2** à l'instar de l'hypothèse 1, le modèle 1 est évalué par les équations suivantes :

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \cdot (X_j - \bar{X}) + u_{0j}$$

Avec :

$Y_{ij}$  : Variable dépendante

$X_{ij}$  : Variable indépendante

$\beta_{0j}$  : Paramètre estimé de l'intersection (intercept) pour chaque unité de niveau 2 « j »

$\gamma_{00}$  : Moyenne des intersections entre les unités de niveau 2

$\gamma_{01}$  : Moyenne des pentes entre les unités de niveau 2 (Effet de X sur Y)

$r_{ij} = \sigma^2$  : Variance résiduelle de niveau 1

$u_{0j} = \tau_{00}$  : Variance dans les intersections

La variable indépendante est à nouveau centrée autour de la moyenne générale (Grand-mean). Hayes (2006) suggère cette action pour faciliter l'interprétation des résultats testant l'effet d'une variable au niveau 2.

- **Le modèle 2** aura pour objectif de mettre en évidence l'effet de la variable indépendante tout en tenant compte des variables de contrôle. Le modèle 2 sera évalué de la même manière que le modèle 1 en mobilisant les variables de contrôle nécessaires.

Les critères d'analyses utilisés pour commenter les effets directs sont au nombre de trois :

- **Le test de vraisemblance** (FIML) permet de comparer la déviance entre deux modèles et ainsi de tester la pertinence de l'ajout de la variable indépendante étudiée avec ou sans variable de contrôle. Cet indice est détaillé dans la partie suivante. Un score significatif pour le FIML indiquera que le modèle est significatif. Nous comparerons les modèles 1 et 2 au modèle nul.
- **Le pseudo R<sup>2</sup>** indique l'écart de variance de la variable dépendante qui est expliqué par l'ajout des variables indépendantes. Il représente un indicateur du pouvoir explicatif du modèle. Les différents auteurs s'intéressant au calcul du pseudo R<sup>2</sup> n'ont pas trouvé de consensus sur la formule à utiliser (LaHuis et al., 2014). En effet, certaines mesures peuvent conduire à un résultat négatif difficilement interprétable. Une des solutions est de présenter la variance expliquée à chaque niveau d'analyse. Aguinis et al. (2014) effectue un calcul global pour mesurer le pseudo R<sup>2</sup> de l'étape 2 (tests des effets directs sans estimer la variance des pentes). Nous nous basons sur ce travail pour calculer un pseudo R<sup>2</sup> unique par modèle étudié.

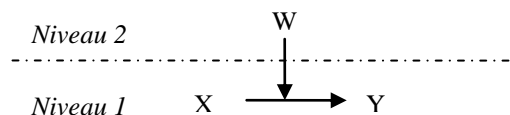
$$\text{Pseudo R}^2 = 1 - \frac{\text{Variance estimée } (\sigma^2 \text{ et } \tau_{00}) \text{ du modèle complexe}}{\text{Variance estimée } (\sigma^2 \text{ et } \tau_{00}) \text{ du modèle simple}}$$

- **La signification associée aux coefficients de régression** permet de conclure si la variable indépendante étudiée est significative ou non.

### 2.3. Description de la démarche d'analyse des effets modérateurs

Afin de tester les hypothèses de recherche relatives à l'effet modérateur de la qualité de la relation (H3 et H4) entre donneur d'ordre et sous-traitant sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange entre les partenaires, nous avons effectué des analyses multi-niveaux à l'aide du logiciel HLM. La figure 15 présente la schématisation du test de ce type d'hypothèse. Quel que soit le niveau auquel appartient la variable modératrice, la schématisation reste identique car l'effet modérateur est le coefficient associé au produit des variables prédictives de niveau 1 et 2 (Aguinis et al., 2013). Dans notre cas, X représente la variable modératrice et W la variable indépendante.

**Figure 15. Schématisation du test des hypothèses de modulation**



#### 2.3.1. Méthode d'estimation de l'effet d'interaction entre deux niveaux

Le test des effets modérateurs a été effectué selon les recommandations d'Aguinis, Gottfredson et Culpepper (2013). D'une part, ces auteurs justifient que les variables de niveau 1 doivent être centrées par le groupe alors que celles de niveau 2 doivent être centrées par la moyenne générale. D'autre part, ils suggèrent d'effectuer l'ensemble des analyses avec la méthode d'estimation FIML (Full Information Maximum Likelihood) et non REML (Restricted Maximum Likelihood) s'il y a un intérêt de comparer les modèles selon les composantes de la variance mais également selon les coefficients qui sont pris en compte dans le calcul de la déviance de la première méthode. Nous avons donc choisi la première méthode d'estimation (FIML) afin de comparer les différents modèles par rapport à l'ensemble des paramètres (coefficients et variances). Enfin, Aguinis et al. (2013) préconisent de tester les hypothèses de modulation en suivant quatre étapes que nous allons détailler avec les équations permettant d'estimer ces modèles.

- **L'étape 1** représente le test du modèle nul décrit précédemment dans le but de calculer notamment la corrélation intra-classe et justifier une modélisation à plusieurs niveaux d'analyse.

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

- **L'étape 2** (RIFSM : *Random Intercept and Fixed Slope Model*) représente le test du modèle évaluant les intersections aléatoires et les pentes fixes. Ce modèle permet de mettre en évidence les effets directs des variables prédictives.

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \cdot (X_{ij} - \bar{X}_j) + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \cdot (W_j - \bar{W}) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

- **L'étape 3** (RIRSM : *Random Intercept and Random Slope Model*), contrairement à l'étape précédente, teste le modèle évaluant l'ensemble des effets comme aléatoires (intersections et pentes). Ce modèle a pour objectif de tester l'hypothèse  $H_0$  : « la variance des pentes est nulle ou  $\tau_{11} = 0$  ». Plus simplement, ce modèle permet de vérifier si la relation entre X et Y varie entre les unités de niveau 2.

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \cdot (X_{ij} - \bar{X}_j) + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \cdot (W_j - \bar{W}) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

- **L'étape 4** (*Cross-Level Interaction Model*) teste le modèle intégrant le terme d'interaction et permet d'évaluer la signification de l'effet modérateur. Ce modèle nous permet de tester l'hypothèse  $H_0$  : «  $\gamma_{11} = 0$  ». La nature et le sens de l'effet modérateur seront indiqués par le graphique.

$$L1 : Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \cdot (X_{ij} - \bar{X}_j) + r_{ij}$$

$$L2 : \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \cdot (W_j - \bar{W}) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} \cdot (W_j - \bar{W}) + u_{1j}$$

Les étapes 1 et 2 ont pu être réalisées sans difficulté pour l'ensemble de nos hypothèses. Cependant, nous n'avons pu accomplir l'étape 3 car le logiciel HLM n'a pas réussi à faire converger le modèle sur nos données. La solution proposée par le logiciel étant de supprimer

un paramètre. Hox (2010) souligne que des difficultés de convergence apparaissent lorsque le chercheur tente d'estimer trop d'effets aléatoires dans le modèle qui ne le sont pas en réalité. L'auteur suggère de simplifier le modèle en supprimant un effet aléatoire. Ainsi, nous avons fait le choix de supprimer le paramètre de la variance des intersections ( $u_0$ ) afin de pouvoir continuer l'analyse et ainsi ajouter le paramètre de la variance dans les pentes ( $u_1$ ). Comme l'indiquent Aguinis et al. (2013), la taille de l'échantillon au niveau 2 peut contraindre les chercheurs à conclure de façon incorrecte que le paramètre  $\tau_{11}$  est différent de zéro, dû à une insuffisance du pouvoir statistique. Théoriquement, l'étape 4 ne devrait être réalisée en l'absence de variance dans les pentes (si  $\tau_{11} = 0$ ) mais s'il existe une solide justification théorique à tester l'hypothèse de modulation, Aguinis et al. (2013, p.1502) recommandent d'effectuer tout de même cette étape afin de pallier le risque d'erreur de première et seconde espèce (erreur de type I et II). De la même façon, la dernière étape (n°4) a été réalisée sans évaluer la variance dans les intersections en raison d'un problème de convergence du modèle. Les conclusions de nos analyses tiendront compte de ce point afin d'interpréter les éventuels effets modérateurs. Le pseudo  $R^2$  ne sera pas indiqué à chaque étape de nos modèles du fait de la suppression du paramètre  $u_0$ .

Il est à noter que de nombreux auteurs ne suivent pas ces quatre étapes à l'instar de Chen et al. (2007) et analysent simplement le paramètre du terme d'interaction. Le but étant d'examiner si la variance dans la pente entre les unités de niveau 2 est significativement reliée à la variable indépendante. C'est pour cette raison que nous présenterons tout de même l'ensemble de ces étapes afin de présenter dans la mesure du possible les différents paramètres au fur et à mesure de la démarche recommandée par Aguinis et al. (2013).

### ***2.3.2. Critères d'analyse de l'effet modérateur***

L'analyse de nos résultats s'est effectuée à partir de quatre critères :

- **La signification associée aux coefficients de régression** permet notamment de vérifier si le terme d'interaction est significatif.
- **Le test de vraisemblance (FIML)** permet de comparer la déviance entre deux modèles et ainsi de tester la pertinence de l'ajout de paramètres à chaque étape, recommandée par Aguinis et al. (2013). La différence de déviance entre chaque modèle est distribuée comme une loi de  $\chi^2$  avec pour degré de liberté le nombre de paramètres supplémentaires à estimer. Une différence significative indique que le modèle est significatif. Ce test aux

étapes 2 et 3 sera effectué en comparaison au modèle de l'étape 1. Celui de l'étape 4 sera comparé au modèle 3 selon les recommandations d'Aguinis et al. (2013).

- **La signification de l'effet modérateur** à différentes valeurs du modérateur est testée à partir de la calculatrice en ligne<sup>47</sup> élaborée par Preacher, Curran et Bauer. L'avantage est de pouvoir choisir le modérateur à différents niveaux et plus particulièrement au niveau 1.
- **Le graphique** permet de visualiser et de comprendre la nature et la direction de l'effet d'interaction. Les graphiques ont été réalisés avec Excel à partir des résultats fournis par la calculatrice en ligne (précédemment citée).

Chaque analyse sera présentée dans un premier temps avec les variables de contrôle afin d'optimiser les résultats. Cependant, et dans un second temps, nous exposerons les résultats sans variable de contrôle étant donné la taille des échantillons aux deux niveaux d'analyse qui peuvent affaiblir le pouvoir explicatif des modèles étudiés.

## SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS

Cette seconde section est consacrée à la présentation des résultats. La première partie s'attachera à présenter les résultats préliminaires de nos analyses en étudiant les matrices de corrélations aux deux niveaux d'analyse 1 et 2. La seconde partie présentera les résultats du test des hypothèses fondamentales de notre recherche avec une modélisation multi-niveaux en distinguant les effets directs des effets modérateurs. Il est à noter que l'ensemble de nos analyses ont dans un premier temps été effectuées avec plusieurs variables de contrôle justifiées dans la littérature. Nous avons ainsi prévu de coder l'appartenance au donneur d'ordre, la durée de la relation ainsi que l'effectif de l'entreprise. Cependant, les variables « donneur d'ordre » et « durée de la relation » n'étant pas significatives, nous les avons supprimées de nos analyses et avons testé à nouveau l'ensemble des hypothèses. De plus, ces variables ne sont pas systématiquement mobilisées à l'instar de Samaha et al. (2011) qui ne mobilisent pas la durée de la relation pour évaluer la performance de l'échange. Etant donné que ces variables peuvent être justifiées dans la littérature, nous avons tout de même vérifié l'ensemble de nos résultats avec ces variables qui ne modifiaient pas les résultats obtenus.

<sup>47</sup> <http://www.quantpsy.org/interact/hlm2.htm>

## **I. Résultats préliminaires : analyses descriptives et résultats des corrélations**

Dans un premier temps, nous proposons d'étudier la matrice des corrélations afin de connaître la dispersion des variables sur notre échantillon et d'établir d'éventuelles relations au sein de l'ensemble des variables de notre modèle de recherche. En effet, d'une part la comparaison entre l'écart-type et la moyenne d'une variable apportera une indication sur la dispersion des variables. D'autre part, l'analyse des corrélations donnera un aperçu des relations supposées entre les variables et induira les analyses statistiques plus complexes. De plus, ces résultats préliminaires vont permettre de vérifier l'absence de multi-colinéarité qui représente une des conditions fondamentales à la validité des résultats d'hypothèses testées avec la méthode des régressions. Pett et al. (2003) suggèrent de ne pas effectuer d'analyse de régression si une corrélation est supérieure à 0.8.

### **1.1. Matrice des corrélations au niveau 1 : Relation donneur d'ordre/sous-traitant**

Dans un premier temps, la matrice des corrélations au niveau 1 (tableau 46) ne met en évidence aucune corrélation supérieure au seuil de 0.8 permettant de juger un risque élevé de multicollinéarité. Il est à noter que les corrélations entre un construit de second ordre et ses dimensions peuvent être supérieures à ce seuil par définition. En tout état de cause, ces variables ne seront pas utilisées ensemble dans un même modèle de régression, le but étant d'étudier un concept au niveau global ou par dimension. Les deux construits de second ordre utilisés dans notre étude sont la justice inter-organisationnelle et les normes relationnelles qui sont composées respectivement de quatre et trois dimensions. Cette analyse nous permet de conclure que les variables sont indépendantes et qu'il est légitime d'effectuer des régressions pour tester nos hypothèses de recherche.

Dans un second temps, l'analyse des corrélations apporte un premier élément quant aux relations supposées entre les variables. En effet, on remarque des corrélations positives entre la performance de l'échange et la justice inter-organisationnelle ( $r = .23$  ;  $p < .10$ ), la norme de mutualité ( $r = .22$  ;  $p < .10$ ) et l'interdépendance ( $r = .24$  ;  $p < .05$ ). Ces premiers résultats donnent un aperçu des liens qui peuvent exister entre la performance de l'échange et ces déterminants relationnels. Ces résultats sont également encourageants pour le test de nos hypothèses de modération. De plus, nous pouvons observer des corrélations positives et significatives entre la confiance, les normes relationnelles et la justice inter-organisationnelle. Ces résultats semblent cohérents avec notre analyse théorique et de la littérature. Cependant,



on notera également la corrélation négative entre l'avantage de dépendance du sous-traitant et les normes relationnelles ( $r = -.24$  ;  $p < .05$ ). Cet élément indique que les sous-traitants ayant un avantage de dépendance connaissent un niveau faible de normes relationnelles dans leur relation avec le donneur d'ordre. Egalement, nous pouvons relever la seule corrélation significative de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre ( $r = .26$  ;  $p < .05$ ) avec la norme de solidarité. Cela signifie que plus les sous-traitants sont en situation de relation où le donneur d'ordre détient un avantage de dépendance, plus leur relation est fondée sur un niveau élevé de solidarité. Dans l'ensemble, ces résultats sont encourageants mais ne mettent pas en évidence l'ensemble des liens supposés. Afin de tester nos hypothèses de recherche et de mesurer le pouvoir explicatif de nos variables, nous utiliserons des régressions multiples hiérarchiques.

### 1.2. Matrice des corrélations au niveau 2 : Entreprise sous-traitante

La matrice des corrélations des variables au niveau 2 (tableau 47) met en évidence des corrélations positives et significatives entre le système RH performant, la performance organisationnelle ( $r = .28$  ;  $p < .05$ ) et l'effectif de l'entreprise ( $r = .22$  ;  $p < .10$ ). Ces éléments sont encourageants avec le test de notre hypothèse relative à l'effet du système de pratiques RH performant sur la performance organisationnelle. De plus, ce résultat indique que les entreprises ayant mis en place un système de pratiques RH performant sont de tailles plus importantes. Ces premiers résultats apportent des éléments de validation de nos hypothèses et vérifient l'existence de relations théoriques supposées.

**Tableau 47. Matrice des corrélations au niveau de l'entreprise sous-traitante (niveau 2)**

VARIABLE	M	SD	1	2
<i>Niveau entreprise (N=62)</i>				
1. HPWS	21.68	3.54	(.71)	
2. Performance organisationnelle	3.37	.72	.28*	(.87)
3. Taille entreprise	5.01	1.52	.22 †	-.03

*HPWS : Système de pratiques RH performant ; M : moyenne ; SD : écart-type † $p < .1$ , \* $p < .5$ , \*\* $p < .01$*

Tableau 48 - Matrice des corrélations au niveau de la relation donneur d'ordre/sous-traitant (niveau 1)

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Niveau relation (N=72)</i>															
1. Performance Echange	3.47	.64	<b>(.89)</b>												
2. Justice	3.71	.69	.23 †	<b>(.90)</b>											
3. J. Procédurale	3.50	.88	.18	.74**	<b>(.88)</b>										
4. J. Distributive	3.60	.76	.23*	.75**	.45**	<b>(.80)</b>									
5. J. Interpersonnelle	4.24	.85	.14	.80**	.42**	.43**	<b>(.86)</b>								
6. J. Informationnelle	3.46	.93	.14	.87**	.49**	.56**	.66**	<b>(.93)</b>							
7. Normes relationnelles	3.78	.66	.17	.76**	.51**	.70**	.57**	.61**	<b>(.85)</b>						
8. Solidarité	4.47	.72	.07	.46**	.27*	.49**	.39**	.34**	.71**	<b>(.79)</b>					
9. Mutualité	3.22	1.02	.21 †	.71**	.44**	.70**	.47**	.61**	.88**	.39**	<b>(.89)</b>				
10. Flexibilité	3.63	.70	.10	.64**	.51**	.47**	.53**	.49**	.82**	.42**	.61**	<b>(.68)</b>			
11. Confiance	3.46	.87	.15	.76**	.50**	.66**	.55**	.73**	.74**	.46**	.74**	.53**	<b>(.91)</b>		
12. Av.Dep.DO	.94	.86	-.17	-.03	-.14	.07	-.10	.03	.03	.26*	-.10	-.04	-.12	-	
13. Av.Dep.ST	.13	.34	-.02	-.16	-.02	-.17	-.23 †	-.08	-.24*	-.46**	-.03	-.18	-.08	-.42**	-
14. Interdépendance	6.88	3.87	.24*	.12	.23 †	.15	-.01	.05	.22 †	.22 †	.17	.14	.19	-.06	-.12

Les  $\alpha$  de Cronbach sont indiqués en gras en diagonale ;  $\alpha_{(Dep.DO)} = .81$  ;  $\alpha_{(Dep.ST)} = .71$

† $p < .1$ , \* $p < .5$ , \*\* $p < .01$

*Av.Dep.DO* : Avantage de dépendance du donneur d'ordre

*Av.Dep.ST* : Avantage de dépendance du sous-traitant

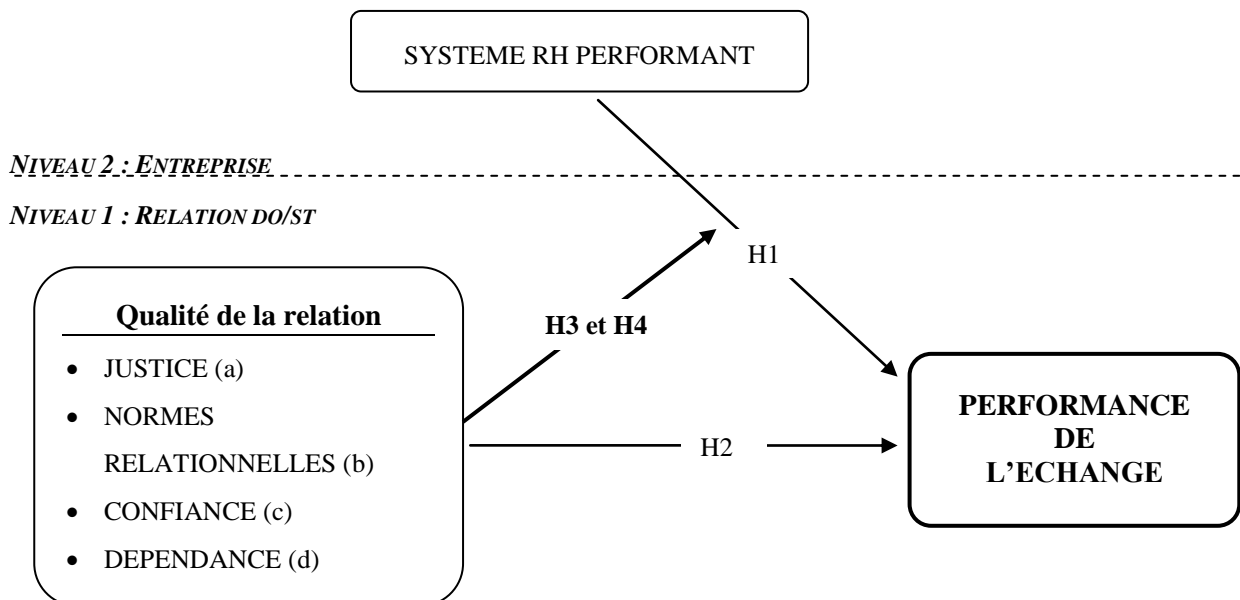
## II. Tests des hypothèses de la recherche : effets directs

Les hypothèses fondamentales de cette recherche sont de deux ordres.

- Les liens directs vont permettre de confirmer ou d'infirmer deux types de relations. D'une part, l'effet du système de pratiques RH performant sur la performance de l'échange donneur d'ordre/sous-traitant. D'autre part, l'effet des différents facteurs relationnels étudiés sur la performance de l'échange.
- Les effets de modération permettent de tester l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante en fonction du niveau d'une ou plusieurs variables modératrices. L'intérêt est de vérifier l'effet du système de pratiques RH performant sur la performance des échanges en fonction du niveau des différents facteurs relationnels étudiés.

Ces hypothèses vont être testées en multi-niveaux à partir des échantillons finaux de notre étude, soit 72 dyades et 62 entreprises sous-traitantes. La figure 16 présente le modèle de recherche général de notre thèse.

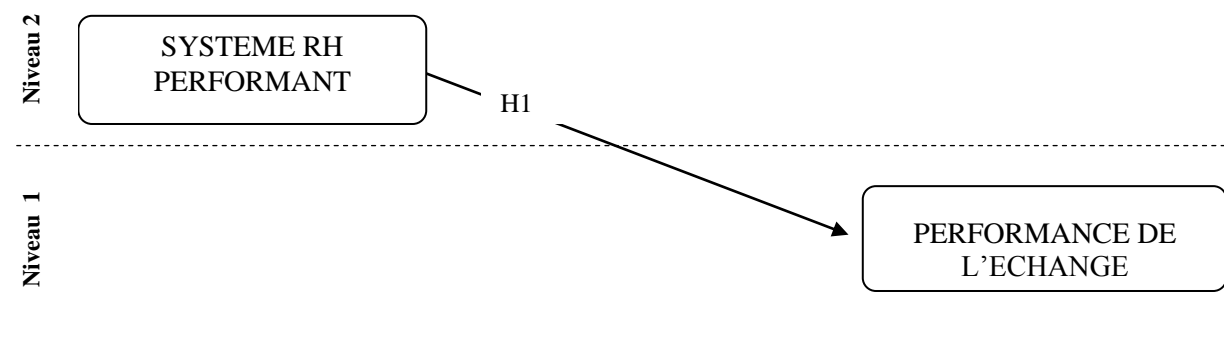
**Figure 16 : Modèle de recherche général**



## 2.1.Effet direct du système RH performant sur la performance de l'échange (H1)

L'hypothèse H1 propose d'étudier l'influence du système RH performant de l'entreprise sous-traitante sur la performance de la relation avec le donneur d'ordre. Le système RH performant a été évalué au niveau de l'entreprise (niveau 2) et la performance de l'échange au niveau de la relation DO/ST (niveau 1). La figure 17 schématise cette relation avec une modélisation multi-niveaux.

Figure 17 : Modèle de recherche mettant en évidence la relation supposée entre les pratiques RH de l'entreprise sous-traitante et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre



Nous utilisons l'abréviation « HPWS » pour nommer le système RH performant.

Les trois modèles présentés dans le tableau 49 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (HPWS - \overline{HPWS}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (HPWS - \overline{HPWS}) + \gamma_{02} (Effectif - \overline{Effectif}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 49 présente les résultats du test de l'hypothèse 1 et nous permet de conclure que le système RH performant (HPWS) de l'entreprise sous-traitante n'a pas d'effet direct sur la performance de la relation entre les deux partenaires ( $\gamma = .006$  ;  $p > .05$ ). Ce résultat reste inchangé en présence de variable de contrôle ( $\gamma = .009$  ;  $p > .05$ ). En effet, les pseudo  $R^2$  ainsi que les tests de vraisemblance (FIML) associés à chaque modèle confirment cet élément avec un pouvoir explicatif très faible de la variable indépendante ainsi que des tests de vraisemblance non significatifs (FIML = .19 ou .35 ;  $p > .05$ ). Ainsi, nous pouvons conclure que l'hypothèse H1 n'est pas vérifiée.

Tableau 49. Système RH performant et performance de l'échange (H1)

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.477**	.008	3.479**	.077
<b>Niveau 2</b>						
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.006	.021	.009	.021
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{02}$ )					-.027	.030
<b>Éléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.32767		.30652	
$\tau_{..}$	.08842		.06937		.08919	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviante	137.819		137.629		137.465	
FIML			.19		.354	
Pseudo R <sup>2</sup>			.002		.005	

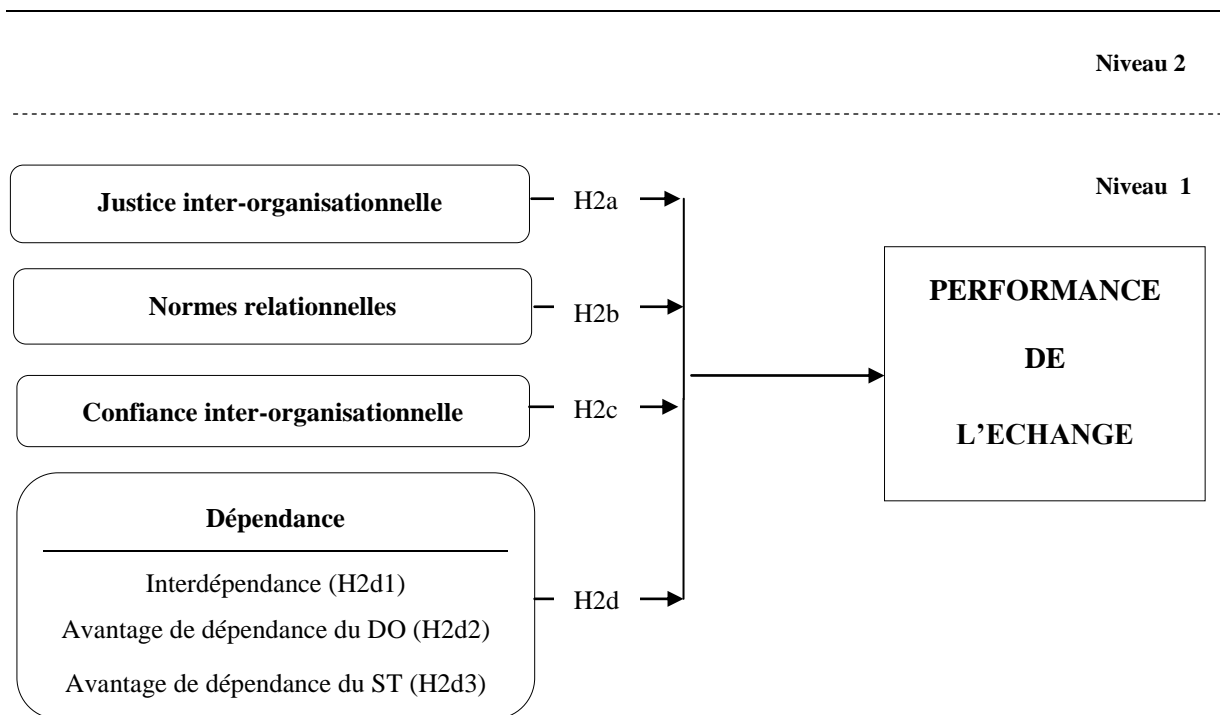
Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

## 2.2. Effets directs des déterminants de la relation

La figure 18 présente l'ensemble des liens directs traduits par les hypothèses H2a à H2d.

Figure 18 : Modèle de recherche mettant en évidence les relations supposées entre les variables déterminant la relation et la performance des échanges



### 2.2.1. Lien direct entre la justice inter-organisationnelle et la performance de l'échange (H2a)

Cette hypothèse propose d'étudier l'influence de la perception de justice qu'a le fournisseur envers son donneur d'ordre sur la performance de leur relation. Dans un premier temps et en s'inspirant des travaux de Samaha et al. (2011), le construit composé des quatre dimensions de la justice (construit de second ordre) est testé (tableau 50). Puis dans un second temps, chaque dimension de la justice sera testée de façon isolée et conjointement (tableau 50) en prenant exemple respectivement sur les études de Liu et al. (2012) ainsi que Poppo et Zhou (2014). En effet, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires nous ont permis de valider une structure à quatre dimensions. Une analyse simultanée des dimensions de la justice semble pertinente pour étudier conjointement l'influence des facteurs issus du même construit.

Les trois modèles présentés dans le tableau 50 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (\overline{JUSTICE} - \overline{JUSTICE}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\overline{JUSTICE} - \overline{JUSTICE}) + \gamma_{02} (\overline{Effectif} - \overline{Effectif}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Les résultats du tableau 50 indiquent que la perception de justice inter-organisationnelle qu'a le sous-traitant envers son donneur d'ordre est positivement et significativement ( $\gamma = .21$  ou  $.22$  ;  $p < .10$ ) associée à la performance de leur échange. Il est à noter que cet effet est significatif à 10% donc il doit être commenté avec prudence. Les déviations des modèles suggèrent que le modèle 1 est globalement plus significatif que le modèle 2 ( $FIML_1 = 3.74$  ;  $p < .10$  et  $FIML_2 = 3.89$  ;  $p > .10$ ). Cet argument est conforté avec la non significativité de la variable de contrôle. Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse H2a selon laquelle la perception d'un fournisseur d'être traité justement par son donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.

**Tableau 50. Justice inter-organisationnelle et performance de l'échange (H2a)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.475**	.007	3.474**	.007
Justice ( $\gamma_{10}$ )			.208†	.095	.216†	.107
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )					.009	.037
<b>Éléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.24142		.25229	
$\tau_{..}$	.08842		.13615		.12503	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviance	137.819		134.081		133.921	
FIML			3.74†		3.89	
Pseudo R <sup>2</sup>	0		.051		.051	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le tableau 51 présente les résultats des effets isolés et conjoints des dimensions de la justice. Les résultats du test isolé indiquent que les dimensions procédurale ( $\gamma = .13$  ;  $p > .05$ ), interpersonnelle ( $\gamma = .11$  ;  $p > .05$ ) et informationnelle ( $\gamma = .11$  ;  $p > .05$ ) ne sont pas associées de façon significative à la performance de la relation entre les partenaires contrairement à la dimension distributive qui est positivement et significativement associée à 10% ( $\gamma = .20$  ;  $p < .10$ ) à la performance de la relation. La justice distributive explique 6% de la variation de la performance de l'échange. Ce résultat est cohérent avec l'étude de Brown et al. (2006) qui relèvent un effet significatif de cette dimension et un effet non significatif de la dimension procédurale. Le test conjoint ne met en évidence aucun effet significatif ce qui semble contradictoire avec la littérature existante. En effet, Narasimhan et al. (2013)<sup>48</sup> ou Liu et al. (2012) étudient simultanément ces dimensions et relèvent des effets significatifs. Les tests présentés dans le tableau 51 ont été effectués sans variable de contrôle mais ont été vérifiés en tenant compte de l'effectif de l'entreprise et restent inchangés.

<sup>48</sup> Narasimhan et al. (2013) étudient la justice inter-organisationnelle avec trois dimensions : procédurale, distributive et interactionnelle.

**Tableau 51. Résultats des dimensions de la justice traitées de manière isolée et simultanée**

PERFORMANCE ECHANGE						
	Test isolé			Test simultané		
	$\beta$	SE	Pseudo R <sup>2</sup>	$\beta$	SE	Pseudo R <sup>2</sup>
<b>Variabiles indépendantes</b>						
J. Procédurale	.128	.076	.03	.066	.087	.08
J. Distributive	.204 <sup>†</sup>	.091	.06	.167	.109	
J. Interpersonnelle	.111	.091	.02	.035	.122	
J. Informationnelle	.110	.099	.03	-.019	.126	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p < .1, \*p < .05, \*\*p < .01

Les résultats présentés dans le tableau 51 permettent de valider uniquement l'influence de la justice distributive perçue par un fournisseur envers un donneur d'ordre sur la performance de leur échange. Ce résultat est cohérent avec la littérature (Liu et al., 2012 ; Poppo et Zhou, 2014 ; Narasimhan et al., 2013 ; Brown et al., 2006). Cependant, les dimensions procédurale, interpersonnelle et informationnelle ne sont pas significatives en opposition à la littérature.

### 2.2.2. Lien direct entre les normes relationnelles et la performance de l'échange (H2b)

Cette deuxième hypothèse propose d'étudier l'influence des normes relationnelles sur la performance de l'échange entre sous-traitant et donneur d'ordre (H2b). Comme pour l'hypothèse H2a, les dimensions des normes relationnelles seront étudiées de façon isolée puis simultanée.

Les trois modèles présentés dans le tableau 52 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (NR - \overline{NR}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (NR - \overline{NR}) + \gamma_{02} (\text{Effectif} - \overline{\text{Effectif}}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 52 présente les résultats de l'effet direct des normes relationnelles sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant (H2b). Les modèles 1 et 2 ne sont pas significatifs ( $FIML_1 = 1.92$  et  $FIML_2 = 2.02$  ;  $p > .05$ ) avec un pouvoir explicatif variant entre 2.8% et 3% (pseudo R<sup>2</sup>). Nous constatons que l'effet des normes relationnelles n'est pas significatif ( $\gamma = .16$  ;  $p > .05$ ) même lorsque celui-ci est contrôlé par l'effectif de



l'entreprise ( $\gamma = .158$  ;  $p > .05$ ). Ainsi, ces résultats nous amènent à rejeter l'hypothèse H2b selon laquelle les normes relationnelles influencent positivement la performance de l'échange entre les deux partenaires. Ce résultat va à l'encontre de la littérature à l'instar de Palmatier et al. (2007) et Liu et al. (2009) mais ne représente pas un résultat atypique en restant cohérent avec l'étude développée par Lusch et Brown (1996).

**Tableau 52. Normes relationnelles et performance de l'échange (H2b)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
Niveau et Variable						
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.474**	.007	3.476**	.077
Normes Relationnelles ( $\gamma_{10}$ )			.161	.097	.158	.101
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )					-.015	.032
<b>Éléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.38654		.38576	
$\tau_{..}$	.08842		.00005		.00026	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviante	137.819		135.900		135.796	
FIML			1.92		2.02	
Pseudo R <sup>2</sup>			.028		.03	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Le tableau 53 présente les résultats des effets isolés et conjoints des trois dimensions des normes relationnelles. Ces résultats indiquent que les normes de solidarité ( $\gamma = .06$  ;  $p > .05$ ), et de flexibilité ( $\gamma = .01$  ;  $p > .05$ ) ne sont pas associées de façon significative à la performance de la relation entre les partenaires. Cependant, la norme de mutualité est positivement et significativement associée à 10% ( $\gamma = .13$  ;  $p < .10$ ) à la performance de la relation. La norme de mutualité explique 4% de la variation de la performance de l'échange. Le test conjoint ne met en évidence aucun effet significatif. Les tests présentés dans le tableau 52 ont été effectués sans variable de contrôle mais ils ont été vérifiés en tenant compte de l'effectif de l'entreprise et restent inchangés.

**Tableau 53. Résultats des dimensions des normes relationnelles traitées de manière isolée et simultanée**

PERFORMANCE ECHANGE						
	Test isolé			Test simultané		
	$\gamma$	SE	R <sup>2</sup>	$\gamma$	SE	R <sup>2</sup>
<b>Variabiles indépendantes</b>						
Solidarité	.063	.111	.01	-.001	.115	
Mutualité	.128†	.007	.04	.147	.114	.04
Flexibilité	.009	.115	.01	-.042	.179	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

### 2.2.3. Lien direct entre la confiance et la performance de l'échange (H2c)

L'hypothèse H2c propose d'étudier l'influence de la confiance qu'a le sous-traitant envers son donneur d'ordre sur la performance de leur échange.

Les trois modèles présentés dans le tableau 54 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (\text{Confiance} - \overline{\text{Confiance}}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\text{Confiance} - \overline{\text{Confiance}}) + \gamma_{02} (\text{Effectif} - \overline{\text{Effectif}}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 54 présente les résultats de l'effet direct de la confiance inter-organisationnelle sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant (H2c). A la lecture de ce tableau, nous constatons que cet effet n'est pas significatif ( $\gamma = .11$  ;  $p > .05$ ) même lorsque celui-ci est contrôlé par l'effectif de l'entreprise ( $\gamma = .13$  ;  $p > .05$ ). De plus, nous remarquons que les deux modèles ne sont pas significatifs ( $FIML_1 = 1.57$  et  $FIML_2 = 1.59$  ;  $p > .05$ ). Enfin, les pseudo R<sup>2</sup> mettent en évidence un pouvoir explicatif supérieur du modèle 2 (pseudo R<sup>2</sup> = .09). Ainsi, ces résultats nous amènent à rejeter l'hypothèse H2c selon laquelle la confiance inter-organisationnelle influence positivement la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ce résultat s'oppose à l'étude de Gulati et Nickerson (2008) mais est cohérent avec celle de Palmatier et al. (2007) qui ne relèvent pas un effet significatif de la confiance sur l'évolution des ventes ou la performance financière.

