



**HAL**  
open science

# Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance

Abdelwahab Ait Razouk

## ► To cite this version:

Abdelwahab Ait Razouk. Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Gestion et management. Université Nancy 2, 2007. Français. NNT : 2007NAN22002 . tel-01749136

**HAL Id: tel-01749136**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749136v1>**

Submitted on 29 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## 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 encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

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

**UNIVERSITE NANCY 2**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES**  
**RECHERCHE THEORIQUE ET EMPIRIQUE SUR LA DURABILITE DE LA**  
**RELATION ENTRE STRATEGIE RH ET PERFORMANCE**

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue par

**Abdelwahab Aït Razouk**

le 05 décembre 2007

Tome 1

**Jury**

**Directeur de recherche :**

**Monsieur Mohamed Bayad**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université Nancy 2

**Rapporteurs :**

**Monsieur Jacques Liouville**  
Professeur des universités  
Université Robert Schuman- Strasbourg

**Monsieur Jean-Marie Peretti**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université de Corse

**Suffragants :**

**Monsieur Charles-Henri Besseyre des Horts**  
Professeur des universités  
Groupe HEC Paris

**Monsieur Pierre Louart**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université de Lille 1

**Monsieur Didier Retour**  
Professeur des universités  
IAE – Université Pierre Mendès France  
Grenoble 2

**UNIVERSITE NANCY 2**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES**  
**RECHERCHE THEORIQUE ET EMPIRIQUE SUR LA DURABILITE DE LA**  
**RELATION ENTRE STRATEGIE RH ET PERFORMANCE**

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue par

**Abdelwahab Aït Razouk**

le 05 décembre 2007

Tome 1

**Jury**

**Directeur de recherche :**

**Monsieur Mohamed Bayad**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université Nancy 2

**Rapporteurs :**

**Monsieur Jacques Liouville**  
Professeur des universités  
Université Robert Schuman- Strasbourg

**Monsieur Jean-Marie Peretti**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université de Corse

**Suffragants :**

**Monsieur Charles-Henri Besseyre des Horts**  
Professeur des universités  
Groupe HEC Paris

**Monsieur Pierre Louart**  
Professeur des universités  
Directeur de l'IAE – Université de Lille 1

**Monsieur Didier Retour**  
Professeur des universités  
IAE – Université Pierre Mendès France  
Grenoble 2

*L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*

## Remerciements

---

Je tiens d'abord à remercier le Professeur Mohamed Bayad d'avoir accepté de diriger cette thèse. A travers ses encouragements et ses conseils, il a montré à mon égard beaucoup de patience et un indéfectible soutien. Je lui exprime ici toute ma reconnaissance pour la confiance qu'il m'a témoigné tout au long de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également aux professeurs Jacques Liouville et Jean-Marie Peretti pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux professeurs Charles-Henri Besseyre des Horts, Pierre Louart et Didier Retour qui ont apporté leur collaboration en acceptant d'être membres du jury. C'est un grand honneur que tous me font en s'intéressant à ce travail de recherche. Leurs commentaires lors de sa soutenance me seront précieux.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de thèse. Je pense aux professeurs Jean-Claude Ray, Thierry Colin et Benoit Grasser pour leur aide dans l'exploitation de la base de données REPONSE et leurs conseils à propos du logiciel SAS. Je n'oublie pas de remercier le personnel et les collègues du laboratoire de recherche CEREFIGE qui m'ont soutenu tout au long de cette recherche.

Vient le moment de remercier du fond du cœur mes amis Delphine, Antoine, Carine, Mathieu, Ralouka, Eve, Maria, Sophie, Mathilde, Sylvain et Claire pour les encouragements qu'ils ont su me prodiguer et surtout pour la chaleur de leur amitié.

J'adresse une pensée particulière à ma famille au Maroc, en France et en Grèce pour leur amour et leur confiance. Leur soutien m'a permis d'affronter la dureté et les difficultés d'un travail de thèse.

Enfin, je tiens à remercier profondément mon épouse Phénia à qui je suis reconnaissant d'avoir été présente à mes côtés tout au long de cette recherche. Elle a su m'encourager pour faire certains choix stratégiques et m'épauler pendant mes moments de doute. Mais je lui dois plus que de simples remerciements.

*A ma famille*

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION GENERALE.....	6
----------------------------	---

Partie 1  
Approche théorique de la relation  
entre stratégie des ressources humaines et performance

Chapitre 1. Bases conceptuelles de la recherche.....	16
Section 1. Gestion des ressources humaines : vers une stratégie des ressources humaines.....	16
1.1. Gestion Stratégique des Ressources Humaines versus Gestion du personnel.....	18
1.2. Stratégie des ressources humaines.....	30
Section 2. Notion de performance : vers un construit multidimensionnel.....	46
2.1. Précisions terminologiques.....	46
2.2. Quelle modélisation pour la performance globale ?.....	49
Conclusion du chapitre 1.....	59
Chapitre 2. Gestion des Ressources Humaines et Performance des entreprises.....	60
Section 1 : Ressources humaines et performance : pourquoi y aurait-il un lien ?.....	60
1.1. Les sources de performance.....	61
1.2. Les ressources humaines au cœur de la performance : de l'actif vers une	



véritable ressource.....	65
Section 2. Relation SRH-performance : fondements théoriques et empiriques.....	78
2.1. Les Fondement théoriques.....	79
2.2. La relation SRH-performance : multiplicité des approches empiriques...	96
Conclusion du chapitre 2.....	104
Chapitre 3. Problématique et hypothèses de recherche.....	106
Section 1. Approche configurationnelle.....	111
1.1. Les principes fondamentaux de l'approche configurationnelle.....	115
1.2. L'approche configurationnelle et la gestion stratégique des ressources humaines.....	119
Section 2. La durabilité de la relation SRH-performance et l'approche configurationnelle : quels fondements théoriques ?.....	131
2.1. La théorie basée sur les ressources ou <i>Resource based view</i> .....	131
2.2. La théorie béhavioriste ou <i>Behavioral theory</i> .....	139
Section 3. Modèle et hypothèses de recherche.....	146
3.1. Les systèmes de GRH théoriques.....	147
3.2. Les orientations stratégiques.....	159
3.3. La conceptualisation de la performance.....	162
3.4. Complémentarité et hypothèses de recherche.....	165
Conclusion du chapitre 3.....	167

Partie 2  
Approche empirique de la relation  
entre stratégie des ressources humaines et performance

Chapitre 1. Méthodologie de la recherche.....	170
Section 1. Contexte de recueil des données et description de l'échantillon de la recherche.....	170
1.1. Le contexte de la recherche.....	170
1.2. La description de l'échantillon.....	174
Section 2. Démarche méthodologique de la recherche.....	178
2.1. La modélisation de la notion de complémentarité.....	178
2.2. La mesure des variables sélectionnées.....	184
2.3. La méthode d'analyse.....	214
Conclusion du chapitre 1.....	221
Chapitre 2. Evolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005.....	223
Section 1. La typologie de GRH.....	226
Section 2. L'évolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005 : une étude dynamique.....	240
Section 3. Les facteurs explicatifs de l'évolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005.....	247
Conclusion du chapitre 2.....	262
Chapitre 3. Tests dans le temps de la performance en fonction des systèmes de GRH.....	267

Section 1. Analyse statique de la relation GRH-performance.....	271
1.1. L'analyse des effets simultanés des systèmes de GRH sur la performance des établissements français.....	271
1.2. L'étude de la durabilité des associations simultanées entre les systèmes de GRH et les performances des établissements français.....	296
1.3. L'étude de la durabilité des associations entre les systèmes de GRH et les performances des établissements français : quelle causalité ?.....	320
Section 2. Analyse dynamique de la relation GRH-performance.....	324
2.1. L'association dynamique entre la performance et la complémentarité interne.....	326
2.2. L'association dynamique entre la performance et la complémentarité externe.....	333
Conclusion du chapitre 3.....	343
CONCLUSION GENERALE.....	355
Apports de la recherche.....	355
Limites de la recherche.....	362
Prolongements de la recherche.....	365
Implication managériales.....	369
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES.....	371