Tableau 54. Confiance inter-organisationnelle et performance de l'échange (H2c)

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
Niveau et Variable						
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.474**	.076	3.323**	.146
Confiance ( $\gamma_{10}$ )			.111	.072	.129	.091
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )					-.066	.196
<b>Eléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.38816		.28613	
$\tau_{..}$	.08842		.00031		.07553	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviance	137.819		136.251		136.230	
FIML			1.57		1.59	
Pseudo R <sup>2</sup>			.023		.091	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

La quatrième série d'hypothèses propose d'étudier l'influence de la dépendance des deux partenaires de l'échange. La notion de dépendance est appréhendée en termes de dépendance conjointe et de dépendance asymétrique ou d'avantage de dépendance.

#### 2.2.4. Lien direct entre l'avantage de dépendance du donneur d'ordre et la performance de l'échange (H2d1)

L'hypothèse H2d1 propose d'étudier l'influence du pouvoir qu'a le donneur d'ordre sur un sous-traitant. Ce pouvoir est appréhendé en termes d'avantage de dépendance sur le sous-traitant. L'abréviation « Av. Dep. DO » pourra être utilisée pour traiter de cette variable.

Les trois modèles présentés dans le tableau 55 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (AV. Dep. DO - \overline{Av. Dep. DO}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (AV. Dep. DO - \overline{Av. Dep. DO}) + \gamma_{02} (Effectif - \overline{Effectif}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 55 présente les résultats de l'analyse de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la performance de l'échange. Les résultats indiquent que les modèles ne sont pas significatifs (FIML<sub>1</sub> et FIML<sub>2</sub> = 2.07 ; p > .05) et que l'avantage de dépendance du donneur d'ordre contrôlé ou non par l'effectif explique seulement 3% de la performance de l'échange

(pseudo  $R^2 = .03$ ). Enfin, nous pouvons constater que l'avantage de dépendance du donneur d'ordre a un effet négatif en cohérence avec notre hypothèse mais non significatif ( $\gamma = .13$  ;  $p > .05$ ). Nous soulignons tout de même que la signification associée au paramètre  $\gamma_{10}$  dans les deux modèles est égale à 0.10. L'hypothèse H2d1 n'est donc pas validée mais il sera intéressant de vérifier ces résultats lors des analyses complémentaires (section 3).

**Tableau 55. Avantage de dépendance du donneur d'ordre et performance de l'échange (H2d1)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
Niveau et Variable						
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.474**	.074	3.474**	.076
Avantage Dépendance DO ( $\gamma_{10}$ )			-.128	.099	-.128	.115
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )					-.001	.043
<b>Éléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.38569		.38568	
$\tau_{..}$	.08842		.00010		.00011	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviante	137.819		135.749		135.749	
FIML			2.07		2.07	
Pseudo $R^2$			.03		.03	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### 2.2.5. Lien direct entre l'avantage de dépendance du sous-traitant et la performance de l'échange (H2d2)

Contrairement à l'hypothèse précédente, l'hypothèse H3d2 propose d'étudier l'influence du pouvoir qu'a le sous-traitant sur le donneur d'ordre. Ce pouvoir est également appréhendé en termes d'avantage de dépendance. L'abréviation « Av. Dep. ST » pourra être utilisée pour traiter de cette variable.

Les trois modèles présentés dans le tableau 56 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (AV. Dep. ST - \overline{Av. Dep. ST}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (AV. Dep. ST - \overline{Av. Dep. ST}) + \gamma_{02} (Effectif - \overline{Effectif}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 56 présente les résultats de l'effet direct de l'avantage de dépendance du sous-traitant sur la performance de l'échange entre les deux partenaires. Les résultats indiquent que les modèles ne sont pas significatifs ( $FIML_1 = .23$  et  $FIML_2 = .53$  ;  $p > .05$ ) et que l'avantage de dépendance du sous-traitant contrôlé ou non par l'effectif explique moins de 1% de la variance de la performance de l'échange ( $pseudo R^2 < .01$ ). Enfin, nous pouvons constater que l'avantage de dépendance du sous-traitant a un effet négatif en cohérence avec notre hypothèse mais non significatif ( $\gamma = -.05$  et  $\gamma = -.08$  ;  $p > .05$ ) sur la performance de l'échange. L'hypothèse H2d2 n'est donc pas vérifiée.

**Tableau 56. Avantage de dépendance du sous-traitant et performance de l'échange (H2d2)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Intercept	3.476**	.076	3.479**	.075	3.482**	.076
Avantage Dépendance ST			-.053	.265	-.081	.273
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise					-.028	.033
<b>Elément de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.34401		.33859	
$\tau_{..}$	.08842		.05274		.05669	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviance	137.819		137.588		137.292	
FIML			.23		.53	
Pseudo R <sup>2</sup>			.003		.006	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p < .1, \*p < .05, \*\*p < .01

### 2.2.6. Lien direct entre l'interdépendance et la performance de l'échange Test (H2d3)

L'hypothèse H2d3 propose d'étudier l'influence de la dépendance des deux partenaires de l'échange. Dans ce cas, la notion de dépendance est appréhendée en termes de dépendance conjointe, appelée « interdépendance ». L'abréviation « Interdep » sera utilisée dans de rares cas.

Les trois modèles présentés dans le tableau 57 sont estimés par les équations suivantes :

$$\text{Modèle nul : } PE_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 1 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} (\text{Interdep} - \overline{\text{Interdep}}) + u_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Modèle 2 : } PE_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\text{Interdep} - \overline{\text{Interdep}}) + \gamma_{02} (\text{Effectif} - \overline{\text{Effectif}}) + u_{0j} + r_{ij}$$

Le tableau 57 présente les résultats de l'effet direct de l'interdépendance entre donneur d'ordre et sous-traitant sur la performance de leur échange. Dans un premier temps, ces résultats suggèrent que le modèle 1 est davantage significatif que le modèle 2 ( $FIML_1 = 4.39$  ;  $p < .05$  et  $FIML_2 = 5.33$  ;  $p < .10$ ). Cependant, la signification de l'interdépendance reste inchangée dans les deux modèles en mettant en évidence un effet positif et significatif à 10% avec ou sans variable de contrôle ( $\gamma = .039$  ou  $.044$  ;  $p < .10$ ). Même si le modèle 2 semble moins pertinent, il permet de montrer que l'effet de l'interdépendance reste significatif lorsqu'il est contrôlé par l'effectif de l'entreprise sous-traitante. Les modèles complexes indiquent que les variables expliquent entre 6 et 7% de la variance de la performance de l'échange ( $\text{pseudo } R^2 = 5.9$  et  $7.1$ ). Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse H2d3 selon laquelle l'interdépendance entre sous-traitant et donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange.

**Tableau 57. Interdépendance et performance de l'échange (H2d3)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul		Modèle 1		Modèle 2	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
Niveau et Variable						
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.479**	.073	3.485**	.074
Interdépendance ( $\gamma_{10}$ )			.039†	.020	.044†	.020
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )					-.048	.031
<b>Éléments de la variance</b>						
$\sigma^2$	.30938		.33159		.32426	
$\tau_{..}$	.08842		.04270		.04524	
<b>Infos supplémentaires</b>						
ICC	.222					
Déviante	137.819		133.434		132.487	
FIML			4.39*		5.33†	
Pseudo $R^2$			.059		.071	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

A la lumière des résultats des effets directs des déterminants relationnels, nous pouvons synthétiser les résultats de cet ensemble d'hypothèses dans le tableau suivant :

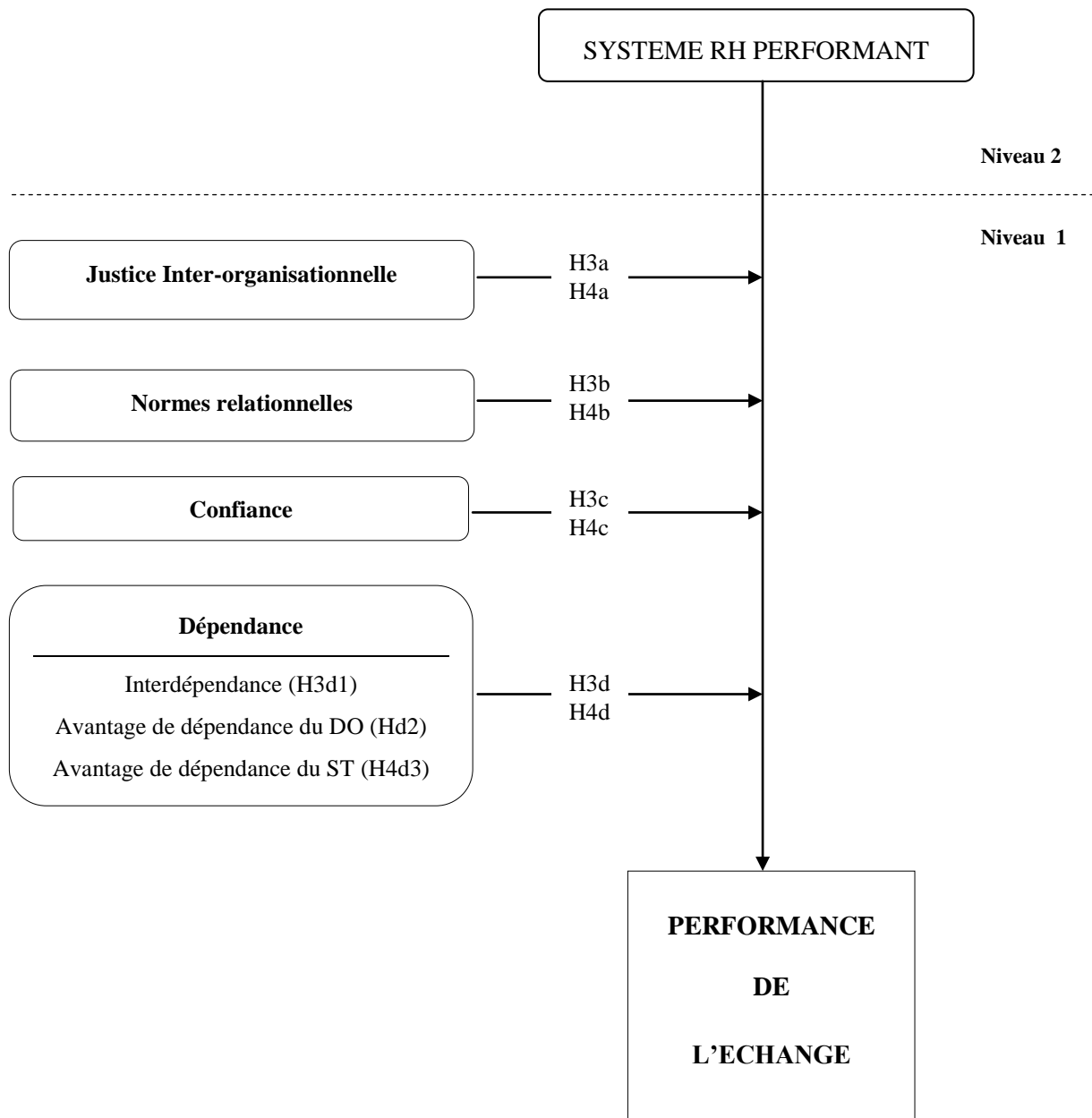
**Tableau 58. Effets des variables prédictives sur la performance de l'échange**

Hypothèses	Liens directs	Validation
H1	Système RH performant	Non validée
H2a	Justice inter-organisationnelle	Validée
	<i>Justice procédurale</i>	Non validée
	<i>Justice distributive</i>	Validée
	<i>Justice interpersonnelle</i>	Non validée
	<i>Justice informationnelle</i>	Non validée
H2b	Normes relationnelles	Non validée
	<i>Norme de solidarité</i>	Non validée
	<i>Norme de mutualité</i>	Partiellement Validée
	<i>Norme de flexibilité</i>	Non validée
H2c	Confiance inter-organisationnelle	Non validée
H2d1	Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Non validée
H2d2	Avantage de dépendance du sous-traitant	Non validée
H2d3	Interdépendance	Validée

### III. Tests des hypothèses de modération

La figure 19 modélise la série d'hypothèses H3 et H4 qui supposent un effet modérateur des déterminants relationnels sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.

**Figure 19. Modèle de recherche mettant en évidence les variables modératrices supposées entre le système RH performant et la performance de l'échange**



### 3.1. Test des hypothèses H3a et H4a

Le tableau 59 présente les résultats du test de l'effet modérateur de la justice inter-organisationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H3a et H4a). Tout d'abord, **la première étape** indique que 22,2% de la variation de la performance de l'échange est expliquée par des différences entre les entreprises sous-



traitantes. **La seconde étape** nous permet d'expliquer une très faible partie de la variance entre les entreprises sous-traitantes ( $\tau_{00}$ ) de la performance de l'échange identifiée lors de l'étape 1 (modèle nul). En effet, nos résultats ne mettent pas en évidence un effet significatif du système de pratiques RH performant ( $\gamma_{02}$ ;  $p > .05$ ) contrôlé par la justice inter-organisationnelle sur la performance de l'échange. Ce modèle permet d'expliquer 2% de la variation de la performance de l'échange. **La troisième étape** doit permettre de vérifier que la variance des pentes est différente de zéro ( $\tau_{11}$ ). Le modèle testé à cette étape n'étant pas significatif, nous ne pouvons conclure que ce paramètre n'est pas différent de zéro. Cependant, il est possible que cette conclusion soit incorrecte en raison d'une insuffisance de pouvoir statistique due à la taille de notre échantillon au niveau 2 (Aguinis et al., 2013). Il est donc possible d'effectuer l'étape suivante. Enfin, **la quatrième étape** met en évidence un effet significatif ( $\gamma = -.175$ ;  $p < .05$ ) de l'interaction (HPWS x Justice) entre le système RH performant et la justice inter-organisationnelle.

**Tableau 59. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle (H3a et H4a) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.482**	.076	3.478**	.078	3.478**	.078
Justice ( $\gamma_{10}$ )			.256	.421	.071	.413	-.008	.229
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.028	.031	-.026	.030	-.026	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.008	.022	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Justice ( $\gamma_{11}$ )							-.175*	.079
<b>Éléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.33458		.36983		.37801	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.05575		-		-	
Variance ( $\tau_{11}$ )					.35510		.00392	
Covariance ( $\tau_{01}$ )					-		-	
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		136.393		135.588		134.321	
FIML			1.43		2.23		1.27	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p < .1, \*p < .05, \*\*p < .01

Le tableau 60 présente le test de cet effet modérateur sans variable de contrôle et confirme l'effet significatif du terme d'interaction ( $\gamma = -.175$ ;  $p < .05$ ). Dans ce cas et étant donné que les résultats sont identiques, nous ne présentons pas le graphique correspondant par souci de clarté. La justice inter-organisationnelle modère donc la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.

**Tableau 60. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle (H3a et H4a)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.479**	.075	3.474**	.008	3.474**	.008
Justice ( $\gamma_{10}$ )			.256	.421	.072	.413	-.008	.229
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.006	.021	.007	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Justice ( $\gamma_{11}$ )							-.175*	.079
<b>Élément de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.33579		.37148		.37956	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.05627					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.35297		.00387	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		136.696		135.888		134.614	
FIML			1.12		1.93		1.27	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Le tableau 61 présente les résultats de l'effet conditionnel générés à l'aide de la calculatrice en ligne élaborée par Preacher, Curran et Bauer. Les résultats présentés tiennent compte de la variable de contrôle (taille de l'entreprise) mais ont été vérifiés sans variable de contrôle. Ce tableau indique que l'effet du système de pratiques RH performant (HPWS) sur la performance de l'échange est positif et significatif ( $t = 2.23$  ;  $p = .03$ ) seulement lorsque la justice inter-organisationnelle est faible (valeur faible =  $-.381$ ). L'effet est non significatif ( $p > 0.05$ ) lorsque la valeur de la justice est moyenne ou élevée.

**Tableau 61. Effet conditionnel de la justice inter-organisationnelle**

	Valeur faible de la justice (-1SD)	Valeur moyenne de la justice	Valeur élevée de la justice (+1SD)
<b>Régression simple</b>	<b>.076*</b>	.003	-.069
<b>Erreur standard</b>	.034	.022	.045
<b>t</b>	2.225	.135	1.566
<b>p</b>	.029	.893	.123

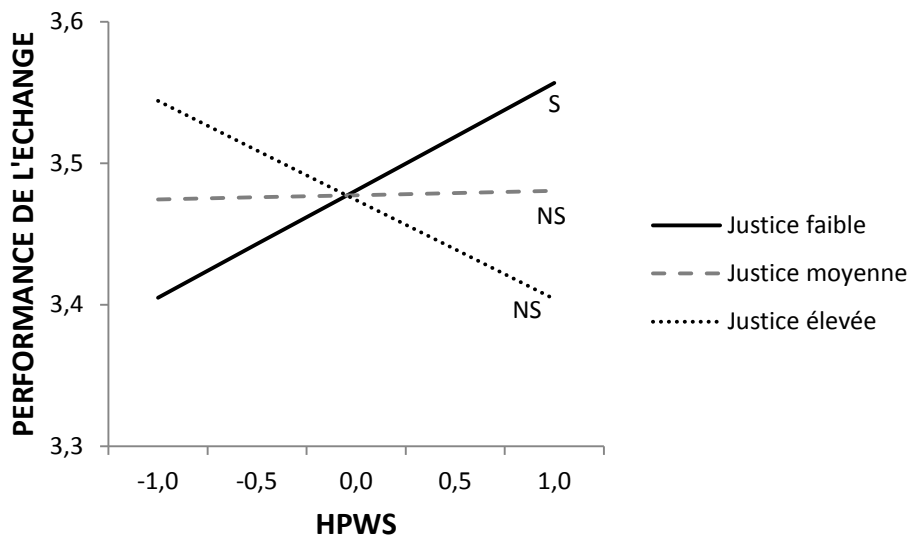
Valeur faible = -.381 ; valeur moyenne = .036 ; valeur élevée = .45372

†p&lt; .1, \*p&lt; .05, \*\*p&lt; .01

Le graphique 8 permet de visualiser la nature de l'effet modérateur. On remarque que la droite de régression est croissante (justice faible). Nous pouvons conclure que le système RH performant influence positivement la performance de la relation uniquement lorsque la justice inter-organisationnelle est faible. Les droites de régression aux valeurs moyenne et élevée de la justice inter-organisationnelle ne sont pas significatives.

Par conséquent, ces analyses permettent de valider qu'un effet de substitution se produit entre le système RH performant et la justice inter-organisationnelle et non un effet complémentaire. A la lumière de ces résultats, nous pouvons infirmer l'hypothèse H3a et valider l'hypothèse H4a selon laquelle la justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.

**Graphique 8. Effet modérateur de la justice inter-organisationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange**



*Note : L'axe des ordonnées a été réduit ; HPWS : système RH performant ; S : significatif ; NS : non-significatif*

Nous proposons de tester ces deux hypothèses en distinguant les quatre dimensions de la justice inter-organisationnelle. Le tableau 62 présente les résultats du test de l'effet modérateur des dimensions procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle de la justice inter-organisationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Ces résultats ne présentent que l'étape 4 afin de mettre en évidence l'éventuel effet significatif du terme d'interaction. Les trois étapes précédentes ne montraient pas d'effet significatif sur lesquels il aurait été intéressant de conclure. Les résultats (tableau 62) indiquent que les dimensions procédurale ( $\gamma_{11} = -.184$  ;  $p < .01$ ) et informationnelle ( $\gamma_{11} = -.109$  ;  $p < .01$ ) modèrent la relation avec des termes d'interaction significatifs (HPWS x JP et HPWS x JIF). Cependant, seul le modèle 1 est significatif (FIML = 4 ;  $p > .05$ ) en comparaison de l'étape précédente préconisée par Aguinis et al. (2013). Cet élément nous suggère d'analyser avec prudence l'effet modérateur de la justice informationnelle. Les termes d'interaction relatifs aux dimensions distributive et interpersonnelle ne sont pas significatifs. Ainsi, nous pouvons conclure que la justice distributive et interpersonnelle ne modèrent pas la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange contrairement aux dimensions procédurale et informationnelle qui exercent un effet de modulation.

**Tableau 62. Le rôle modérateur des dimensions de la justice inter-organisationnelle contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.478**	.078	3.478**	.078	3.478**	.078	3.478**	.078
Procédurale ( $\gamma_{10}$ )	.194	.197						
Distributive ( $\gamma_{10}$ )			.369	.329				
Interpersonnelle ( $\gamma_{10}$ )					.195	.256		
Informationnelle ( $\gamma_{10}$ )							.170	.207
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )	-.026	.030	-.026	.030	-.026	.030	-.026	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )	.009	.021	.009	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x JP ( $\gamma_{11}$ )	<b>-.184**</b>	.044						
HPWS x JD ( $\gamma_{11}$ )			-.161	.105				
HPWS x JIT ( $\gamma_{11}$ )					.051	.092		
HPWS x JIF ( $\gamma_{11}$ )							<b>-.109**</b>	.036
<b>Élément de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.36515		.37754		.36374		.37744	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.051369		.19054					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.21756		.00242	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC								
Déviante	131.796		134.282		135.369		134.209	
FIML	4*		1.35		.19		1.73	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le tableau 63 présente les résultats des effets conditionnels des dimensions procédurale et informationnelle. Les résultats présentés tiennent compte de la variable de contrôle (taille de l'entreprise) mais ont été vérifiés sans variable de contrôle. Ce tableau indique que :

- L'effet du système de pratiques RH performant (HPWS) sur la performance de l'échange est positif et significatif lorsque la justice procédurale est faible ( $t = 3.69$  ;  $p = .001$ ) ou moyenne ( $t = 2.49$  ;  $p = .02$ ). L'effet est non significatif ( $p > 0.05$ ) lorsque la valeur de la justice est élevée.
- L'effet du système de pratiques RH performant (HPWS) sur la performance de l'échange est positif et significatif seulement lorsque la justice informationnelle est faible ( $t = 3.69$  ;  $p = .00$ ) et non significatif dans les autres cas (niveau moyen ou élevé).

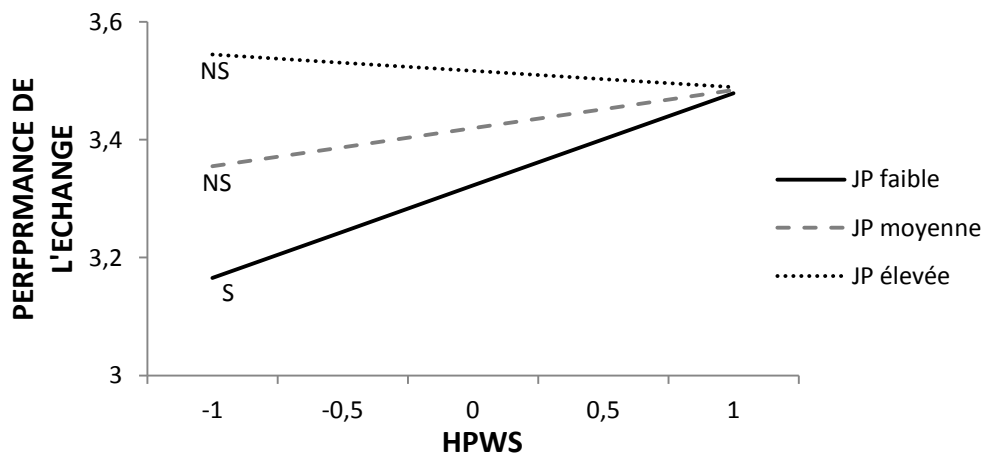
**Tableau 63. Effets conditionnels des dimensions procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle**

	JP faible (-1SD)	JP moyenne	JP élevée (+1SD)	JIF faible (-1SD)	JIF moyenne	JIF élevée (+1SD)
<b>Régression simple</b>	<b>.157**</b>	<b>.065*</b>	-0.027	<b>.157**</b>	.031	-0.046
<b>Erreur standard</b>	.043	.026	.028	.043	.022	.029
<b>t</b>	3.69	2.49	1.23	3.69	1.45	-1.53
<b>p</b>	.001	.015	.224	.000	.153	.131

†p< .1, \*p< .05, \*\*p< .01

La graphique 9 permet de visualiser graphiquement la nature de l'effet modérateur de la justice procédurale. Nous pouvons conclure que le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange lorsque ce dernier perçoit un niveau faible ou moyen d'équité procédurale.

**Graphique 9. Effet modérateur de la justice procédurale sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange**

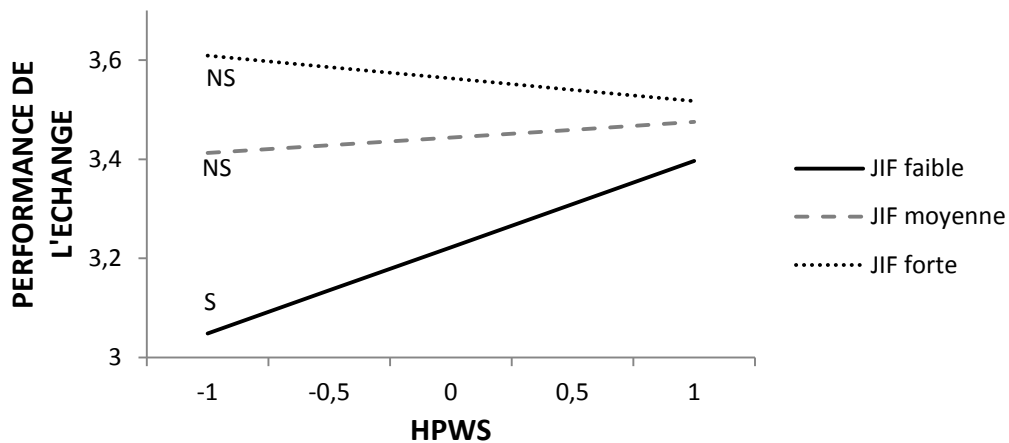


Note : L'axe des ordonnées a été réduit ; HPWS : système RH performant ; S : significatif ; NS : non-significatif

Egalement, le graphique 10 permet de visualiser graphiquement la nature de l'effet modérateur de la justice informationnelle. Ainsi, nous pouvons admettre que le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange lorsque ce dernier perçoit un niveau faible d'équité informationnelle. Ainsi, nous pouvons infirmer l'hypothèse H3a et valider l'hypothèse H4a selon laquelle la justice informationnelle perçue

par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.

**Graphique 10. Effet modérateur de la justice informationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange**



Note : L'axe des ordonnées a été réduit; HPWS : système RH performant ; S : significatif ; NS : non-significatif

### 3.2. Test des hypothèses H3b et H4b

Le tableau 64 présente les résultats du test de l'effet modérateur des normes relationnelles sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H3b et H4b). **L'étape 2** montre que le système RH performant contrôlé par les normes relationnelles n'explique que 1% de la variation de la performance de l'échange ( $\text{pseudo } R^2 = .01$ ). En effet, nos résultats ne mettent pas en évidence un effet significatif du système de pratiques RH performant ( $\gamma_{02}$ ;  $p > .05$ ) contrôlé par les normes relationnelles sur la performance de l'échange. **L'étape 3** ne permet pas de valider une variance des pentes différente de zéro ( $\tau_{11} \neq 0$ ) avec une déviance très proche de celle de l'étape 2 (FIML = .84 ;  $p > .05$ ). **L'étape 4** indique un effet non significatif ( $\gamma_{11} = -.119$ ;  $p > .05$ ) de l'interaction (HPWS x NR) entre le système RH performant et les normes relationnelles.

Tableau 64. Le rôle modérateur des normes relationnelles (H4b) contrôlé par l'effectif

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.479**	.078	3.478**	.078	3.478**	.078
NR ( $\gamma_{10}$ )			.041	.503	.045	.532	.071	.021
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.027	.030	-.026	.030	-.026	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.009	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x NR ( $\gamma_{11}$ )							-.119	.180
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.30687		.37693		.38191	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.08878					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.64489		.31069	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviance	137.819		137.613		136.979		136.580	
FIML			.21		.84		.40	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† p < .1, \* p < .05, \*\* p < .01

Le tableau 65 présente le test de cet effet modérateur sans variable de contrôle et confirme l'effet non significatif du terme d'interaction ( $\gamma = -.12$ ;  $p > .05$ ). Ainsi, le test de cette hypothèse indique que les normes relationnelles ne modèrent pas la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. A la lumière de ces résultats, nous pouvons infirmer les hypothèses H3b et H4b.



Tableau 65. Le rôle modérateur des normes relationnelles (H4b)

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.477**	.076	3.474**	.077	3.474**	.077
NR ( $\gamma_{10}$ )			.041	.503	.046	.532	.071	.489
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.006	.021	.007	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x NR ( $\gamma_{11}$ )							-.120	.180
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.32839		.37865		.38366	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.06858					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.63828		.30297	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		137.613		137.273		136.870	
FIML			.21		.55		.40	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Nous proposons de tester ces deux hypothèses H3b et H4b en distinguant les trois dimensions des normes relationnelles. Le tableau 66 présente les résultats du test de l'effet modérateur des normes de solidarité, mutualité et flexibilité sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Les résultats indiquent qu'aucune dimension des normes relationnelles ne modère la relation. En effet, tous les termes d'interaction sont non significatifs. Ces éléments confirment que les hypothèses H3b et H4b ne sont pas validées même lorsque les dimensions sont étudiées séparément.

**Tableau 66. Le rôle modérateur des dimensions des normes relationnelles (H4b1 à H4b3) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.478**	.078	3.478**	.078	3.478**	.078
Solidarité ( $\gamma_{10}$ )	.068	.771				
Mutualité ( $\gamma_{10}$ )			.062	.328		
Flexibilité ( $\gamma_{10}$ )					.233	.367
<b>Niveau 2</b>						
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )	-.026	.030	-.026	.030	-.026	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )	.009	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>						
HPWS x SOL ( $\gamma_{11}$ )	-.044	.189				
HPWS x MUT ( $\gamma_{11}$ )			-.104	.076		
HPWS x FLEX ( $\gamma_{11}$ )					-.067	.232
<b>Eléments de la variance</b>						
Variance ( $\sigma^2$ )	.36815		.38804		.37994	
Variance ( $\tau_{00}$ )						
Variance ( $\tau_{11}$ )	.00319		.00319		.20826	
Covariance ( $\tau_{01}$ )						
<b>Infos supplémentaires</b>						
Déviance	136.002		136.202		136.377	
FIML	.041		1.31		.095	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† p &lt; .1, \* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

### 3.3. Test des hypothèses H3c et H4c

Le tableau 67 présente les résultats du test de l'effet modérateur de la confiance inter-organisationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H4c). **L'étape 2** montre que le système RH performant contrôlé par la confiance n'explique que 1% de la variation de la performance de l'échange (pseudo  $R^2 = .01$ ). En effet, nos résultats ne mettent pas en évidence un effet significatif du système de pratiques RH performant ( $\gamma_{02}$ ;  $p > .05$ ) contrôlé par la confiance inter-organisationnelle sur la performance de l'échange. **L'étape 3** ne permet pas non plus de valider une variance des pentes différente de zéro ( $\tau_{11} \neq 0$ ) avec une déviance très proche de celle de l'étape 2 (FIML = .91 :  $p > .05$ ). **L'étape 4** indique un effet non significatif ( $\gamma_{11} = -.081$ ;  $p > .05$ ) de l'interaction (HPWS x Confiance) entre le système RH performant et la confiance inter-organisationnelle.

**Tableau 67. Le rôle modérateur de la confiance (H3c et H4c) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.479**	.077	3.478**	.078	3.478**	.078
Confiance ( $\gamma_{10}$ )			-.119	.300	-.114	.334	-.094	.288
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.027	.030	-.026	.030	-.027	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.009	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Confiance ( $\gamma_{11}$ )							-.081	.094
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.31605		.37775		.38700	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.07831					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.23241		.02910	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		137.124		136.911		136.386	
FIML			.69		.91		.53	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† p &lt; .1, \* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

Les résultats sont identiques lorsque le test est effectué sans variable de contrôle (Tableau 67). Nous pouvons conclure que la confiance ne modère pas la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Par conséquent, ces analyses permettent d'infirmer que ni un effet complémentaire, ni un effet de substitution ne se produisent entre le système RH performant et la confiance inter-organisationnelle. A la lumière de ces résultats, nous pouvons infirmer les hypothèses H3c et H4c.

Tableau 68. Le rôle modérateur de la confiance (H3c et H4c)

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.479**	.075	3.474**	.008	3.474**	.076
Confiance ( $\gamma_{10}$ )			-.119	.300	-.114	.333	-.095	.287
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.006	.021	.007	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Confiance ( $\gamma_{11}$ )							-.081	.093
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.34631		.37946		.38879	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.04884					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.22979		.02583	
Covariance ( $\tau_{01}$ )					-		-	
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		137.331		137.204		136.671	
FIML			.49		.62		.53	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

### 3.4. Test des hypothèses H3d1 et H4d1

Le tableau 69 présente les résultats du test de l'effet modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (pouvoir du donneur d'ordre) sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H4d1). La deuxième étape indique que le système RH performant (HPWS) contrôlé par l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la performance de l'échange n'est pas significatif ( $\gamma_{02} = .009$  ;  $p > .05$ ). Le modèle testé lors de l'étape 4 est significatif avec ou sans variable de contrôle ( $FIML_1 = 5.97$  et  $FIML_2 = 5.95$  ;  $p < .05$ ). Ces résultats indiquent un effet significatif ( $\gamma = .265$  ;  $p < .01$ ) de l'interaction entre le système RH performant et l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (HPWS x Av.Dep.DO).

**Tableau 69. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (H4d1) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.478**	.078	3.478**	.079	3.478**	.078
Av. Dep. DO ( $\gamma_{10}$ )			-.028	.193	-.032	.194	-.068	.148
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.003	.030	-.003	.030	-.003	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.009	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Av Dep DO ( $\gamma_{11}$ )							.265**	.077
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.30717		.396546		.36415	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.08844					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00250		.00081	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		137.436		137.578		131.604	
FIML			.38		.24		5.97*	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

† p &lt; .1, \* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

Les résultats sont identiques avec ou sans variable de contrôle (tableau 70). Nous pouvons donc conclure que l'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.

**Tableau 70. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (H4d1)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
Niveau et Variable								
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.476**	.076	3.476**	.076	3.474**	.077
Av. Dep. DO ( $\gamma_{10}$ )			-.028	.193	-.032	.194	-.068	.148
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.006	.021	.006	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Av Dep DO ( $\gamma_{11}$ )							.265**	.077
<b>Éléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.32901		.39700		.36569	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.06789					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00246		.00081	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		137.601		137.858		131.909	
FIML			.22		-.04		5.95*	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le tableau 71 présente les résultats de l'effet conditionnel générés à l'aide de la calculatrice en ligne élaborée par Preacher, Curran et Bauer. Les résultats présentés tiennent compte de la variable de contrôle (taille de l'entreprise) mais ont été vérifiés sans variable de contrôle. Ce tableau indique que l'effet du système de pratiques RH performant (HPWS) sur la performance de l'échange est positif et significatif ( $t = 3.29$  ou  $t = 3.44$  ;  $p < .01$ ) lorsque l'avantage de dépendance du donneur d'ordre est moyen ou élevé (valeur faible =  $-.381$ ). En revanche, cet effet n'est pas significatif ( $t = -.76$  ;  $p > .05$ ) lorsque la valeur de l'avantage de dépendance est faible.

**Tableau 71. Effet conditionnel de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre**

	Valeur faible de l'avantage de dépendance du DO (-1SD)	Valeur moyenne de l'avantage de dépendance du DO	Valeur élevée de l'avantage de dépendance du DO (+1SD)
<b>Régression simple</b>	-.017	.168**	.354**
<b>Erreur standard</b>	.023	.051	.103
<b>t</b>	-0.76	3.29	3.44
<b>p</b>	.448	.002	.001

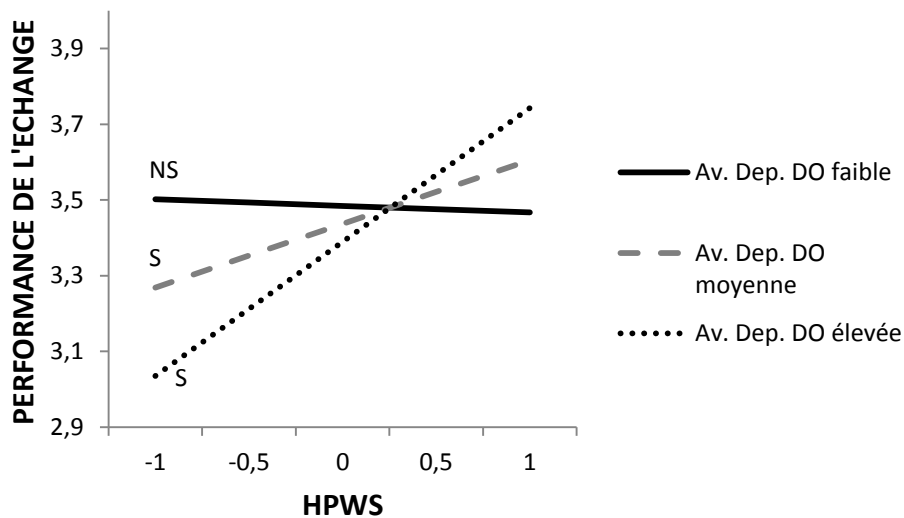
Valeur faible = .08 ; valeur moyenne = .094 ; valeur élevée = 1.8

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le graphique 11 permet de visualiser la nature de l'effet modérateur. La droite de régression décroissante correspond à une valeur faible de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre et n'est donc pas significative. Cependant, les droites croissantes (niveau moyen et élevé) sont significatives. Ce qui signifie que lorsque le donneur d'ordre est en situation de pouvoir (avantage de dépendance) relativement moyen ou élevé, le système RH performant (HPWS) influence positivement la performance de l'échange. Cet effet est d'autant plus fort lorsque le pouvoir est fort.

Par conséquent, ces analyses permettent de valider qu'un effet de substitution se produit entre le système RH performant et l'avantage de dépendance du donneur d'ordre et non un effet complémentaire. A la lumière de ces résultats, nous pouvons infirmer l'hypothèse H3d1 et valider l'hypothèse H4d1 selon laquelle l'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.

**Graphique 11. Effet modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange**



*Note : L'axe des ordonnées a été réduit; l'abréviation "Av. Dep. DO" signifie "Avantage de dépendance du donneur d'ordre"; HPWS : système RH performant; S : significatif; NS : non-significatif*

### 3.5. Test des hypothèses H3d2 et H4d2

Le tableau 72 présente les résultats du test de l'effet modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H4d2). L'étape 2 montre que le système RH performant contrôlé par l'avantage de dépendance du sous-traitant explique 3% de la variation de la performance de l'échange (pseudo  $R^2 = .03$ ). Cependant, le pouvoir du sous-traitant (avantage de dépendance) a un effet négatif et significatif ( $\gamma_{10} = -1.27$  ;  $p < .01$ ). Cela signifie que cette variable explique en partie la variance de la performance de l'échange mise en évidence dans le modèle nul (étape 1). Cependant, le modèle de l'étape 2 n'est pas significatif (FIML = 2.22 ;  $p > .05$ ) donc nous ne retiendrons pas ce résultat à ce stade de l'analyse. Les étapes 3 et 4 ne sont pas non plus significatives. L'étape 4 indique un effet non significatif ( $\gamma_{11} = -.46$ ;  $p > .05$ ) de l'interaction (HPWS x Av.Dep.ST) entre le système RH performant et l'avantage de dépendance du sous-traitant.

**Tableau 72. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant (H4d2) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.482**	.076	3.476**	.078	3.476**	.073
Av. Dep. ST ( $\gamma_{10}$ )			-1.27**	.316	-1.27**	.316	-.701	1.513
<b>Niveau 2</b>								
Taille de l'entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.028	.031	-.000	.000	-.000	.000
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.008	.022	.008	.021	.008	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Av Dep DO ( $\gamma_{11}$ )							-.463	.935
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.31761		.38660		.38527	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.06738					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00203		.00000	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviante	137.819		135.288		135.901		135.653	
FIML			2.53		1.92		.25	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



Les résultats sont identiques lorsque le test est effectué sans variable de contrôle (Tableau 73). Nous pouvons conclure que l'avantage de dépendance du sous-traitant ne modère pas la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Par conséquent, nous pouvons infirmer les hypothèses H3d2 et H4d2.

**Tableau 73. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant (H4d2)**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau et Variable</b>								
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.480**	.075	3.474**	.077	3.474**	.073
Av. Dep. ST ( $\gamma_{10}$ )			-1.27**	.316	-1.27**	.316	-.701	1.51
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.006	.021	.007	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Av Dep ST ( $\gamma_{11}$ )							-.463	.622
<b>Éléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.32062		.38814		.38681	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.06591					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00203		.00000	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviance	137.819		135.599		136.188		135.941	
FIML			2.22		1.63		.25	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p < .1, \*p < .05, \*\*p < .01

### 3.6. Test des hypothèses H3d3 et H4d3

Le tableau 74 présente les résultats du test de l'effet modérateur de l'interdépendance (dépendance conjointe) sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange (H4d3). La seconde étape est significative à 10% lorsque le test est effectué sans variable de contrôle mais cet élément n'est pas confirmé en présence de variable de contrôle (FIML = 5.83 ;  $p > .05$ ). Lors de cette étape, nous pouvons noter l'effet positif et significatif de l'interdépendance ( $\gamma = .13$ ;  $p < .01$ ). L'étape 3 atteste de l'effet toujours positif et significatif de l'interdépendance sur la performance de l'échange. Le modèle à l'étape 4 n'est pas significatif (FIML = 1.18 ;  $p > .05$ ) mais il met en évidence que l'effet de l'interaction

entre le système RH performant et l'interdépendance (HPWS x Interdep) est significatif ( $\gamma = .021$ ;  $p < .01$ ). Nous pouvons donc conclure que l'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Les résultats sont identiques sans variable de contrôle (tableau 75).

**Tableau 74. Le rôle modérateur de l'interdépendance (H4d3) contrôlé par l'effectif**

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.486**	.074	3.478**	.008	3.478**	.008
Interdépendance ( $\gamma_{10}$ )			.133**	.048	.133**	.021	.141**	.027
<b>Niveau 2</b>								
Taille entreprise ( $\gamma_{01}$ )			-.029	.031	-.026	.030	-.026	.030
HPWS ( $\gamma_{02}$ )			.008	.021	.009	.021	.009	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Interdep ( $\gamma_{11}$ )							-.021**	.011
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.27055		.37309		.36707	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.09947					
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00008		.00004	
Covariance ( $\tau_{01}$ )								
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviance	137.819		131.991		133.352		132.170	
FIML			5.83		4.47		1.18	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Tableau 75. Le rôle modérateur de l'interdépendance (H4d3)

PERFORMANCE ECHANGE	Modèle nul (étape 1)		Modèle « RIFSM » (étape 2)		Modèle « RIRSM » (étape 3)		Modèle « Interaction » (étape 4)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<b>Niveau 1</b>								
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.476**	.076	3.483**	.007	3.474**	.008	3.474**	.077
Interdépendance ( $\gamma_{10}$ )			.133**	.048	.133**	.048	.141**	.027
<b>Niveau 2</b>								
HPWS ( $\gamma_{01}$ )			.005	.022	.007	.021	.007	.021
<b>Interaction</b>								
HPWS x Interdep ( $\gamma_{11}$ )							-.021*	.011
<b>Eléments de la variance</b>								
Variance ( $\sigma^2$ )	.30938		.27271		.37464		.36861	
Variance ( $\tau_{00}$ )	.08842		.09890		-		-	
Variance ( $\tau_{11}$ )					.00008		.00004	
Covariance ( $\tau_{01}$ )					-		-	
<b>Infos supplémentaires</b>								
ICC	.222							
Déviance	137.819		132.323		133.649		132.472	
FIML			5.49†		4.17		1.18	

Note : N1 = 62 et N2 = 72

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le tableau 76 présente les résultats de l'effet conditionnel en tenant compte de la variable de contrôle (taille de l'entreprise) mais ont été vérifiés sans variable de contrôle. Ce tableau indique que l'effet du système de pratiques RH performant (HPWS) sur la performance de l'échange est positif et significatif ( $t = 2.13$  ;  $p < .01$ ) lorsque l'interdépendance entre les partenaires est faible. En revanche, cet effet n'est pas significatif ( $t = .434$  ou  $t = -1.32$  ;  $p > .05$ ) lorsque ce niveau de dépendance conjoint est moyen ou fort.

Tableau 76. Effet conditionnel de l'avantage de dépendance du sous-traitant

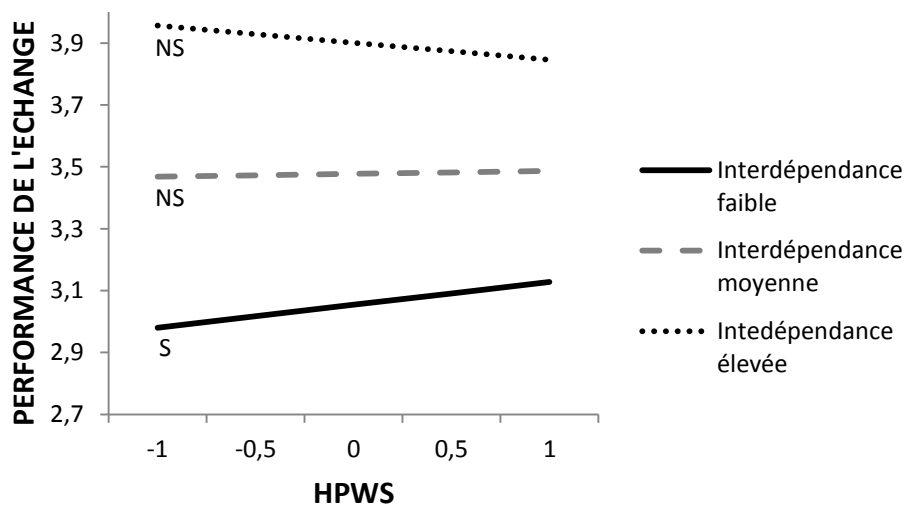
	Valeur faible de l'interdépendance (-1SD)	Valeur moyenne de l'interdépendance	Valeur élevée de l'interdépendance (+1SD)
<b>Régression simple</b>	.074**	.009	-.055
<b>Erreur standard</b>	.035	.021	.042
<b>t</b>	2.13	.434	-1.32
<b>p</b>	.004	.666	.191

Valeur faible = -3 ; valeur moyenne = 0 ; valeur élevée = 3

†p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

Le graphique 12 permet de visualiser la nature de l'effet modérateur et de commenter l'effet significatif. On remarque que la droite de régression est croissante (interdépendance faible). Nous pouvons donc conclure que le système RH performant influence positivement la performance de la relation uniquement lorsque le niveau de dépendance conjointe entre les partenaires (interdépendance) est faible. Les droites de régression aux valeurs moyenne et élevée de l'interdépendance ne sont pas significatives. Par conséquent, ces analyses permettent de valider qu'un effet de substitution se produit entre le système RH performant et l'interdépendance et non un effet complémentaire. A la lumière de ces résultats, nous pouvons infirmer l'hypothèse H3d3 et valider l'hypothèse H4d3 selon laquelle l'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est faible.

**Graphique 12. Effet modérateur de l'interdépendance sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange**



*L'axe des ordonnées a été réduit ; HPWS : système RH performant ; S : significatif ; NS : non-significatif*

Le tableau 77 résume les différentes hypothèses de modulation.

**Tableau 77. Synthèse des hypothèses de modération testées en multi-niveaux**

Hypothèses	Modérateurs	Validation	
		H3	H4
H3a/H4a	Justice inter-organisationnelle	Validée	Non validée
	<i>Justice procédurale</i>	<i>Validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Justice distributive</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Justice interpersonnelle</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Justice informationnelle</i>	<i>Validée</i>	<i>Non validée</i>
H3b/H4b	Normes relationnelles	Non validée	Non validée
	<i>Norme de solidarité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de mutualité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de flexibilité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
H3c/H4c	Confiance	Non validée	Non validée
H3d1/H4d1	Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Validée	Non validée
H3d2/H4d2	Avantage de dépendance du sous-traitant	Non validée	Non validée
H3d3/H4d3	Interdépendance	Validée	Non validée

### SECTION 3 : ANALYSES COMPLEMENTAIRES

Cette section s'articule en deux parties afin de présenter des analyses complémentaires à notre recherche. La première partie s'attache à présenter les hypothèses de notre recherche testées précédemment à partir de régressions par les moindres carrés ordinaires (OLS). L'objectif est d'apporter une analyse complémentaire à la section précédente, les commentaires mettront l'accent sur les principaux éléments permettant de valider ou non les hypothèses ainsi que sur la comparaison avec des études similaires dans la littérature. De plus, la seconde partie présente l'analyse des non-répondants afin de vérifier que nos données ne comportent pas de biais dû aux raisons d'un refus de répondre à notre étude. Cette analyse repose sur une comparaison de moyennes et de variances entre les deux sous-échantillons de répondants et de non-répondants.

#### I. Analyse des résultats en moindre carré ordinaire (OLS)

L'ensemble de ces analyses a été effectué avec le logiciel SPSS version 18. Nous présentons dans cette partie un résumé des principaux résultats mais par souci de clarté, les tableaux de résultats complets figurent en annexe 5. Les tableaux en annexes précisent la taille de l'échantillon sur lequel les hypothèses sont testées et présentent un comparatif des analyses auprès de deux échantillons lorsque cela a été possible.

## **1.1. Justification de la démarche d'analyse**

L'analyse en moindre carré ordinaire (OLS) nous semble pertinente car comme nous l'avons explicité dans le chapitre 5, la collecte des données nous a permis de comptabiliser des échantillons plus importants que ceux retenus pour nos analyses définitives en multi-niveaux. Ainsi, il nous est possible de vérifier la stabilité des résultats et plus particulièrement ceux du test des hypothèses des effets directs sur de plus grands échantillons (H2). En effet, le principal inconvénient des modèles multi-niveaux est qu'il est préférable d'utiliser de larges échantillons pour obtenir un pouvoir statistique adéquat (Woltman et al., 2012). Cette analyse peut permettre de mettre en évidence certains effets qui n'étaient pas significatifs avec une modélisation multi-niveaux.

### ***1.1.1. Démarche d'analyse du test des effets directs***

La série d'hypothèses 2 ne concerne que des données au niveau de la dyade sauf la variable de contrôle « effectif de l'entreprise ». Il est possible de la désagréger (dupliquer) afin de l'utiliser au même niveau que celui de la dyade. Même si les données mobilisées (hors variable de contrôle) pour le test de ces hypothèses appartiennent à un seul niveau d'analyse, elles restent conceptuellement des données emboîtées au niveau supérieur (entreprise sous-traitante). Pour justifier des analyses à un seul niveau, il est nécessaire de vérifier l'influence de la non-indépendance des observations.

La valeur de l'ICC de la performance de l'échange sur cet échantillon est de 0,0008. Une valeur proche de 0 signifie qu'une modélisation à un seul niveau d'analyse est pertinente et qu'une modélisation multi-niveaux n'est pas nécessaire (Aguinis et al., 2013). La valeur de l'ICC indique qu'une analyse à l'aide de la méthode des régressions en moindre carré ordinaire est pertinente. Ainsi, ces analyses ne comportent pas de biais d'indépendance des observations sur les variables clés du test de nos hypothèses 2. Cet argument justifie la pertinence de ces analyses et des résultats qui en découleront.

### ***1.1.2. Démarche d'analyse du test des effets de modération***

Les analyses permettant de tester les hypothèses de modération nous obligent à dupliquer la variable « système de pratiques RH performant » afin d'obtenir un seul échantillon (méthode de désagrégation des données de niveau 2). Cette dernière représente notre variable indépendante dans le test des hypothèses 3, ce qui engendre des problématiques d'un point de vue statistique. En effet, l'action de « désagréger des variables » peut conduire à des erreurs

de prévision avec la méthode statistique des moindres carrés ordinaires qui n'est pas conçue pour estimer des structures multi-niveaux (Aguinis et al., 2013, Bliese et Hanges, 2004 ; Hox, 2010, Snijders et Bosker, 2012) et notamment des effets modérateurs (Aguinis et al., 2013). Nous présentons ces analyses à titre indicatif afin d'établir un comparatif avec les résultats de la méthode précédente mais les résultats seront commentés avec une extrême prudence car le risque d'erreur de seconde espèce est supposé augmenter, réduisant ainsi le pouvoir de détecter des effets à cet unique niveau d'analyse (Bliese et Hanges, 2004 ; Gooty et Yammarino, 2011).

La validité des résultats d'une régression repose sur certaines conditions de qualité que le chercheur doit respecter (Evrard, 2003). L'interprétation des résultats d'une régression s'effectue à partir de la mesure de la force et de la significativité de la liaison entre la variable dépendante et les variables indépendantes (Evrard, 2003). L'analyse de nos résultats s'est effectuée à partir de quatre critères :

- **Le coefficient de détermination ou «  $R^2$  »** représente la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Le  $R^2$  permet de mesurer le pouvoir explicatif du modèle. Il est à noter qu'en comportement organisationnel, les phénomènes étudiés sont complexes et qu'il est rare que ce coefficient excède 0.30 (Herrbach, 2000). Ce coefficient est donc utilisé à titre indicatif sans établir de seuil de significativité.
- **La variation du coefficient de détermination ou «  $\Delta R^2$  »** permet de mettre en évidence la part de variance supplémentaire de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante après avoir mobilisé les variables de contrôle. Cette variation donne une information sur l'effet isolé de la variable dépendante étudiée.

**Le coefficient bêta standardisé** indique le sens et la force de la relation entre les variables étudiées. L'avantage d'utiliser des coefficients standardisés est de comparer les effets des variables indépendantes et d'en faciliter leur interprétation (Hox, 2010).

- **Le test t de Student** indique la significativité de la relation entre la variable indépendante et dépendante. Une probabilité inférieure à 0.05 (soit 5%) signifie que la relation entre les variables est significative.

## 1.2. Test des effets directs

L'ensemble des hypothèses suivantes ont été testées auprès de deux échantillons :

- l'échantillon final, comportant 72 dyades, utilisé pour le traitement des données avec HLM
- l'échantillon maximum collecté à l'aide des deux questionnaires concernant la qualité de la relation (source : direction commerciale de l'entreprise sous-traitante) et la performance de l'échange (source : donneur d'ordre). Cet échantillon est de 93 dyades.

Le test de l'**hypothèse H2a** confirme l'analyse précédente en indiquant un effet positif et significatif ( $\beta = .214^*$  ;  $p = .06$  ou  $\beta = .269^*$  ;  $p = .014$ ) de la justice inter-organisationnelle sur la performance de l'échange en expliquant 6.6% de la variation de la performance de l'échange (modèle 2).

Le test de ces hypothèses par dimension permet d'étudier l'effet isolé ou simultané des dimensions de la justice inter-organisationnelle. L'analyse simultanée ne met en évidence aucun effet significatif alors que l'analyse isolée indique un effet positif des dimensions procédurale ( $\beta = .217^\dagger$  ;  $p = .08$ ) et distributive ( $\beta = .249^*$  ;  $p = .04$ ) sur la performance de l'échange sur un échantillon de 93 dyades. Ces dimensions expliquent respectivement 4.6% et 6% de la variation de la performance de l'échange que nous pouvons comparer à l'étude de Narasimhan et al. (2013) qui notent 16.8% de variation de  $R^2$  expliquée par les trois dimensions procédurale, distributive et interactionnelle.

Le test de l'**hypothèse H2b** infirme l'analyse précédente en indiquant un effet positif et significatif ( $\beta = .215^*$  ;  $p = .04$ ) des normes relationnelles sur la performance de l'échange avec l'échantillon maximum (N=93). Cependant, l'effet reste non significatif ( $\beta = .192$  ;  $p = .11$ ) sur l'échantillon initial (N=72). Le test de ces hypothèses par dimension permet d'étudier l'effet isolé ou simultané des trois normes relationnelles étudiées. L'analyse simultanée ne met en évidence aucun effet significatif alors que l'analyse isolée présente un effet positif et significatif à 10% de la norme de mutualité ( $\beta = .208$  ;  $p = .09$  et  $\beta = .223$  ;  $p = .07$ ).

De façon similaire au test de l'hypothèse précédente, le test de l'**hypothèses H2c** infirme l'analyse précédente en indiquant un effet positif et significatif à 5.3% ( $\beta = .209^\dagger$  ;  $p = .053$ ) de la confiance sur la performance de l'échange avec l'échantillon maximum (N=93). On peut noter que cette signification est très proche de 5%. L'effet est cependant non significatif sur l'échantillon initial (N=72).



Les résultats du test de la série H2d sont identiques à ceux recensés par Gulati et Sytch (2007) :

- Le test de l'**hypothèse H2d1** infirme l'analyse multi-niveaux et ainsi confirme notre hypothèse en indiquant un effet négatif et significatif de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la performance de l'échange à partir de l'échantillon maximum ( $\beta = -.257^*$  ;  $p = .046$ ).
- Le test de l'**hypothèse H2d2** confirme les analyses précédentes en indiquant un effet non significatif de l'avantage de dépendance du sous-traitant ( $\beta = -.031$  ou  $\beta = -.064$  ;  $p > .05$ ) sur la performance de l'échange.
- Le test de l'**hypothèse H2d3** confirme l'analyse précédente avec HLM en mettant en évidence un effet positif et significatif de l'interdépendance ( $\beta = .266^*$  ou  $\beta = .249^*$  ;  $p < .05$ ) entre les partenaires sur la performance de leur échange.

Cette analyse à l'aide de régression en moindre carré ordinaire (OLS) met en évidence des effets directs significatifs à partir notamment de l'échantillon composé de 93 dyades. Les différences obtenues avec les deux échantillons (72 vs 93) ne sont pas surprenantes car un échantillon de plus grande taille produira un meilleur pouvoir des tests statistiques et révélera davantage d'effets significatifs (Hair et al., 2010).

### 1.3. Test des effets de modération

Les résultats figurant en annexe 5 présentent deux modèles pour chaque test :

- Le modèle 1 teste l'effet modérateur sans tenir compte des variables de contrôle
- Le modèle 2 évalue cet effet contrôlé par l'effectif de l'entreprise

Chaque tableau de résultat présente les modèles en trois étapes. Les résultats ne mettent en évidence aucun terme d'interaction significatif. L'ensemble des séries d'hypothèses H3 et H4 est donc rejeté. Ces résultats confortent les arguments de nombreux auteurs relevant une faiblesse du pouvoir statistique avec la méthode des moindres carrés ordinaires pour tester les effets modérateurs lorsque les données ne sont pas indépendantes (Aguinis et al., 2013).

Le tableau 78 compare le test des hypothèses avec les deux méthodes d'analyse : multi-niveaux et moindres carrés ordinaires (OLS).

Tableau 78. Comparatif du test des hypothèses avec les deux méthodes d'analyse

Hypothèses	Liens directs	VALIDATION	
		HLM	OLS
H1	HPWS	Non validée	Non validée
H2a	Justice inter-organisationnelle	Validée	Validée
	<i>Justice procédurale</i>	<i>Non validée</i>	<i>Partiellement validée</i>
	<i>Justice distributive</i>	<i>Validée</i>	<i>Validée</i>
	<i>Justice interpersonnelle</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
H2b	Normes relationnelles	Non validée	Validée
	<i>Norme de solidarité</i>	Non validée	Non validée
	<i>Norme de mutualité</i>	Partiellement Validée	Partiellement validée
	<i>Norme de flexibilité</i>	Non validée	Non validée
H2c	Confiance	Non validée	Partiellement validée
H2d1	Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Non validée	Validée
H2d2	Avantage de dépendance du sous-traitant	Non validée	Non validée
H2d3	Interdépendance	Validée	Validée
Hypothèses	Modérateurs	HLM	OLS
H3a	Justice inter-organisationnelle	Non validée	Non validée
	<i>Justice procédurale</i>	Non validée	Non validée
	<i>Justice distributive</i>	Non validée	Non validée
	<i>Justice interpersonnelle</i>	Non validée	Non validée
	<i>Justice informationnelle</i>	Non validée	Non validée
H3b	Normes relationnelles	Non validée	Non validée
	<i>Norme de solidarité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de mutualité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de flexibilité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
H3c	Confiance	Non validée	Non validée
H3d1	Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Non validée	Non validée
H3d2	Avantage de dépendance du sous-traitant	Non validée	Non validée
H3d3	Interdépendance	Non validée	Non validée
H4a	Justice inter-organisationnelle	Validée	Non validée
	<i>Justice procédurale</i>	Validée	Non validée
	<i>Justice distributive</i>	Non validée	Non validée
	<i>Justice interpersonnelle</i>	Non validée	Non validée
	<i>Justice informationnelle</i>	Validée	Non validée
H4b	Normes relationnelles	Non validée	Non validée
	<i>Norme de solidarité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de mutualité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
	<i>Norme de flexibilité</i>	<i>Non validée</i>	<i>Non validée</i>
H4c	Confiance	Non validée	Non validée
H4d1	Avantage de dépendance du donneur d'ordre	Validée	Non validée
H4d2	Avantage de dépendance du sous-traitant	Non validée	Non validée
H4d3	Interdépendance	Validée	Non validée

## II. Analyse des non-répondants

L'analyse des non-répondants a pour objectif de vérifier qu'il n'existe pas de différence fondamentale entre les entreprises ayant participé à l'étude et celles ayant refusé de répondre à nos questionnaires. Ce point nous permettra de valider la qualité des réponses obtenues et d'examiner les éventuels biais liés à la désirabilité sociale, la peur de répondre sur un sujet sensible ou une faible performance par exemple. Cette analyse nous a semblé indispensable car de nombreux interlocuteurs rencontrés lors de salons professionnels (sous-traitants), nous ont justifié leur refus de répondre à notre étude en indiquant la confidentialité de ces données, la peur que ces données soient utilisées par le donneur d'ordre ou la difficulté de répondre en raison de fusions, acquisitions ou restructurations actuelles ou à court terme. Ainsi et afin de vérifier que nos réponses soient représentatives de la réalité, nous avons effectué des analyses de comparaison de moyenne et de variance lorsque les échantillons collectés le permettaient.

Les donneurs d'ordre ont évalué la performance de l'échange ainsi que le niveau de conflit et de coopération pour 173 sous-traitants. Il nous a donc été possible de comparer les 72 relations commerciales (dyades) de notre échantillon final avec les 102 relations commerciales auxquelles nous n'avons pas obtenu de réponse. Les variables de conflit et de coopération ont été mobilisées dans notre étude dans le but de réaliser cette analyse et de vérifier que les répondants ne soient pas essentiellement que des sous-traitants entretenant des relations satisfaisantes avec leurs donneurs d'ordre. Les variables « conflit » et « coopération » mesurent respectivement les niveaux de conflit et de coopération perçus par le donneur d'ordre concernant la relation commerciale avec le sous-traitant. Egalement, nous présentons ces analyses pour la performance de l'échange mesurée par le donneur d'ordre.

Le tableau 79 présente les tests d'analyse de comparaison de variance et de moyenne effectués avec le logiciel SPSS 18. Deux tests sont présentés :

- Le test de Levene d'égalité de variance permet de tester l'hypothèse  $H_0$  : « les variances sont égales » ou « la variance entre les répondants et les non-répondants est égale ».
- Le test t d'égalité de moyenne évalue l'hypothèse  $H_0$  : « les moyennes sont égales » ou « la moyenne entre les répondants et les non-répondants est égale ».

Tableau 79. Comparaison des moyennes et des variances

		Répondant	Non-répondant	Test de Levene		Test t	
N		72	101	F	p	t	p
<b>Coopération</b>	$\bar{X}$	3.49	3.41	.376	.540	.812	.418
	$\sigma$	.75	.67				
<b>Conflit</b>	$\bar{X}$	2.21	2.31	.686	.409	-.700	.485
	$\sigma$	.89	.91				
<b>Performance de l'échange</b>	$\bar{X}$	3.47	3.39	.322	.571	.902	.368
	$\sigma$	.64	.58				

$\bar{X}$  : moyenne,  $\sigma$  : écart-type

Les résultats indiquent que les moyennes et les variances sont égales pour les trois variables de conflit, coopération et performance de l'échange entre les répondants et non-répondants (sign  $F > .05$  et sign  $t > .05$ ). Cela signifie que les niveaux moyens de conflit, de coopération et de performance de l'échange sont sensiblement les mêmes sur les deux échantillons et que les variances sont proches. Nous pouvons en déduire que les échantillons (répondant/non-répondant) ne se distinguent pas sur ces caractéristiques. Ainsi, nous pouvons conclure que notre échantillon final n'est pas représenté seulement par des entreprises ayant des relations satisfaisantes avec leur donneur d'ordre et ne présente pas de biais liés à ce sujet.

Ce chapitre nous a permis de justifier les démarches suivies pour réaliser nos analyses statistiques et de présenter les résultats que nous avons obtenus. La première section nous a permis de justifier une modélisation multi-niveaux du fait du caractère singulier de notre terrain de recherche mobilisant les mêmes donneurs d'ordre pour plusieurs sous-traitants. Cette caractéristique a eu pour conséquence de créer une dépendance de nos dyades à plusieurs entreprises sous-traitantes justifiant ainsi deux niveaux d'analyse. Après avoir validé empiriquement la modélisation multi-niveaux de nos données, cette section a eu pour objectif de détailler l'ensemble de la démarche d'analyse mise en œuvre pour tester chaque type d'hypothèse. Ainsi, nous avons suivi la démarche préconisée par Zhang, Zyphur et Preacher (2009) afin de tester nos effets directs et celle recommandée par Aguinis et al. (2013) pour tester les effets de modération.

Une fois la démarche d'analyse justifiée et explicitée, la deuxième section nous a permis de présenter le test de nos hypothèses de recherche. Les principaux résultats issus de cette phase mettent en évidence plusieurs antécédents de la performance de l'échange et des effets modérateurs de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre sur la relation entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange. Par souci de clarté, chaque partie se conclue par une synthèse du test des hypothèses permettant de résumer la validation des hypothèses.

Enfin, la troisième et dernière section permet d'affiner nos résultats à l'aide d'analyses complémentaires. D'une part, nous présentons le test des hypothèses à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS) mettant ainsi en évidence des résultats supplémentaires à la section précédente. D'autre part, nous nous assurons de la qualité de notre échantillon en vérifiant que les dyades de notre échantillon ne se distinguent pas fondamentalement des autres dyades de notre base de données. Pour cela, nous avons comparé l'échantillon des répondants à celui des non-répondants selon le niveau de conflit, de coopération ou de performance. Les résultats obtenus attestent que nos données ne comportent pas de biais de non-réponse. Le chapitre 6 se termine par une synthèse des résultats de nos hypothèses.

Le tableau suivant résume l'ensemble des résultats de nos hypothèses :

**Tableau 80. Récapitulatif des hypothèses de recherche**

HYPOTHESES DE RECHERCHE		VALIDATION
<b>H1</b>	Le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant	<i>Non validée</i>
<b>H2a</b>	La perception par le sous-traitant d'être traité justement par son donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange	Validée
<b>H2b</b>	Les normes relationnelles telles que perçues par le sous-traitant influencent positivement la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.	Validée
<b>H2c</b>	La confiance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence positivement la performance de leur échange	Validée
<b>H2d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre envers le sous-traitant influence négativement la performance de leur échange	Validée
<b>H2d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant envers le donneur d'ordre influence négativement la performance de leur échange	<i>Non validée</i>
<b>H2d3</b>	L'interdépendance entre un donneur d'ordre et un sous-traitant influence positivement la performance de leur échange	Validée

<b>H3a</b>	La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est élevée.	<i>Non validée</i>
<b>H3b</b>	Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont élevées.	<i>Non validée</i>
<b>H3c</b>	La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est élevée.	<i>Non validée</i>
<b>H3d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.	<i>Non validée</i>
<b>H3d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est faible.	<i>Non validée</i>
<b>H3d3</b>	L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est élevée.	<i>Non validée</i>
<b>H4a</b>	La justice perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la justice est faible.	Validée
<b>H4b</b>	Les normes relationnelles modèrent la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque les normes relationnelles sont faibles.	<i>Non validée</i>
<b>H4c</b>	La confiance perçue par le sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance est faible.	<i>Non validée</i>
<b>H4d1</b>	L'avantage de dépendance du donneur d'ordre modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.	Validée
<b>H4d2</b>	L'avantage de dépendance du sous-traitant modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'avantage de dépendance est élevé.	<i>Non validée</i>
<b>H4d3</b>	L'interdépendance modère la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque l'interdépendance est faible.	Validée

## SYNTHESE

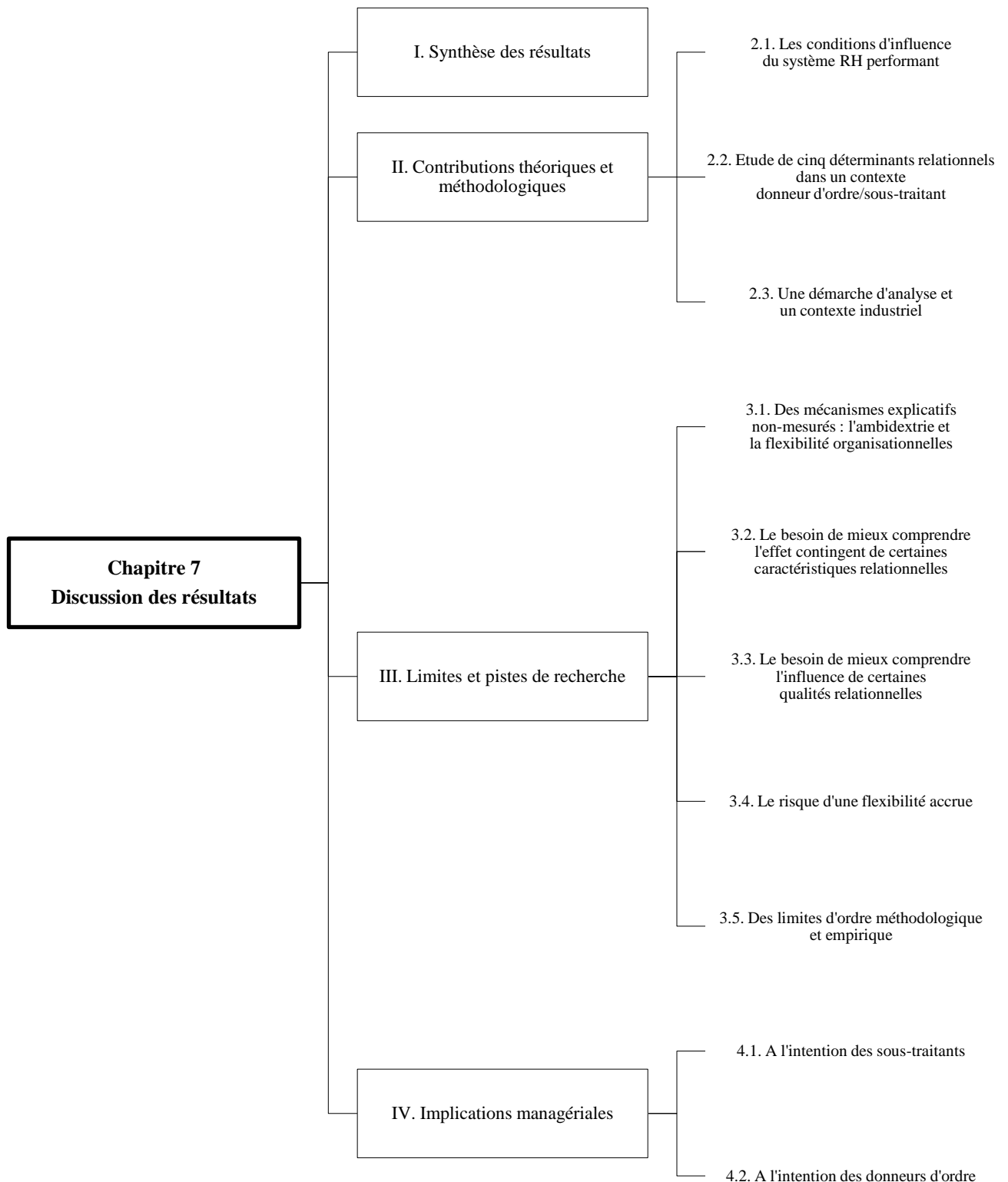
---

En s'articulant en trois parties, le chapitre 6 s'attache à présenter la démarche d'analyse que nous avons suivie ainsi que les résultats obtenus avec une modélisation multi-niveaux et à partir d'analyses complémentaires à notre recherche. Notre échantillon composé de dyades de donneur d'ordre et de sous-traitant nous impose une modélisation multi-niveaux. En effet, il réside une dépendance entre les dyades attribuée à des entreprises sous-traitantes communes pour plusieurs donneurs d'ordre. Cette dépendance se modélise en créant un premier niveau d'analyse appelé « dyade » et un second niveau d'analyse appelé « entreprise sous-traitante ». De ce fait, cette modélisation multi-niveaux induit l'ensemble de la démarche d'analyse en se basant sur des préconisations éprouvées dans la littérature à l'instar de Zhang, Zyphur et Preacher (2009) et Aguinis, Gottfredson et Culpepper (2013). Les résultats de ces analyses multi-niveaux effectuées avec le logiciel HLM permettent de valider ou d'infirmer l'ensemble des hypothèses de recherche sur les échantillons finaux (N= 72 et N = 62). Cependant, à partir d'analyses complémentaires, les hypothèses sont testées à l'aide de la méthode statistique des moindres carrés ordinaires (OLS) sur plusieurs échantillons disponibles. Les résultats permettent de confirmer certaines hypothèses invalidées lors des analyses multi-niveaux. Enfin, une analyse comparée des répondants et des non-répondants permet de s'assurer qu'il n'existe pas de biais de non-réponse lié à une relation insatisfaisante (conflictuelle, peu performante...).

---

## Chapitre 7 Discussion des résultats





L'objectif de ce travail doctoral était d'étudier les effets du système RH performant d'un sous-traitant sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Plus particulièrement, il s'est attaché à examiner les éléments qui conditionnent l'effet de ces pratiques RH sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Nous avons mobilisé conjointement la théorie des ressources et de l'échange social afin de construire notre modèle de recherche et d'étudier la combinaison complexe entre le système RH performant du sous-traitant, la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant et la performance de leur échange. Pour tester notre modèle, nous avons réalisé une étude quantitative auprès de cinq grands donneurs d'ordre des secteurs aéronautique et spatial et de leurs principaux sous-traitants (rang 1).