## **Tome 2**

Liste des tableaux, figures et encadrés

Table des matières

Annexes

## **Partie 1**

---

# **APPROCHE THEORIQUE DE LA RELATION ENTRE STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

## INTRODUCTION GENERALE

---

*Toutes les théories sont des hypothèses, toutes peuvent être démontées. Le jeu de la science n'a fondamentalement pas de fin. Celui qui décide un jour que les principes scientifiques n'ont pas à être vérifiés plus avant, mais sont à considérer comme définitivement vérifiés, sort du jeu.*

Karl Popper

L'efficacité du capital humain n'a jamais cessé de soulever des questionnements et provoquer des débats. Dans le monde académique, les premières contributions soutenaient un rôle limité de l'être humain dans la création des richesses. Celui-ci était considéré au côté de trois autres facteurs de production (terre, capital, entreprise) comme un facteur qui n'a d'intérêt que dans sa capacité à exécuter les tâches qu'on lui demande ; les compétences et les savoirs de celui-ci étaient ignorés et importaient peu par rapport à l'effort physique. Cependant, depuis le début du XVIII<sup>e</sup> siècle, cette vision avait commencé à prendre une autre trajectoire, grâce aux travaux de certains théoriciens célèbres comme l'économiste écossais Adam SMITH. Ce dernier était d'un autre avis en considérant, notamment, que le capital humain, par ses talents et ses compétences, est celui qui alimente l'activité économique.

Les écrits d'Adam SMITH ont apporté une nouvelle vision qui a influencé des travaux plus récents incarnés par des auteurs comme les théoriciens de l'école de Chicago, dont G. Becker (1962, 1964) et T.W. Schultz (1961). Les recherches de ces auteurs ont introduit l'idée d'investissement dans le capital humain pour améliorer la productivité des entreprises. En effet, ils ont considéré qu'une meilleure offre d'éducation pour les personnes est la seule

condition de la croissance économique. Selon Schultz (1961), la croissance repose, dans une économie moderne, sur l'existence d'une population active ayant un bon niveau d'éducation, gage de sa qualité.

Actuellement, Le débat reste ouvert et suit la lignée des travaux antérieurs, toutefois avec des enjeux nouveaux beaucoup plus pressants. La mondialisation, l'émergence de nouvelles puissances économiques, la révolution technologique dans le domaine de l'information, les nouvelles exigences économiques, sociales et écologiques poussent de hauts responsables dans la sphère de la décision à apporter leur soutien à un investissement accru dans les compétences et les savoirs des individus pour se démarquer par rapport à la concurrence. Par conséquent, les discours sont de plus en plus dirigés vers la prise en compte du capital humain dans la nouvelle donne mondiale.

Dans ce contexte, plusieurs initiatives ont été prises. A titre d'exemple, depuis 2001, la « stratégie de Lisbonne » constitue pour l'Union Européenne une feuille de route qui doit conduire ses pays membres à devenir « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » (Bizet, 2006). La stratégie de Lisbonne révisée donne une priorité dans le « domaine de l'emploi » à l'investissement dans le capital humain ainsi qu'à l'adaptation des systèmes de formation pour créer de nouvelles compétences, considérées comme une source d'innovation et de compétitivité.

En France, si l'on prend en considération l'ancien ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Monsieur Jean-Louis Borloo (2006), qui avait lancé cinq grands défis pour relancer la croissance en France, dont le développement des ressources humaines, et le MEDEF (Mouvement des entreprises en France), le discours va dans le même sens. Si Jean-Louis Borloo s'était prononcé pour la consolidation des qualifications et du niveau d'éducation des ressources humaines, qu'il avait par ailleurs lié à la compétitivité des entreprises françaises, le représentant du patronat français juge pour sa part que :

*« À l'avenir, le premier capital de l'entreprise sera moins ses machines ou ses procédures que ses hommes. Leur capacité, individuelle et collective, à faire évoluer l'organisation constitue déjà*

*le meilleur gage de la satisfaction du client. » (Objectif compétence, MEDEF, 2003)*

Le message par rapport à l'indiscutable rôle des ressources humaines dans le succès des entreprises est déterminé au niveau du discours ; en revanche, au niveau de l'entreprise, la réalité est mitigée. Certaines entreprises ont entièrement adhéré à ce discours et l'ont concrétisé en mettant en place une gestion des ressources humaines (GRH) destinée à développer et à valoriser leurs ressources humaines, dont la caractéristique est d'être de valeur, rares, inimitables et non substituables, contrairement à des ressources financières, technologiques, et autres, facilement acquises et copiées par le marché. D'autres entreprises, à l'opposé, sont restées au stade du discours et n'ont manifesté que peu d'intérêt vis-à-vis de leurs ressources humaines, puisqu'elles continuent de les traiter comme un coût administratif à réduire. Cette logique conduit à une progression de toutes les formes d'ajustement dont le capital humain fait les frais : plans sociaux, délocalisations. La question qui se pose à ce niveau est pourquoi existe-t-il un décalage entre les entreprises qui s'engagent dans une GRH innovante et d'autres qui ne le font pas ?

### **La gestion des ressources humaines dans la littérature**

Dans la majeure partie de la littérature de GRH, la raison semble être liée à l'évolution que connaissent les pratiques de GRH. Il existe des entreprises où celles-ci ont connu un développement et d'autres où la GRH est confinée dans des tâches administratives, sans prêter attention à l'enrichissement du travail, au développement des compétences et à la récompense des performances. Selon des auteurs comme Peretti (2006), la gestion des ressources humaines a connu un développement considérable ces vingt dernières années, mais ce développement reste insuffisant et ne concerne pas toutes les entreprises. Ce point sera l'une des préoccupations de ce travail de thèse.

Loin de cette réalité qui paraît moins enthousiaste, le débat académique est par ailleurs très animé. Au cours des deux dernières décennies, une abondante littérature a entièrement été consacrée au traitement de la place de la GRH dans l'implication des ressources humaines à l'accomplissement des objectifs stratégiques et à l'amélioration des performances des

entreprises. Cette littérature, appartenant au courant de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH), s'est développée principalement en Amérique du Nord et de plus en plus en Europe, en France en particulier. Si la majorité des recherches effectuées dans l'étude des liens entre la GRH et l'efficacité des entreprises ont abouti à des résultats significatifs, leurs conclusions demeurent néanmoins contradictoires. Selon certains auteurs, ces contradictions proviennent des bases conceptuelles empruntées et des méthodologies adoptées (Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et al. 2005 ; Truss et al. 2005).

Dans une recherche effectuée par Delery et Doty (1996), publiée dans la revue *Academy of Management Journal*, les auteurs ont relevé l'origine de ces résultats contradictoires qui serait l'existence de trois approches empiriques : l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle. Ces trois approches mobilisent des hypothèses et des méthodes différentes pour aborder la relation entre les pratiques de GRH et les résultats organisationnels. Ainsi, dans la logique de la perspective universaliste, le postulat dominant est qu'il existe des pratiques de GRH meilleures que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leurs performances en les adoptant. Certains auteurs, tels que Becker et Huselid (1998, 2006), désignent ces pratiques de *high performance work practices* ou des pratiques dites « meilleures ».

Dans la vision de l'approche de la contingence, selon la classification de Delery et Doty (1996), il est indispensable que les pratiques soient alignées avec les autres aspects de l'organisation, notamment avec la stratégie d'affaires de la firme pour améliorer la performance. Chacune des stratégies implique un rôle différent pour les ressources humaines dans l'amélioration de la performance (Arthur, 1994; Becker et Huselid, 1998, 2006 ; Fabi et al. 2007, Youndt et al. 1996).

Enfin, dans la vision de l'approche configurationnelle relevée par Delery et Doty (1996), l'intérêt est porté sur un ensemble de variables indépendantes lié à une variable dépendante, plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. En vertu de cette approche, non seulement les pratiques doivent être cohérentes verticalement avec les autres caractéristiques de l'organisation, « cohérence



externe », mais également horizontalement, « cohérence interne », pour assurer une cohérence entre les pratiques (Baird et Meshoulam, 1988; Delery, 1998).