Ce septième chapitre est consacré à la discussion ainsi qu'à la mise en perspective des résultats de ce travail. Après avoir présenté une synthèse des résultats de notre étude, nous nous consacrerons dans la partie suivante à mettre en évidence les principales contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche. Puis dans un troisième temps, nous discuterons les limites de notre recherche et exposerons les pistes de recherches futures qui seront susceptibles d'enrichir le champ d'étude du système RH performant et de la gouvernance relationnelle des échanges. Enfin, nous proposerons des implications managériales à l'intention des donneurs d'ordre et des sous-traitants évoluant dans les secteurs aéronautique et spatial. Par ailleurs et afin de mieux comprendre ces résultats, l'ensemble de la discussion sera accompagnée, dans la mesure du possible, par des extraits d'entretien recueillis lors de rencontres avec des professionnels des entreprises sous-traitantes ou des acteurs intervenant dans ces secteurs d'activités (syndicats, médiateur national des relations inter-entreprises, DRH, directeur commercial...). Ces extraits vont permettre d'appuyer et d'illustrer nos résultats par des exemples concrets appliqués aux secteurs aéronautique et spatial.

## **I. Synthèse des résultats**

Tout d'abord, la première hypothèse de recherche (H1) a été consacrée à l'étude de l'influence du système de pratiques RH performant du sous-traitant sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Nos résultats ne confirment pas cette hypothèse. Ainsi, le système RH performant du sous-traitant ne semble pas influencer directement la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux effets des déterminants relationnels de la performance de l'échange (H2) :

- Nos résultats soutiennent l'hypothèse H2a et montrent que la justice inter-organisationnelle influence positivement la performance de l'échange. L'étude de chaque dimension de la justice met en évidence un effet significatif des dimensions procédurale et distributive et un effet non significatif des dimensions interpersonnelle et informationnelle.
- Nous avons étudié l'effet des normes relationnelles pour expliquer la performance des échanges inter-organisationnels traduits par les hypothèses H2b (1, 2 et 3). Nos résultats montrent l'effet positif des normes relationnelles sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. L'étude séparée des trois normes de solidarité, mutualité et flexibilité sur la performance de l'échange ne met en évidence qu'un effet marginalement significatif ( $p < .10$ ) de la norme de mutualité. Les normes de solidarité et de flexibilité ne sont pas significatives.
- Nos résultats soutiennent l'influence positive de la confiance inter-organisationnelle sur la performance de l'échange traduit par l'hypothèse H2c.
- Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes également intéressés aux conséquences des jeux de pouvoir sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Deux hypothèses ont été soulevées afin de distinguer les influences du pouvoir du donneur d'ordre (H2d1) et du sous-traitant (H2d2). Nos résultats soutiennent l'hypothèse H2d1 et mettent en évidence une influence négative de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la performance de l'échange. Cependant, nos résultats infirment l'hypothèse H2d2 et indiquent que l'avantage de dépendance du sous-traitant n'influence pas la performance de l'échange entre les deux partenaires.
- Nous nous sommes intéressés à l'intensité de la relation entre les partenaires. Par le biais de l'hypothèse H2d3, nous avons étudié l'influence de la dépendance conjointe des partenaires, appelée également interdépendance, sur la performance de l'échange. Nos résultats soulignent un effet positif de l'interdépendance sur la performance de l'échange confirmant nos suppositions.

Enfin, notre travail s'est intéressé aux conditions d'efficacité du système RH performant sur la performance de l'échange (H3 et H4). Deux séries d'hypothèses opposées ont été soulevées soulignant soit un effet complémentaire traduit par les hypothèses H3, soit un effet de substitution traduit par les hypothèses H4.

- Nos résultats soutiennent l'hypothèse H4a et infirment H3a. Ils montrent que le système RH performant du sous-traitant influence positivement la performance de l'échange seulement lorsque la perception de justice inter-organisationnelle est faible. Ainsi, la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange est plus forte lorsque la justice est faible.
- Nos résultats ne soutiennent pas les hypothèses H3b et H4b. Ainsi, les normes relationnelles ne modèrent pas la relation positive entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.
- Nos résultats infirment les hypothèses H3c et H4c. Ainsi, la confiance inter-organisationnelle ne modère pas la relation positive entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.
- Nos résultats soutiennent l'hypothèse H4d1 et infirment l'hypothèse H3d1. Ils montrent que le système RH performant influence positivement la performance de l'échange uniquement lorsque le pouvoir du donneur d'ordre est moyen ou fort. Ainsi, la relation positive entre le système RH performant et la performance de l'échange est plus forte lorsque le pouvoir du donneur d'ordre est moyen ou fort.
- Nos résultats ne soutiennent pas les hypothèses H3d2 et H4d2. Ainsi, l'avantage de dépendance du sous-traitant ne modère pas la relation positive entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.
- Nos résultats soutiennent l'hypothèse H4d3 et infirment l'hypothèse H3d3. Ils montrent que le système RH performant influence positivement la performance de l'échange uniquement lorsque le niveau d'interdépendance entre les partenaires est faible.

## II. Contributions théoriques et méthodologiques

La principale contribution de notre travail doctoral relève de l'étude et de la mise en évidence des conditions relationnelles favorisant l'efficacité du système RH performant dans l'amélioration de la performance de l'échange. Il permet de répondre à un double questionnement issu de la littérature relatif aux champs du management stratégique des ressources humaines et des relations inter-organisationnelles.

- Dans quelles conditions le système RH performant engendre-t-il une meilleure performance (Posthuma et al., 2013) ?

- Quelles sont les interventions stratégiques que peut développer une entreprise pour minimiser l'effet négatif d'une relation défavorable avec les partenaires (Samaha et al., 2011) ?

De manière plus secondaire, nous contribuons à la littérature en mettant en évidence l'influence de plusieurs caractéristiques relationnelles sur la performance de l'échange. Enfin, notre démarche d'analyse et le contexte industriel étudié représentent des contributions méthodologiques et empiriques. Les points suivants s'attachent à détailler ces trois contributions.

### **2.1. Les conditions d'influence du système RH performant**

Notre étude avait pour ambition d'étudier la « boîte noire » du système RH performant dans un contexte inter-organisationnel. Principalement, nous avons tenté de comprendre dans quelles conditions le système RH performant de l'entreprise sous-traitante améliore la performance de l'échange. Ce questionnement a suscité l'intérêt des chercheurs s'intéressant aux facteurs de contingence des systèmes RH performants (Delery et Doty, 1996 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Huselid et Becker, 2011 ; Chang et al., 2013 ; Posthuma et al., 2013). Cependant, l'étude de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre comme facteur de contingence n'a jamais été étudiée à notre connaissance. Les résultats issus de nos analyses de modération montrent que le système RH performant améliore la performance de la relation uniquement lorsque certains aspects de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre sont défavorables. Nos résultats montrent que l'effet du système RH performant est significatif dans trois situations : une justice inter-organisationnelle faible, un pouvoir du donneur d'ordre élevé et une dépendance conjointe faible. Les autres caractéristiques relationnelles telles que la confiance, les normes relationnelles ou le pouvoir du sous-traitant ne représentant pas des conditions favorisant l'influence du système RH performant.

Ces résultats contribuent à la littérature en management stratégique des ressources humaines en apportant des éléments supplémentaires à la compréhension du système RH performant. Plus particulièrement, notre étude conforte l'argumentation des chercheurs s'inscrivant dans la théorie de la contingence en mettant en évidence les effets distincts du système RH performant en fonction de trois qualités relationnelles (justice, pouvoir du donneur d'ordre et dépendance conjointe). Ainsi, notre thèse s'inscrit dans les travaux de nombreux auteurs qui remettent en cause l'existence des « meilleures » pratiques RH

(approche universaliste) assurant une performance supérieure dans n'importe quelle circonstance (Delery & Doty, 1996; Galbraith & Nathanson, 1978). En effet, notre travail montre l'existence d'un lien entre le développement des pratiques RH dites performantes par le sous-traitant et la qualité de la relation avec le donneur d'ordre. Par conséquent, même si notre travail n'exclut pas l'existence de « meilleures » pratiques RH, il soutient l'importance d'un alignement vertical du système RH à l'environnement de l'organisation. Les arguments de l'approche universaliste n'excluent pas ceux de la théorie de la contingence, ces deux raisonnements semblent au contraire complémentaires pour comprendre l'efficacité du système RH performant (Huselid et Becker, 2011). En effet, le système RH performant semble représenter une condition nécessaire, mais pas suffisante aux organisations pour fournir une source d'avantage concurrentiel durable. Nos résultats nous permettent de conforter le rôle de l'alignement stratégique du système RH performant à des facteurs externes dans la création d'un avantage concurrentiel. En se fondant sur la théorie des ressources, cet alignement est source d'avantage concurrentiel car il est difficile pour les concurrents de comprendre et donc de copier une politique RH alignée à des éléments extérieurs à l'organisation (Huselid et Becker, 2011). ***Notre travail contribue à la compréhension des conditions d'efficacité du système RH performant dans l'amélioration de la performance de l'échange.***

Par ailleurs, notre étude contribue à la littérature en mettant en lumière un facteur de contingence qui n'a pas été étudié. En effet, il existe un consensus entre les chercheurs sur le rôle majeur de la contingence en management stratégique des ressources humaines (Becker et Huselid, 2006). Cependant, les auteurs suggèrent de ne pas s'intéresser exclusivement au positionnement stratégique des entreprises mais plutôt de rechercher des points d'alignement plus proches de l'architecture RH (Becker et Huselid, 2006). Ainsi, nous apportons un nouveau regard à l'approche de la contingence en soulignant le rôle de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre. Le point de départ de notre raisonnement reposait sur l'influence des qualités relationnelles qui pourraient modifier le besoin en flexibilité de l'entreprise sous-traitante. Nos résultats montrent que certaines qualités relationnelles avec le donneur d'ordre (perception d'injustice, pouvoir élevé du donneur d'ordre et faible dépendance commune entre les partenaires) et le système RH performant du sous-traitant se substituent à la performance de l'échange. Dans de telles situations négatives, nous pensons que le sous-traitant aurait davantage besoin d'être flexible pour répondre aux critères de performance attendus par le donneur d'ordre. Le système RH performant permettrait de compenser l'effet

négatif d'une relation dégradée sur la performance de l'échange. A contrario, lorsque la relation entre les deux partenaires est positive, nous montrons que les qualités relationnelles inhibent l'effet du système RH performant sur la performance de l'échange. Nous pensons que la flexibilité apportée par de « bonnes relations » n'induit pas un besoin supplémentaire en flexibilité. Dans ce cas, l'effet du système RH s'avère redondant. Par conséquent, nos résultats montrent qu'un effet de substitution se produit entre certaines qualités relationnelles et le système RH performant sur la performance de l'échange. En d'autres termes, le système RH performant annule ou compense l'effet des qualités relationnelles sur la performance de l'échange. *Plus globalement, nous soulignons la nécessité de considérer le contexte inter-organisationnel et plus spécifiquement la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant pour comprendre l'influence du système RH performant.*

Enfin et même si ce point ne représente pas l'objectif premier de notre travail, notre étude contribue à la littérature des relations inter-organisationnelles en montrant que la mobilisation du système RH performant peut représenter une stratégie efficace afin de faire face à une relation dégradée avec le donneur d'ordre. Ce point permet de répondre à la problématique soulevée par les auteurs (Samaha et al., 2011) en suggérant que le système RH performant du sous-traitant peut être un levier stratégique pour répondre à une relation dégradée avec le donneur d'ordre et gagner en performance. Ce raisonnement se fonde sur la flexibilité du sous-traitant qui serait mise à mal par une relation dégradée avec le donneur d'ordre (Samaha et al., 2011 ; Gulati et Sytch, 2007). Nous pensons que cette situation augmente le besoin en flexibilité du sous-traitant pour être performant dans sa relation avec le donneur d'ordre. Ce besoin en flexibilité peut être compensé par le système RH performant du sous-traitant. Cet élément sera développé dans les implications managériales.

## **2.2. Etude de cinq déterminants relationnels dans un contexte donneur d'ordre/sous-traitant**

Par ailleurs, notre travail contribue à la littérature en stratégie en soulignant le rôle clé de plusieurs caractéristiques relationnelles à la performance de l'échange.

### **2.2.1. Effet de la justice inter-organisationnelle**

Notre étude contribue à la littérature traitant de la justice inter-organisationnelle en étudiant ses effets sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. En cohérence avec de nombreuses études, nos résultats attestent de l'effet positif de la justice

inter-organisationnelle sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant (Samaha et al., 2011 ; Liu et al., 2012 ; Poppo et Zhou, 2014 ; Narasimhan et al., 2013 ; Luo et al., 2015). En effet, ces résultats s'appuient sur l'argumentation selon laquelle une perception élevée d'équité de la part d'un partenaire de l'échange induit et motive le partage des connaissances (Paulraj et al., 2008), l'engagement dans la relation (Zhao et al., 2008), l'investissement dans la relation (Liu et al., 2009), le développement d'une relation à long-terme (Kumar et al., 1995b) et la diminution de comportements opportunistes (Luo et al., 2015). A l'inverse, l'injustice perçue représente le facteur le plus aggravant des relations commerciales où subsistent conflit et opportunisme en affaiblissant la coopération et la flexibilité du partenaire qui sont sources de performance (Samaha et al., 2011).

Par ailleurs, si on s'intéresse à l'étude de chaque dimension de la justice, nos résultats indiquent un effet positif des dimensions procédurale et distributive contrairement aux dimensions interpersonnelle et informationnelle qui ne montrent pas d'effets significatifs. De plus, l'effet de la justice distributive est plus important sur la performance de l'échange que la justice procédurale. Ce résultat va à l'encontre de précédentes études soulignant le résultat inverse à l'instar de Kumar et al. (1995b) et Luo et al. (2012). Les dimensions distributive et procédurale traitent respectivement des aspects économique et instrumental de l'échange, alors que les dimensions interpersonnelle et informationnelle ont trait à l'aspect social (Luo et al., 2015). Nos résultats soulignant un effet plus important de la dimension distributive dans l'explication de la performance de l'échange, indiquent que, dans ces secteurs d'activité, le versant économique de l'échange revêt peut-être une plus grande importance que le côté instrumental. Une perception de justice procédurale élevée signifie que les parties sont rassurées quant à la protection de leurs intérêts et dans la façon dont les procédures sont appliquées (Luo et al., 2015). Une première explication de nos résultats réside certainement dans la spécificité des secteurs d'activités étudiés et du contexte de crise au moment où l'étude a été réalisée. Il est possible que les modifications fréquentes de contrats qu'ont connues les entreprises sous-traitantes dans cette période, les ont motivées à attacher une plus grande importance à l'aspect économique de l'échange plutôt qu'à l'aspect instrumental. De plus, ces relations de sous-traitance diffèrent des relations entre fournisseurs et distributeurs de produits de grande consommation plus largement étudiées dans la littérature (ex : Luo et al., 2015 ; Liu et al., 2012). L'étude de Poppo et Zhou (2014) s'intéresse à des dyades de sous-traitance évoluant dans diverses industries. Les résultats de cette étude montrent que le secteur d'activité est significativement associé à la performance de l'échange. Cet élément



indique que les différentes dimensions de la justice n'ont peut-être pas le même impact selon les secteurs d'activité dans lesquels évoluent les dyades « donneur d'ordre/sous-traitant ». En tout état de cause, nos résultats soutiennent la littérature en montrant l'importance tant de la justice procédurale que distributive perçues par le sous-traitant pour expliquer la performance de l'échange avec le donneur d'ordre.

### *2.2.2. Effet des normes relationnelles*

Notre étude contribue à la littérature en soulignant l'importance des normes relationnelles dans l'amélioration de la performance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant et plus particulièrement, l'intérêt d'une responsabilité commune de ces deux acteurs.

Nos résultats montrent un effet positif des normes relationnelles sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ce résultat est cohérent avec les études précédentes qui soulignent les effets bénéfiques directs (ex : Lado et al., 2008 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Liu et al., 2009) ou indirects (ex : Palmatier et al., 2007) de ces normes sur la performance de l'échange. Ainsi, nous confirmons qu'en développant des normes relationnelles, donneur d'ordre et sous-traitant seront davantage capables de formuler leurs attentes réciproques et de s'adapter mutuellement (Liu et al., 2009). Ce résultat est d'autant plus intéressant dans un contexte de crise car il soutient l'idée selon laquelle les normes relationnelles jouent un rôle important dans les relations d'échange où règnent des conditions incertaines (Heide et John, 1992). Par ailleurs, Poppo et Zenger (2002) soulignent qu'une gouvernance relationnelle permet de compléter les contrats formels en rassurant les partenaires sur des intentions de mutualité et de continuité. Ainsi, les normes relationnelles répondraient aux limites d'adaptation des contrats formels. Enfin, cet effet positif des normes relationnelles n'est pas étonnant dans un contexte relationnel entre donneur d'ordre et sous-traitant de rang 1 où les acteurs caractérisent souvent la relation de « partenariat ». En effet, une relation où subsiste un niveau élevé de normes relationnelles tend à être coopérative et partenariale (Tangpong et al., 2010). Dans un second temps, nous avons étudié les effets distincts des trois normes de solidarité, mutualité et flexibilité sur la performance de l'échange. Nos résultats ne mettent en évidence qu'un effet partiellement significatif ( $p < .10$ ) de la norme de mutualité. Cette norme souligne l'idée de réciprocité générale de l'échange en reposant sur la croyance que le succès des parties est fonction de la réussite commune (Cannon et al., 2000).

### ***2.2.3. Effet de la confiance inter-organisationnelle***

Notre travail contribue à la littérature en montrant que la confiance perçue par le sous-traitant envers le donneur d'ordre améliore la performance de leur échange. Ce résultat est cohérent avec la littérature (Gulati et Nickerson, 2008 ; Palmatier et al., 2007 ; Robson et al., 2008). Gulati et Nickerson (2008) argumentent que la confiance diminue les coûts de gouvernance en favorisant l'adaptation des partenaires, suggérant que ces derniers seraient plus enclins à éviter les conflits ou les résoudre rapidement. Diminuer ces coûts de gouvernance reviendrait à améliorer la performance de l'échange. Ainsi, nos résultats soulignent le rôle fondamental de la confiance inter-organisationnelle dans l'amélioration de la performance des échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant.

### ***2.2.4. Effet du pouvoir du donneur d'ordre (avantage de dépendance)***

Nos résultats montrent que le pouvoir du donneur d'ordre exerce une influence négative sur la performance de l'échange (H2d1). Ce résultat est conforme à nos attentes mais il est au cœur d'un débat. En effet, certains auteurs justifient une utilisation non-coercitive du pouvoir du donneur d'ordre afin de coordonner et promouvoir des relations harmonieuses et améliorer la performance (Crook et Combs, 2007 ; Belaya et al., 2009). Cependant, cette argumentation est réfutée par de nombreux auteurs qui estiment que même si une relation déséquilibrée n'engendre pas automatiquement une utilisation abusive du pouvoir, elle est susceptible d'être déficiente car le partenaire indépendant éprouve une certaine puissance et pourrait être tenté de l'exploiter (Anderson et Weitz, 1989 ; Geyskens et al., 1996 ; Caniels et Gelderman, 2007).

Nos suppositions se sont fondées sur une logique d'utilisation coercitive du pouvoir de la part du donneur d'ordre à partir de plusieurs propos de professionnels et du rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance (Volot, 2010). Nous avons notamment retenu pour illustrer notre supposition, l'exemple de l'auto-facturation du donneur d'ordre qui peut obliger des sous-traitants dépendants à accepter une relation contractuelle qui ne serait pas réellement avantageuse pour eux. En effet, ce type de pratiques à l'avantage du donneur d'ordre, lui permet de diminuer les coûts et gagner en rapidité de livraison. Cependant, nos résultats indiquent que la performance in fine est diminuée. De la même façon, Gulati et Sytch (2007) justifient que le donneur d'ordre peut profiter de sa position de pouvoir en imposant au sous-traitant une distribution asymétrique de la valeur générée par la relation. Cependant, l'utilisation excessive d'un pouvoir coercitif

induit une certaine déception pour le sous-traitant, qui à son tour met à mal la valeur potentielle générée par la relation. Ainsi, nous pouvons supposer que lorsque les sous-traitants manquent de moyens pour atteindre certains critères de performance, ils diminuent leur performance. En effet, la capacité d'innovation, la flexibilité et la qualité de produits ou services par exemple, peuvent être diminués volontairement par le sous-traitant car la valeur générée par la relation n'est pas avantageuse. Ce résultat ouvre la voie à de recherches futures afin d'étudier les effets de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur différentes dimensions de la performance de l'échange.

Pour conclure, nous retiendrons les propos de Gulati et Sytch (2007) qui relèvent des résultats similaires à notre étude dans le secteur automobile. Ces auteurs supposent que le pouvoir coercitif du donneur d'ordre a un double effet d'appropriation de valeur et de destruction de valeur. D'une part, ce pouvoir permet au donneur d'ordre de s'approprier de la valeur en étant bénéficiaire du contrat, d'autre part, les sentiments négatifs (colère et déception) du sous-traitant mettent à mal la valeur potentiellement générée par la relation. Ces auteurs concluent que les donneurs d'ordre peuvent obtenir une plus grande « part de gâteau » grâce à la contrainte mais que la taille de ce dernier peut diminuer à un rythme plus rapide, les laissant avec une perte nette.

### ***2.2.5. Effet de la dépendance conjointe entre les partenaires (interdépendance)***

Nos résultats soulignent un effet positif de l'interdépendance sur la performance de l'échange confirmant nos suppositions. Cet élément est soutenu dans la littérature suggérant que la dépendance commune est créatrice de valeur pour les deux partenaires améliorant ainsi la performance de l'échange (Hibbard et al., 2001 ; Palmatier et al., 2007 ; Caniëls et Gelderman, 2007 ; Gulati et Sytch, 2007). Ainsi, notre étude soutient l'argumentation selon laquelle les partenaires de l'échange vont développer une certaine empathie et se focaliser sur la réussite commune en développant des négociations moins conflictuelles (Gulati et Sytch, 2007). Également, ces relations se caractérisent par une confiance et un engagement mutuel (Geyskens et al., 1996) mais également par un certain niveau de cohésion passant par une meilleure fréquence d'accord (Lawler et Yoon, 1993, Gulati et Sytch, 2007). Selon Caniëls et Gelderman (2007), un niveau élevé d'interdépendance est un indicateur de relations coopératives à long-terme où chaque partie est investie.

Par conséquent, notre étude contribue à la littérature des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants en s'intéressant à l'influence de cinq déterminants relationnels sur la

performance de l'échange. D'une part, notre étude permet de confirmer l'effet de la justice, des normes relationnelles, de la confiance et de l'interdépendance sur la performance de l'échange dans des secteurs d'activités peu étudiés à ce jour. Nous montrons ainsi que ces résultats peuvent être généralisés dans les secteurs aéronautique et spatial qui se caractérisent par une production de haute technicité et une série faible de produits. Notre travail souligne que ces déterminants relationnels influencent de façon positive la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant dans des secteurs d'activités antagoniques à la production de masse. De plus, l'étude du pouvoir dans les dyades a souvent été abordée par la dépendance asymétrique (ex : Palmatier et al., 2007 ; Caniels et Gelderman, 2007) sans distinguer le pouvoir de chaque partenaire à l'échange (ex : Gulati et Sytch, 2007). Notre étude contribue à la littérature en justifiant que les partenaires n'utilisent pas les mêmes sources de pouvoir et en montrant empiriquement les influences contrastées du pouvoir de chaque partenaire de la dyade. Enfin, notre étude permet de mettre en évidence les trois déterminants relationnels qui ont un impact prépondérant sur la performance de l'échange contrairement aux autres. *Selon nos résultats, la justice inter-organisationnelle et la dépendance conjointe représentent des leviers relationnels efficaces et le pouvoir du donneur d'ordre a une influence néfaste sur la performance de l'échange dans le contexte des chaînes de sous-traitance.* Ce travail souligne le rôle clé d'une gouvernance relationnelle des échanges dans les chaînes de sous-traitance.

### **2.3. Une démarche d'analyse et un contexte industriel**

Notre travail apporte également des contributions méthodologiques et empiriques.

La principale contribution méthodologique de notre travail repose sur notre approche multi-sources. Indépendamment de sa source, la variance des erreurs peut influencer les résultats empiriques et conduire à des conclusions potentiellement fausses (Campbell et Kiske, 1959). Le biais de méthode commune (ex : source unique de mesure des variables) représente une source de variance des erreurs qui peut donc amener le chercheur à formuler des conclusions erronées. L'exemple développé par Podsakoff et al. (2003) illustre cet argument avec l'étude d'une relation entre deux concepts A et B. En se fondant sur des suppositions théoriques, le chercheur peut s'attendre à une corrélation entre la mesure du construit A et celle du construit B. Cependant, si ces deux mesures ont été collectées par la même source, cette méthode commune (source unique) exercera une influence systématique sur la corrélation observée entre les mesures. Ainsi, les biais de méthodes communes

expliquent, au moins partiellement, une part de la corrélation observée entre les mesures (Podsakoff et al., 2003). Une approche multi-source permettrait de réduire ce biais et de rendre compte de résultats plus fiables.

Dans ce travail, les données ont été collectées auprès de trois sources comprenant l'entreprise donneuse d'ordre et deux répondants de l'entreprise sous-traitante (directions commerciale et des ressources humaines). Les variables prédictives et la variable dépendante ont donc été mesurées par deux sources différentes pour le test des hypothèses H1 et H2 (donneur d'ordre et sous-traitant). De plus, les variables modératrices, prédictives et la variable dépendante ont été mesurées par les trois sources distinctes lors du test des hypothèses H3 et H4. Ainsi, cette démarche réduit le risque d'une corrélation « faussée » induite par une source unique de mesure des construits. Cette méthodologie justifie de la fiabilité de nos résultats pour l'ensemble des tests des hypothèses. Cette action répond à la demande de nombreux auteurs de développer une approche multi-sources (Subramony, 2009 ; Jiang et al., 2012 ; Chang et al., 2014 ; Junni et al., 2013) afin d'obtenir des résultats fiables et représentatifs de la réalité.

De plus, les méthodes statistiques utilisées qui tiennent compte de la dépendance des données représentent une seconde contribution méthodologique. Les relations donneur d'ordre/sous-traitant sont emboîtées dans un niveau supérieur (l'entreprise sous-traitante) car un membre de la dyade appartient à plusieurs dyades. En effet, quelques sous-traitants travaillent avec deux donneurs d'ordre. Ainsi, il réside une dépendance entre les dyades qui créent une complexité méthodologique et qu'il est nécessaire de tenir compte dans les méthodes statistiques utilisées (Gooty et Yammarino, 2011). Le fait de tenir compte de la non-indépendance des données revêt deux avantages. D'une part, on réduit le biais de l'estimation de l'erreur standard et le risque de type 1 (Kenny et Judd, 1986 ; Schiesheim et al., 2001). D'autre part, on améliore le pouvoir statistique des effets entre les variables de niveau 1 (Bliese et Hanges, 2004). Nos analyses à partir des modèles linéaires hiérarchiques (HLM) permettent d'obtenir des résultats fiables.

Les contributions de ce travail sont d'ordre méthodologique mais également empirique. La principale contribution empirique réside dans le contexte industriel étudié. Tout d'abord, le secteur aéronautique et spatial est difficile d'accès pour les chercheurs car les données collectées sont confidentielles et les acteurs de cette industrie ne transmettent pas facilement des informations. Nous avons élaboré une base de données de 225 sous-traitants de rang 1

travaillant avec 5 donneurs d'ordre. La difficulté d'identifier les sous-traitants de rang 1 représentait un enjeu considérable. En effet, ces informations confidentielles pour les donneurs d'ordre permettent d'identifier leur politique d'achat et ne sont pas communiquées en toute transparence. De plus, le secteur aéronautique et spatial se distingue des secteurs pharmaceutique, automobile ou de la grande distribution qui se caractérisent par des productions de masse. Nos résultats peuvent être généralisés dans les secteurs aéronautique et spatial qui se caractérisent par une production de haute technicité et une série faible de produits. Cette caractéristique engendre pour les sous-traitants des investissements matériels, humains et financiers importants qu'il est nécessaire d'amortir plus rapidement.

De plus, nos résultats proviennent d'un échantillon d'entreprises de toutes tailles qui répond à l'appel de nombreux chercheurs d'étudier les petites et moyennes entreprises recevant peu d'attention dans la littérature en management stratégique des ressources humaines (Hayton, 2003 ; Horsby et Kuratko, 2003 ; Kang et Snell, 2009). Par ailleurs, l'application de cette étude au contexte français et dans les secteurs aéronautique et spatial contribue à la littérature qui souligne le besoin de vérifier l'effet du système RH performant dans différents pays, industries et groupes de salariés (Jiang et al., 2012 ; Chi et Lin, 2011 ; Gong et al., 2009).

### **III. Limites et pistes de recherche**

Cette recherche présente des limites qu'il nous semble important de souligner. Aussi, cette partie a pour objectif d'exposer de nouvelles perspectives de recherche permettant d'aller au-delà de ces limites.

#### **3.1. Des mécanismes explicatifs non-mesurés : l'ambidextrie et la flexibilité organisationnelles**

La première limite que nous pouvons souligner concerne les mécanismes intermédiaires intervenant dans le processus explicatif du système RH performant du sous-traitant sur la performance de l'échange. En effet, l'argumentation de nos hypothèses repose sur des mécanismes explicatifs non-mesurés dans notre modèle de recherche. D'une part, nous avons supposé que le système RH performant du sous-traitant influençait la performance de l'échange avec le donneur d'ordre via l'ambidextrie organisationnelle. D'autre part, l'ensemble de notre argumentation mettant en évidence l'éventuel effet modérateur de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre, repose sur la flexibilité organisationnelle.

### ***3.1.1. L'ambidextrie organisationnelle : mécanisme intermédiaire au système RH performant et la performance de l'échange***

Notre étude montre que le système RH performant n'influence pas directement la performance de l'échange. Ce résultat va à l'encontre de nos suppositions fondées sur le concept d'ambidextrie organisationnelle qui représente la capacité d'une entreprise à s'aligner au marché et à s'adapter aux changements environnementaux (Gibson et Birkinshaw, 2004). En effet, notre raisonnement avait pour objectif de prolonger les travaux de Patel et al. (2013) qui soulignent que le système RH performant soutient l'acquisition d'une ambidextrie organisationnelle en facilitant l'alignement et l'adaptation stratégique. Selon ces chercheurs, ces capacités d'alignement et d'adaptation ont pour conséquence d'acquérir une plus grande capacité d'innovation qui serait susceptible de répondre aux exigences du donneur d'ordre. Cependant, nos analyses mettent en évidence un effet non significatif contrairement à nos attentes. Ainsi, nous proposons plusieurs explications pour tenter d'expliquer cet effet non significatif.

Premièrement, ce résultat pourrait être la conséquence d'effets positif et négatif très élevés du système RH performant qui se compenseraient l'un l'autre. Une relation non linéaire par exemple, pourrait ainsi être un premier argument qui justifierait ce résultat non significatif. En effet, il est possible que l'influence du système RH performant sur la performance de l'échange connaisse un effet de seuil. Cela signifierait qu'au-delà d'un certain seuil les pratiques RH n'apporteraient pas de performance supplémentaire. Cette situation aurait pour conséquence d'engendrer une relation non-linéaire entre le système RH performant du sous-traitant et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Cet élément pourrait expliquer l'effet non significatif que nous pouvons relever. Nous avons vérifié cette éventuelle relation non-linéaire en testant l'influence de la variable élevée au carré (Chi et Lin, 2011). Les résultats indiquent un effet non significatif qui ne nous permet pas de prolonger notre réflexion sur cette voie.

Notre deuxième argument repose également sur le concept d'ambidextrie en apportant un élément de réponse à une question majeure en management stratégique des ressources humaines sur ce sujet. Chang (2015) note à ce titre qu'il est important de comprendre pourquoi le système RH performant peut être plus ou moins efficace dans le développement de l'ambidextrie. Plus particulièrement, nous pourrions nous demander dans quelles conditions le système RH performant favorise l'ambidextrie et in fine la performance de

l'échange. Nos résultats suggèrent d'éventuels effets modérateurs non étudiés avec le test de l'hypothèse H1. Un premier élément de réponse réside dans la mise en évidence de l'effet contingent de la relation avec le donneur d'ordre. Cependant, l'ambidextrie organisationnelle apporterait un second élément de réponse. Nous savons que l'ambidextrie organisationnelle peut être favorisée par les entreprises en ayant recourt à des pratiques RH pour développer la flexibilité des salariés, plus précisément en les encourageant à consacrer leur effort à l'exploration et à l'exploitation (Patel et al., 2013). Ainsi, nous supposons que certains facteurs contextuels ne suscitent peut-être pas le besoin pour une entreprise de développer cette flexibilité. En effet l'environnement stable dans lequel elles évoluent, leur demande principalement une activité de développement et donc une politique de ressources humaines moins directement reliée à des critères d'ambidextrie et de performance de l'échange. De plus, cet argument fait écho aux arguments développés par l'école de la contingence qui justifie que l'effet du système de pratiques RH diffère selon les environnements industriels (Chi et Lin, 2011 ; Guest et al., 2003 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Wright et al., 1994). Chi et Lin (2011) concluent en préconisant d'étudier l'effet du système RH sur la performance organisationnelle sous différents environnements culturels, sociaux, politiques, économiques ou industriels. Notre raisonnement théorique suggère donc que l'ambidextrie organisationnelle médiatise cette relation mais ce point n'a pu être vérifié empiriquement. Ainsi, il serait intéressant d'étudier empiriquement cette relation dans le contexte particulier des chaînes de sous-traitance. Ce travail permettrait de répondre à la limite soulevée par Chang (2015) soulignant que l'approche à un seul niveau d'analyse du système RH performant n'est pas suffisante pour expliquer les comportements ambidextres des organisations complexes.

Le troisième argument s'intéresse au contenu du système RH performant et plus particulièrement aux objectifs de performance qui sont associés à ce système RH. Comme le notent Jayaram et al. (1999), la recherche d'une performance sur la flexibilité n'est peut être pas compatible avec la recherche d'une performance liée à la qualité. En effet, certains objectifs peuvent être difficiles à atteindre (ex : flexibilité en termes de volume, modification de produits, réactivité au changement...) pour une entreprise si ses salariés sont attachés, *via* le système RH, à atteindre des objectifs différents au départ (performance liée à la qualité). Il semblerait donc cohérent que les entreprises développent une stratégie de flexibilité seulement si elles en ont l'utilité. Cet élément rejoint notre argument précédent. En effet, dans le cas contraire, si la situation est favorable et n'engendre pas ce besoin, l'effet pourrait ne pas être



significatif. Par conséquent, nous pouvons supposer que l'effet du système RH performant du sous-traitant n'influence pas la performance de l'échange car celle-ci ne distingue pas les différentes facettes de la performance. Ce résultat pourrait différer avec une mesure de la performance de l'échange distinguant chaque dimension et pourrait mettre en lumière des effets contrastés selon chaque dimension de la performance de l'échange étudié.

### ***3.1.2. La flexibilité organisationnelle : mécanisme commun aux processus RH et relationnels***

Afin de mieux comprendre l'effet conjoint du système RH performant et de la qualité de la relation sur la performance de l'échange, notre travail a débuté par l'analyse séparée de l'influence de chaque construit sur la performance de l'échange. Ces deux revues de littératures nous ont permis de mettre en évidence la flexibilité organisationnelle comme un mécanisme intermédiaire commun. Alors qu'il existe un consensus dans la littérature sur l'influence positive du système RH performant sur la flexibilité des ressources humaines (Dyer et Shafer, 2002 ; Beltran-Martin et al., 2008) ou l'ambidextrie organisationnelle (Patel et al., 2013 ; Chang, 2015), l'étude des cinq déterminants relationnels n'a pas toujours été étudié. La littérature montre que la flexibilité organisationnelle est influencée de façon positive par la confiance (Hewett et Bearden, 2001 ; Song et al., 2008 ; Liu et al., 2009), les normes relationnelles (Poppo et Zenger, 2002 ; Liu et al., 2009) et l'interdépendance (Gulati et Sytch, 2007) et de façon négative par l'injustice (Samaha et al., 2011 ; Gundlach et al., 1995 ; Das et Teng, 1998). Cependant, l'influence du pouvoir des partenaires sur la flexibilité est fonction des sources de pouvoir utilisées par les acteurs (Nyaga et al., 2013). Ce point n'a pas été étudié empiriquement à notre connaissance. Ainsi, nous avons supposé que la flexibilité du sous-traitant était influencée de façon négative par le pouvoir du donneur d'ordre et par le pouvoir du sous-traitant.

Notre raisonnement fondé sur une double revue de la littérature en ressources humaines et en stratégie ainsi que sur un double cadre théorique (théories des ressources et de l'échange social), nous permet de mettre en évidence la flexibilité organisationnelle comme mécanisme commun aux processus RH et relationnels dans l'amélioration de la performance de l'échange. Cependant, nos suppositions théoriques méritent d'être vérifiées empiriquement. Il serait donc pertinent de vérifier empiriquement l'effet médiateur de la flexibilité organisationnelle sur ces deux relations. Cette action apporterait une piste de compréhension à la théorie de la contingence en expliquant comment les conditions environnementales pourraient influencer le système RH performant.

### **3.2. Le besoin de mieux comprendre l'effet contingent de certaines caractéristiques relationnelles**

La deuxième limite de notre recherche a trait aux caractéristiques relationnelles qui ne représentent pas des conditions favorisant l'influence du système RH performant. Nos résultats indiquent que la confiance inter-organisationnelle, les normes relationnelles et le pouvoir du sous-traitant ne modèrent pas la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange. Notre analyse tente d'apporter des éléments de réponse qui ouvrent la voie à des recherches futures.