Toutefois, si l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises a fait couler autant d'encre toutes ces années, la recherche dans ce domaine est restée muette sur une question vitale qui est celle de la résistance de cet effet dans le temps. Selon des auteurs comme Purcell (2002) et Wright et al. (2005), actuellement l'inquiétude des entreprises est de savoir, compte tenu des risques encourus, comment maintenir le plus longtemps possible leur performance. La durabilité de la performance devient donc une préoccupation et un souci majeurs pour les dirigeants.

Cette préoccupation sera la notre et fera l'objet de ce travail doctoral. Ainsi, nous posons la question suivante :

<p><b>Dans quelle mesure les pratiques de GRH peuvent-elles prédire une performance durable ?</b></p>
---

### **Démarche de la recherche**

Une fois la problématique de recherche posée, il reste à concevoir une démarche de recherche susceptible d'y apporter une réponse. En plus de sa finalité, qui est d'aboutir au but de la recherche, la démarche de recherche fournit les étapes qui y ont conduit. Selon Igalens et Roussel (1998) :

*« La démarche de recherche permet de fixer des étapes et décrit une façon de les agencer et de les franchir afin de progresser vers un but, celui de répondre à une question de départ, c'est-à-dire la question qui motive et qui oriente le projet de recherche. »*

Ainsi, il nous a paru nécessaire de combler certaines lacunes d'ordre méthodologique et conceptuelle des travaux antérieurs à notre recherche. Cette première étape de la démarche de recherche répond tout à fait à l'objectif de notre étude qui se veut complémentaire des recherches en gestion stratégiques des ressources humaines. En effet, nous manifestons par le

biais de notre étude le souhait d'approfondir ces travaux et d'apporter un éclairage supplémentaire au courant de gestion stratégique des ressources humaines. Nous comptons, ensuite, mettre en évidence la conception retenue des notions mobilisées dans notre recherche.

### **1. Démarche méthodologique**

Ainsi, d'un point de vue méthodologique, les travaux qui nous ont précédé souffrent de la limite d'intervalle temporel dans lequel la relation entre la GRH et la performance est testée. La majorité des recherches effectuées dans des logiques « cross-sectionnelles » ne pouvaient évidemment pas prédire une performance de long terme par le biais des pratiques de GRH. Notre travail de thèse va dépasser cette limite en introduisant la dimension temporelle à travers des données longitudinales. Plusieurs chercheurs, dont Danny Miller et Peter Friesen (1982), encouragent de prendre la voie longitudinale pour traiter ce type de problématique. Les auteurs estiment que les études longitudinales, contrairement aux études transversales, sont capables de renseigner le chercheur sur les changements survenus dans le temps au niveau de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, ainsi que sur le sens de causalité de cette relation.

En effet, nous avons fait appel à des données provenant de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) conduite par la DARES (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) et l'institut BVA pour les années 1997-1998 et 2004-2005. Cette enquête a été menée sur un échantillon représentatif de 2978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998, et de 2930 établissements également de plus de 20 salariés en 2005. Les entretiens en face à face avec les responsables des établissements, une partie des salariés et les représentants des salariés ont été adoptés. Pour les fins de cette étude, nous n'avons retenu que le volet « employeur » en raison des biais d'interprétation dus à l'exploitation du volet salariés (nombre de salariés interrogés insuffisant, selon Coutrot et al. 2003) et de l'absence des variables de notre étude dans le volet « représentants syndicaux », réservé principalement à des questions sur la représentation syndicale.

## **2. Démarche théorique**

Du point de vue conceptuel, il importe de préciser que les trois approches, à savoir l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle, dont il a été question dans la recherche de Delery et Doty (1996), ne répondent pas toutes à notre problématique. Plusieurs travaux en GRH postulent que le système de pratiques de GRH peut être une source importante d'avantage compétitif durable lorsque ses composantes font preuve d'une certaine cohérence (Becker et Gerhart, 1996 ; Wright et al. 1994). Or, à l'exception de l'approche configurationnelle qui soutient cette hypothèse, les deux autres approches ne le permettent pas. En s'appuyant sur des pratiques prises individuellement, les approches universaliste et contingente ne peuvent prédire durablement une meilleure performance en raison du risque d'imitation inhérent à ces pratiques individuelles. Il serait donc préjudiciable de compter sur ces deux approches pour résoudre la problématique de la performance à long terme. Comme le soulignent Dyer et Reeves (1995), la logique sous-entend l'implantation des pratiques en un système cohérent de pratiques. Par exemple, si l'on considère que la performance des employés est fonction de leurs aptitudes et de leur motivation (MacDuffie, 1995), il est logique d'implanter plusieurs pratiques susceptibles d'agir sur ces deux facteurs. De plus, cet ensemble de pratiques se renforçant et se complétant mutuellement est susceptible de maximiser la performance davantage que s'il s'en remettait à une seule pratique. Un système cohérent de pratiques de GRH est davantage susceptible de créer un avantage compétitif et d'avoir un impact substantiel sur la performance organisationnelle que les pratiques individuelles (Becker et Huselid, 1998 ; Ichniowski et al. 1997) car les pratiques implantées en système se complètent et se renforcent mutuellement (Becker et Gerhart, 1996 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Ichniowski et al. 1997).

Le choix porté sur l'approche configurationnelle des ressources humaines peut être justifié en abordant la notion de cohérence ou de « complémentarité » des pratiques de GRH, selon les termes de Milgrom et Roberts (1995), qui se trouve au cœur d'un nombre de théories, notamment la « théorie basée sur les ressources » (Barney, 1991) et la « théorie behavioriste » (Jackson et Schuler, 1995). Selon la « théorie basée sur les ressources » (Barney, 1991), une entreprise peut développer un avantage compétitif durable seulement en créant de la valeur à partir d'une ressource rare, difficile à imiter par les concurrents (Becker et Huselid, 1998), en l'occurrence par le développement optimal des ressources humaines de l'entreprise.

L'argument principal en faveur des ressources humaines est que les autres ressources sont plus faciles à imiter, comparativement à une structure sociale complexe comme un système de GRH. En se basant sur ce principe, on prend pour acquis que la GRH constitue un facteur important pour développer durablement la performance.