La première partie de notre explication repose sur nos suppositions développées dans le chapitre 4 soutenant un effet inhibiteur de la qualité de la relation sur le système RH performant dans l'amélioration de la performance de l'échange. En effet, nous avons supposé que le système RH performant peut être redondant dans certaines situations. D'une part, le cas des entreprises sous-traitantes qui développent certaines politiques RH pour obtenir essentiellement des projets d'un client n'en n'auront pas systématiquement l'utilité. En effet, ce discours nous porte à croire qu'en situation de relation de confiance et d'un certain niveau de normes relationnelles, la relation ne se caractérise plus par un « rapport de force » et ne nécessite plus le même investissement RH afin d'obtenir certains contrats. Dans ce cas, la performance de la relation est garantie par une relation positive motivant les sous-traitants à investir dans la relation. D'autre part, plusieurs entreprises ont justifié le développement de la polyvalence des salariés pour s'adapter aux fluctuations du marché. Cependant, dans le cas d'une activité stable et pérenne, la polyvalence n'est plus nécessaire. Cette recherche de flexibilité est également coûteuse pour l'entreprise en termes de formation, de gestion des carrières, de communication auprès des salariés par exemple. Il semble donc cohérent de supposer que les entreprises sous-traitantes n'auront pas besoin d'être flexible si le marché n'impose pas cette action. Plus précisément, nous pouvons supposer que des relations où règnent un certain niveau de confiance et de normes relationnelles répondent à elles-seules à ce besoin en flexibilité.

Enfin, il semblerait que certains déséquilibres relationnels soient propices au désinvestissement du sous-traitant. Une injustice inter-organisationnelle ou un pouvoir élevé du donneur d'ordre ne sont pas des situations confortables pour le sous-traitant mais pour autant nos résultats indiquent que la performance est améliorée par le système RH performant. Cependant et étant donné que certaines caractéristiques relationnelles ne montrent pas un effet

contingent, on peut supposer que des relations sans confiance ni normes relationnelles et avec peu de pouvoir du sous-traitant, le démotivent à pérenniser la relation. Cependant, il semble pertinent de se demander pourquoi une perte de confiance engendre un désinvestissement du sous-traitant et pas une situation d'injustice ? Au fur et à mesure de nos entretiens, nous nous sommes rendu compte que le pouvoir du donneur d'ordre et les difficultés d'équité sont des situations subies par les fournisseurs car elles font partie du risque commercial. En d'autres termes, ces situations peuvent être affrontées par une négociation même difficile et se justifient par des jeux de pouvoirs à l'avantage du donneur d'ordre. Ainsi, nous pouvons supposer que la confiance ou les normes relationnelles font partie en quelque sorte d'un « contrat moral » entre les partenaires qui ne peut être cassé sans risque de désengagement et de désinvestissement du sous-traitant. Ces deux argumentations ouvrent la voie à de nouvelles recherches afin de mieux comprendre pourquoi le système RH performant est contingent à certaines qualités relationnelles et pas à d'autres.

### **3.3. Le besoin de mieux comprendre l'influence de certaines qualités relationnelles**

La troisième limite de notre recherche a trait aux caractéristiques relationnelles qui n'influencent pas la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant et/ou qui méritent d'être étudiées plus précisément.

#### ***3.3.1. Le pouvoir du sous-traitant***

Premièrement, nos résultats montrent que le pouvoir du sous-traitant n'a aucun effet direct sur la performance de l'échange entre donneur d'ordre et sous-traitant. Ce résultat conforte l'étude de Gulati et Sytch (2007) qui notent également un effet non significatif. Cependant, cet effet non significatif mis en évidence par nos analyses mérite quelques explications.

Un premier argument tiré des travaux de Gulati et Sytch (2007), nous permet de supposer que les sous-traitants utilisent leur pouvoir de façon non coercitive mais qu'elle n'engendre aucun impact direct sur la performance de l'échange. En effet, de façon similaire au contexte d'étude de ces auteurs, notre échantillon est caractérisé par des sous-traitants de bien plus petite taille comparés aux donneurs d'ordre. Ainsi, il est possible que les fournisseurs ne capitalisent pas sur un avantage de pouvoir structurel dans la coercition contre les donneurs d'ordre par manque de ressources. Cet argument a pu être mis en évidence dans la recherche effectuée par ces auteurs en citant les propos d'experts qui stipulent que les sous-traitants sont intimidés par la stature de leur donneur d'ordre mais également par l'influence qu'ils

pourraient exercer dans leur relation avec d'autres clients. Nous pouvons citer les propos d'un sous-traitant qui souligne l'importance du donneur d'ordre malgré ses compétences et un savoir-faire reconnu :

*« On sensibilise, et les salariés chez nous, et les sous-traitants, que c'est X qui nous fait vivre, clairement. On le voit en ce moment dans cette période de crise, quand le boulot diminue côté X, on tire tous la langue » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

De plus, Gulati et Sytch (2007) suggèrent que malgré un avantage de dépendance, les sous-traitants ne détiennent pas les ressources financières et managériales nécessaires pour exercer une influence sur le donneur d'ordre. Par conséquent, ces arguments laissent à croire que les sous-traitants détenant un avantage de dépendance, n'utilisent pas leur pouvoir de façon coercitive et n'influent pas sur la distribution de la valeur en leur avantage. Cette logique soutient donc un effet non significatif du pouvoir du sous-traitant sur la performance de l'échange. Ces résultats ouvrent la voie à des pistes de recherche en élargissant l'étude de l'avantage de dépendance du sous-traitant à différents contextes industriels.

### ***3.3.2. Les dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice***

Nos résultats relèvent un effet non significatif des dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice inter-organisationnelle sur la performance de l'échange. Ce résultat va à l'encontre de la littérature (Liu et al., 2012). Cependant, de nombreuses études ne distinguent pas ou ne traitent pas de ces dimensions. Les auteurs justifient notamment que cet aspect social de l'équité est davantage critique dans les échanges, qui nécessitent des interactions conjointes tels que les co-entreprises ou les alliances stratégiques. En revanche, l'aspect social est moins pertinent dans les échanges entre donneur d'ordre et sous-traitant (Poppo et Zhou, 2014). Ce résultat mériterait d'être approfondi mais ces éléments appuient cette argumentation.

### ***3.3.3. Les normes de flexibilité et de solidarité***

Contrairement à la notion de mutualité, les normes de flexibilité et de solidarité n'influencent pas la performance de l'échange lorsqu'elles sont étudiées séparément. Ce résultat va à l'encontre des suppositions théoriques avancées par les auteurs mais peu d'études distinguent empiriquement les différentes dimensions. Caniëls et Gelderman (2010) mettent en évidence l'effet significatif et négatif de ces normes sur le comportement opportuniste du sous-traitant. Il est probable que ces normes soient indirectement liées à la performance de l'échange. Un

second argument peut provenir du besoin accru en flexibilité des sous-traitants évoluant dans un contexte d'affaire instable. En effet, il est possible que cette norme ne soit pas significativement associée à la performance de l'échange car l'instabilité du contexte engendre des niveaux très élevés mais également très faibles de flexibilité face aux besoins du donneur d'ordre. Une relation non-linéaire pourrait être une explication à ces effets non significatifs.

#### **3.3.4. La dynamique et les perceptions mutuelles de confiance**

Nos analyses valident l'effet positif de la confiance inter-organisationnelle sur la performance de l'échange. Pour autant, un élément a pu être relevé dans notre étude et qui semble cohérent avec des études récentes sur le concept de justice par exemple : la notion de mutualité. En effet comme le notent Liu et al. (2012), étudier les perceptions mutuelles de la justice a pour intérêt d'acquiescer une meilleure compréhension du concept. Cet extrait d'entretien met en évidence l'importance de s'intéresser aux deux perceptions de la dyade :

*« A partir du moment où vous avez de la confiance mutuelle, ça vous permet de faire de grande choses. Cela veut dire pour un fournisseur comme moi vis-à-vis de X, mettre les moyens pour satisfaire le client. Ca veut dire quoi ? Ca veut dire investir dans les hommes, dans les compétences, dans les moyens industriels... La confiance est le nœud de tout. Si vous avez une confiance mutuelle, c'est parfait, on cherche ça avec tout nos clients, on l'obtient pas avec tous mais c'est ce qu'on cherche. Le client doit avoir confiance en son fournisseur, faut qu'il soit bon et performant et de la même façon le fournisseur doit avoir confiance en son client pour pouvoir le servir comme il faut, investir et se développer » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

Ce point ouvre la voie à l'étude des perceptions mutuelles des partenaires de la dyade et non seulement du sous-traitant ou du donneur d'ordre. Par ailleurs, un élément de la littérature s'intéresse à la dynamique de la confiance qui souligne un éventuel effet négatif de la confiance dans le temps (Moorman et al., 1992). Ces auteurs soulignent par exemple que la durée d'une relation engendre pour le donneur d'ordre une certaine exigence en termes de performance attendue et qu'il peut considérer le sous-traitant de façon semblable aux autres (perception amoindrie de la valeur ajoutée). Cependant, cette dynamique de la confiance ne semble pas liée à l'intention d'interrompre ou de maintenir la relation (Ekici, 2013). Quoi qu'il en soit et même si notre étude n'a pas pour objectif de vérifier ce point, les propos recueillis illustrent la fluctuation de la confiance dans le temps et le déséquilibre entre les vitesses de croissance et de décroissance :

« Vous allez mal dans votre performance pendant trois mois, ça peut casser une relation de 10 ans et pour remonter la pente il vous faudra 2 ou 3 ans et c'est malheureux mais c'est comme ça. Vous cassez très vite une relation de confiance et vous pourrez la réinstaller mais ça prend beaucoup beaucoup de temps... (silence). Plus de temps pour regagner la confiance que pour la perdre » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).

Cet argument ouvre la voie aux recherches longitudinales afin de comparer les éventuelles fluctuations des coefficients de régression associés à la confiance dans le temps. Ces deux pistes de recherche permettraient de mieux comprendre l'influence de la confiance sur la performance de l'échange.

### **3.3.5. L'effet contingent de l'interdépendance**

Nos résultats montrent que le système RH performant influence positivement la performance de l'échange uniquement lorsque le niveau d'interdépendance entre les partenaires est faible. De la même façon que les hypothèses de modération précédentes, nous avons supposé qu'une faible dépendance conjointe engendrait un besoin en flexibilité qui pourrait être compensé par le système RH performant. Nos rencontres avec plusieurs sous-traitants ne nous ont pas permis de justifier cet élément sur le terrain. Cependant, un argument laisse supposer que le système RH performant a un effet significatif car dans une situation d'interdépendance faible, les donneurs d'ordre attendent moins de performance de la part de leur sous-traitant. Cet élément est mis en lumière par un professionnel.

« Les clients moins dépendants sont moins exigeants » (Responsable... ; sous-traitant 4).

En effet, nous pouvons supposer que des clients moins exigeants seront satisfaits par un certain niveau de performance considéré faible pour des donneurs d'ordre plus exigeants exerçant un certain pouvoir sur ses sous-traitants. Par conséquent, nous pouvons supposer que ce ne sont pas les sous-traitants qui maximisent la performance de l'échange via le système RH performant mais que c'est le niveau de performance attendu qui diminue. Cet argument ouvre la voie à des recherches futures pour comprendre l'effet de substitution entre le système RH performant et l'interdépendance.

### **3.4. Le risque d'une flexibilité accrue**

Enfin, parmi les pistes de recherche envisageables, il serait intéressant d'étudier le risque d'une recherche accrue de flexibilité soulevée par les propos suivants.

*« Les gens ne veulent plus bosser, se démotivent, la situation n'est pas confortable. Pour un jeune recruté c'est positif car il va beaucoup apprendre. Quand t'es sur un seul projet, ça te permet d'évoluer au niveau technique et d'acquérir 100% des compétences. Et de participer à l'aspect qualité et de participer aux réunions d'avancement, tu touches un peu au management, tu touches un peu à la technique. Quand tu bouges tout le temps t'es comme un peu une machine » (Chef de groupe de projet, sous-traitant 3).*

Ces propos soulignent le risque d'une trop grande flexibilité demandée aux salariés des entreprises sous-traitantes. La flexibilité serait source de performance mais pendant combien de temps ? Ce modèle de gestion des compétences peut-il pérenniser dans le long terme ? Ces questions nous semblent intéressantes à développer dans des recherches futures. En effet, l'étude des dynamiques de la flexibilité peut éventuellement mettre en évidence des variations dans le temps sur la performance de l'échange. Cette argumentation ouvre la voie à de nouvelles recherches.

### **3.5. Des limites d'ordre méthodologique et empirique**

Les limites suivantes mettent en évidence des pistes de recherche d'ordre méthodologique et empirique. La première limite concerne notre incapacité à démontrer le lien de causalité entre les variables étudiées. Notre design corrélationnel ne permet pas de démontrer les liens de causalité entre les variables. En effet, en s'inscrivant dans une démarche hypothéico-déductive, le développement de nos hypothèses de recherche provient d'une analyse théorique et d'une revue de la littérature. Nous avons supposé que le système RH performant influence la performance de l'échange mais il est possible que l'effet inverse se produise (Buller et McEvoy, 2012). Un effet de rétroaction peut expliquer que la performance influence le système RH performant car une entreprise performante aura par exemple, les moyens financiers d'investir dans de telles pratiques RH. Il en est de même pour l'influence des déterminants relationnels sur la performance de l'échange. L'effet inverse peut se produire et cela supposerait un cercle vertueux entre les deux concepts. A titre d'exemple, la performance de l'échange semble améliorer la confiance des partenaires (Huang et Wilkinson, 2014). Un design de recherche longitudinal permettrait de pallier cette limite et d'établir de manière plus convaincante les liens de causalité entre les variables pour chaque hypothèse. D'une part, il répondrait au caractère statique de notre étude. D'autre part, il permettrait de comprendre et d'apprécier les dynamiques de la qualité de la relation et ses effets sur la performance de l'échange.

De plus, nous avons étudié l'effet modérateur de la qualité de la relation mais il peut éventuellement exister des liens directs entre la qualité de la relation et le système RH performant. Certaines qualités relationnelles avec le donneur d'ordre ont peut-être des conséquences directes sur le système RH performant du sous-traitant. En effet, nous pouvons supposer que le coût engendré par une politique RH orientée performance, induit chez le sous-traitant un calcul de rentabilité afin de prendre des décisions RH. Une relation défavorable pourrait engendrer un désinvestissement au niveau RH alors qu'une relation favorable pourrait le motiver à investir. Ainsi, il semblerait pertinent de vérifier empiriquement l'effet direct des perceptions de justice, de confiance, des normes relationnelles ainsi que de la dépendance entre les partenaires sur le système RH performant. L'extrait suivant illustre cette argumentation en situation de pouvoir faible tant pour le donneur d'ordre que pour le sous-traitant :

*« Les politiques RH ont un coût, gérer des centres de compétences, c'est pas un don, c'est un investissement. Donc il me faut un retour sur investissement, donc y a des notions de volume critique. En fonction du volume de chiffre d'affaires que me rapporte un client, j'ai plus ou moins de marges de manœuvre pour investir. Donc effectivement, si X te donne la visibilité sur une équipe de 30 personnes sur 3 ans donc sur 10 millions d'euros tu peux te permettre d'investir 200 000€. Si t'as un autre client, peu dépendant de toi, c'est-à-dire qu'il peut te sortir du jour au lendemain et/ou inversement toi tu n'as que 100 000€ de chiffre d'affaires, donc effectivement, lui te donne peu de visibilité donc tu peux pas investir et en même temps tu as peu de chiffre d'affaires donc tu peux rien construire par rapport à ça » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

Ces éléments mettent en évidence l'investissement financier d'une politique RH qui, pour être rentable, doit permettre un retour sur investissement. Cet exemple montre comment se caractérisent les dépendances de chaque partenaire. Le donneur d'ordre peu dépendant a la possibilité de développer des échanges de substitution alors que le sous-traitant peu dépendant génère un chiffre d'affaires faible. Ainsi, les entreprises sous-traitantes ne vont pas instaurer des pratiques RH coûteuses si elles estiment que le risque est trop élevé de perdre le marché (cas d'une dépendance faible du donneur d'ordre) ou si le volume d'affaires ne représente pas assez de valeur (cas d'une dépendance faible du sous-traitant). Par ailleurs, un extrait d'entretien cité précédemment (chapitre 3, p 114) illustre le désinvestissement d'un sous-traitant suite à une perte de confiance envers le donneur d'ordre. Cet extrait montre que le sous-traitant qui a perdu confiance ne souhaite plus faire d'effort pour offrir un service excellent mais seulement un niveau minimal de performance. Un désinvestissement RH peut



expliquer la baisse de performance. Ces éléments illustrent les conséquences directes de la qualité de la relation sur le système RH performant et ouvrent la voie à de nouvelles recherches.

La limite suivante découle de notre démarche d'analyse. Afin d'analyser nos données, nous avons utilisé le logiciel HLM qui permet une modélisation multi-niveaux. Cependant, ce logiciel revêt certaines limites. La principale dans notre travail est l'impossibilité de vérifier la variance dans les intersections ( $u_0$ ). Le logiciel Mplus permet de pallier cette limite. Nous envisageons de vérifier nos résultats avec ce logiciel dans la continuité de cette thèse.

La dernière limite que nous pouvons mettre en avant est d'ordre empirique. Les échantillons finaux de notre thèse se composent de 62 entreprises sous-traitantes et de 72 dyades. La taille relativement faible de ces échantillons peut représenter un biais statistique. Il pourrait être intéressant de vérifier ces résultats sur des échantillons plus grands. De plus, notre étude s'est intéressée exclusivement aux secteurs aéronautique et spatial. Il est possible d'étendre notre analyse aux secteurs du ferroviaire ou du nucléaire par exemple. En effet, il semblerait que ces secteurs d'activité soient similaires au secteur aéronautique et spatial en termes de durée de process. Cet élément contextuel caractérise ces relations de sous-traitance car tout changement du cahier des charges aura des répercussions importantes dans la gestion du sous-traitant. Il serait donc intéressant de vérifier nos résultats dans ces secteurs d'activités. Par ailleurs, les relations entre les sous-traitants de rang 1 et 2 n'ont pas fait l'objet de notre étude. Il semblerait pertinent de vérifier nos résultats dans ces échanges.

#### **IV. Implications managériales**

Malgré les limites de ce travail, nous pouvons formuler quelques implications managériales à l'intention des dirigeants des entreprises sous-traitantes et des entreprises donneuses d'ordre. Afin d'illustrer nos résultats, nous les avons présentés à différents professionnels exerçant dans les entreprises sous-traitantes de notre échantillon. Dans un premier temps, ces implications ont pour objectif de permettre aux sous-traitants de comprendre le rôle du système RH performant en situation de relation défavorable mais également favorable avec le donneur d'ordre. Dans un second temps, elles permettent aux donneurs d'ordre de mieux saisir le contexte favorable à la performance de l'échange au travers de la qualité de la relation avec le sous-traitant et le rôle fondamental des pratiques RH des sous-traitants dans la performance de la chaîne de sous-traitance.

#### 4.1. A l'intention des sous-traitants

Nous pouvons décrire deux situations dans lesquelles les sous-traitants peuvent être confrontés avec les donneurs d'ordre. D'une part, le sous-traitant estime que la relation est dégradée et difficile. D'autre part, il estime que sa relation avec le donneur d'ordre est satisfaisante. Il est intéressant de formuler quelques préconisations aux sous-traitants qui peuvent évoluer dans l'une ou l'autre situation.

##### *4.1.1. Utiliser les pratiques RH comme un levier stratégique pour faire face à une relation défavorable*

L'industrie aéronautique et spatiale est caractérisée par un marché compétitif qui impose aux entreprises sous-traitantes d'être flexibles face aux demandes des donneurs d'ordre. La dépendance souvent déséquilibrée entre les partenaires amplifie le sentiment des sous-traitants de « subir » ces réorientations stratégiques. Ces réorientations imposées par le marché dégradent la qualité de la relation entre les partenaires. ***Dans ce contexte, nos résultats suggèrent que les entreprises sous-traitantes peuvent s'appuyer sur le système RH performant comme un levier stratégique pour faire face à une relation défavorable avec le donneur d'ordre.*** Cependant, ces pratiques RH doivent être cohérentes pour répondre à un même objectif de flexibilité. Cette complémentarité optimisera la performance avec le donneur d'ordre. Ainsi, l'attention doit être portée au design du système RH performant lui-même afin de soutenir les salariés à s'engager dans un comportement polyvalent qui est source de performance.

Une recherche de flexibilité intensive peut comporter des risques si elle n'est pas encadrée par des pratiques RH qui soutiennent le développement des compétences des salariés et les motivent à agir en ce sens. Une démotivation ou un désengagement des salariés réduira le bénéfice de ces pratiques RH si elles ne sont pas accompagnées d'une gestion des carrières, d'une rémunération incitative ou d'une évaluation de la performance. L'extrait suivant illustre le risque de la polyvalence des salariés sans l'accompagner par des pratiques RH qui encouragent ce comportement :

*« Sur un projet actuel, la courbe de charge est en dents de scie, mais vu que X a beaucoup de projets comme ça, on arrive à jouer avec tous les projets en affectant nos salariés sur les projets selon le besoin mais le problème c'est que les salariés ne font pas toujours ce qu'ils souhaiteraient faire, y pas vraiment de plans de carrière, en bougeant d'un projet à un autre ils n'ont pas vraiment de reconnaissance de leurs compétences, aucune stabilité ... Les gens ne*

*veulent plus bosser, se démotivent, la situation n'est pas confortable. Pour un jeune recruté c'est positif car il va beaucoup apprendre. Quand t'es sur un seul projet, ça te permet d'évoluer au niveau technique et d'acquérir 100% des compétences. Et de participer à l'aspect qualité et de participer aux réunions d'avancement, tu touches un peu au management, tu touches un peu à la technique. Quand tu bouges tout le temps t'es comme un peu une machine » (Chef de groupe de projet, sous-traitant 3).*

Si la polyvalence connaît de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour les salariés, elle doit être accompagnée d'une gestion des carrières afin de faire évoluer le salarié sur des parcours de carrière clairs. Cet extrait illustre qu'une polyvalence développée seulement en réponse aux changements du marché comporte des risques pour les salariés en termes de bien-être, motivation et engagement. Ce professionnel souligne que la polyvalence est bénéfique pour une jeune recruté car elle permet d'acquérir des compétences mais que si elle est utilisée de façon excessive, elle empêche les salariés d'évoluer au sein des projets en développant des compétences transversales (managériales ou techniques). La polyvalence engendre pour le salarié une répétition des tâches sur des projets différents mais pas une évolution au sein de l'entreprise.

Pour répondre à ce manque de reconnaissance des compétences, on peut supposer que cette action devrait être accompagnée de pratiques de rémunération, d'évaluation de la performance et de gestion des carrières. Ainsi, ***il s'agit de prendre conscience que c'est le système RH et non des pratiques RH indépendantes sont source de performance.*** Enfin, il les entreprises doivent prendre conscience des risques induits par une recherche intensive de flexibilité. En effet, nos entretiens ont pu illustrer ce point qui peut engendrer un turnover élevé et une diminution de la performance. Les directeurs des ressources humaines devraient communiquer efficacement auprès des salariés en soulignant les efforts développés par l'entreprise au travers des pratiques RH pour anticiper les évolutions du marché et soutenir et récompenser les salariés. Il s'agit d'accompagner toutes les actions RH par une communication interne afin d'en expliquer les raisons et de permettre aux salariés de s'exprimer en retour. Cette transparence permettrait d'améliorer les perceptions de justice distributive des salariés et de les motiver à être performants.

Pour répondre à un objectif de flexibilité, certaines pratiques RH complémentaires semblent nécessaires. Tout d'abord, l'évaluation de la performance des salariés doit permettre de clarifier les attentes de l'employeur et de comprendre celles des salariés. Cette transparence permet d'instaurer un traitement équitable compris et accepté par les salariés qui

les motivent à s'adapter aux difficultés professionnelles (Moorman, 1991). Par ailleurs, le feedback associé à l'évaluation de la performance peut permettre de responsabiliser les salariés si l'entreprise les invite à participer à la fixation de normes de performance et à l'analyse des performances réalisées. Par conséquent, ***il s'agit d'associer les salariés à l'évaluation de la performance pour les motiver à être flexibles*** (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013).

Afin d'encourager les salariés dans cette flexibilité et cette performance, l'évaluation de la performance doit être accompagnée d'une rémunération équitable. Cette action permet aux entreprises de souligner les efforts des salariés et de les encourager à prendre des initiatives (Unsworth et Parker, 2003). En parallèle, les salariés perçoivent juste leur rétribution en comparaison à leur contribution, ce qui les motive à performer (Takeuchi et al., 2004). Ainsi, ***il s'agit d'instaurer une rémunération qui récompense le comportement polyvalent du salarié***. La rémunération équitable permet également d'attirer des salariés qualifiés et compétents qui feront preuve d'une plus grande flexibilité (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013).

Dans l'objectif de pallier le risque d'une polyvalence excessive qui se manifesterait par une certaine démotivation des salariés, l'enrichissement des tâches semble être une solution. En effet, la flexibilité peut avoir des conséquences négatives lorsqu'elle est utilisée à des fins d'exécution de tâches répétitives. De cette façon, le gain de compétences et de connaissances n'est plus perçu par les salariés qui ne réussissent pas à s'investir dans les projets. L'enrichissement des tâches peut permettre d'enrichir la nature du travail en ajoutant aux fonctions d'exécution, des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle (Schermerhorn et al., 2010). Ainsi, ***il s'agit pour les entreprises d'augmenter le niveau de compétences requis en influant sur la nature du travail pour motiver les salariés à se former***.

La formation représente un des leviers clés dans la recherche d'une flexibilité. Cette pratique permet à l'entreprise de soutenir les salariés en leur apportant les moyens (compétences et connaissances) nécessaires pour être flexibles. La formation permet d'être réactif en répondant aux besoins du donneur d'ordre dans un environnement turbulent. Deux extraits d'entretien nous permettent de mieux comprendre comment la formation peut permettre au sous-traitant de faire face à un sentiment d'injustice dans sa relation :

*« On est sur un projet et d'un coup il n'y a plus de charge. Soit on affecte les salariés sur un autre projet selon leurs compétences, soit on essaie de les placer en assistance technique chez le client, soit on les forme pour les mettre à niveau par rapport aux besoins du marché, soit on les place sur des projets recherche et développement, soit, c'est le pire, on le voit tous les jours, c'est le mettre en NAF (non affecté), le salarié ne bosse sur aucun projet » (Chef de groupe de projet ; sous-traitant 3).*

Une modification du cahier des charges par le donneur d'ordre peut représenter une source d'injustice procédurale pour le sous-traitant. Cet extrait montre que l'entreprise utilise la polyvalence et la formation des salariés afin de s'adapter à une diminution soudaine des charges. Par ailleurs, la solution d'affecter des salariés sur des projets de recherche et développement met en évidence l'investissement en innovation de l'entreprise qui sera source de performance à moyen ou long terme. L'extrait suivant illustre l'utilisation de la formation pour faire face à une autre situation d'injustice :

*« Nous, on est dépendant de X mais X n'est pas dépendant de nous, nos compétences sont chez tous les autres sous-traitants, du coup X a commencé à tirer les prix vers le bas et les sous-traitants sont obligés de sous-traiter dans des pays à bas coût et les salariés ici n'ont plus de boulot... Normalement les entreprises jouent sur la formation des gars au maximum pour qu'ils soient polyvalents et ça permet de répondre exactement aux besoins du client » (Chef de groupe de projet ; sous-traitant 3).*

Une diminution des prix imposée par le donneur d'ordre peut représenter une source d'injustice distributive. Face à cette situation, la formation est à nouveau mobilisée dans l'objectif de développer l'employabilité des salariés. Les propos recueillis montrent que les entreprises développent à la fois la flexibilité fonctionnelle des salariés en utilisant la polyvalence afin qu'ils soient capables d'accomplir un grand nombre de tâches mais également la flexibilité des connaissances en formant les salariés pour qu'ils soient rapidement performants sur de nouvelles activités. Ces éléments illustrent l'importance de la formation face à des situations d'injustice.

Afin d'impliquer les salariés à suivre les réorganisations de l'entreprise, la formation doit être associée à une gestion des carrières. Cette pratique permet de donner une visibilité aux salariés sur leurs parcours de carrière et de justifier les actions de formation dans leur évolution professionnelle. La gestion des carrières aura pour conséquence de diminuer le turnover et d'augmenter la flexibilité en motivant les salariés à être flexibles face aux aléas environnementaux.

De cette façon, les salariés ciblés par la politique RH seront davantage capables d'acquérir, de partager et d'exploiter les connaissances. Les entreprises seront susceptibles de répondre plus rapidement et plus efficacement aux changements du marché que leurs concurrents (Chang et al., 2013).

Ainsi, nous montrons que *la mobilisation du système RH performant pourrait représenter une stratégie efficace afin de faire face à une relation dégradée avec le donneur d'ordre*. Le système RH deviendrait un gage de performance qui permettrait de pérenniser la relation avec le donneur d'ordre. *Il s'agit donc pour les sous-traitants d'instaurer des systèmes RH performants dans l'objectif de maintenir des niveaux élevés de performance dans un environnement changeant.*

#### **4.1.2. Développer une politique RH proactive en situation de relation favorable**

Contrairement à la situation décrite précédemment, les sous-traitants peuvent évoluer dans un climat relationnel favorable avec le donneur d'ordre. Dans ce cas, il semble judicieux d'investir au niveau RH et d'anticiper les aléas du marché en assurant un certain niveau de performance. En d'autres termes, nous préconisons de développer une politique RH de façon proactive afin d'éviter de subir une flexibilité et de développer des actions à court terme de façon réactive. Une stratégie RH se bâtit avec une vision à long terme et nécessite des plans d'actions qui peuvent représenter des investissements importants pour le sous-traitant. Cet investissement de longue durée doit être anticipé pour faire face à d'éventuelles restructurations. En effet, les réorientations stratégiques des donneurs d'ordre peuvent perturber la qualité de la relation avec les sous-traitants. *Il s'agit pour les sous-traitants d'anticiper de telles dégradations relationnelles en investissant dans un système RH performant pour assurer un certain niveau de performance à long terme.* L'extrait suivant illustre cette gestion proactive avec une politique de formation :

*« Associé aux parcours de carrière, il y a les trainings que tu as faits. Ceux que tu développes toi en interne, bon là c'est plus pour répondre à un besoin, en réactif et non en proactif. En externe, tu demandes à un réseau de consultants expérimentés de monter des trainings et après on peut même les mettre on line avec un portail internet » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

Cette entreprise sous-traitante instaure des programmes de formation en interne et en externe afin d'être réactif face au client mais également pour gérer une montée en compétence des salariés. Ce discours souligne l'utilisation de la formation interne pour gagner en réactivité en réponse à une demande du client. Cependant, la formation externe semble

davantage répondre à une gestion proactive mettant en évidence l'anticipation à moyen ou long terme des besoins du client. Cette action a un double avantage, d'une part elle permet d'anticiper à moyen et long terme les fluctuations du marché et d'autre part, elle prévoit l'avancement de carrière des salariés afin de les accompagner à acquérir une vision à long terme de leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

#### **4.1.3. Communiquer sur le système RH**

L'enjeu majeur pour un sous-traitant est d'être référencé par les donneurs d'ordre. Nos résultats indiquent que le système RH performant peut représenter un gage de performance pour les donneurs d'ordre. Dans ce cadre, les sous-traitants peuvent communiquer sur une réelle politique RH orientée performance pour se diversifier et négocier avec d'autres donneurs d'ordre. ***Il s'agit pour les sous-traitants d'utiliser le système RH performant comme un indicateur de performance auprès des donneurs d'ordre.***

Deux extraits d'entretien illustrent l'intérêt de développer certaines pratiques RH et de les utiliser dans la négociation avec le donneur d'ordre pour tenter d'obtenir des contrats. Ce fournisseur dépendant à 60% de son chiffre d'affaires avec le donneur d'ordre, décrit tout d'abord sa dépendance au donneur d'ordre :

*« Le rapport de force est tellement fort que tu n'as aucun choix » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

Dans cette situation, ce sous-traitant explique comment il peut obtenir des contrats avec le donneur d'ordre en développant une gestion des carrières et en justifiant d'un taux de turnover faible. La première action RH consiste à mettre en place des actions de fidélisation afin de diminuer le taux de turnover et de répondre aux besoins du client. En effet, ce dernier recherche un personnel compétent et fidèle pour mener à bien les projets.

*« Pendant les phases d'appel d'offre, 7 sous-traitants vont répondre avec une réponse technique-commerciale, puis X en sélectionne 4, Les 4 sous-traitants font une nouvelle réponse technique-commerciale et après X en sélectionne 2, réponse technique commerciale et présentation orale, donc trois grandes phases de sélection. D'un point de vue technique, X attend les gens les plus compétents possibles, y a des points qui sont abordés pour gagner les appels d'offres, donc un des points le plus souvent mentionné est le turnover. S'ils te connaissent avec beaucoup de turnover dans le passé, grosso modo tu as quasiment aucune chance alors que si tu es capable de leur démontrer que tu as eu assez peu de turnover, tu es déjà assez bien placé » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

La justification d'un turnover faible des salariés représente un élément pour se démarquer de ses concurrents et ainsi mieux travailler avec le donneur d'ordre. Notre interlocuteur nous a précisé pouvoir faire figurer le taux de turnover des trois dernières années sur certaines activités précises afin de rassurer le client avec des éléments concrets et ainsi obtenir le projet.

La seconde action RH, liée à la première, est le développement d'une gestion des carrières adaptée aux profils de salariés. Cette action complémentaire à la précédente permet d'attirer, fidéliser et augmenter la flexibilité des salariés.

*« Autre point clé, c'est la politique de gestion de carrière, comment tu arrives à attirer et à garder des équipes ? Donc finalement pour répondre à des besoins de projets et finalement, plus pour gagner des appels d'offre, on a mis en place un centre de compétences qui est censé proposer des parcours de carrière transverses aux ingénieurs sur les différents métiers du domaine concerné. Pour prouver que tu suis tes ingénieurs et que tes mecs sont bien chez toi et qu'ils n'iront pas à la concurrence, que tu les fidélises, tu vas les faire passer de projets en projets donc ça rassure X car même si les mecs ne sont plus sur leur projet, ils restent dans ton entreprise donc s'il y a besoin d'interventions ponctuelles, tu les as toujours chez toi » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

La création d'un centre de compétences illustre la façon dont les sous-traitants peuvent gagner un appel d'offres avec des pratiques de gestion des carrières. Ce centre de compétences permet au fournisseur de négocier avec le donneur d'ordre en prouvant ses actions de fidélisation et son investissement pour garantir la polyvalence des salariés. Cette action montre l'effort du sous-traitant pour atteindre au mieux ses objectifs et ainsi obtenir le projet. Par conséquent, ces extraits illustrent comment cette entreprise sous-traitante assure la flexibilité des salariés et utilise cette action comme élément de négociation pour gagner un appel d'offres. Ces méthodes représentent des pratiques RH performantes permettant d'assurer une meilleure flexibilité. L'extrait suivant résume comment la flexibilité est utilisée dans la négociation :

*« La flexibilité c'est avec mes méthodes de gestion des projets, à un moment de pic de charge, je suis capable de mobiliser 10 mecs sous 10 jours pour répondre à vos projets... je suis capable en creux de charge de vous les faire passer à un moment ou à un autre » (Directeur de site ; sous-traitant 4).*

Ces actions développées par ce fournisseur mettent en évidence que les entreprises sous-traitantes peuvent utiliser des leviers RH pour pallier la très forte dépendance au donneur d'ordre et ainsi obtenir des projets avec celui-ci. Les pratiques de formation, la gestion des



carrières et la polyvalence leur permettraient de réduire le turnover et d'être plus flexibles face aux besoins du client. La polyvalence des équipes assurerait une certaine flexibilité qui permettrait de s'adapter rapidement aux variations de la demande du donneur d'ordre. ***Ainsi, il s'agit pour les sous-traitants d'utiliser leur pratiques RH comme un gage de performance afin de négocier avec les donneurs d'ordre.***

## **4.2. A l'intention des donneurs d'ordre**

### ***4.2.1. Utiliser les pratiques RH du sous-traitant comme un critère de sélection***

Une première implication à l'intention des donneurs d'ordre s'attache à intégrer les pratiques RH développées par le sous-traitant dans leur processus de sélection de fournisseur de rang 1. En effet, les donneurs d'ordre des secteurs aéronautique et spatial évoluent dans un environnement turbulent qui nécessite de multiples réorientations stratégiques imposées par le marché. Par ailleurs, notre étude montre que les pratiques RH sont sources de performance de l'échange dans un contexte turbulent où les relations deviennent tendues et dégradées. ***Ainsi, les donneurs d'ordre peuvent intégrer le développement de certaines pratiques RH orientées performance dans leur processus de sélection des sous-traitants, au même titre que certaines normes de qualité (prévention des risques, contrôle qualité, conformité aux règles de sécurité...).*** Dans une démarche de qualité, certaines pratiques RH peuvent être intégrées au processus de certification des sous-traitants (ex : ISO 9001). Dans l'objectif d'assurer une certaine performance dans le temps, ces pratiques RH permettraient de répondre à un déséquilibre relationnel induit par un marché incertain et des réorientations stratégiques. Ainsi, les donneurs d'ordre peuvent proposer aux sous-traitants de développer certaines pratiques RH notamment pour assurer une certaine flexibilité. Les TPE et certaines PME n'ont pas toujours les moyens matériels et humains pour mettre en place une réelle politique RH. ***Les donneurs d'ordre pourraient proposer des outils RH afin de simplifier la mise en place de ces politiques.***

### ***4.2.2. Sensibiliser les donneurs d'ordre à l'impact d'une relation défavorable***

Dans le contexte compétitif actuel, nos conclusions permettent de donner un éclairage des qualités relationnelles avec les sous-traitants qui assurent une meilleure performance de l'échange. Nos préconisations ont pour objectif la recherche d'une performance pour l'ensemble de la chaîne de sous-traitance. Nos résultats révèlent que la relation est stable et profitable quand les sous-traitants perçoivent la relation de façon favorable.