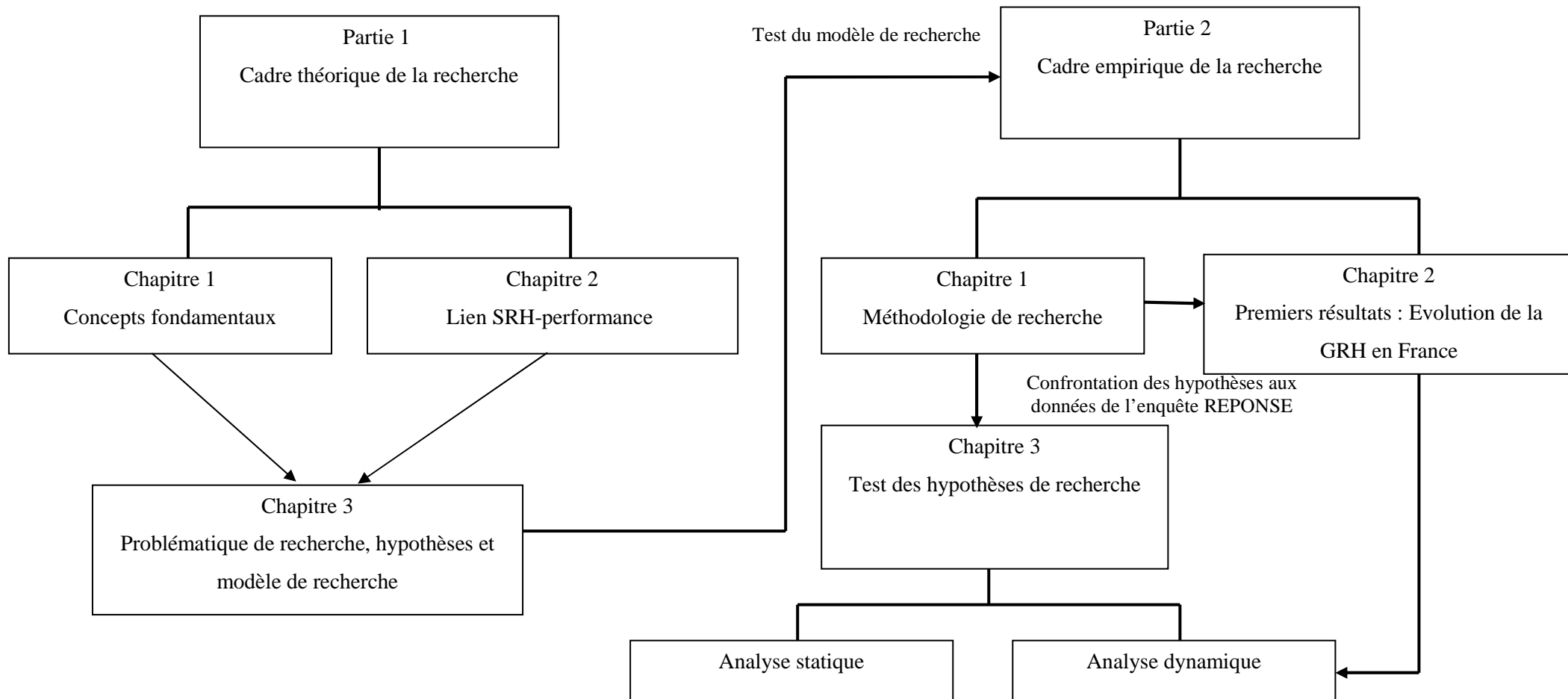
De l'autre côté, la théorie behavioriste défendue par Jackson et Schuler (1995) soutient que si la complémentarité interne des pratiques de GRH est nécessaire, elle n'est cependant pas suffisante pour constituer un avantage compétitif durable. Selon les adeptes de cette théorie, la complémentarité des pratiques de GRH en externe avec les éléments de l'environnement, notamment la stratégie globale permettra une meilleure performance des entreprises.

L'idée selon laquelle on doit étudier le système de pratiques plutôt que les pratiques individuelles repose donc sur les hypothèses de complémentarités interne et externe provenant de l'approche configurationnelle, appuyée par les théories des ressources et behavioriste.

### **3. Notions mises à contribution**

Cette étude fait le pari de tenir compte de la multidimensionnalité des concepts utilisés. Les notions mobilisées dans ce travail de thèse sont principalement la stratégie des ressources humaines et la performance. La stratégie des ressources humaines est définie, après une revue de littérature, comme un ensemble (système) de pratiques de GRH complémentaires en interne entre elles, d'une part, en externe avec la stratégie d'affaires, d'autre part. La performance est considérée, selon notre revue critique de la littérature, comme une notion multidimensionnelle. En effet, au-delà de la seule conception unidimensionnelle dont elle a fait l'objet pendant longtemps en termes de performance financière, la conception multidimensionnelle de la performance s'ouvre sur d'autres parties prenantes, ou « Stakeholders », au sein des organisations. Ainsi, en plus de la performance économique (rentabilité) qui répond aux intérêts des actionnaires, la notion de performance retenue dans cette recherche aborde d'autres dimensions traduites en termes de performance sociale (climat social et absentéisme) et de performance organisationnelle (innovation) (Bayad et Liouville, 1998 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Laroche et Schmidt, 2004 ; Rogers et Wright, 1998).

**Figure**  
**Plan de la thèse**



## **Schéma général de la thèse**

En définitive, pour répondre à la question de recherche, notre étude s'organise en deux parties. La première partie de cette thèse sera consacrée à l'état de l'art. Nous aborderons dans un premier chapitre les bases conceptuelles mobilisées pour les fins de notre recherche, en l'occurrence la stratégie des ressources humaines et la performance. Nous poserons ensuite dans le second chapitre la question du *pourquoi* du lien entre la stratégie des ressources humaines (SRH) et la performance. Nous reviendrons en effet sur les justifications théoriques et empiriques de cette relation. Enfin, après avoir établi les notions mises à contribution dans cette recherche et explicité la pertinence d'une relation SRH-performance, nous envisagerons la problématique de notre recherche et comment nous comptons y répondre en établissant un modèle de recherche.

La seconde partie de cette thèse sera essentiellement empirique. Elle sera consacrée aux tests des hypothèses issues de la première partie. Le premier chapitre traitera de l'approche méthodologique. Celle-ci sera divisée en deux étapes. Le contexte et la description de l'échantillon seront présentés dans une première étape. Dans une deuxième étape, nous expliciterons la démarche méthodologique suivie pour vérifier nos hypothèses. Le second chapitre portera sur l'analyse de l'évolution de la GRH en France au cours des dix dernières années. Le troisième chapitre fournira la réponse à notre question de recherche. Dans ce chapitre, la confrontation des hypothèses aux données issues de l'enquête REPONSE sera effectuée selon deux types d'analyse : le premier type d'analyse va porter sur l'étude en statique de la relation SRH-performance. Le second type d'analyse fera l'objet d'une étude en dynamique de cette relation.

La conclusion générale permettra de mettre l'accent sur les apports théoriques et méthodologiques de notre recherche, sur les limites et les prolongements nécessaires à son approfondissement, ainsi que sur les implications managériales d'une recherche scientifique comme la notre. La **figure** précédente résume le plan de cette thèse.

# Chapitre 1.

## LES BASES CONCEPTUELLES DE LA RECHERCHE

---

*Il convient de considérer l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits ou de services, mais comme un portefeuille de compétences.*

G. Hamel et C.K. Prahalad  
« La conquête du futur »

Nous aborderons dans ce chapitre les bases conceptuelles relatives aux deux notions clés de notre recherche. Dans un premier temps, nous verrons ce que l'on entend par stratégie des ressources humaines. La définition de la notion de stratégie des ressources humaines (SRH) sera précédée par un survol historique et un rappel des facteurs d'apparition et des caractéristiques de la gestion stratégique des ressources humaines. Ce point est important dans la mesure où il va permettre d'asseoir notre définition de la SRH.

Dans un deuxième temps, nous procéderons par une revue critique des différentes modélisations dont la notion de performance a fait objet avant de revenir sur son caractère multidimensionnelle qui en fera notre conception.

### **Section 1. Gestion des ressources humaines : vers une stratégie des ressources humaines**

La littérature en gestion des ressources humaines (GRH) se voit, depuis deux décennies, défendre le lien entre la « stratégie » et la « gestion des ressources humaines ». Plusieurs auteurs francophones et anglo-saxons se sont attardés dans leurs recherches sur cette question

et l'ont inscrite dans un mouvement de renouvellement de la GRH. Un renouvellement qui doit se manifester par un rôle croissant des ressources humaines dans la survie des entreprises au regard de l'affaiblissement des facteurs traditionnels de développement face à l'évolution des environnements politique, économique et social. Pour rendre compte de l'ampleur qu'a pris cette nouvelle vision de la gestion des ressources humaines, il suffit de citer les contributions de quelques auteurs célèbres en management stratégique tels que les Américains Beer et al (1984) et Fombrun et al (1984) à travers leurs livres respectifs *Managing Human Assets* et *Strategic Human Resource Management*, les Canadiens Guérin et Wils (1992) qui ont publié le livre *Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, les Français Peretti (1990) et Besseyre des Horts (1988) à travers leurs livres respectifs *Fonction Personnel et Management Ressources Humaines* et *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*.

Or, cette nouvelle vision suscite quelques questionnements et pousse certains à considérer que l'hypothèse liant la stratégie et la GRH est intrigante, compte tenu, selon eux, de l'écart qui existe entre les discours et la réalité de la GRH dans les organisations (Besseyre des Horts, 2004 ; Legge, 1995 ; Storey, 1995, 2001). Plusieurs événements actuels appuient les thèses des sceptiques : mouvements sociaux, rythme accéléré des licenciements, progression des délocalisations. A ce sujet, Besseyre des Horts (2004) souligne que :

*« On peut en douter quand on observe, en Europe et en France en particulier, la recrudescence des plans sociaux depuis la fin de la bulle Internet qui met en question la valorisation du capital humain comme l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises. La masse salariale reste la principale variable d'ajustement quand la conjoncture devient difficile et, par voie de conséquence, la fonction RH joue alors le rôle traditionnel d'exécution des stratégies de restructuration et de redéploiement des activités vers des pays à bas coûts de main-d'oeuvre. »*

En lisant les travaux de ces auteurs, il semble difficile d'imaginer l'intégration des ressources humaines à la stratégie des entreprises.



Pourtant, la volonté d'associer la stratégie aux ressources humaines n'a jamais cessé et peut s'expliquer par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Des auteurs comme Dave Ulrich (1997) défendent l'importance de cette vision globale de la GRH afin de réaliser les objectifs économiques sans que cela fasse l'objet de débats stériles qui ne peuvent servir l'intérêt général des entreprises et des salariés. Dave Ulrich (1997) est allé plus loin dans un numéro spécial de *Human Resource Management* en dénonçant avec force les thèses du « déclin » de la fonction de GRH et en qualifiant cette dernière de « source de valeur » (Sire et Guérin, 1999).

En suivant les traces des adeptes de la nouvelle vision de la GRH dite aussi *gestion stratégique des ressources humaines*, nous avons, à travers une lecture critique de la littérature en gestion des ressources humaines, relevé la nature du renouvellement perçu au niveau de la GRH, les conditions de ce renouvellement et les caractéristiques de la GRH qui en résulte (sous-section 1), ainsi que la conception de la GRH que nous retenons pour les fins de cette thèse, qui consiste à une articulation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie des entreprises (sous-section 2).

## **1.1. Gestion Stratégique des Ressources Humaines versus Gestion du personnel**

### **1.1.1. Bref historique**

La notion de gestion des ressources humaines se rapporte en premier à l'évolution de celle de « ressource humaine » qui a longtemps subi la mise à l'écart et la dévalorisation. Selon un historique des origines de la GRH de Marciano (1995), le terme de ressource humaine aurait été créé par Drucker (1954) dans son livre intitulé *The practice of management*. Drucker y a introduit le concept du travailleur qui doit être considéré comme la ressource humaine, elle-même comparable aux autres ressources de l'organisation.

Drucker va plus loin en considérant que les ressources humaines, de par leur nature, sont

dotées de certaines particularités dont la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve d'imagination. D'où l'incitation pour les gestionnaires à prendre plus en compte les besoins des employés dans l'organisation de leur travail, à concevoir des emplois qui représentent pour eux un défi et qui favorisent leur développement (Drucker, 1954).

Une seconde contribution à l'évolution du concept de GRH, selon Marciano, serait l'œuvre de Bakke (1958), qui a fait de la GRH une fonction de gestion au même titre que les fonctions de marketing, financière, de comptabilité et de production. La fonction de GRH, selon Bakke, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations humaines, de relations industrielles, d'organisation du travail et de formation des dirigeants.

Selon Marciano, Bakke a encore poussé la réflexion plus loin en considérant que la tâche du gestionnaire serait de permettre l'utilisation efficace des ressources de façon à atteindre les objectifs de l'organisation. L'objectif de la GRH, selon Bakke, serait de créer les conditions pour un travail productif et les opportunités permettant à tous les employés de mobiliser leurs compétences en vue justement d'améliorer la productivité. Les efforts des RH, ajoute Bakke, doivent converger vers la satisfaction des intérêts des gestionnaires et des salariés eux-mêmes. La combinaison des travaux de Drucker et de Bakke a donné, selon Marciano, l'intéressante contribution de Miles en 1965 pour le développement du domaine des ressources humaines. Dans son article *Human Relations or Human Resources*, Miles aurait distingué deux modèles, celui des relations humaines « Human Relations » et celui des ressources humaines « Human Resources ».

Le modèle des relations humaines, tel que décrit par Miles, est basé sur la communication soutenue et la reconnaissance de l'effort par les superviseurs. Encourager les employés à se sentir utiles est l'une des priorités du modèle. Le modèle des ressources humaines, quant à lui, stipule que l'expérience et les savoirs des salariés sont une grande richesse pour l'entreprise. Suivant ce modèle, la participation des employés et l'utilisation optimale de leurs compétences peuvent produire de meilleures décisions et susciter chez eux un sentiment d'auto contrôle, ce qui, en retour augmente leur productivité et leur satisfaction.

Malgré l'intérêt porté à l'individu par ces travaux, qui s'inspiraient dans leur majorité pendant cette période du développement de l'école des relations humaines, leurs thèses restent prisonnières de l'ancrage taylorien. La différence entre les recommandations de ces travaux et l'organisation scientifique du travail (OST) réside dans le principe du « travailleur heureux » plutôt que « le travailleur qui fait vite et bien » (Leclair, 2004). En d'autres termes, pousser le travailleur à être plus productif mais en le rendant plus satisfait.

Selon Marciano (1995), il faut attendre les années 1980 pour que la dimension élargie de la GRH conçue par Drucker et Blakke refasse surface. On s'efforce alors de développer une théorie qui intègre les RH à la stratégie des organisations. C'est ainsi qu'a été introduit le terme de « gestion stratégique des ressources humaines » pour le distinguer de celui de gestion des RH traditionnelle ou gestion du personnel (Marciano, 1995).

Parmi les contributions qui ont constitué les bases de la gestion stratégique des ressources humaines, pendant les années 1980, on peut citer le livre de Walker (1980) *Human Resource Planning* et l'article de Devenna et al (1981) *Human Resource Management : A Strategic Perspective*. Dans ces œuvres, les auteurs ont fortement appelé à penser les stratégies d'affaires en développant un plan ressources humaines. En outre, les auteurs ont tenté d'aligner les activités de GRH sur des typologies de stratégie d'affaires existantes telle la typologie de Miles et Snow (1978). Cet alignement est désigné d'« ajustement vertical » ou « vertical fit » (Baird et Meshoulam, 1988 ; Wright et McMahan, 1992).

D'autre part, Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984) ont proposé une alternative aux sous-fonctions RH individuelles. Ils ont proposé une approche plus généraliste de la gestion des ressources humaines qui focalise sur le système entier des RH plutôt que des pratiques ressources humaines séparées. Ceci a mené à une concentration sur la façon dont les différentes sous-fonctions RH pourraient être alignées et travaillées ensemble pour accomplir les objectifs de la GRH. Cet alignement des fonctions RH les unes avec les autres est souvent désigné sous le nom d'« ajustement horizontal » ou « horizontal fit » (Baird et Meshoulam, 1988).

La combinaison de l'ajustement vertical et de l'ajustement horizontal était donc une étape significative qui explique comment la GRH pourrait contribuer à l'accomplissement des

objectifs stratégiques. Cependant, étant donné l'intérêt porté à l'ajustement vertical par la littérature du management stratégique à ce moment-là, les ressources humaines ne pouvaient jouer qu'un rôle secondaire dans l'accomplissement de la stratégie avec une emphase sur le rôle de la GRH dans l'exécution de la stratégie d'affaires, mais pas sur la formulation de cette dernière. En ce sens, Lengnick-Hall et Lengnick- Hall (1988) ont souligné que :

*«Strategic human resource management models emphasize implementation over strategy formulation. Human resources are considered means, not part of generating or selecting strategic objectives. Rarely are human resources seen as a strategic capacity from which competitive choices should be derived.»*

De même, dans son ouvrage *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* Besseyre des Horts (1988), croyant soutenir le rôle stratégique de la fonction RH, à la fin de son livre, exprime le sentiment de n'avoir décrit qu'un état idéal vers lequel peuvent tendre certaines entreprises pour faire sortir la fonction sociale « du ghetto social ou de l'humanisme dans lequel on l'a trop longtemps maintenue ».