Notre argumentation tente de justifier que les caractéristiques relationnelles de confiance et de normes relationnelles ont trait au contrat « moral » entre donneur d'ordre et sous-traitant. En effet, il semblerait que des relations caractérisées par une absence de ces dimensions ne sont pas performantes. L'élément négatif supplémentaire aux autres caractéristiques relationnelles (iniquité, pouvoir du donneur d'ordre ou peu de dépendance conjointe) est que les entreprises ne souhaitent pas ou estiment ne pas avoir intérêt à développer des pratiques RH pour optimiser un certain niveau de flexibilité et donc de performance. Ainsi, ces qualités relationnelles critiques semblent essentielles au devenir des relations de sous-traitance. Certains propos recueillis nous permettront d'illustrer nos préconisations. Le contexte turbulent dans lequel évoluent donneurs d'ordre et sous-traitants oblige les donneurs d'ordre à réorienter leur stratégie. Dans ces conditions, les ajustements ou les modifications des termes des contrats avec les sous-traitants sont inévitables. Cependant, il semblerait que si les raisons de ces réorientations étaient comprises par les sous-traitants, il serait possible d'éviter de rompre le « contrat moral » et de pérenniser la relation. Les propos suivants soulignent ce point :

*« X nous a rapatrié 70% du carnet de commandes. On a des relations de confiance depuis 15 ans et on sait que même malgré ce rapatriement, ils vont faire du chômage technique. On sait. Ils avaient 15 avions à livrer par mois, ils n'en n'ont que 5 à livrer par mois donc ils ont réduit leur volume de production divisé par 3. Dans ces circonstances, qu'est ce que vous voulez ? Vous pouvez lui dire ce que vous voulez (silence)...Il peut pas faire autrement. Il peut pas faire autrement, nous on veut pas que notre client crève, parce que quand ça va redémarrer on sera bien content que ce client nous redonne du boulot » (Directeur commercial ; sous-traitant 1).*

La décision de X est lourde de conséquences pour ce sous-traitant mais parce qu'elle est comprise, elle ne rompt pas la confiance passée. L'argumentation transparente de X, prouvant sa bonne foi sur les raisons du rapatriement de la production, lui permet de garantir une reprise de la production à long terme avec ce sous-traitant. Ainsi, ***il s'agit d'utiliser la communication comme un outil stratégique pour optimiser la mobilisation des sous-traitants***. De façon complémentaire et dans l'objectif d'optimiser la communication entre les deux partenaires, il semble nécessaire de former les professionnels qui interviennent chez le sous-traitant. Il est possible que certaines réorientations soient mal comprises parce qu'elles n'ont pas été bien communiquées.

La santé financière de la chaîne de sous-traitance représente un enjeu majeur pour les donneurs d'ordre. Certaines réorientations des donneurs d'ordre peuvent engendrer pour les

sous-traitants de grandes difficultés financières. En effet, une diminution soudaine de l'activité va avoir un impact direct sur les stocks, les salariés, la rentabilité des outils de production et sur tous les investissements liés à cette activité. Le soutien (financier, matériel et/ou humain) apporté aux sous-traitants peut être considéré comme un investissement à long terme pour ne pas perdre le savoir faire de ces entreprises. Les professionnels rencontrés ont souligné l'engagement de certains donneurs d'ordre dans la prise en charge financière des stocks qui engendrait une relation de confiance et un signe fort de vision à long terme par la mutualisation des pertes. ***Il s'agit pour les donneurs d'ordre de considérer la pérennité des sous-traitants en priorité afin d'optimiser la performance à long terme.***

#### ***4.2.3. Optimiser la communication***

Nos résultats soulignent l'intérêt de développer des relations équitables avec le sous-traitant afin de favoriser la performance de l'échange. En effet, l'équité motive les acteurs à travailler avec le client plutôt qu'avec un autre (Liu et al., 2012). Ainsi, l'équité dans les relations est source de performance dans les échanges mais elle représente également une protection pour les donneurs d'ordre face à la concurrence. ***Il s'agit pour les donneurs d'ordre de maintenir une atmosphère équitable, transparente et coopérative avec les sous-traitants.*** Nos entretiens avec des professionnels ont mis en évidence que certains outils tels que le « système d'entreprise étendue » facilite la communication et la négociation. D'une part, un tel système permet au sous-traitant d'intégrer rapidement les commandes et d'anticiper la production. D'autre part, il permet d'échanger de façon bilatérale avec le donneur d'ordre. La relation n'est plus considérée de façon descendante, et malgré la dépendance du fournisseur, ce dernier évolue dans un réel « partenariat » où les contraintes ne sont pas subies exclusivement par lui. Ainsi, ***ces résultats suggèrent de rationaliser les systèmes favorisant l'équité et la transparence.***

Par ailleurs, il semblerait que les donneurs d'ordre aient conscience des problèmes de communication avec les sous-traitants qui peuvent engendrer des retards. En effet, un donneur d'ordre nous a indiqué que certains sous-traitants estiment que les prévisionnels ne sont pas assez clairs et que le contenu n'est pas suffisant. Ce donneur d'ordre considère donner la même information à tous les sous-traitants et ne comprend pas pourquoi cela peut poser des difficultés à certains. Il semblerait judicieux de développer des échanges afin de résoudre collectivement ce type de difficulté. Les donneurs d'ordre pourraient se rendre disponibles aux sous-traitants pour aborder toutes les problématiques rencontrées. Il s'agit d'instaurer des

aspects plus humains dans la gestion commerciale. Il semble donc cohérent de former les professionnels (donneur d'ordre) qui se déplacent chez le sous-traitant afin d'optimiser la communication. Enfin, des systèmes d'information facilitant les échanges peuvent représenter une autre solution. Il semblerait que le manque de vision à long terme soit un des éléments essentiels qui perturbent la gestion des sous-traitants. Un sous-traitant a pu nous dire à ce sujet :

*« Les cahiers des charges sont imprécis et l'imprécision coûte très cher après plusieurs mois »  
(Directeur régional ; sous-traitant 3).*

La demande de précision des sous-traitants semble cohérente dans un environnement turbulent. Il s'agit pour les donneurs d'ordre de communiquer de façon transparente leurs problématiques en cours afin que les sous-traitants comprennent et adhèrent à l'engagement sur un projet incertain. Cette incertitude est certainement présente chez les donneurs d'ordre, ***ainsi il s'agit de rassurer les sous-traitants par une information précise de la situation afin que les deux partenaires abordent conjointement des activités incertaines.***

De plus, les donneurs d'ordre peuvent réfléchir et identifier quels sont les comportements coopératifs qui améliorent la performance de l'échange. Les propos recueillis illustrent un élément de réponse soulignant les échanges interpersonnels entre les deux partenaires. Ce fournisseur fait le lien avec sa propre expérience dans sa gestion des sous-traitants pour tenter de créer une atmosphère positive :

*« Des acheteurs de chez X par exemple ou autres ne sont même jamais venus chez nous donc c'est très dur d'avoir un climat de confiance sans pouvoir montrer ce que vous faites au jour le jour et tous les services qui peuvent être apportés... Aujourd'hui sur notre réseau de sous-traitance, je me trouve déjà très faible sur ce niveau là mais j'essaie d'être présent, d'aller régulièrement et si je dois lancer une nouvelle production chez un nouveau sous-traitant, je vais d'abord me rendre sur place, voir les moyens de production, voir les personnes qui gèrent l'atelier, la logistique et tout ça » (Responsable supply chain ; sous-traitant 2).*

Ce discours souligne que l'intérêt que le donneur d'ordre porte au sous-traitant permet d'instaurer un climat de confiance. Ces échanges interpersonnels montrent l'implication du donneur d'ordre dans la relation et motivent en retour l'engagement du sous-traitant (Liu et al., 2012). ***Il s'agit pour le donneur d'ordre de développer les échanges interpersonnels avec les sous-traitants, de façon formelle ou informelle, afin de montrer leur implication dans la gestion du sous-traitant.***

Enfin, nos résultats montrent que le pouvoir du donneur d'ordre peut entraîner une diminution de la performance de l'échange lorsque le pouvoir est utilisé à des fins coercitives. Les donneurs d'ordre doivent avoir conscience que leur intérêt à court terme n'est pas l'intérêt du sous-traitant. Le déséquilibre de dépendance à leur avantage peut avoir un impact négatif sur la performance finale. ***Il s'agit pour les donneurs d'ordre de ne pas rechercher une trop grande dépendance des sous-traitants et de les motiver à diversifier leurs activités.***

Pour conclure, nos contributions managériales font écho au rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance (Volot, 2010). L'extrait suivant issu de la lettre de M. Volot adressée à M. les Ministres Christian Estrosi et Hervé Novelli semble résumer nos idées.

*« Il faut, avant tout, favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes et notamment réhumaniser la relation entre acheteurs et vendeurs. [...] Une stratégie industrielle ne peut en effet se réduire à une stratégie d'achat, elle-même réduite à la compression des prix. [...] Les grands groupes doivent se sentir une responsabilité dans l'animation des filières industrielles dont ils sont les leaders. » (Volot, 2010)*

## Conclusion générale

En conclusion, le système RH performant demeure un sujet d'étude suscitant l'intérêt des chercheurs malgré une littérature conséquente. Aussi, notre recherche doctorale avait pour ambition d'étudier la « boîte noire » du système RH performant dans un contexte inter-organisationnel, au travers de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre, afin de comprendre les effets du système RH performant du sous-traitant sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre dans les secteurs aéronautique et spatial. Principalement, nous avons tenté de répondre à la question de recherche suivante :

Le système RH performant de l'entreprise sous-traitante améliore-t-il la performance de l'échange avec le donneur d'ordre ? Si oui, à quelles conditions ?

Pour cela, nous avons développé un modèle en multi-niveaux en considérant la qualité de la relation avec le donneur d'ordre comme un facteur contextuel permettant d'expliquer les conditions d'efficacité du système RH performant. Cette perspective de recherche a suscité l'intérêt des chercheurs dans la recherche de facteurs de contingence au système RH performant. Toutefois, notre angle de vue par la qualité de la relation avec le donneur d'ordre n'a jamais été étudié à notre connaissance.

Nos résultats indiquent qu'il existe différents effets d'interaction entre la qualité de la relation et le système RH performant. Nous confirmons qu'un effet de substitution se produit entre les deux mécanismes RH et relationnel sur la performance de l'échange. Plus particulièrement, nous pensons qu'en situations relationnelles défavorables, le sous-traitant aurait davantage besoin d'être flexible pour répondre aux critères de performance attendus par le donneur d'ordre. Le système RH performant permettrait de compenser l'effet négatif d'une relation dégradée sur la performance de l'échange. Par ailleurs, un contexte relationnel favorable inhibe l'effet d'une action RH réduisant sa nécessité. Nous pensons que la flexibilité apportée par de « bonnes relations » n'induit pas un besoin supplémentaire en flexibilité. Dans ce cas, l'effet du système RH s'avère redondant.

Plus globalement, nous soulignons la nécessité de considérer le contexte inter-organisationnel et plus spécifiquement la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant pour comprendre l'influence du système RH performant. Notre étude confirme que le système RH performant est particulièrement efficace dans les secteurs aéronautique et spatial évoluant dans un environnement compétitif et turbulent.

Au-delà de ces résultats qui apportent des éléments empiriques à la littérature existante et soulignent l'intérêt d'adopter une perspective dyadique du système RH performant, notre

étude présente plusieurs forces telles que la diversité des caractéristiques relationnelles étudiées et l'utilisation d'un contexte industriel peu étudié en sciences de gestion. Le test de notre modèle de recherche s'est effectué à partir d'un premier échantillon final de 72 relations « donneur d'ordre/sous-traitant » composées de 62 entreprises sous-traitantes puis d'un échantillon plus important de 93 relations. Notre design multi-sources est également un atout qui appuie la qualité des résultats obtenus. De plus, l'utilisation de méthodes statistiques avancées nous a permis d'éviter un biais statistique majeur et ainsi d'offrir une vision à deux niveaux d'analyse.

Ainsi, par ce travail, nous mettons en évidence de nouvelles perspectives de recherche et apportons un nouveau regard sur les pratiques managériales dans les chaînes de sous-traitance des secteurs aéronautique et spatial.



## Références bibliographiques

## A

- Abbad, H. et Boissinot, A. (2009). L'opportunisme comme conséquence de l'injustice dans le canal de distribution: proposition d'un cadre d'analyse des relations entre industriels et grands distributeurs. *Actes de la 2eme journée ComIndus*, Montpellier.
- Achrol, R.S. et Gundlach, G.T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Aguinis, H., Gottfredson, R.K. et Culpepper, S.A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39(6), 1490-1528.
- Alchian, A.A. et Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62, 777-795.
- Ambrose, M.L., et Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg et J.A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice*, p. 59-84. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, E. et Jap, S.D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82.
- Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, J.C. et Weitz, B.A. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.P. et Kallerberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York : Columbia University Press.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of international Business studies*, 34(1), 66-79.
- Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu, W., MacCurtain, S. et Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu, W., MacCurtain, S. et Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Arrègle, J.L. (2003). Les modèles linéaires hiérarchiques: 1.—principes et illustration. *Management*, 6(1), 1-28.

- Arroyo-Lopez, P., Holmen, E. et Boer, L. (2012). How supplier development affect suppliers. Insights for supplier, buyers and governments from an empirical study in Mexico. *Business Process management journal*, 18(4), 680-707.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. et Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27(5), 1005-1032.
- Autry, C.W. et Golicic, S.L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100.

---

## B

- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14(4), 496-515.
- Bacharach, S.B. et Lawler, E.J. (1981). *Power and politics in organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Bae, J. et Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Bagozzi, R.P. et Edwards, J.R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational research methods*, 1(1), 45-87.
- Baillergeau, D. et Benavent, C. (2005). La lettre de réclamation: une expérience de justice. *Actes du 4 e Congrès International des Tendances du Marketing*, Dijon.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. et Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. et Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

- Becker, B. et Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101. Greenwich, CT: JAI.
- Becker, B.E. et Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B.E. et Huselid, M.A. (2011). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 379-388.
- Belaya, V., Gagalyuk, T. et Hanf, J. (2009). Measuring asymmetrical power distribution in supply chain networks: what is the appropriate method?. *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 165-193.
- Beltrán-Martín, I., et Roca-Puig, V. (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., et Bou-Llusar, J.C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Benson, J.K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Benton, W.C. et Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Bercovitz, J., Jap, S.D. et Nickerson, J.A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, 17(6), 724-740.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles/Industrial relations*, 111-135.
- Bergon, G. (2014). Validation d'une échelle de mesure de la justice inter-organisationnelle dans un contexte « Donneur d'Ordre/Sous-Traitant » français. *Revue Management et Avenir*, (70), 171-187
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E. et Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Bies, R.J. et Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Jonh Wiley & Sons.
- Blau, P. (1968). Interaction : Social Exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7, 452-458.
- Blau, P. et Scott R.W. (1962). *Formal organizations*. San Francisco: Chandler.

- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein et S.W. Kozlowski (Eds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions and new directions* (349-381). San Francisco : Jossey-Bass.
- Bliese, P.D. (2009). *Multilevel modelling in R (2.3). A brief introduction to R, the multilevel package and the nlme package*. Walter Reed Army Institute of Research, Washington, DC.
- Bliese, P.D. et Hanges, P.J. (2004). Being both too liberal and too conservative : The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, 7, 400-417.
- Blois, K. (2002). Business to business exchanges: a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses. *Journal of Management Studies*, 39(4), 523-551.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human resource management review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P. et Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke, U.K.: Palgrave Macanillan
- Brown, J.R., Cobb, A.T. et Lusch, R.F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. *Journal of Business Research*, 59(2), 166-175.
- Brown, J.R., Crosno, J.L. et Dev, C.S. (2009). The effects of transaction-specific investments in marketing channel : the moderating role of relational norms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 317-333.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. et Nicholson, C.Y. (1995). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of retailing*, 71(4), 363-392.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. et Smith, L.P. (1991). Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 21(6), 15-26.
- Brown, S.L. et Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bryk, A.S. et Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA : SAGE.
- Buller, P.F. et McEvoy, G.M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.

## C

- Cameron, K.S. et Whetten, D.A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several ? In K. Cameron et Whettent, D (Eds), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, 1-24. New York : Academic Press.
- Campbell, D.T. et Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait–multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81–105.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. et Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Caniëls, M.C. et Gelderman, C.J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships : A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Caniëls, M.C. et Gelderman, C.J. (2010). The safeguarding effect of governance mechanisms in inter-firm exchange : the decisive role of mutual opportunism. *British Journal of Management*, 21(1), 239-254.
- Cannon, J.P. et Perreault Jr, W.D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 36, 439-460.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S. et Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Capon, N., Farley, J.U. et Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Cappelli, P. et Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cappelli, P. et Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (165–192). Madison, WI: IRRA.
- Carson, S.J., Madhok, A. et Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Casciaro, T. et Piskorski, M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.
- Chang, M.L., Cheng, C.F. et Wu, W.Y. (2012). How buyer-seller relationship quality influences adaptation and innovation by foreign MNCs’ subsidiaries. *Industrial Marketing Management*, 41, 1047-1057.

- Chang, S., Gong, Y., Way, S.A. et Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R. et Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665-680.
- Chang, Y.Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Chi, N.-W. et Lin, C.Y.-Y. (2011). Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 486-514.
- Choi, T. Y. et Wu, Z. (2009). Triads in supply networks: theorizing buyer–supplier–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8-25.
- Chu, S.Y. et Fang, W.C. (2006). Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. *Journal of American Academy of Business*, 19(1), 224-228.
- Chuang, C.H. et Liao, H.U.I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Cigolini, R., Cozzi, M. et Perona, M. (2004). A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1), 7-41.
- Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view : implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J. et Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, 1, 3-58.
- Colquitt, J.A. (2012). Organizational justice. In S.W.J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (1, 526-547). New York: Oxford University Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cook, K.S. et Whitmeyer, J.M. (1992). Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*, 109-127.
- Cook, K.S. (1977), Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly*, 18, 62–82.
- Cook, K.S. et Emerson, R.M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721-739.
- Cook, K.S. et Rice, E.R.W. (2003). Social Exchange Theory. In J. DeLamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (53-76). New York.
- Cortina, J.M. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19(4), 915-922.
- Cousins, P.D. et Lawson, B. (2007). Sourcing strategy, supplier relationships and firm performance: an empirical investigation of UK organizations. *British Journal of Management*, 18(2), 123-137.
- Cousins, P.D. et Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of operations management*, 24(5), 604-620.
- Creed, W.D. et Miles, R.E. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 16-38.
- Crook, T.R. et Combs, J.G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25, 546-555.
- Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J. et Ketchen Jr, D.J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443-456.
- Currall, S.C. et Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170.

## D

- Dahlstrom, R. et Nygaard, A. (1995). An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. *Journal of Retailing*, 71(4), 339-362.



- Dalal, D.K. et Zickar, M.J. (2012). Some common myths about centering predictor variables in moderated multiple regression and polynomial regression. *Organizational Research Methods*, 15(3), 339-362.
- Dansereau, F. et Yammarino, F.J. (2006). Is more discussion about levels of analysis really necessary? When is such discussion sufficient?. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 537-552.
- Das, T.K. et Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T.K. et Teng, B.S. (2004). The risk-based view of trust : a conceptual framework. *Journal of Business & Psychology*, 19(1), 85-116.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. et Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E. et Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J.E. et Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (20, 165–197). Stamford, CT: JAI Press.
- Desreumaux, A. et Warnier, V. (2007). Jay B. Barney La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable *Les grands auteurs en stratégie - Dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier*. Mondeville: EMS-management&societe.
- Dickson, P.R. (1983). Distributor portfolio analysis and the channel dependence matrix: New techniques for understanding and managing the channel. *Journal of Marketing*, 47, 35-44.
- Donada, C. et Dostaler, I. (2005). Fournisseur, sois flexible et tais-toi !. *Revue française de gestion*, 158, 89-104.
- Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Duffy, R., Fearne, A., Hornibrook, S., Hutchinson, K. et Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: The role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20-27.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.

- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 51, 11-27.
- Dyer, J. et Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J.H. et Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. In K. F. Rowland, G. (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (3, 1-30). Greenwich: CT: JAI Press.
- Dyer, L. et Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management*, 44(2), 183-188.
- Dyer, L. et Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Dyer, L. et Shafer, R.A. (2002), *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*, In R. Peterson et E. Mannix (Eds.), *Understanding the dynamic organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

## E

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. et Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.
- Eisenhardt, KM. et Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- El Bouassami, M., Ahmed, S. et Tizro, S. (2014). Supplier Development: From the Perspective of SMEs Manufacturing Industry.

- Elrod, C., Murray, S. et Bande, S. (2013). Review of Performance Metrics for Supply Chain Management. *Engineering Management Journal*, 25(3).
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Emerson, R.M. (1975). Social exchange theory, *The Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Emerson, R.M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 335-362.
- Enders, CK. et Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue. *Psychological methods*, 12(2), 121-138.
- Etgar, M., Cadotte, E.R. et Robinson, L.M. (1978). Selection of an effective channel control mix. *The Journal of Marketing*, 53-58.
- Evans, W.R. et Davis, W.D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.

## F

- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. et Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A. et Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of management journal*, 51(6), 1053-1078.
- Fang, E., Palmatier, R.W., Scheer, L.K. et Li, N. (2008). Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing*, 72(2), 80-98.
- Fearne, A., Duffy, R. et Hornibrook, S. (2005). Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 570-582.
- Ferguson, R.J., Paulin, M. et Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Ferreira, P., Neira, I. et Vieira, E. (2012). The Strategic Approach to the High-performance Paradigm: A European Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 474-482.
- Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A. et Meurs, J.A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186-207.
- Fitzgerald, L. et Storbeck, J.E. (2003). Pluralistic views of performance. *Management Decision*, 41(8), 741-750.

- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 48, 39-50.
- Frazier, G.L. et Rody, R.C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *the Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Frazier, G.L. et Summers, J.O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 169-176.
- Frazier, G.L., Gill, J. D. et Kale, S.H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 53, 50-69.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- French, J.R. et Raven, B. (1959). The bases of social power. In C. Dorwin (Ed.), *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

## G

- Galbraith, J. et Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The role of Structure and Process*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York : Basil Blackwell.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of marketing research*, 183-203.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.
- Gardner, T.M., Wright, P.M. et Moynihan, L.M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.
- Gassenheimer, J.B., Calantone, R.J., Schmitz, J.M. et Robicheaux, R. A. (1994). Models of channel maintenance: what is the weaker party to do?. *Journal of Business Research*, 30(3), 225-236.
- Gassenheimer, J.B. et Ramsey, R. (1994). The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships. *Journal of Retailing*, 70(3), 253-266.
- Gatignon-Turnau, A-L. et Mignonac, K. (2015). (Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment, *Journal of Business Research*, 68(1), 7-18,
- Gavin, M.B. et Hofmann, D.A. (2002). Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 15-33.

- Gelade, G.A. et Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. *Perspectives on organizational fit*, 317-348.
- Gerhart, B. et Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Geyskens, I., et Steenkamp, J.B.E. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E. et Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E. et Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E., Scheer, L.K. et Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Ghoshal, S. et Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Gibson, C.B., et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C.B., Porath, C.L., Benson, G.S. et Lawler III, E.E. (2007). What results when firms implement practices: the differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467.
- Gil R. (2009). Revenue Sharing Distortions and Vertical Integration in the Movie Industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 25(2), 579-610.
- Gill, J. (2003). Hierarchical linear models. In Kimberly Kempf-Leonard (Ed), *Encyclopedia of social measurement*. New York : Academic Press.
- Gittell, J.H., Seidner, R. et Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Godard, J. et Delaney, J.T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(3), 482-502.
- Gomes, L. et Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-187.

- Gong, Y., Chang, S. et Cheung, S.Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. et Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- Gooty, J. et Yammarino, F.J. (2011). Dyads in organizational research: Conceptual issues and multilevel analyses. *Organizational Research Methods*, 14(3), 456-483.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(2), 481-510.
- Grayson, K. et Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 132-141.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Griffith, D.A., Harvey, M.G. et Lusch, R.F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of operations management*, 24(2), 85-98.
- Guest, D.E. et Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. et Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R. et Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Gulati, R. et Sytch, M. (2008a). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29, 165-190.
- Gulati, R. et Wang, L.O. (2003). Size of the pie and share of the pie: Implications of structural embeddedness for value creation and value appropriation in joint ventures. In V. Buskens, W. Raub. Et C. Snijders (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 209-242. New York : Elsevier/JAI.

- Gunasekaran, A., Patel, C. et McGaughey, R.E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347.
- Gunasekaran, A., Patel, C. et Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International journal of operations & production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Gundlach, G.T. et Cadotte, E.R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31, 516-532.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. et Mentzer, J.T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.
- Guth, W. et Klose, W. (1998). An Experimental Study of a Dynamic Principal-Agent Relationship. *Managerial & Decision Economics*, 19(4/5), 327-341.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.

---

H

---

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin. et Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hartley, J. et Choi, T., (1996). Supplier development: Customers as a catalyst of process change. *Business Horizons*, July-August, 37-44.
- Hausknecht, J.P. et Trevor, C.O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hayes, A. F. (2006). A primer on multilevel modeling. *Human Communication Research*, 32(4), 385-410.
- Hayes, R.H. et Abernathy, W.J. (1980). Managing our way to economic decline. In M. L. Tushman & W.L. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* 11-25. Marshfield, MA: Pitman.
- He, Z.L. et Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Heath, A. (1976). *Rational choice and social exchange: A critique of exchange theory*. CUP Archive.
- Hedges, L.V. et Hedberg, E.C. (2007). Intraclass correlation values for planning group-randomized trials in education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 29(1), 60-87.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Heide, J.B. et John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *The Journal of Marketing*, 20-35.

- Heide, J.B. et John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27, 24-36.
- Heide, J.B. et John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Hertel, G., Aarts, H. et Zeelenberg, M. (2002). What do you think is 'fair'? Effects of ingroup norms and outcome control on fairness judgments. *European Journal of Social Psychology*, 32(3), 327-341.
- Hewett, K. et Bearden, W.O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of marketing*, 65(4), 51-66.
- Hibbard, J.D., Brunel, F.F., Dant, R.P. et Iacobucci, D. (2001). Does relationship marketing age well?. *Business Strategy Review*, 12(4), 29-35.
- Hibbard, J.D., Kumar, N. et Stern, L.W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Hillman, A.J. et Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hofmann, D.A., Griffin, M.A. et Gavin, M.B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K.J. Klein et S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (467-511). San Francisco : Jossey-Bass.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63, 597-606.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. (Revised ed.).
- Homans, G.C., 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt. Brace & World, New York, NY.
- Hornibrook, S., Fearne, A. et Lazzarin, M. (2009). Exploring the association between fairness and organisational outcomes in supply chain relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(9), 790-803.
- Hox, J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2<sup>nd</sup>). New York, NY : Routledge.
- Huang., Y., et Wilkinson, F. (2014). A Case Study of the Development of Trust in a Business Relation: Implications for a Dynamic Theory of Trust. *Journal of Business Market Management*, 7(1), 254-279.
- Huemer, L. (2004). Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 251-259.
- Hui, M.K., Au, K. et Zhao, X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: The role of outcome uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 210-220.



- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Cavusgil, S. T. et Calantone, R. J. (2006). Knowledge as a strategic resource in supply chains. *Journal of operations management*, 24(5), 458-475.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., Griffith, D.A., Chabowski, B.R., Hamman, M.K., Dykes, B.J., Pollitte, W.S. et Cavusgil, S.T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080.
- Human, S.E. et Provan, K.G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Humphreys, P.K., Li, W.L. et Chan, L.Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32(2), 131-143.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M.A. et Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.

---

## I

---

- Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.
- Im, G. et Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Ireland, R.D. et Webb, J.W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482-497.
- Ivens, B.S. et Pardo, C. (2007), « Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions », *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.
- Ivens, B.S., Pardo, C., Salle, R. et Cova, B. (2009). Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(5), 513-519.
- Iverson, R.D. et Zatzick, C.D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44.

## J

- Jackson, S.E. et Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Carlos Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W.J. et Cheng, J.M.S. (2014). The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312-321.
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. et Volberda, H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jap, S.D. et Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Jenkins Jr, G.D., Mitra, A., Gupta, N. et Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. et Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R. et Lepak, D.P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Jin, Y., Hopkins, M.M. et Wittmer, J.L. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 939-963.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of marketing Research*, 21, 278-289.
- Jolibert, A. et Jourdan P. (2006). *Marketing research, Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.
- Jones, C., Hesterly, W.S. et Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

- Jones, G. (1984). Task visibility, free riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behaviors. *Academy of Management Review*, 9, 684–695.
- Jones, G.R. et Georges, J.M. (1998). The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Jöreskog, K.G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- Joshi, A.W. et Arnold, S.J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer–supplier relationships: The moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing*, 14(8), 823-845.
- Joshi, A.W. et Stump, R.L. (1999). Determinants of commitment and opportunism: Integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(4), 334-352.
- Joskow, P.L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4, 95-117.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. et Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

---

## K

- Kahn, J.H. (2011). Multilevel modeling: overview and applications to research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 58(2), 257.
- Kaiser, H.F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kale, P. et Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Dyer, J. H. et Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kang, S.C. et Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.

- Kasulis, J.J., Spekman, R.E. et Bagozzi, R.P. (1979). A taxonomy of channel influences: a theoretical-operational framework. In *Future Directions of Marketing: Proceedings of Two European Colloquia (165-184)*, George Fisk et al., (Eds). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Katou, A.A. et Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Katz, D. et Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, H.G., Kochan, T.A. et Weber, M.A. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- Kaufmann, P.J. et Dant, R.P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
- Kaufmann, P.J. et Stern, L.W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kauppila, O.P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8(4), 283-312.
- Kaynak, R. et Sert, T. (2012). The impact of service supplier's unethical behavior to buyer's satisfaction: An empirical study. *Journal of business ethics*, 109(2), 219-226.
- Kehoe, R.R. et Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kelley, H.H. (1983). The situational origins of human tendencies: A further reason for the formal analysis of structures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, 8-30.
- Kelley, H.H. et Thibaut, J.W. (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Kenny, D.A. et Judd, C.M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 99(3), 422-431.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A. et Cook, W.L. (2006). *Dyadic data analysis*. New York : Guilford.
- Kerr, J.L, et Slocum, J.W. (1987). Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Ketchen, D.J., Thomas, J.B. et Snow, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36, 1278-1313.

- Kim, S., et Wright, P.M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J. et Swart, J. (2006). Human resource management and organizational performance. In T. Edman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management: Texts and cases* (2nd ed., 26–64). London: Prentice Hall.
- Klein, K.J., Dansereau, F. et Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Klein, R., Rai, A. et Straub, D.W. (2007). Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships. *Decision Sciences*, 38(4), 611-646.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Koza, K.L. et Dant, R.P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Krajewski, L., Wei, J.C. et Tang, L-L. (2005). Responding to schedule changes in build-to-order supply chains. *Journal of Operations Management*, 23(5), 452-469.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569.
- Kramer, R.M. (1993). Cooperation and organizational identification. In *Social Psychology in Organizations: Advances and Research*, Murnighan JK (Ed.) Pentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ; 244-268.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. et Tyler, B.B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528-545.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. et Scannell, T.V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39-58.
- Krishnan, R., Martin, X. et Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49(5), 894-917.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard business review*, 74(6), 92-106.
- Kumar, N., Scheer, L.K. et Steenkamp, J.-B.E.M. (1995a). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, N., Scheer, L. K. et Steenkamp, J.-B. E. M. (1995b). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. et Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*.

---

## L

---

Lado, A.A., Dant, R.R. et Tekleab, A.G. (2008). Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.

Lado, A.A., et Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

LaHuis, D.M., Hartman, M.J., Hakoyama, S. et Clark, P.C. (2014). Explained variance measures for multilevel models. *Organizational Research Methods*, 17(4), 433-451.

Lambe, C.J., Wittmann, C.M., et Spekman, R.E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 37(1), 76-104.

Lawler, E.J. et Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58, 465-481.

Lawler, E.J. et Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American sociological review*, 61, 89-108.

Lawler, E.J., Thye, S.R. et Yoon, J. (2000). Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange<sup>1</sup>. *American Journal of Sociology*, 106(3), 616-657.

Lengnick-hall, C.A. et Lengnick-hall, M.L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A. et Rigsbee, C.M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human resource management review*, 23(4), 366-377.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.

Lepak, D.P. et Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. et Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Levinthal, D.A. et March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lewicki, R.J. et Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in working relationships. In *Trust in organizations: frontiers of theory & research*, Kramer, R.M, Tyler, T.R (Eds). Sage: Thousand Oaks, CA; 114-139.
- Lewis, M.C. et Lambert, D.M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*. 67(2), 205-225.
- Li, L., Ford, J.B., Zhai, X. et Xu, L. (2012). Relational benefits and manufacturer satisfaction: an empirical study of logistics service in supply chain. *International Journal of Production Research*, 50(19), 5445-5459.
- Li, Z.G. et Dant, R.P. (1997). An exploratory study of exclusive dealing in channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 201-213.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P. et Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Liker, J.K. et Wu, Y.C. (2000). Japanese automakers, US suppliers and supply chain superiority. *Sloan Management Review*, 42, 81-93.
- Lin, Z., Yang, H. et Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658.
- Lincoln, J. R. et Gerlach, M.L. (2004). *Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change*. New York: Cambridge University Press.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, 56, 88.
- Lind, E.A. et Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press, NewYork.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y. et Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance?. *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Liu, Y., Li, Y. et Zhang, L. (2010). Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3-12.
- Liu, Y., Luo, Y., et Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms : Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.

- Liu, Y., Luo, Y., Yang, P. et Maksimov, V. (2014). Typology and Effects of Co-opetition in Buyer–Supplier Relationships: Evidence from the Chinese Home Appliance Industry. *Management and Organization Review*, 10(3), 439-465.
- Lorenz, E.H. (1988), *Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry* In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*: 194–210. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., et Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms : The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Luna-Reyes, L.F., Zhang, J., Gil-García, J.R. et Cresswell, A.M. (2005). Information systems development as emergent socio-technical change: a practice approach. *European Journal of Information Systems*, 14(1), 93-105.
- Luo, Y. (2005). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?. *Academy of Management Journal*, 48(4), 695-709.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets. *Management and Organization Review*, 2(1), 121-147.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V. et Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.

---

## M

- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K. et Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Macky, K., et Boxall, P. (2008). Employee experiences of high-performance work systems: An analysis of sectoral, occupational, organisational and employee variables. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33, 1-18.
- Macneil IR. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854–905.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.



- Macneil, I.R. (1983). Values in contract : internal and external. *Northwestern University Law Review*, 78, 340-418.
- Macneil, I.R. (2001). *The relational theory of contract : selected works of Ian Macneil*. David Campbell, ed. Sweet & Maxwell Limited, London, UK.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Mahapatra, S.K., Narasimhan, R. et Barbieri, P. (2010). Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management*, 28(6), 537-552
- Malhotra, D. et Murnighan, J.K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Maloni, M. et Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-74.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J.G. et Sutton, R.I. (1997). Crossroads-organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M. et Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management : integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martin-Tapia, I., Aragon-Correa, J.A. et Guthrie, J.P. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 633-653.
- Mathieu, J., Gilson, L. et Ruddy, T. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- Mathieu, J.E., Aguinis, H., Culpepper, S.A. et Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 951.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McDonald, F. (1999). The importance of power in partnership relationships. *Journal of General Management*, 25(1), 43-59.

- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. et Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. et Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, C.B. (2001). Allocation processes in mergers and acquisitions: an organizational justice perspective. *British Journal of Management*, 12, 47-66.
- Michie, J. et Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Mikula, G. (1986). The experience of injustice. In Bierhoff, H. W., Cohen, R. L., and Greenberg, J. (eds.), *Justice in Social Relations* (103-123), Plenum Press, New York.
- Miles, R.E., et Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, M. et Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mizruchi, M.S. (1989). Similarity of political behavior among large American corporations. *American Journal of Sociology*, 401-424.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Molm, L.D. (1997). Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, 62, 113-133.
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. et Ragatz, G.L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.
- Moorman, C., Zaltman, G. et Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328.
- Moorman, R.H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Mossholder, K.W, Bennett, N. et Martin, C.L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.

---

Murray, S.L., Holmes, J.G. et Griffin, D.W. (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 70(1), 79-98.

## N

---

Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D.A., Arlbjørn, J.S. et Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374-389.

Narasimhan, R., Narayanan, S. et Srinivasan, R. (2013). An Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, 31(5), 236-247.

Nevin, J.R. (1995). Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 327-334.

Noorderhaven, N.G. (2004). 4. Henneneutic Methodology and International Business Research. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* : 84-104. Cheltenham, UK, & Northampton, MA : Edward Elgar.

Noordewier, T.G., John, G. et Nevin, J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of marketing*, 54, 80-93.

Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill, In : Evrard et al. (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, Paris.

Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D. et Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.

## O

---

Osterman, P. (1987). Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. *Industrial Relations*, 26(1), 46-67.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial & Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.

## P

---

Palmatier, R.W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.