Cette conception de la GRH a continué d'animer les débats au cours des années 1990. Le début des années 2000 marque une période de remise en question et de réflexions sur le rôle des RH. Pendant cette période, on trouve des postures très contrastées mais qui sont unanimes sur la nouvelle position stratégique des ressources humaines. Ainsi, d'un côté des auteurs comme Baron et Kreps (1999) soulignent que dans la perception de la fonction RH par les managers, les tâches administratives (paie, gestion des dossiers du personnel, traitement des problèmes juridiques, etc.) restent plus importantes que les tâches stratégiques. D'un autre côté, des auteurs comme Bayad (2001), Peretti (1990, 2006) et Jackson et Schuler (1995, 2005) se placent dans une perspective nouvelle dans laquelle les pratiques de GRH ne sont pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise, puisqu'elles peuvent aussi les déterminer en partie. Les pratiques de GRH sont notamment des atouts à l'origine du développement de compétences spécifiques qui, par conséquent, contribuent à la définition même des stratégies d'entreprise.

Cette allusion aux compétences internes des entreprises marque l'évolution des courants de recherche en stratégie avec notamment la contribution de la « théorie des ressources » (d'Arcimoles, 2001 ; Barney, 1991; Barney, Wright et Ketchen, 2001). Ces réflexions ont été enfin renforcées par les travaux portant sur les compétences centrales ou « core competences » (Hamel et Prahalad, 1994) et sur les meilleures pratiques RH ou « best practices », sources d'avantage concurrentiel (Pfeffer, 1998 ; O'Reilly et Pfeffer, 2000). L'évolution du champ de la stratégie montre donc le basculement progressif qui s'est opéré, depuis une dizaine d'années, d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, des capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables (Bartlett et Ghoshal, 2002).

Parallèlement à cette transformation de la fonction RH, il est également notable de souligner l'émergence au niveau de la littérature de certains éclairages sur l'implication stratégique du Directeur des Ressources Humaines (DRH) et les différents positionnements qu'il peut occuper. D'une certaine façon, ce sont les DRH qui dessinent les limites de leur fonction, en tenant compte d'un certain nombre d'éléments et notamment du type de DRH qu'ils sont eux-mêmes. On peut citer dans ce domaine les contributions de Dave Ulrich (1996, 2005) et de Tyson et al (1991).

Tyson et Fell (1991) ont dressé une sorte de typologie des différents DRH, en fonction des tâches dominantes de l'organisation qu'ils mettent en place pour cette fonction. Les auteurs identifient trois grands types de DRH :

- *L'exécutant* : son département comprend un effectif relativement important, essentiellement dédié à la réalisation de tâches administratives récurrentes.
- *L'administrateur de contrats* : il travaille en lien avec les line managers et les partenaires sociaux. Il incarne la connaissance de la doctrine et fait référence dans ce domaine.
- *L'architecte* : il vise à adapter les compétences des salariés à la stratégie de l'entreprise. Il dispose d'une équipe de petite taille et limite son activité à définir des politiques RH qui sont mises en oeuvre par les opérationnels.

Cette première typologie est approfondie et enrichie par les travaux de Dave Ulrich (1996) et de Dave Ulrich et Wayne Brockbank (2005) qui ont identifié, de leur côté, les principaux rôles que doit jouer le DRH pour pouvoir s'impliquer au niveau de la stratégie :

- *L'avocat des employés* : s'occupe des problématiques de salariés malgré les progrès des systèmes d'information. Il s'élève contre les partisans du DRH exclusivement « *business partner* ». L'argument mobilisé réside dans le postulat de départ selon lequel ce sont les hommes, la ressource humaine, qui sont le premier actif créateur de valeur d'une entreprise. Par conséquent, le DRH s'installe comme le défenseur des intérêts des salariés face aux exigences des clients et des actionnaires ainsi que le garant d'une relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et les salariés.

- *Le développeur de capital humain* : Si l'on considère les Ressources Humaines comme un actif de l'entreprise, au même titre que ses capitaux, il convient de les faire croître et fructifier. Dans ce cadre, les professionnels des RH se concentrent sur le futur et sur chaque individu, permettant à chacun de développer les compétences dont l'organisation aura besoin demain, mais également dont l'individu aura besoin pour exercer son métier.

- *L'expert fonctionnel* : L'exercice des RH nécessite la maîtrise d'un certain nombre de connaissances. L'aspect fonctionnel des RH s'opère à plusieurs niveaux :

- créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes,
- développer des programmes et des process RH,
- adapter les process RH aux contraintes business,
- définir la politique générale et les orientations des pratiques RH au sein d'un domaine de spécialité.

- *Le partenaire stratégique* : Cela implique pour le DRH de comprendre le business et de créer un partenariat avec les managers opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les professionnels des RH sont alors des membres de l'équipe de management, avec une expertise dans la compréhension des gens et des organisations. Cela implique également le déploiement du savoir dans l'organisation.

- *Le leader RH* : Les leaders en RH doivent valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique. Les leaders RH doivent établir un programme RH pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour créer le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la

fonction RH elle-même doit opérer. Cela implique que les activités RH (le recrutement, la formation, le management de la performance et la communication) doivent être parfaitement gérés et structurés.

Après ce bref historique qui trace l'évolution de la place des ressources humaines à travers la transformation de la gestion des ressources humaines et du rôle de la DRH, désormais au cœur du développement des organisations, nous verrons les facteurs qui ont conduit au développement de cette vision stratégique des RH.

### **1.1.2. Facteurs de changement**

Nombreux sont les auteurs qui pensent que le développement de la gestion des ressources humaines dite « stratégique » ou Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) s'inscrit dans un environnement économique lui-même qualifié de renouvelé et marqué notamment par l'émergence de nouvelles contraintes. Si l'on reprend les propos de Guest (1987), le renouvellement de la GRH est dû à l'apparition de cinq nouveaux défis. Il s'agit de la recherche d'un avantage compétitif, l'émergence des « modèles de l'excellence » initiés par Peters et Waterman (1982), de la crise du modèle traditionnel de GRH, du déclin syndical et du changement dans la conception et la nature du travail. D'autres raisons ont été énumérées par des chercheurs comme Guérin et Wils (1992). Selon ces derniers, le changement qui s'est emparé de la GRH peut être expliqué à différents niveaux :

- Les évolutions au niveau de l'environnement économique par le biais d'une limitation de la croissance économique, de l'intensification de la concurrence et d'une augmentation de l'incertitude.
- Les changements technologiques par l'introduction de deux types de changements, vertical et horizontal, ainsi que les nouvelles technologies (informatique, télématique, bureautique, etc.).
- Le changement démographique qui se manifeste à travers le vieillissement de la main-d'oeuvre (baisse du taux de fécondité, variation de la pyramide des âges, vieillissement de la population), le mouvement de féminisation (évolution du taux d'activité, diversification des choix professionnels) et l'apparition des minorités ethniques (immigration, hétérogénéité

culturelle).

- L'augmentation du niveau d'instruction de la population par le biais du niveau de connaissance plus élevé et le professionnalisme des travailleurs.

Les défis énumérés ci-dessus déstabilisent et accélèrent l'équilibre dynamique des organisations. Cependant, ils ne sont pas exclusifs au monde anglo-saxon, comme le laisserait entendre l'origine des auteurs cités précédemment, mais concernent également l'Europe et la France particulièrement. Ainsi la typologie proposée par C-H Besseyre des Horts (1988) et J-M Peretti (1990, 2006) est proche de celle de Guest et de Guérin et Wils. Les auteurs énoncent quatre sources du renouvellement de la GRH : les défis technologiques, les changements sociaux, les évolutions réglementaires et économiques. Dans la même veine, Bayad (2001) constate que depuis la fin des années 1970, le développement de la GSRH est fait sur la base de trois défis majeurs:

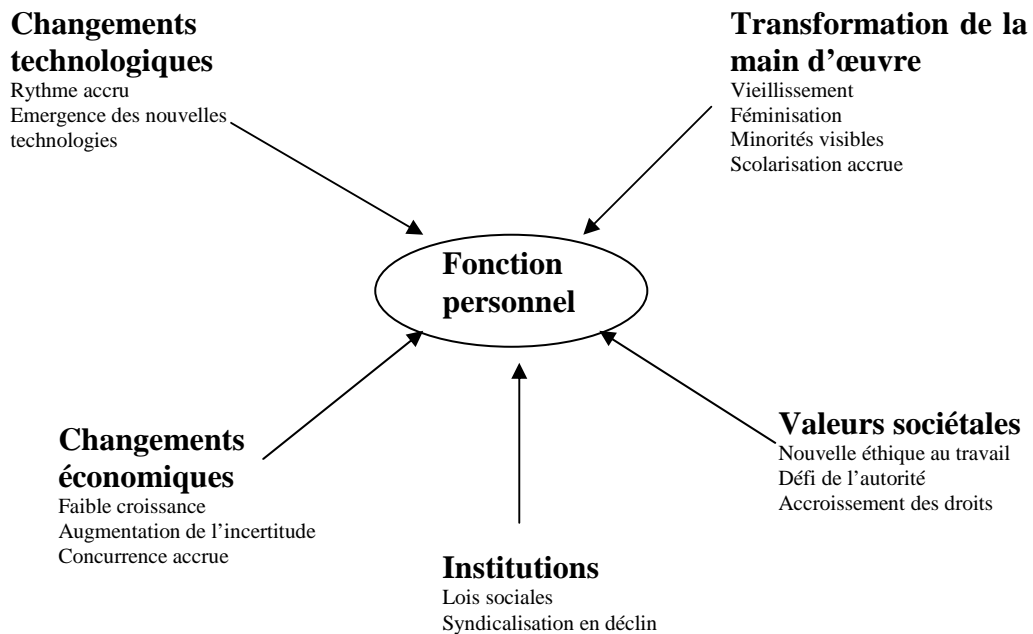
- Le rythme et l'ampleur des transformations des environnements politique, sociologique, économique et technologique des organisations ;
- La nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles ;
- La montée de l'incertitude et de la complexité de l'environnement concurrentiel exige de nouvelles réponses stratégiques ainsi qu'une plus grande variété dans les modes d'organisation.

En résumé, on peut schématiser les différentes sources du rapprochement entre la stratégie et les ressources humaines comme suit (**figure 1**).



**Figure 1**

**Facteurs du renouvellement de la gestion des ressources humaines**



---

Comme cela a été mentionné précédemment, la tendance vers un nouveau modèle de GRH fait largement l'unanimité parmi les chercheurs à la fois sur les causes et sur le rythme du changement. Reste à savoir ce qui distingue ce nouveau modèle de GRH du modèle plus classique. Dans le paragraphe qui va suivre, nous allons essayer d'apporter un ensemble de points qui distingue la gestion stratégique des RH et la gestion du personnel ou GRH traditionnelle.

### **1.1.3. Traits caractéristiques de la nouvelle gestion des ressources humaines**

Dans notre revue de littérature, nous avons constaté que les auteurs de gestion des ressources humaines sont déterminés à faire une distinction nette entre la GRH renouvelée et la GRH classique, mais il reste parfois quelques hésitations. Dans les écrits de certains chercheurs tel

que Legge (1995), la distinction entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines est jugée inutile. Leur argument consiste à dire qu'il n'y a réellement pas de différence puisqu'on assiste uniquement au passage d'une « vieille » approche normative de la gestion du personnel vers une « nouvelle » approche normative de la gestion des ressources humaines (Legge, 1995). Legge souligne, dans cette perspective, que la différence la plus évidente réside seulement dans les discours ou la rhétorique.

A ce propos, Legge cite plusieurs sources qui sont très sceptiques à l'idée de distinction entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines. La citation d'Armstrong (1987) est révélatrice dans ce domaine :

*« [HRM] could indeed be no more and no less than another name for personnel management, but...at least it has the virtue of emphasising the need to treat people as a key resource, the management of which is the direct concern of top management as part of the strategic planning processes of the enterprise. Although there is nothing new in the idea, insufficient attention has been paid to it in many organizations. The new bottle or label can help to overcome this deficiency »*

Cependant, dans une revue de la littérature, Legge (1995) produit une distinction intéressante entre la gestion du personnel et la GRH. En effet, elle mentionne trois grandes différences qui les séparent :

- La gestion du personnel est basée sur la gestion et le contrôle des subordonnés, la GRH se préoccupe du management d'équipe et de la coopération ;
- La gestion du personnel ne concerne pas l'ensemble de l'encadrement, la GRH fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire à la coordination des ressources ;
- La gestion du personnel est orientée vers les aspects techniques, la GRH se donne une orientation globale en intégrant le management culturel et les dimensions psychosociologiques de l'organisation.

Un autre argument de distinction important, continue l'auteur, concerne l'intégration des

pratiques de gestion des ressources humaines aux objectifs stratégiques des entreprises. Selon Legge (1995) :

*« It is through an integrated and internally consistent set of HR policies in relation to recruitment, selection, training, development, rewarding and communications, that the organization's core values can best be conveyed, according to normative models of HRM »*

Plusieurs auteurs ont soutenu ce dernier élément distinctif de la GRH renouvelée et ont souligné l'intérêt du concept d'intégration des ressources humaines qui peut constituer l'élément crucial dans l'avancement de la discipline de GRH (ex. Mabey et Salaman, 1995 ; Storey, 1995 ; Guest, 1997).

Si l'on se penche sur cette distinction effectuée par Legge entre la gestion du personnel et la GRH, on peut relever quelques éléments de vocabulaire qui renvoient déjà à un renouvellement dans la philosophie de la gestion de l'humain. Par exemple, la coopération et le management des équipes ou encore la coordination ainsi que l'intégration de l'aspect culturel.

Dans un nouvel ouvrage de John Storey (2001), *Human Resource Management: A Critical Text*, celui-ci appuie ce renouvellement en notant que la gestion des ressources humaines devient une façon nouvelle et bien précise de penser et d'agir en ce qui concerne la gestion des hommes. La GRH, selon Storey, continue à se distinguer de la vision traditionnelle du personnel à travers quatre caractéristiques essentielles : les croyances et les hypothèses, le degré d'intention stratégique, la conception du management opérationnel, les méthodes à utiliser. Le tableau suivant résume cette distinction.

**Tableau 1**  
**Gestion des ressources humaines vs Fonction personnel**

Dimension	Fonction personnel	Gestion des ressources humaines
<b>Croyances et conjectures</b>		
Contrat	Contrats écrits avec précision	Dépasser le contrat
Règles	Précises	Globales
Référence managériale pour l'action	Procédure	Besoins de l'activité
Attitudes des managers vis-à-vis du travail	Contrôle	Accompagnement
Nature des relations	Pluralistes	Unitaristes
Conflits	Institutionnalisés	Minimisation/contournement
<b>Aspects stratégiques</b>		
Relations clés	Gestion travail	Orientation client
Initiatives	Limitées	Intégrées
Intégration du plan stratégique	Marginale	Centrale
Rapidité à décider	Faible	Forte
<b>Management opérationnel</b>		
Rôle du management	Transactionnel	Transformationnel
Managers-clés	Spécialistes de la GP	Managers opérationnels
Communication	Indirecte	Directe
Standardisation	Elevée	Faible

**Tableau 1**  
**Gestion des ressources humaines vs Fonction personnel (suite)**

Dimension	Fonction personnel	Gestion des ressources humaines
Compétence managériale favorisée	Négociation	Facilitation
	<b>Leviers-clés</b>	
Sélection	Isolée	Intégrée
Paie	Evaluation du poste	Indexée sur la performance
Gestion de la main d'œuvre	Négociation collective	Négociation individualisée
Catégories d'emplois et de statuts	Beaucoup	Peu
Communication	Faible	Forte
Organisation du travail	Division du travail	Travail en équipe
Gestion des conflits	Chercher la trêve provisoire	Gestion du climat et de la culture
Formation et développement	Accès contrôlé aux programmes	Organisation apprenante
Eléments de contrôle	Procédures de gestion du personnel	Stratégies personnelles, larges culturelles et structurelles

Dans la même veine, Guérin et Wils (1992), dans leur livre *gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, ont souligné que l'évolution de la GRH s'est effectuée sur plusieurs niveaux : les attitudes des gestionnaires à l'égard du personnel, les rôles, missions et activités de la fonction RH. A cela s'ajoute, selon Guérin et Wils, la nature de la gestion qui devient intégrée et stratégique, contingente et culturelle, anthropogène et mobilisante, proactive et préoccupée d'évaluation (**cf. tableau 2**).