- Palmatier, R.W., Dant, R.P. et Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. et Evans, K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Panayides, P. M. et Lun, Y. V. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 35-46.
- Papachroni, A., Heracleous, L. et Paroutis, S. (2015). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- Pardo, C., Missirilian, O., Portier, P. et Salle, R. (2011). Barriers to the “key supplierization” of the firm. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 853-861
- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Parker, S.K. (1998). Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Parkhe, A. (1993). Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management review*, 18(2), 227-268.
- Parmigiani, A. et Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Parmigiani, A., et Mitchell, W. (2010). The hollow corporation revisited: Can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer-supplier relationships?. *European Management Review*, 7(1), 46-70.
- Patel, P., Messersmith, J., et Lepak, D. (2013). Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Paulin, M. et Ferguson, R.J. (2010). Relational norms in interfirm exchanges: From transactional cost economics to the service-dominant logic. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 365-405.
- Paulraj, A., Lado, A.A., Chen, I.J., (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45–64.
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New-York : Wiley.

- Perrone, V., Zaheer, A. et McEvily, B. (2003). Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners. *Organization Science*, 14(4), 422-439.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pett, M.A., Lackey, N.R. et Sullivan, J.J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Sage.
- Peugh, J.L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of school psychology*, 48(1), 85-112.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 382-394.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Massachusetts, Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA : Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. et Nowak, P. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, 2<sup>nd</sup> ed. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pfeffer, J.S. et Salancik, G. (1978). GR (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. et Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Poppo, L. et Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic management journal*, 19(9), 853-877.
- Poppo, L. et Zhou, K.Z. (2014). Managing contracts for fairness in buyer–supplier exchanges. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1508-1527.
- Poppo, L., et Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M., et Campion, M.A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Prieto, I.M. et Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Prim-Allaz, I., Perrien, J. et Pras, B. (2001). Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations: Une application

aux relations banques/PME. In *17ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Deauville.

Provan, K.G. et Gassenheimer, J.B. (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers : a study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, 31(1), 55-68.

Provan, K.G., Beyer, J.M. et Kruytbosch, C. (1980). Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 200-225.

Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. et Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.

## R

Raisch, S., et Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity : Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Ramsay, H., Scholarios, D. et Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Ramsay, J. (1996). Power measurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(2), 129-143.

Raven, B.H. et Kruglanski, A.W. (1970). Conflict and power. In P. Swinger (Ed.) *The structure of conflict*, 69-109. New York : Academic Press

Reuer, J.J. et Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313-330.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Richard, O.C. et Johnson, N.B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.

Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. et Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Riley, M. et Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 413-419.

Rindfleisch, A. et Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61, 30-54.

- Ring, P. S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2), 148-175.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. et Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.
- Rokkan, A.I. et Haugland, S.A. (2002). Developing relational exchange: effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 211-230.
- Rossetti, C. et Choi, T.Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 46-60.
- Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, 7(1), 1-37.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998). Not so different after all : a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, In P. Roussel et F. Wacheux, *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et El Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, Economica, Paris.
- Routroy, S. et Pradhan, S.K. (2014). Analyzing the performance of supplier development: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 209-233.
- Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (556-570), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

---

## S

- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*, New York: Aldine Publishing Co.
- Sako, M. (1991). The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche economica*, 45(2-3), 449-474.
- Sako, M. et Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.

- Samaha, S.A., Palmatier, R.W. et Dant, R.P. (2011). Ooisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, J.G.H.R. et De Billy, C. (2010). *Comportement humain et organisation*, 4e édition, Montréal: ERPI.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X.T. et Yammarino, F.J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Schuler, R.S. (1987). *Personnel and human resource management* (3eme ed.). St. Paul: West Educational Publishing
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R.S. et Walker, J. (1990). Human resource strategy: focusing on issues and actions. *Organisational Dynamics*, Summer, 5-19.
- Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. et Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.
- Shapiro, D.L., Sheppard, B.H. et Cheraskin, L. (1992). In theory : business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.
- Sheppard, B.H. et Tuchinsky, M. (1996). Interfirm relationships: A grammar of pairs. *Research in Organizational Behavior*, 18, 331-373.
- Sheppeck, M.A. et Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human resource management*, 39(1), 5-16.
- Siguaw, J.A., Baker, T.L. et Simpson, P.M. (2003). Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective. *Journal of Business Research*, 56(4), 311-322.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. et Baker, T.L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62, 99-111.
- Simpson, P., Siguaw, J. et White, S. (2002). Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes. *Journal of Supply Chain Management*, 38.
- Sirmon, D.G. et Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.



- Sirmon, D.G. et Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Skinner, S.J. et Gultinan, J.P. (1985). Perceptions of channel control. *Journal of Retailing*, 61(4), 65-88.
- Slack, N. (2005). The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1190-1200.
- Smith, J.B. et Barclay, D.W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.
- Smith, W. et Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions : a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Snape, E. et Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. et Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management : Merging resource theory and organizational learning. *Research in personnel and human resources management*, 14, 61-90.
- Song, H., Yu, K. et Chatterjee, S.R. (2008). An Empirical Examination of Access Flexibility Fit, Trust and Performance Between Supplier and Distributor. In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing. WiCOM'08. 4th International Conference on* (1-8). IEEE.
- Sonnenfeld, J.A. et Peiperl, M.A. (1988). Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Stinchcombe, A.L. (1990). *Information and organizations*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Stolte, J. et Emerson, R. (1976). Structural inequality: Position and power in network structures. In R. Hamblin et J. Kunkel (Eds.), *Behavioral theory in sociology*, 131-149. New York : Trans-Action..
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L.Y., Aryee, S. et Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Swamidass, P.M. et Newell, W.T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management science*, 33(4), 509-524.

## T

- Takeuchi, R., Chen, G. et Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system : Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitude. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. et Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P. et Moon, H.K. (2004). *Justice climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBS*. Paper presented at the Academy of Management Conference, New Orleans, LA.
- Tangpong, C., Hung, K.T. et Ro, Y.K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398-414.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N.A. et Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Terpstra, D.E. et Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Tharenou, P., Saks, A.M. et Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Thibaut, J.W. et Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thibaut, J.W. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum, Hillsdale.
- Thompson, J.D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administration. *Organizations in action: Social science bases of administration*. New York : McGraw-Hill.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Turnbull, P., Oliver, N. et Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK-automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal*, 13(2), 159-168.
- Turner, N. et Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics. *Management Learning*, 44(2), 179-196.
- Tushman, M.L., et O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

---

Turner, N., Swart, J. et Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.

Turner, J.C., Brown, R.J. et Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.

## U

---

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.

Unsworth, K.L. et Parker, S.K. (2003). *Proactivity and innovation : Promoting a new workforce for the new workplace*. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace. A guide to the human impact of modern working practices*: 175-196. New York: John Wiley.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 42, 35-67.

## V

---

Van Dam, K. et Thierry, H. (2000). Employee mobility in perspective: An overview of employee mobility research. *Gedrag & Organisatie*, 13, 29-49.

Van den Berg, P.T. et van der Velde, M.E. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.

Van den Bos, K. et Lind, E.A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in experimental social psychology*, 34, 1-60.

Van der Laan, G., Van Ees, H. et Van Witteloostuijn, A. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310.

Venkatraman, N. et Prescott, J.E. (1990). Environment-Strategy Coalignment : an empirical text of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.

Venkatraman, N. et Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Vijayasarathy, L.R. (2010). An investigation of moderators of the link between technology use in the supply chain and supply chain performance. *Information & management*, 47(7), 364-371.

## W

---

Wagner, S.M. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 554-571.

- Walker, J.W. (1988). Managing Human Resources in Flat Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's. *Human Resource Planning*, 11(2), 125-32.
- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W. et West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J. et Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. et Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.
- Warner, M. (1984). New technology, work Organizations, and industrial relations. *Omega*, 12(3), 203-210.
- Wathne, K.H. et Heide, J.B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Way, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Wei, L.Q., Liu, J., Zhang, Y., et Chiu, R.K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Whitford, W. C. (1985). Ian Macneil's contribution to contracts scholarship. *Wisconsin Law Review*, 545-560.
- Williams, L.J., Vandenberg, R.J. et Edwards, J.R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Williamson, O. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Free Press.

- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J.C. et Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52-69.
- Wood, S., et De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wood, S.J. et Wall, T.D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The international journal of human resource management*, 18(7), 1335-1372.
- Wright, P.M. (1998). Strategy-HR fit: Does it really matter. *Human Resource Planning*, 21(4), 56-57.
- Wright, P.M. et Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wright, P.M. et Sherman, W.S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In P. Wright, J. Dyer, J. Boudreau, et Milkovich (Eds), *Research in personnel and human resources management* (4, 53-74). Greenwich, CT: JAI.
- Wright, P.M. et Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. et Snell, S.A. (2001). Human resource ans the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P.M., et Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M., et McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. et Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. et McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wu, J. et Wu, Z. (2015). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*, 46, 183-192.

- Wu, L., Chuang, C.H. et Hsu, C.H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Wu, W.-Y. , Lin, C. , Chen, S.-H. et Wang, H.-C. (2011). The mediating effect of relationship learning on the relationship between supplier development strategy and raising competence. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5136-5151.
- Wuyts, S. et Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer—Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117.

---

## X–Y

- Xiao, Z. et Björkman, I. (2006). High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2(3), 403-422.
- Yammarino, F. J. et Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141.
- Yang, G. et Lin, G.Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1965-1984.
- Yang, J. (2012). A structural model of supply chain performance in an emerging economy. *International Journal of Production Research*, 50(14), 3895-3903.
- Yang, J., Wong, C.W., Lai, K.H. et Ntoko, A.N. (2009). The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer–supplier relationship improvement. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 243-251.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Zhang, M. et Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66-78.
- Yilmaz, C., Sezen, B. et Ozdemir, O. (2005). Joint and interactive effects of trust and (inter)dependence on relational behaviours in long-term channel dyads. *Industrial Marketing Management*, (34), 235-248.
- Young-Ybarra, C. et Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.

---

## Z

- Zacharatos, A., Barling, J. et Iverson, R.D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93
- Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16(5), 373-392.

- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem. *Science Quarterly*, 17, 229–239.
- Zhang, Y.C. et Li, S.L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.
- Zhang, Z. et Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.
- Zhang, Z., Zyphur, M.J. et Preacher, K.J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. et Yeung, J.H.Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- Zhou, K.Z. et Poppo, L. (2010). Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 861-881.

Annexe 1 Questionnaire donneur d'ordre





CENTRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT

EAC 5032 UT1 – CNRS

## RELATIONS DONNEUR D'ORDRE/SOUS-TRAITANT ET PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

### *Consignes pour remplir le questionnaire*

Répondez s'il vous plait à toutes les questions. Il s'agit de questions fermées et il vous suffit simplement de cocher (ou d'entourer) une case. Il vous faudra environ 30 secondes pour répondre à chaque questionnaire par entreprise. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible sans passer trop de temps sur chaque question proposée. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse.

Nous vous rappelons que l'objectif de ce travail est d'obtenir une meilleure connaissance des relations sous-traitant/donneur d'ordre et de leur influence sur les pratiques RH des sous-traitants. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire réalisé indépendamment de toute entreprise ou de toute organisation professionnelle. Nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses.

Pour obtenir une synthèse générale des principaux résultats de l'enquête, merci d'envoyer un e-mail à l'adresse suivante : [gwenaelle.bergon@iae-toulouse.fr](mailto:gwenaelle.bergon@iae-toulouse.fr)

#### **Contact :**

Gwenaëlle BERGON – Assistante de recherche

CRM – Bâtiment J

Université Toulouse 1 Capitole

2 rue du Doyen Gabriel Marty

31042 TOULOUSE Cedex

Tel : 06.87.64.21.49

[gwenaelle.bergon@iae-toulouse.fr](mailto:gwenaelle.bergon@iae-toulouse.fr)

[gwenaelle.bergon@hotmail.com](mailto:gwenaelle.bergon@hotmail.com)

## Section 1 – Votre relation avec le sous-traitant « X »

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Nous retirons des bénéfices mutuels de nos relations avec le sous-traitant « X »	1	2	3	4	5
Nous pouvons travailler efficacement avec le sous-traitant « X »	1	2	3	4	5
Nous pouvons dire que nos relations avec le sous-traitant « X » sont coopératives	1	2	3	4	5
Nous avons une relation loyale et équitable avec le sous-traitant « X »	1	2	3	4	5
Nous arrivons à bien coopérer avec le sous-traitant « X »	1	2	3	4	5
Nous pouvons compter sur « X » pour se comporter avec nous comme les membres d'une même équipe	1	2	3	4	5
Nous avons à cœur les intérêts de « X » et ils ont à cœur les nôtres	1	2	3	4	5
Dans notre relation, aucune des parties n'exige trop de l'autre afin de ne pas lui porter préjudice	1	2	3	4	5

**De façon générale, nous considérons notre relation avec le sous-traitant « X » comme étant :**

Conflictuelle	1	2	3	4	5
Frustrante	1	2	3	4	5
Tendue	1	2	3	4	5

## Section 2 – Performance du sous-traitant « X » sur divers critères

Évaluez la performance de ce sous-traitant pour chacun des critères suivants :

Pas du tout performant					Très performant
1	2	3	4	5	
Concernant la compétitivité de ses prix	1	2	3	4	5
Concernant les services qu'il propose	1	2	3	4	5
Concernant la flexibilité de sa production	1	2	3	4	5
Concernant la qualité de ses produits	1	2	3	4	5
Concernant sa capacité d'innovation	1	2	3	4	5
Concernant l'amélioration de son taux de produits défectueux moyen	1	2	3	4	5
Concernant son prix sur le marché par rapport au prix que vous souhaitiez lorsque vous l'avez sélectionné comme fournisseur	1	2	3	4	5
Concernant la fluctuation de ses prix depuis l'introduction du produit sur le marché	1	2	3	4	5
Concernant le taux moyen de ses produits défectueux par rapport au nombre total de produits livrés	1	2	3	4	5
Concernant sa performance générale	1	2	3	4	5

Annexe 2 Questionnaire sous-traitant

*Source : direction commerciale*



CENTRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT

EAC 5032 UT1 – CNRS

## RELATIONS DONNEUR D'ORDRE/SOUS-TRAITANT ET PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

### *Consignes pour remplir le questionnaire*

Répondez s'il vous plaît à toutes les questions. Il s'agit de questions fermées et il vous suffit simplement de cocher (ou d'entourer) une case. Il vous faudra environ 10 minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible sans passer trop de temps sur chaque question proposée. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse.

Nous vous rappelons que l'objectif de ce travail est d'obtenir une meilleure connaissance des relations sous-traitant/donneur d'ordre et de leur influence sur les pratiques RH des sous-traitants. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire réalisé indépendamment de toute entreprise ou de toute organisation professionnelle. Nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses. Votre donneur d'ordre ou tout autre interlocuteur que nous-mêmes n'auront donc jamais accès aux données individuelles.

Pour obtenir une synthèse générale des principaux résultats de l'enquête, merci d'envoyer un e-mail à l'adresse suivante : [gwenaelle.bergon@univ-tlse1.fr](mailto:gwenaelle.bergon@univ-tlse1.fr)

#### **Contact :**

Gwenaëlle BERGON – Assistante de recherche  
CRM – Université Toulouse 1 Capitole  
2 rue du Doyen Gabriel Marty  
31042 TOULOUSE Cedex

## Section 1 – Vos relations commerciales avec X

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Nous considérons X comme un partenaire d'affaires à part entière	1	2	3	4	5
Nous avons le souci de maintenir une relation coopérative avec X	1	2	3	4	5
Il nous semble que X met volontiers de côté les aspects purement contractuels de notre relation pour coopérer avec nous dans les périodes difficiles	1	2	3	4	5
Nous sommes résolus à préserver de bonnes relations de travail avec X	1	2	3	4	5
Même si notre relation d'affaires profite plus à l'un qu'à l'autre à un certain moment, il nous semble qu'elle s'équilibre avec le temps	1	2	3	4	5
Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun reçoit et gagne à proportion de ses efforts	1	2	3	4	5
Dans notre relation avec X, il nous semble que chacun d'entre-nous obtient sa juste part des profits et des économies réalisés	1	2	3	4	5
Nous sommes disposés à nous arranger pour aider X lorsqu'ils doivent faire face à des problèmes ou à des circonstances particulières	1	2	3	4	5
Afin de régler des situations difficiles avec X, nous sommes volontiers disposés à nous écarter des aspects purement contractuels de notre relation	1	2	3	4	5
Il nous semble que X est volontiers flexible lorsque nous sommes confrontés à des problèmes ou à des circonstances particulières	1	2	3	4	5
Le maintien d'une bonne relation avec X est plus important pour nous que le profit que nous pourrions générer individuellement	1	2	3	4	5
Il est agréable de travailler avec X et c'est aussi l'une des raisons pour lesquelles nous poursuivons notre relation	1	2	3	4	5
Nous avons le sentiment d'être lié à X, comme si nous faisons partie d'une même « famille »	1	2	3	4	5
Nous apprécions de travailler avec X et voulons rester son sous-traitant	1	2	3	4	5

## Section 2 – Degré d'investissement de chacun des partenaires dans la relation

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Nous avons investi des ressources significatives (matérielles, financières et humaines...) pour répondre aux besoins spécifiques de X	1	2	3	4	5
Nous avons investi des ressources significatives pour se conformer aux procédures de X	1	2	3	4	5
Nous avons investi des ressources significatives pour s'adapter aux méthodes de travail de X	1	2	3	4	5

Nous avons investi des ressources significatives pour satisfaire aux cahiers des charges	1	2	3	4	5
X a investi des ressources significatives en mettant à notre disposition des outils de travail et de formation	1	2	3	4	5
X a investi des ressources significatives en formant certains de mes salariés	1	2	3	4	5
X a investi des ressources significatives en m'offrant un soutien personnalisé	1	2	3	4	5
X a investi des ressources significatives afin d'améliorer la communication avec nous	1	2	3	4	5
X a investi des ressources significatives afin d'harmoniser nos méthodes et outils de travail	1	2	3	4	5

### Section 3 – Niveau d'interdépendance entre vous et votre donneur d'ordre

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Si pour une raison ou une autre, notre relation avec X se terminait :

Cela aurait également un impact négatif sur notre chiffre d'affaires généré avec d'autres clients	1	2	3	4	5
Il nous serait relativement difficile de travailler avec un autre client	1	2	3	4	5
Nous subirions une perte significative de revenu malgré nos efforts pour la compenser	1	2	3	4	5
Cela endommagerait sérieusement notre réputation dans ce secteur	1	2	3	4	5

Si pour différentes raisons, nous mettions fin à notre relation avec X :

X pourrait difficilement compenser cette séparation en travaillant avec une autre société	1	2	3	4	5
Cela aurait un impact négatif sur son activité (ou son chiffre d'affaires)	1	2	3	4	5
Cela ternirait de façon significative la réputation de X dans ce secteur	1	2	3	4	5
Cela ternirait la qualité perçue des produits/services vendus par X	1	2	3	4	5

### Section 4 – Gestion de la relation contractuelle avec le donneur d'ordre

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Ces questions concernent l'application du (ou des) contrat(s) qui vous lie à X.

Les clauses du contrat sont appliquées de manière équitable et constante	1	2	3	4	5
Nous pouvons nous exprimer sur l'application du contrat	1	2	3	4	5
X applique les termes du contrat en se fondant sur des faits concrets et des informations objectives	1	2	3	4	5
X change les règles du jeu au gré des circonstances	1	2	3	4	5

Ces questions concernent ce que vous retirez de votre relation avec X.

En faisant le bilan de notre relation avec X, j'ai l'impression que ce que nous retirons de notre relation :

... reflète les investissements que nous avons fournis	1	2	3	4	5
... est équitable au regard du travail que nous effectuons	1	2	3	4	5
... est justifié par rapport à la qualité de notre travail	1	2	3	4	5

Ces questions concernent le (ou les) interlocuteur(s) de chez X avec qui vous avez l'habitude de travailler.

Cet interlocuteur est courtois avec nous	1	2	3	4	5
Cet interlocuteur nous traite avec considération	1	2	3	4	5
Cet interlocuteur nous traite avec respect	1	2	3	4	5
Cet interlocuteur communique avec nous en toute transparence	1	2	3	4	5
Cet interlocuteur nous communique les informations dont nous avons besoin en temps voulu	1	2	3	4	5
Cet interlocuteur adapte sa communication à nos besoins spécifiques	1	2	3	4	5

Ces questions concernent le niveau de confiance de votre relation avec X.

X a toujours été équitable lorsqu'il négocie avec nous	1	2	3	4	5
Nous faisons confiance à X pour nous traiter de façon équitable	1	2	3	4	5
En nous basant sur notre expérience antérieure, nous faisons confiance à X pour tenir ses promesses	1	2	3	4	5
Même lorsque le cahier des charges est imprécis, nous n'hésitons pas à nous engager avec X	1	2	3	4	5
X est digne de confiance	1	2	3	4	5
Si l'occasion se présentait, X n'essaierait pas d'être opportuniste à nos dépens	1	2	3	4	5

## Section 5 – La performance de votre entreprise telle que vous la percevez

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Comparée à des entreprises de même type, nous estimons que notre performance est élevée en termes :

de croissance du chiffre d'affaires	1	2	3	4	5
de croissance du bénéfice	1	2	3	4	5
de rentabilité globale	1	2	3	4	5
de productivité du travail	1	2	3	4	5
de capacité d'autofinancement	1	2	3	4	5

## Section 6 – Ancienneté et importance économique de votre relation avec X

Notre entreprise collabore avec X depuis \_\_\_\_\_ années

La part de notre chiffre d'affaires résultant de la collaboration avec X est de l'ordre de :

(Cochez la case correspondante)

- de 20%	De 20 à 40 %	De 40 à 60 %	De 60 à 80 %	De 80 à 100 %
----------	--------------	--------------	--------------	---------------

Annexe 3

Questionnaire sous-traitant

*Source : direction des ressources humaines*





CENTRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT

EAC 5032 UT1 – CNRS

## RELATIONS DONNEUR D'ORDRE/SOUS-TRAITANT ET PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

### *Consignes pour remplir le questionnaire*

Répondez s'il vous plaît à toutes les questions. Il s'agit de questions fermées et il vous suffit simplement de cocher (ou d'entourer) une case. Il vous faudra environ 10 minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible sans passer trop de temps sur chaque question proposée. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse.

Nous vous rappelons que l'objectif de ce travail est d'obtenir une meilleure connaissance des relations sous-traitant/donneur d'ordre et de leur influence sur les pratiques RH des sous-traitants. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire réalisé indépendamment de toute entreprise ou de toute organisation professionnelle. Nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses. Votre donneur d'ordre ou tout autre interlocuteur que nous-mêmes n'auront donc jamais accès aux données individuelles.

Pour obtenir une synthèse générale des principaux résultats de l'enquête, merci d'envoyer un e-mail à l'adresse suivante : [gwenaelle.bergon@univ-tlse1.fr](mailto:gwenaelle.bergon@univ-tlse1.fr)

### **Contact :**

Gwenaëlle BERGON – Assistante de recherche  
CRM – Université Toulouse 1 Capitole  
2 rue du Doyen Gabriel Marty  
31042 TOULOUSE Cedex

## Section 1 – Interdépendance des pratiques RH

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Nous nous inspirons des pratiques RH de X pour définir :

notre plan de formation	1	2	3	4	5
notre budget annuel alloué à la formation	1	2	3	4	5
notre système de rémunération	1	2	3	4	5
le niveau de rémunération de nos salariés	1	2	3	4	5
nos modalités de gestion des carrières (mobilité interne, promotion...)	1	2	3	4	5
la formalisation de nos postes, nos descriptions de postes	1	2	3	4	5
notre recrutement	1	2	3	4	5
notre système d'évaluation des salariés	1	2	3	4	5

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Nous avons le souci d'adapter nos pratiques RH à celles de X	1	2	3	4	5
Si les pratiques RH de X évoluent, celles de notre entreprise évoluent simultanément	1	2	3	4	5
Nous faisons appel en priorité aux mêmes prestataires RH que ceux de X	1	2	3	4	5

## Section 2 – Population de salariés « CADRES & INGENIEURS »

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de sélection à l'embauche.

Généralement, beaucoup de candidats qualifiés postulent à nos offres d'emploi de cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs nouvellement embauchés dans notre entreprise ont été sélectionnés sur la base de tests validés scientifiquement	1	2	3	4	5
Nous recrutons nos cadres & ingénieurs à l'aide de plusieurs méthodes d'évaluation s'intéressant notamment à la personnalité et aux compétences professionnelles	1	2	3	4	5
Afin d'embaucher nos cadres & ingénieurs, nous utilisons une procédure de sélection rigoureuse	1	2	3	4	5
Notre processus de sélection des cadres & ingénieurs est très sélectif	1	2	3	4	5
Concernant l'embauche de nos cadres & ingénieurs, notre entreprise est plus sélective que nos concurrents	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de formation.

Nos cadres & ingénieurs reçoivent généralement de nombreuses heures de formation durant l'année qui suit leur embauche	1	2	3	4	5
Nos cadres et ingénieurs expérimentés reçoivent généralement de nombreuses heures de formation tous les ans	1	2	3	4	5
Une proportion importante de nos cadres & ingénieurs serait capable d'assurer plusieurs postes via une rotation des postes ou après une formation	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs suivent souvent des formations transversales ou effectuent des rotations de postes	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs reçoivent souvent des formations en dehors de leur domaine de spécialité	1	2	3	4	5
Comparée à nos concurrents, notre société offre à nos cadres & ingénieurs plus de formation étendue	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de rémunération.

La rémunération des cadres & ingénieurs de notre entreprise est globalement au-dessus de la moyenne du marché	1	2	3	4	5
La plupart de nos cadres & ingénieurs ont une rémunération basée sur un fixe et des primes	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs ont droit à des plans incitatifs annuels, des plans d'intéressement et/ou des plans de partage des bénéfices de notre société	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs possèdent une grande quantité des parts de notre société	1	2	3	4	5
La part variable du salaire de nos cadres & ingénieurs correspond à la performance financière de notre société	1	2	3	4	5
Le coût d'emploi moyen de nos cadres & ingénieurs est plus important dans notre société que chez nos concurrents	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques d'évaluation de la performance.

Nos cadres & ingénieurs sont régulièrement et formellement évalués	1	2	3	4	5
L'évaluation de la performance de nos cadres & ingénieurs est basée sur des résultats objectifs et quantifiables	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs sont souvent évalués dans un objectif de développement personnel	1	2	3	4	5
L'évaluation de nos cadres & ingénieurs a des conséquences sur leur rémunération	1	2	3	4	5
L'évaluation de nos cadres & ingénieurs a des conséquences sur leur promotion hiérarchique	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous pensons avoir un meilleur système d'évaluation de la performance de nos cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de gestion des carrières.

Beaucoup de postes de cadres & ingénieurs sont pourvus en interne	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs sont davantage promus sur le critère du mérite que sur le critère de l'ancienneté	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs ont des parcours de carrière clairement identifiés	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs ont de véritables perspectives de carrière	1	2	3	4	5
Les aspirations de carrière de nos cadres & ingénieurs sont connues de leur supérieur hiérarchique direct	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous offrons de meilleures perspectives de carrière à nos cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

Ces questions concernent la manière dont vous impliquez vos équipes de travail dans les prises de décisions.

Nos cadres & ingénieurs participent aux décisions de l'entreprise au travers d'équipes de travail décentralisées	1	2	3	4	5
La majorité de nos cadres & ingénieurs se réunissent régulièrement formellement ou informellement pour résoudre des questions liées au bon fonctionnement de l'entreprise	1	2	3	4	5
La majorité de nos cadres & ingénieurs est formée à la résolution collective de problèmes	1	2	3	4	5
Nos cadres & ingénieurs se réunissent régulièrement dans des comités de gestion pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise	1	2	3	4	5
Les comités de gestion composés de nos salariés cadres & ingénieurs, peuvent exercer une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise	1	2	3	4	5
Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie d'avantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes	1	2	3	4	5

Ces questions concernent le niveau de sécurité d'emploi que vous offrez à vos salariés.

Nos cadres & ingénieurs ont dans notre entreprise des perspectives d'emploi à long terme	1	2	3	4	5
Nous évitons au maximum de licencier nos cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
Si notre entreprise faisait face à des problèmes économiques, nos cadres & ingénieurs ne seraient licenciés qu'en dernier recours	1	2	3	4	5

La sécurité de l'emploi est quasi garantie à nos cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
Nous nous sommes engagés auprès de nos cadres & ingénieurs quant à la sécurité de leur emploi	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous offrons une plus grande sécurité de l'emploi à nos cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

### Section 3 – Population de salariés « SALARIES DE PRODUCTIONS HORS CADRES & INGENIEURS »

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de sélection à l'embauche.

Généralement, beaucoup de candidats qualifiés postulent à nos offres d'emploi de salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs nouvellement embauchés dans notre entreprise ont été sélectionnés sur la base de tests validés	1	2	3	4	5
Nous recrutons nos salariés de production hors cadres & ingénieurs à l'aide de plusieurs méthodes d'évaluation s'intéressant notamment à la personnalité et aux compétences professionnelles	1	2	3	4	5
Afin d'embaucher nos salariés de production hors cadres & ingénieurs, nous utilisons une procédure de sélection rigoureuse	1	2	3	4	5
Notre processus de sélection des salariés de production hors cadres & ingénieurs est très sélectif	1	2	3	4	5
Concernant l'embauche de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs, notre entreprise est plus sélective que nos concurrents	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de formation.

Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs reçoivent généralement de nombreuses heures de formation durant l'année qui suit leur embauche	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs expérimentés, reçoivent généralement de nombreuses heures de formation tous les ans	1	2	3	4	5
Une proportion importante de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs serait capable d'assurer plusieurs postes via une rotation des postes ou après une formation	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs suivent souvent des formations transversales ou effectuent des rotations de postes	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs reçoivent souvent des formations en dehors de leur domaine de spécialité	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, notre société offre à nos salariés de production hors cadres & ingénieurs plus de formation étendue	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de rémunération.

La rémunération des salariés de production hors cadres & ingénieurs de notre entreprise est globalement au-dessus de la moyenne du marché	1	2	3	4	5
La plupart de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ont une rémunération basée sur un fixe et des primes	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs possèdent une grande quantité des parts de notre société	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ont droit à des plans incitatifs annuels, des plans d'intéressement et/ou des plans de partage des bénéfices de notre société	1	2	3	4	5
La part variable du salaire de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs correspond à la performance financière de notre société	1	2	3	4	5
Le coût d'emploi moyen de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs est plus important dans notre société que chez nos concurrents	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques d'évaluation de la performance.

Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs sont régulièrement et formellement évalués	1	2	3	4	5
L'évaluation de la performance de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs est basée sur des résultats objectifs et quantifiables	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs sont souvent évalués dans un objectif de développement personnel	1	2	3	4	5
L'évaluation de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs a des conséquences sur leur rémunération	1	2	3	4	5
L'évaluation de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs a des conséquences sur leur promotion hiérarchique	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous pensons avoir un meilleur système d'évaluation de la performance de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

Ces questions concernent vos pratiques de gestion des carrières.

Beaucoup de postes de salariés de production hors cadres & ingénieurs sont pourvus en interne	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs sont davantage promus sur le critère du mérite que sur le critère de l'ancienneté	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ont des parcours de carrière clairement identifiés	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ont de véritables perspectives de carrière	1	2	3	4	5
Les aspirations de carrière de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs sont connues de leur supérieur hiérarchique direct	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous offrons de meilleures perspectives de carrière à nos salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

Ces questions concernent la manière dont vous impliquez vos équipes de travail dans les prises de décision.

Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs participent aux décisions de l'entreprise au travers d'équipes de travail décentralisées	1	2	3	4	5
La majorité de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs se réunissent régulièrement formellement ou informellement pour résoudre des questions liées au bon fonctionnement de l'entreprise	1	2	3	4	5
La majorité de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs est formée à la résolution collective de problèmes	1	2	3	4	5
Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs se réunissent régulièrement dans des comités de gestion pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise	1	2	3	4	5
Les comités de gestion composés de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs, peuvent exercer une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise	1	2	3	4	5
Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie d'avantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes	1	2	3	4	5

Ces questions concernent le niveau de sécurité d'emploi que vous offrez à vos salariés.

Nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ont dans notre entreprise des perspectives d'emploi à long terme	1	2	3	4	5
Nous évitons au maximum de licencier nos salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
La sécurité de l'emploi est quasi garantie à nos salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5
Si notre entreprise faisait face à des problèmes économiques, nos salariés de production hors cadres & ingénieurs ne seraient licenciés qu'en dernier recours	1	2	3	4	5
Nous nous sommes engagés auprès de nos salariés de production hors cadres & ingénieurs quant à la sécurité de leur emploi	1	2	3	4	5
Comparé à nos concurrents, nous offrons une plus grande sécurité de l'emploi à nos salariés de production hors cadres & ingénieurs	1	2	3	4	5

#### **Section 4 – Population totale « CADRES & INGENIEURS ET SALARIES DE PRODUCTION HORS CADRES & INGENIEURS»**

Ces questions concernent la distinction de statut qu'il peut exister entre les différents salariés de votre entreprise.

Dans notre entreprise, l'ensemble des salariés partage la même cafétéria et lieux de restauration	1	2	3	4	5
Dans notre entreprise, les salariés des différents niveaux hiérarchiques utilisent les mêmes véhicules de société pour leurs déplacements professionnels	1	2	3	4	5
Dans notre entreprise, les salariés des différents niveaux hiérarchiques sont logés dans des hôtels similaires lors des déplacements professionnels	1	2	3	4	5
Dans notre entreprise, nous traitons nos cadres & ingénieurs et ouvriers de production avec la même considération	1	2	3	4	5
Comparée à nos concurrents, notre entreprise respecte davantage l'égalité de traitements entre cadres & ingénieurs et ouvriers de production	1	2	3	4	5
Dans notre entreprise, les cadres et ingénieurs ne sont pas mieux traités que nos ouvriers de production	1	2	3	4	5

## Section 5 – Informations générales

---

L'effectif moyen de salariés travaillant dans notre entreprise est aujourd'hui de \_\_\_\_\_

La part de nos contrats intérim, CDD et CDI dans notre entreprise est de l'ordre en moyenne de :

*(Remplir les cases correspondantes)*

INTERIM	CDI	CDD	
%	%	%	= 100 %

La part de nos « cadres & Ingénieurs » et « salariés de production hors cadres & ingénieurs » dans notre entreprise est de l'ordre de :

*(Remplir les cases correspondantes)*

Cadres & Ingénieurs	Salariés de production hors cadres & ingénieurs	
%	%	= 100 %

Informations complémentaires qu'il vous semble utile de préciser :

**Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.**



Annexe 4 Echelle de mesure : performance  
organisationnelle et soutien  
organisationnel perçu

*Test de la validité prédictive du  
système RH performant*

## La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est mesurée à partir de l'échelle développée par Lusch et Brown (1996) et utilisée plus récemment par Lado et ses collègues (2008). Cette échelle mesure cinq aspects<sup>49</sup> d'efficacité et de productivité organisationnelle (Kumar et al., 1992). Les réponses sont attendues en comparaison à des entreprises similaires. Lado et al. (2008) soulignent que la mesure d'une performance relative a pour intérêt d'évaluer de façon plus appropriée le niveau de performance en établissant un comparatif. De plus, cette échelle permet d'obtenir une mesure subjective d'une performance « objective » minimisant ainsi d'éventuelles variations attribuables à des différences de structure industrielle ou d'autres variables environnementales (Lusch et Brown, 1996). Ce risque de biais conforte notre choix car notre étude porte sur deux secteurs d'activités. Enfin, la fiabilité de cette échelle a été confirmée dans la littérature avec des alpha de Cronbach supérieurs à 0.9 pour les études de Lusch et Brown (1996) et Lado et al. (2008).

Le tableau 81 présente les items de l'échelle de Lusch et Brown (1996) et la traduction française que nous avons proposée.

**Tableau 81. Mesure de la performance organisationnelle**

Version originale (Lusch et Brown, 1996)	Traduction proposée et retenue
<i>As compared to other similar agents of the principal, our performance is very high in terms of : (1. Strongly disagree; 5. Strongly agree *)</i>	Comparée à des entreprises de même type, nous estimons que notre performance est élevée en termes de : (1. Pas du tout performant à 5. Très performant)*
<i>1. sales growth</i>	1. croissance de chiffre d'affaires
<i>2. profit growth</i>	2. croissance de bénéfice
<i>3. overall profitability</i>	3. rentabilité globale
<i>4. labor productivity</i>	4. productivité du travail
<i>5. cash flow</i>	5. capacité d'autofinancement (trésorerie)

*\*Echelle de Likert en 5 points*

<sup>49</sup> L'échelle d'origine de Lusch et Brown (1996) comprend six items mais seulement cinq items ont été retenus à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire.

## - L'analyse factorielle exploratoire

Le test KMO indique que les données sont factorisables (0.81). L'analyse factorielle en axes principaux met en évidence une structure unidimensionnelle avec des contributions factorielles très satisfaisantes (supérieures à 0.7). Ce résultat est concordant avec la littérature à l'instar des travaux de Lusch et Brown (1996) ainsi que Lado et al. (2008). La part de variance expliquée par le facteur est de 67% et l'alpha de Cronbach indique une fiabilité satisfaisante (0.87). Le tableau 82 présente les résultats de cette analyse.

**Tableau 82. Analyse factorielle exploratoire de la performance organisationnelle**

Items*	Contribution factorielle
1. de croissance du chiffre d'affaires	.799
2. de croissance du bénéfice	.920
3. de rentabilité globale	.877
4. de productivité du travail	.710
5. de capacité d'autofinancement	.763
Valeur propre	3.341
Variance expliquée	66.81%
KMO	.81
Alpha de Cronbach	.87

\* Les items étaient introduits par « Comparée à des entreprises de même type, nous estimons que notre performance est élevée en termes : »

## - Validité prédictive

La validité prédictive peut être vérifiée en analysant la corrélation entre deux construits qui sont censés théoriquement être corrélés. Dans l'objectif de vérifier la validité de la mesure de la performance organisationnelle perçue, nous avons recensé des données financières dans la mesure du possible sur les entreprises sous-traitantes de notre échantillon. La rentabilité des actifs (ROA) est un indicateur objectif de performance qui mesure le rapport entre le résultat net et l'actif mobilisé dans l'activité. Gulati et Sytch (2007) ont comparé leur mesure subjective de la performance à des ratios objectifs pour 20% de leur échantillon et valident leur mesure en notant une corrélation de 0.9. Par ailleurs, cet indicateur de profitabilité (ROA) a été largement utilisé dans les recherches en stratégie et en management stratégique des ressources humaines car il permet de mesurer comment

l'organisation utilise efficacement ses actifs pour contribuer au développement de l'entreprise (Chi et Lin, 2011 ; Delery et Doty, 1996 ; Lee et Miller, 1999, Lepak et Snell, 2002).

Nous avons collecté le ROA de l'année 2010 pour 60 entreprises de notre échantillon final soit 83% de notre échantillon total. La corrélation entre la mesure subjective et objective est de 0.36 avec une signification de 5%. Ce résultat atteste de la validité de notre mesure de la performance organisationnelle.

### Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu est mesuré à partir de l'échelle développée par Eisenberger et al (1986) et utilisée plus récemment par Eisenberger et al. (2001), Takeuchi et Wang, (2009), Zhang et Jia (2010). Il fait référence aux croyances de l'employé concernant l'étendue de l'implication de l'organisation envers lui et la manière dont l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être (Eisenberger et al., 1986).

**Tableau 83. Mesure du soutien organisationnel perçu**

Version originale (Eisenberger et al., 1986)	Traduction proposée et retenue
<i>As compared to other similar agents of the principal, our performance is very high in terms of : (1. Strongly disagree; 5.Strongly agree *)</i>	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes : (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)*
<i>1. Help is available from the organization when I have a problem.</i>	1. En cas de problème, je peux compter sur mon entreprise pour m'aider
<i>2. The organization really cares about my well-being.</i>	2. Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être
<i>3. The organization is willing to extend itself in order to help me perform my job to the best of my ability</i>	3. Mon entreprise fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités
<i>4. The organization tries to make my job as interesting as possible.</i>	4. Mon entreprise cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible
<i>5. The organization strongly considers my goals and values.</i>	5. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs

\*Echelle de Likert en 5 points

- **L'analyse factorielle exploratoire**

Le test KMO indique que les données sont factorisables (0.89). L'analyse factorielle en axes principaux met en évidence une structure unidimensionnelle avec des contributions factorielles très satisfaisantes (supérieures à 0.8). Ce résultat est concordant avec la littérature à l'instar des travaux de Eisenberger et al. (1986) ainsi que Zhang et Jia (2010). La part de variance expliquée par le facteur est de 74% et l'alpha de Cronbach indique une fiabilité satisfaisante (0.93). Le tableau 84 présente les résultats de cette analyse.

**Tableau 84. Analyse factorielle exploratoire du soutien organisationnel perçu**

<b>Items</b>	<b>Contribution factorielle</b>
1. En cas de problème, je peux compter sur mon entreprise pour m'aider	.869
2. Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être	.836
3. Mon entreprise fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités	.884
5. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs	.878
5. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs	.837
Valeur propre	3.707
Variance expliquée	74.14%
KMO	.89
Alpha de Cronbach	.93

## Annexe 5 Analyse complémentaire

*Analyse des résultats en moindre carré ordinaire (OLS)*

## Test des effets directs

### - Test de l'hypothèse H2a

Tableau 85. Justice inter-organisationnelle et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.022	.658	.009	.856	-.048	.648	.031	.774
<b>Effets Directs</b>								
Justice			<b>.214†</b>	<b>.064</b>			<b>.269*</b>	<b>.014</b>
F	.198		1.869		.210		3.283*	
$\Delta F$			3.534†				6.344*	
R <sup>2</sup>	.003		.051		.002		.069	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.024		-.009		.048	
$\Delta R^2$			.049				.066	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

Tableau 86. Dimensions de la justice inter-organisationnelle et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Test isolé						Test simultané					
	N = 72			N = 93			N = 72			N = 93		
	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$
<b>Variables indépendantes</b>												
JP	.174	.150	.030	<b>.217†</b>	.079	.046	.093	.514		.143	.337	
JD	<b>.231†</b>	.056	.052	<b>.249*</b>	.039	.060	.197	.191		.199	.195	
JIT	.136	.282	.017	.158	.207	.023	.039	.808	.060	.016	.924	.074
JIF	.145	.265	.018	.178	.165	.027	-.042	.818		-.044	.814	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test de l'hypothèse H3b

Tableau 87. Normes relationnelles et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.053	.658	-.037	.757	-.048	.648	-.032	.758
<b>Effets Directs</b>								
Normes relationnelles			.165	.171			.215*	.041
F	.198		1.055		.210		2.257	
$\Delta F$			1.909				4.297*	
R <sup>2</sup>	.003		.030		.002		.048	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.002		-.009		.027	
$\Delta R^2$			.027				.046	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

Tableau 88. Dimensions des normes relationnelles et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Test isolé						Test simultané					
	N = 72			N = 93			N = 72			N = 93		
	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$	$\beta$	p	$\Delta R^2$
<b>Variables indépendantes</b>												
SOL	.090	.470	.008	.097	.433	.009	-.001	.996		-.015	.915	
MUT	.208†	.092	.040	.223†	.068	.047	.237	.145	.042	.214	.159	.047
FLEX	.092	.448	.008	.131	.277	.017	-.047	.766		.029	.840	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01



- Test de l'hypothèse H3c

Tableau 89. Confiance inter-organisationnelle et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.053	.658	-.014	.908	-.048	.648	-.001	.993
<b>Effets Directs</b>								
Confiance			.150	.228			.209†	.053
F	.198		.838		.210		2.032	
$\Delta F$			1.476				3.848†	
R <sup>2</sup>	.003		.024		.002		.044	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.005		-.009		.022	
$\Delta R^2$			.021				.041	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test de l'hypothèse H2d1

Tableau 90. Avantage de dépendance du donneur d'ordre et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.053	.658	.007	.957	-.164	.238	-.120	.380
<b>Effets Directs</b>								
Av.Dep.DO			-.178	.162			-.257*	.046
F	.198		1.099		.672		1.388	
$\Delta F$			1.997				4.126*	
R <sup>2</sup>	.003		.031		.039		.095	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.003		-.019		.027	
$\Delta R^2$			.028				.057	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test de l'hypothèse H2d2

Tableau 91. Avantage de dépendance du sous-traitant et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.053	.658	-.060	.629	-.048	.648	-.052	.623
<b>Effets Directs</b>								
Av.Dep.ST			-.031	.820			-.064	.549
F	.198		.129		.210		.285	
$\Delta F$			.064				.362	
R <sup>2</sup>	.003		.004		.002		.006	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.025		-.009		-.016	
$\Delta R^2$			.001				.004	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test de l'hypothèse H2d3

Tableau 92. Interdépendance et performance de l'échange

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Modèle 1 N=72				Modèle 2 N=93			
	Etape 1		Etape 2		Etape 1		Etape 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>								
Taille de l'entreprise	-.053	.658	-.112	.352	-.048	.648	-.097	.356
<b>Effets Directs</b>								
Interdépendance			.266*	.029			.249*	.019
F	.198		2.599†		.210		2.941†	
$\Delta F$			4.990*				5.661*	
R <sup>2</sup>	.003		.070		.002		.062	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.043		-.009		.041	
$\Delta R^2$			.067				.060	

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

## Test des effets de modération

### - Test des hypothèses H3a et H4a

**Tableau 93. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle**

PERFORMANCE DE L'ÉCHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	.006	.916	.006	.910
<b>Effets Directs</b>						
Justice			.212	.068	.218	.071
HPWS			.008	.734	.006	.789
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxJustice					.007	.837
F	.198		1.269		.949	
R <sup>2</sup>	.003		.053		.054	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.011		-.003	
$\Delta F$	.198		1.803		.043	
$\Delta R^2$			.050		.001	

N = 72

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test des hypothèses H3b et H4b

Tableau 94. Le rôle modérateur des normes relationnelles

PERFORMANCE DE L'ÉCHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	-.019	.704	-.021	.687
<b>Effets Directs</b>						
Normes relationnelles			.157	.178	.154	.189
HPWS			.008	.707	.007	.770
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxNR					.009	.805
F	.198		.742		.564	
R <sup>2</sup>	.003		.032		.033	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.011		.025	
$\Delta F$	.198		1.014		.061	
$\Delta R^2$			.029		.001	

N = 72 ; NR : Normes relationnelles

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test des hypothèses H3c et H4c

Tableau 95. Le rôle modérateur de la confiance inter-organisationnelle

PERFORMANCE DE L'ÉCHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	-.010	.851	-.013	.813
<b>Effets Directs</b>						
Confiance			.107	.239	.100	.275
HPWS			.008	.727	.003	.905
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxConfiance					.019	.519
F	.198		.592		.546	
R <sup>2</sup>	.003		.025		.032	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.018		-.026	
$\Delta F$	.198		.790		.421	
$\Delta R^2$			.023		.006	

N = 72

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test des hypothèses H3d1 et H4d1

Tableau 96. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	.003	.954	-.003	.959
<b>Effets Directs</b>						
Av.Dep.DO			-.129	.185	-.119	.230
HPWS			-.001	.983	.004	.880
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxAv.Dep.DO					.020	.528
F	.198		.722		.637	
R <sup>2</sup>	.003		.031		.037	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.012		-.021	
$\Delta F$	.198		.984		.403	
$\Delta R^2$			.028		.006	

N = 72 ; Av. Dep. DO : Avantage de dépendance du donneur d'ordre

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test des hypothèses H3d2 et H4d2

Tableau 97. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	-.031	.562	-.021	.691
<b>Effets Directs</b>						
Av. Dep. ST			-.079	.739	-.211	.393
HPWS			.011	.642	.018	.434
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxAv.Dep.ST					.165	.106
F	.198		.158		.794	
R <sup>2</sup>	.003		.007		.045	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		-.037		-.012	
$\Delta F$	.198		.141		2.690	
$\Delta R^2$			.004		.038	

N = 72 ; Av. Dep. ST: Avantage de dépendance du sous-traitant

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

- Test des hypothèses H3d3 et H4d3

Tableau 98. Le rôle modérateur de l'interdépendance

PERFORMANCE DE L'ECHANGE	Etape 1		Etape 2		Etape 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<b>Variables de contrôle</b>						
Taille de l'entreprise	-.022	.658	-.046	.365	-.042	.419
<b>Effets Directs</b>						
Interdépendance			.044*	.033	.041†	.059
HPWS			-.001	.972	-.001	.969
<b>Effet d'Interaction</b>						
HPWSxInterdépendance					.003	.677
F	.198		1.708		1.309	
R <sup>2</sup>	.003		.070		.073	
R <sup>2</sup> ajusté	-.011		.029		.017	
$\Delta F$	.198		2.459†		.175	
$\Delta R^2$			.067		.002	

N = 72

†p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01

## Liste des tableaux

Tableau 1. Modèle de la théorie des ressources (traduction Barney, 1991) -----	43
Tableau 2. SYSTEME RH PERFORMANT : MODELISATION ET RESULTAT DANS LA LITTERATURE-----	57
Tableau 3. Contributions des principaux chercheurs aux quatre fondements de la théorie de l'échange social (traduction et adaptation de Lambe et al., 2001)-----	95
Tableau 4. Les sources de pouvoir et leurs conséquences sur la relation -----	122
Tableau 5. Récapitulatif des hypothèses de recherche -----	149
Tableau 6. Design de l'étude-----	156
Tableau 7. Répartition de l'échantillon initial -----	160
Tableau 8. Taux de réponse des donneurs d'ordre-----	161
Tableau 9. Taux de participation des entreprises sous-traitantes selon la source-----	167
Tableau 10. Taux de participation des référents commerciaux selon les donneurs d'ordre -----	168
Tableau 11. Traitement de l'échantillon final -----	169
Tableau 12. Présentation des entreprises sous-traitantes -----	172
Tableau 13. Mesure du système RH performant -----	175
Tableau 14. Mesure de la performance de l'échange-----	178
Tableau 15. Mesure de la justice inter-organisationnelle-----	180
Tableau 16. Mesure des normes relationnelles -----	182
Tableau 17. Mesure de la confiance organisationnelle -----	184
Tableau 18. Mesure de la dépendance des partenaires-----	185
Tableau 19. Récapitulatif des variables mobilisées dans le questionnaire de recherche -----	187
Tableau 20. Principaux indices de l'AFE (selon Hair et al., 2014)-----	190
Tableau 21. Classification et seuil des indices d'ajustement (selon Hair et al., 2014)-----	191
Tableau 22. Normes de validité convergente et discriminante -----	192
Tableau 23. Comparaison des échantillons pour évaluer les qualités psychométriques des échelles de mesure et tester les hypothèses de recherche -----	193
Tableau 24. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de l'évaluation de la performance-----	195
Tableau 25. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la participation -----	196
Tableau 26. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la formation -----	197
Tableau 27. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la gestion des carrières-----	198
Tableau 28. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la sélection à l'embauche -----	199
Tableau 29. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la rémunération-----	200
Tableau 30. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la sécurité de l'emploi -----	201



Tableau 31. Synthèse des pratiques RH sélectionnées et validées par l'AFE -----	201
Tableau 32. Analyse factorielle exploratoire des pratiques RH pondérées -----	203
Tableau 33. HPWS et performance organisationnelle du sous-traitant -----	206
Tableau 34. HPWS et soutien organisationnel perçu -----	207
Tableau 35. Analyse factorielle exploratoire de la performance de l'échange -----	208
Tableau 36. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la justice inter-organisationnelle -----	209
Tableau 37. Indices d'ajustement des modèles de mesure de la justice inter-organisationnelle -----	211
Tableau 38. Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de la justice inter-organisationnelle -----	212
Tableau 39. Test de la validité convergente et discriminante de la justice inter-organisationnelle ---	212
Tableau 40. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle des normes relationnelles -----	214
Tableau 41. Indices d'ajustement des modèles de mesure des normes relationnelles -----	215
Tableau 42. Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des normes relationnelles -----	216
Tableau 43. Test de la validité convergente et discriminante des normes relationnelles -----	217
Tableau 44. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la confiance inter-organisationnelle ----	217
Tableau 45. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de la dépendance des partenaires -----	219
Tableau 46. Synthèse des variables mobilisées dans l'étude -----	223
Tableau 47. Matrice des corrélations au niveau de l'entreprise sous-traitante (niveau 2) -----	244
Tableau 48 - Matrice des corrélations au niveau de la relation donneur d'ordre/sous-traitant (niveau 1) -----	245
Tableau 49. Système RH performant et performance de l'échange (H1) -----	248
Tableau 50. Justice inter-organisationnelle et performance de l'échange (H2a) -----	250
Tableau 51. Résultats des dimensions de la justice traitées de manière isolée et simultanée -----	251
Tableau 52. Normes relationnelles et performance de l'échange (H2b) -----	252
Tableau 53. Résultats des dimensions des normes relationnelles traitées de manière isolée et simultanée -----	253
Tableau 54. Confiance inter-organisationnelle et performance de l'échange (H2c) -----	254
Tableau 55. Avantage de dépendance du donneur d'ordre et performance de l'échange (H2d1) -----	255
Tableau 56. Avantage de dépendance du sous-traitant et performance de l'échange (H2d2) -----	256
Tableau 57. Interdépendance et performance de l'échange (H2d3) -----	257
Tableau 58. Effets des variables prédictives sur la performance de l'échange -----	258
Tableau 59. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle (H3a et H4a) contrôlé par l'effectif -----	260
Tableau 60. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle (H3a et H4a) -----	261

Tableau 61. Effet conditionnel de la justice inter-organisationnelle -----	262
Tableau 62. Le rôle modérateur des dimensions de la justice inter-organisationnelle contrôlé par l'effectif -----	264
Tableau 63. Effets conditionnels des dimensions procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle -----	265
Tableau 64. Le rôle modérateur des normes relationnelles (H4b) contrôlé par l'effectif -----	267
Tableau 65. Le rôle modérateur des normes relationnelles (H4b) -----	268
Tableau 66. Le rôle modérateur des dimensions des normes relationnelles (H4b1 à H4b3) contrôlé par l'effectif -----	269
Tableau 67. Le rôle modérateur de la confiance (H3c et H4c) contrôlé par l'effectif -----	270
Tableau 68. Le rôle modérateur de la confiance (H3c et H4c) -----	271
Tableau 69. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (H4d1) contrôlé par l'effectif -----	272
Tableau 70. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre (H4d1) -----	273
Tableau 71. Effet conditionnel de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre -----	273
Tableau 72. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant (H4d2) contrôlé par l'effectif -----	275
Tableau 73. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant (H4d2) -----	276
Tableau 74. Le rôle modérateur de l'interdépendance (H4d3) contrôlé par l'effectif -----	277
Tableau 75. Le rôle modérateur de l'interdépendance (H4d3) -----	278
Tableau 76. Effet conditionnel de l'avantage de dépendance du sous-traitant -----	278
Tableau 77. Synthèse des hypothèses de modération testées en multi-niveaux -----	280
Tableau 78. Comparatif du test des hypothèses avec les deux méthodes d'analyse -----	285
Tableau 79. Comparaison des moyennes et des variances -----	287
Tableau 80. Récapitulatif des hypothèses de recherche -----	288
Tableau 81. Mesure de la performance organisationnelle -----	389
Tableau 82. Analyse factorielle exploratoire de la performance organisationnelle -----	390
Tableau 83. Mesure du soutien organisationnel perçu -----	391
Tableau 84. Analyse factorielle exploratoire du soutien organisationnel perçu -----	392
Tableau 85. Justice inter-organisationnelle et performance de l'échange -----	394
Tableau 86. Dimensions de la justice inter-organisationnelle et performance de l'échange -----	394
Tableau 87. Normes relationnelles et performance de l'échange -----	395
Tableau 88. Dimensions des normes relationnelles et performance de l'échange -----	395

Tableau 89. Confiance inter-organisationnelle et performance de l'échange -----	396
Tableau 90. Avantage de dépendance du donneur d'ordre et performance de l'échange -----	396
Tableau 91. Avantage de dépendance du sous-traitant et performance de l'échange -----	397
Tableau 92. Interdépendance et performance de l'échange -----	397
Tableau 93. Le rôle modérateur de la justice inter-organisationnelle -----	398
Tableau 94. Le rôle modérateur des normes relationnelles -----	399
Tableau 95. Le rôle modérateur de la confiance inter-organisationnelle -----	399
Tableau 96. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre -----	400
Tableau 97. Le rôle modérateur de l'avantage de dépendance du sous-traitant -----	400
Tableau 98. Le rôle modérateur de l'interdépendance -----	401

## Liste des figures

Figure 1. Perspectives à un an de l'investissement et de l'emploi selon le secteur d'activité en 2009 - 10	
Figure 2. Evolution des commandes aéronautiques et spatiales depuis 2004 dans le Grand Sud-Ouest	
-----	11
Figure 3. Modèle théorique des effets des dimensions RH au niveau organisationnel (traduction Jiang et al., 2012)	52
Figure 4. Effets des dimensions RH au niveau organisationnel (Jiang et al., 2012)	55
Figure 5. Effets de HPWS au niveau organisationnel (Jiang et al., 2012)	56
Figure 6. Modèle intégrateur (intégration) des principes, politiques, pratiques et produits performants au sein de deux architectures parallèles : organisationnelle et RH (adaptée de Posthuma et al., 2013)	69
Figure 7. Spectre des normes contractuelles selon Macneil (adaptation et traduction de Blois, 2002)	
-----	103
Figure 8. Cadre théorique de la confiance (traduction Das et Teng, 2004)	113
Figure 9. Modèle de recherche général	149
Figure 10. Les différentes sources de données	155
Figure 11. Chronologie des actions élaborées dans le protocole de recherche	157
Figure 12. Modélisation de la dépendance des relations donneur d'ordre/sous-traitant	229
Figure 13. Schématisation du test des hypothèses entre les niveaux 1 et 2 (H1)	235
Figure 14. Schématisation du test des hypothèses niveau 1 (H2)	235
Figure 15. Schématisation du test des hypothèses de modération	239
Figure 16 : Modèle de recherche général	246
Figure 17 : Modèle de recherche mettant en évidence la relation supposée entre les pratiques RH de l'entreprise sous-traitante et la performance de l'échange avec le donneur d'ordre	247
Figure 18 : Modèle de recherche mettant en évidence les relations supposées entre les variables déterminant la relation et la performance des échanges	248
Figure 19. Modèle de recherche mettant en évidence les variables modératrices supposées entre le système RH performant et la performance de l'échange	259

## Liste des graphiques

Graphique 1. L'effet complémentaire entre le système RH performant et la qualité de la relation ....	140
Graphique 2. L'effet de substitution entre le système RH performant et la qualité de la relation .....	143
Graphique 3. Représentation graphique des taux de participation des référents commerciaux selon les donneurs d'ordre .....	168
Graphique 4. Répartition des relations commerciales par donneur d'ordre.....	170
Graphique 5. Durée de la relation commerciale entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.....	170
Graphique 6. Part de chiffre d'affaires générée avec le donneur d'ordre .....	171
Graphique 7. Répartition de l'échantillon par catégories d'entreprises selon l'union européenne .....	171
Graphique 8. Effet modérateur de la justice inter-organisationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange .....	263
Graphique 9. Effet modérateur de la justice procédurale sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.....	265
Graphique 10. Effet modérateur de la justice informationnelle sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange .....	266
Graphique 11. Effet modérateur de l'avantage de dépendance du donneur d'ordre sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.....	274
Graphique 12. Effet modérateur de l'interdépendance sur la relation entre le système RH performant et la performance de l'échange.....	279

## Table des matières



<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
I. Problématique et objectifs de la recherche.....	6
II. Le contexte de l'étude.....	8
III. Plan de la recherche.....	13
<b>PARTIE I CADRE THEORIQUE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 La performance de l'échange.....</b>	<b>17</b>
I. La performance : un construit multidimensionnel et multi-niveaux.....	20
II. Une performance liée à l'échange.....	22
2.1. Définition.....	22
2.2. Le succès d'un partenariat : la satisfaction.....	24
III. Différentes priorités stratégiques.....	26
Synthèse.....	30
<b>Chapitre 2 Système RH performant et Performance de l'échange.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Une approche systémique des ressources humaines.....</b>	<b>34</b>
I. Le système RH performant.....	34
1.1. Différents niveaux d'abstraction dans le système RH.....	34
1.2. Différentes conceptualisations des systèmes RH.....	36
1.2.1. Control Human Resource Systems.....	36
1.2.2. High-Commitment Human Resource Systems.....	37
1.2.3. High Involvement Human Resource Systems.....	37
1.2.4. High Performance Work Systems.....	37
1.3. Les principales pratiques RH composant le système.....	38
II. Une vision systémique des ressources humaines source d'avantage concurrentiel.....	42
2.1. La théorie des ressources.....	42
2.2. Un système de pratiques RH stratégiques source de performance.....	45
2.2.1. L'approche universaliste.....	45
2.2.2. L'approche configurationnelle.....	47
III. La théorie de la contingence.....	48
IV. Les effets du système RH performant.....	51
4.1. Trois dimensions qui composent le système RH performant.....	52
4.2. Les mécanismes distincts sur la performance.....	53
<b>Section 2 : Le système RH performant et la Performance de l'échange.....</b>	<b>67</b>
I. Deux architectures parallèles et hiérarchiques : RH et Organisationnelle.....	68
II. L'ambidextrie organisationnelle.....	72
2.1. L'ambidextrie organisationnelle source de performance de l'échange.....	72
2.2. Le système RH performant source d'ambidextrie organisationnelle.....	73
Synthèse.....	78
<b>Chapitre 3 La relation Donneur d'Ordre/Sous-Traitant.....</b>	<b>79</b>
<b>Section 1 : Les mécanismes de gouvernance inter-organisationnels.....</b>	<b>82</b>
I. Deux champs théoriques opposés.....	82
1.1. L'approche transactionnelle des échanges.....	83
1.2. L'intérêt d'appréhender les relations inter-organisationnelles selon une approche relationnelle.....	86
II. La théorie de l'échange social.....	88

2.1. Les contributions de Georges Homans .....	88
2.2. Les contributions de Peter Blau .....	90
2.3. Les contributions de Richard Emerson .....	90
2.4. Les contributions de John Thibaut et de Harold Kelley .....	91
<b>Section 2 : Les mécanismes de gouvernance relationnels .....</b>	<b>96</b>
I. La justice inter-organisationnelle .....	96
1.1. Les dimensions de la justice inter-organisationnelle .....	96
1.1.1. La justice distributive .....	97
1.1.2. La justice procédurale .....	97
1.1.3. La justice Informationnelle et Interpersonnelle .....	98
1.2. La justice inter-organisationnelle et la performance de l'échange .....	99
II. Les normes relationnelles .....	101
2.1. La théorie du contrat social .....	102
2.2. Les normes relationnelles .....	104
2.2.1. Norme de solidarité .....	105
2.2.2. Norme de flexibilité .....	105
2.2.3. Norme de mutualité .....	105
2.3. Les normes relationnelles et la performance de l'échange .....	106
III. La confiance .....	109
3.1. Un concept polysémique et pluridimensionnel .....	110
3.1.1. Une disposition à faire confiance ou une confiance relationnelle .....	110
3.1.2. Une approche affective et cognitive .....	110
3.1.3. Une approche comportementale de la confiance .....	112
3.2. La confiance inter-organisationnelle et la performance de l'échange .....	113
IV. La dépendance des ressources .....	116
4.1. Une asymétrie de dépendance source de pouvoir .....	118
4.1.1. Les sources du pouvoir .....	119
4.1.2. Des effets différenciés dans la littérature .....	120
4.2. Une interdépendance source de cohésion .....	126
Synthèse .....	130
<b>Chapitre 4 L'effet d'interaction du système RH performant et de la qualité de la relation sur la performance de l'échange .....</b>	<b>131</b>
<b>Section 1 : Un mécanisme commun aux actions RH et relationnelles : la flexibilité.....</b>	<b>133</b>
I. Flexibilité organisationnelle et performance de la relation .....	134
II. Effet conjoint de la qualité de la relation et du système RH performant .....	135
2.1. Qualité de la relation et flexibilité organisationnelle .....	135
2.2. Le système RH performant et la flexibilité organisationnelle .....	137
<b>Section 2 : Le système RH performant : une réponse à une relation défavorable.....</b>	<b>139</b>
I. Un effet complémentaire .....	139
II. Un effet de substitution .....	142
Synthèse .....	148
<b>PARTIE II METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>151</b>
<b>Chapitre 5 Opérationnalisation de la recherche .....</b>	<b>152</b>
<b>Section 1 : protocole de recherche .....</b>	<b>154</b>
I. Design de l'étude .....	155

II. Choix du secteur aéronautique et spatial .....	158
III. Collecte de données auprès des donneurs d'ordre.....	159
3.1. Procédure .....	159
3.1.1. Constitution d'une base de données « donneur d'ordre » .....	160
3.1.2. Réponse des donneurs d'ordre .....	161
3.2. Taux de participation .....	161
IV. Collecte de données auprès des sous-traitants.....	162
4.1. Procédure .....	162
4.1.1. La création de partenariats avec des parties prenantes de l'industrie aéronautique et spatiale .....	162
4.1.2. L'utilisation de multiples moyens de collecte auprès des sous-traitants.....	164
4.2. Taux de participation .....	166
V. Appariement des questionnaires et constitution des échantillons finaux .....	168
5.1. Une structure emboîtée .....	168
5.2. Traitement de l'échantillon final.....	169
5.3. Présentation des échantillons finaux.....	169
5.3.1. Caractéristique des relations commerciales .....	170
5.3.2. Caractéristique des entreprises sous-traitantes.....	171
VI. Construction du questionnaire de recherche .....	172
6.1. Mesure de la variable indépendante : le système RH performant .....	173
6.2. Mesure de la variable dépendante : la performance de l'échange .....	177
6.3. Mesure des déterminants de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant .....	178
6.3.1. L'instrument de mesure de la justice inter-organisationnelle .....	178
6.3.2. L'instrument de mesure des normes relationnelles.....	181
6.3.3. L'instrument de mesure de la confiance organisationnelle.....	183
6.3.4. L'instrument de mesure de la dépendance des partenaires .....	184
6.4. Les variables de contrôle .....	186

## **Section 2 : Analyse et resultat des qualités psychométriques des instruments de mesure** ..... **188**

I. Méthode de validation des instruments de mesure.....	188
1.1. Vérification de la structure des échelles : la phase exploratoire.....	188
1.2. Vérification de la structure des échelles : la phase confirmatoire .....	190
1.3. Vérification de la validité de construit : les validités convergente et discriminante .....	191
II. Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires .....	192
2.1. Mesure de la variable indépendante : le système RH performant .....	193
2.1.1. Analyse exploratoire de chaque pratique RH.....	194
2.1.2. Modélisation de la variable « système RH performant » .....	201
2.1.3. Analyse complémentaire : validité prédictive.....	205
2.2. Mesures de la variable dépendante : la performance de l'échange.....	208
2.3. Mesure des déterminants relationnels.....	208
2.3.1. La justice inter-organisationnelle .....	208
2.3.1.1. Analyse exploratoire.....	208
2.3.1.2. Analyse confirmatoire .....	210
2.3.1.3. Fiabilité et validité convergente .....	212
2.3.2. Les normes relationnelles.....	213
2.3.2.1. Analyse exploratoire.....	213
2.3.2.2. Analyse confirmatoire .....	214
2.3.2.3. Fiabilité, validité convergente et discriminante.....	216

2.3.3. La confiance inter-organisationnelle.....	217
2.3.4. La dépendance des partenaires.....	218
2.3.4.1. Analyse exploratoire.....	218
2.3.4.2. Modélisation des variables relatives à la dépendance des partenaires	219
Synthèse .....	224
<b>Chapitre 6 Analyse des résultats de la recherche.....</b>	<b>225</b>
<b>Section 1 : démarche d'analyse .....</b>	<b>227</b>
I. Justification de deux niveaux d'analyse.....	227
1.1. Une non-indépendance des observations.....	228
1.2. Une modélisation multi-niveaux.....	230
1.3. Validation de la structure multi-niveaux de nos données .....	231
II. Description de la démarche d'analyse .....	233
2.1. Le centrage des variables .....	234
2.2. Description de la démarche d'analyse des effets directs .....	235
2.3. Description de la démarche d'analyse des effets modérateurs .....	239
2.3.1. Méthode d'estimation de l'effet d'interaction entre deux niveaux .....	239
2.3.2. Critères d'analyse de l'effet modérateur .....	241
<b>Section 2 : Présentation des résultats .....</b>	<b>242</b>
I. Résultats préliminaires : analyses descriptives et résultats des corrélations.....	243
1.1. Matrice des corrélations au niveau 1 : Relation donneur d'ordre/sous-traitant.....	243
1.2. Matrice des corrélations au niveau 2 : Entreprise sous-traitante .....	244
II. Tests des hypothèses de la recherche : effets directs .....	246
2.1. Effet direct du système RH performant sur la performance de l'échange (H1) .....	247
2.2. Effets directs des déterminants de la relation .....	248
2.2.1. Lien direct entre la justice inter-organisationnelle et la performance de l'échange (H2a).....	249
2.2.2. Lien direct entre les normes relationnelles et la performance de l'échange (H2b) .....	251
2.2.3. Lien direct entre la confiance et la performance de l'échange (H2c) .....	253
2.2.4. Lien direct entre l'avantage de dépendance du donneur d'ordre et la performance de l'échange (H2d1).....	254
2.2.5. Lien direct entre l'avantage de dépendance du sous-traitant et la performance de l'échange (H2d2).....	255
2.2.6. Lien direct entre l'interdépendance et la performance de l'échange Test (H2d3) .....	256
III. Tests des hypothèses de modération.....	258
3.1. Test des hypothèses H3a et H4a .....	259
3.2. Test des hypothèses H3b et H4b.....	266
3.3. Test des hypothèses H3c et H4c .....	269
3.4. Test des hypothèses H3d1 et H4d1 .....	271
3.5. Test des hypothèses H3d2 et H4d2.....	275
3.6. Test des hypothèses H3d3 et H4d3.....	276
<b>Section 3 : analyses complémentaires.....</b>	<b>280</b>
I. Analyse des résultats en moindre carré ordinaire (OLS) .....	280
1.1. Justification de la démarche d'analyse .....	281
1.1.1. Démarche d'analyse du test des effets directs.....	281
1.1.2. Démarche d'analyse du test des effets de modération .....	281

1.2. Test des effets directs .....	283
1.3. Test des effets de modération .....	284
II. Analyse des non-répondants .....	286
Synthèse .....	290
<b>Chapitre 7 Discussion des résultats .....</b>	<b>291</b>
I. Synthèse des résultats.....	293
II. Contributions théoriques et méthodologiques .....	295
2.1. Les conditions d'influence du système RH performant.....	296
2.2. Etude de cinq déterminants relationnels dans un contexte donneur d'ordre/sous-traitant .....	298
2.2.1. Effet de la justice inter-organisationnelle .....	298
2.2.2. Effet des normes relationnelles .....	300
2.2.3. Effet de la confiance inter-organisationnelle .....	301
2.2.4. Effet du pouvoir du donneur d'ordre (avantage de dépendance).....	301
2.2.5. Effet de la dépendance conjointe entre les partenaires (interdépendance) ...	302
2.3. Une démarche d'analyse et un contexte industriel .....	303
III. Limites et pistes de recherche.....	305
3.1. Des mécanismes explicatifs non-mesurés : l'ambidextrie et la flexibilité organisationnelles .....	305
3.1.1. L'ambidextrie organisationnelle : mécanisme intermédiaire au système RH performant et la performance de l'échange.....	306
3.1.2. La flexibilité organisationnelle : mécanisme commun aux processus RH et relationnels .....	308
3.2. Le besoin de mieux comprendre l'effet contingent de certaines caractéristiques relationnelles .....	309
3.3. Le besoin de mieux comprendre l'influence de certaines qualités relationnelles..	310
3.3.1. Le pouvoir du sous-traitant .....	310
3.3.2. Les dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice .....	311
3.3.3. Les normes de flexibilité et de solidarité .....	311
3.3.4. La dynamique et les perceptions mutuelles de confiance .....	312
3.3.5. L'effet contingent de l'interdépendance .....	313
3.4. Le risque d'une flexibilité accrue .....	313
3.5. Des limites d'ordre méthodologique et empirique.....	314
IV. Implications managériales .....	316
4.1. A l' intention des sous-traitants .....	317
4.1.1. Utiliser les pratiques RH comme un levier stratégique pour faire face à une relation défavorable.....	317
4.1.2. Développer une politique RH proactive en situation de relation favorable...	321
4.1.3. Communiquer sur le système RH .....	322
4.2. A l' intention des donneurs d'ordre .....	324
4.2.1. Utiliser les pratiques RH du sous-traitant comme un critère de sélection .....	324
4.2.2. Sensibiliser les donneurs d'ordre à l'impact d'une relation défavorable.....	324
4.2.3. Optimiser la communication .....	326
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>329</b>
Références bibliographiques .....	332
Annexe 1 Questionnaire donneur d'ordre .....	371
Annexe 2 Questionnaire sous-traitant .....	374

Annexe 3 Questionnaire sous-traitant .....	379
Annexe 4 Echelle de mesure : performance organisationnelle et soutien organisationnel perçu .....	388
Annexe 5 Analyse complémentaire.....	393
Liste des tableaux .....	402
Liste des figures .....	402
Liste des graphiques .....	402
Table des matières .....	402

## Résumé

Ce travail doctoral s'intéresse aux effets du système RH performant d'un sous-traitant sur la performance de l'échange avec le donneur d'ordre. Les théories des ressources et de l'échange social sont mobilisées conjointement afin d'étudier la combinaison complexe entre le système RH performant du sous-traitant, la qualité de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant et la performance de leur échange. Pour tester ce modèle, une étude quantitative multi-sources a été réalisée auprès de cinq grands donneurs d'ordre des secteurs aéronautique et spatial et de leurs principaux sous-traitants. Les résultats issus des analyses de modération montrent que le système RH performant améliore la performance de la relation uniquement lorsque certains aspects de la qualité de la relation avec le donneur d'ordre sont défavorables. En particulier, nos résultats montrent que l'effet du système RH performant est significatif dans trois situations : une justice inter-organisationnelle faible, un pouvoir du donneur d'ordre élevé et une dépendance conjointe faible. Les résultats de cette étude et ses limites sont discutées et des implications managériales à l'intention des donneurs d'ordre et des sous-traitants sont proposées.

**Mots clés :** Système RH performant, relation inter-organisationnelle, performance de l'échange, chaîne de sous-traitance.

## Abstract

This doctoral work focuses on the effects of a high performance work system of a supplier on the exchange performance with the buyer. Drawing on resources and social exchange theories, we study the complex combination of a supplier's high performance work system, buyer-supplier relationship quality and their exchange performance. To test this model, a quantitative multi-source study was conducted with five major buyers in the aeronautical and spatial industry and their main suppliers. Results from interaction analysis indicate that a high performance work system improves relationship performance only when some aspects of the relationship with the buyer are negative. In particular, our results show that the effect of a high performance work system is significant in three situations: low interorganizational justice, high buyer power and low interdependence. These findings and their limitations are discussed and managerial implications for buyers and suppliers are proposed.

**Key words :** High performance work system, interorganizational relationship, exchange performance, supply chain