**Tableau 2**  
**Evolution des caractéristiques de la gestion des ressources humaines**

<b>Modèle traditionnel</b>	<b>Modèle renouvelé</b>
Eparpillé	Intégré et stratégique
Bureaucratique et universel	Contingent et culturel
Technicité	Anthropogène et mobilisant
Réactif	Proactif
Difficile à justifier	Préoccupé d'évaluation

**Source :** Guérin et Wils (1992), *gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Canada, Les Presses de l'Université de Montréal –

---

A regarder les conclusions de ces auteurs et bien d'autres (ex. Walton, 1985 ; Guest, 1987), nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est dépassé le simple contrôle du personnel. Les auteurs qu'on vient de citer sont unanimes sur le rôle de plus en plus central que la gestion des ressources humaines doit jouer dans la décision stratégique pour permettre aux entreprises de croire en leur avenir.

## **1.2. Gestion stratégique des ressources humaines**

Après cet aperçu sur l'évolution de la gestion des ressources humaines vers une vision plus stratégique, nous mettrons en évidence dans cette seconde sous-section la définition de la stratégie des ressources humaines que nous voudrions retenir pour la suite de notre travail de thèse.

L'articulation entre la stratégie et la GRH a suscité l'intérêt d'un nombre important de chercheurs pendant ces deux dernières décennies (Besseyre des Horts, 1988 ; Schuler et Jackson, 1987). Ces auteurs considèrent que cette association serait à l'origine du

développement connu par la GRH. Certains auteurs, comme Ansoff (1981), pensent que le changement de la gestion des ressources humaines ne fait qu'accompagner celui du « management stratégique » des organisations et que sans les derniers développements dans les débats autour de la stratégie, ce changement n'aurait jamais eu lieu.

Dorénavant, une direction des ressources humaines qui voudrait être légitime auprès des dirigeants doit être capable de se positionner comme partenaire dans l'action stratégique en mettant notamment en place une stratégie des ressources humaines claire et admise par tous les acteurs, capable de permettre des résultats supérieurs. A ce niveau, certaines questions semblent s'imposer : qu'est ce qu'on entend par une stratégie des ressources humaines ? Comment se conçoit-elle ?

Avant de répondre à ces questions, nous tenterons de comprendre la signification de la stratégie, ses développements et le processus de management stratégique.

### **1.2.1. Notion de stratégie**

Dans ce paragraphe, nous n'avons pas, comme l'a dit Galambaud (2003), la prétention d'entrer dans une discussion savante sur le concept de stratégie. D'autres, plus compétents, s'y sont risqué. Le but ici est de comprendre comment le « management stratégique », qu'on associera plus tard aux ressources humaines, conduit ces dernières à devenir une source de performance.

Le terme de stratégie a connu une importante évolution au cours du vingtième siècle. Pour commencer, selon le dictionnaire le Petit Robert, le mot " stratégie " est :

*« L'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. »*

Cette définition est dérivée du mot en grec *stratêgos*, qui signifie le " commandant en chef ". Le développement et l'utilisation du mot suggère qu'il se compose de *stratos* (armée) et d'*agein* (mener).

Si l'on regarde l'évolution de cette définition dans le temps, il est intéressant de constater que vers les années 40, le champ de la stratégie s'élargit et que le terme est employé dans la théorie des jeux pour désigner la séquence de coups prévus ou effectués par les joueurs. Puis, tout au long des années 60, l'usage de la stratégie se confirme en économie, par l'application de décisions prises dans les entreprises expliquant des choix fondamentaux. Enfin, on assiste à partir des années 80 à une vulgarisation du terme où tout ou presque devient stratégie et où celle-ci se place au cœur de la compétitivité des entreprises. Selon Hill et Jones (2001), la stratégie est vue comme une action qu'une entreprise mène pour atteindre les meilleures performances.

Actuellement, la stratégie désigne un *processus de management* de l'entreprise qui permet d'orienter l'évolution de l'entreprise à travers les deux phases indissociables que sont l'élaboration et la mise en œuvre (Besseyre des Horts, 1988). Cette nouvelle vision stratégique se démarque par rapport à la *planification stratégique* où les deux phases de formulation et d'implémentation de la stratégie sont faites séparément. On peut parler de la traditionnelle distinction faite entre les stratégies *interne* et *externe*. Le tableau 3 ci-dessous en présente les principales caractéristiques.

Certains auteurs tels que Klarsfeld et al (2002), qui désignent la stratégie externe d'approche « émergente » ou « contraignante » dite stratégie traditionnelle et la stratégie interne d'approche « volontariste » (voir aussi Ansoff, 1981 et Porter, 1980), pensent que les deux approches sont complémentaires et non exclusive l'une de l'autre.

Dans le même sens, Helfer, Kalika et Orsoni (2006) soulignent qu'aujourd'hui ces orientations de l'analyse stratégique sont devenues indissociables et complémentaires. La définition de la stratégie doit intégrer aujourd'hui les différentes perspectives, avec des poids différents en fonction des aléas auxquels elle doit faire face. En effet, une entreprise qui surveille les éléments de son environnement doit également chercher une meilleure allocation de ses ressources pour améliorer ses résultats.

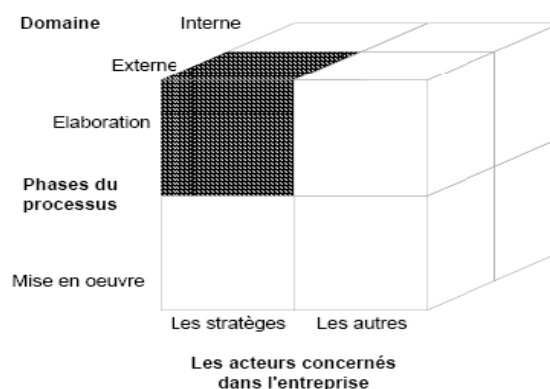


**Tableau 3**  
**Perspective externe ou perspective interne de la stratégie**

Caractère	Perspective externe	Perspective interne
Principes inspirant la stratégie	L'adaptation : on ajuste les ressources aux opportunités découvertes dans l'environnement	La création : les ressources et les compétences de l'entreprise servent à créer de nouvelles opportunités
Origine de la démarche	Le marché	Les capacités de la firme
Décision	Imposée de l'extérieur	Choisie de l'intérieur
Contenu	Un portefeuille d'activités	Un bouquet de compétences
Orientation	Diversification	Recentrage

**Source :** Helfer, Kalika et Orsoni, (2006), *Management, stratégie et organisation*, Paris, Vuibert -- DL 2006

A ce niveau, Besseyre des Horts (1988) propose un schéma qui permet de visualiser l'évolution entre les deux approches traditionnelle et rénovée du cadre de la stratégie d'entreprise : la partie hachurée du cube représente l'approche traditionnelle, l'ensemble du cube, l'approche rénovée.



Dans l'approche rénovée de la stratégie, la structure des organisations et les modes de management doivent s'adapter pour que les managers puissent jouer leur nouveau rôle de courroie de transmission entre les décisions stratégiques et leur mise en oeuvre. Le management stratégique est, dans ce cas, défini par Helfer, Kalika et Orsoni (2006) comme

*« L'ensemble des tâches relevant de la Direction Générale, qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir. »*

Dans cette dernière vision de la stratégie, l'action de réaliser les objectifs attendus par les entreprises ne peut aboutir sans la mobilisation des ressources dont celles-ci disposent. Plusieurs définitions de la notion de stratégie, relevées de la littérature en management stratégique, appuient cette tendance à mettre les ressources au cœur de la décision stratégique. Ces définitions de la stratégie sont tout aussi riches et diverses qu'elles s'accordent également sur la capacité de celle-ci de diriger les ressources dans le bon sens (**cf. encadré 1**).

---

### **Encadré 1**

#### **Quelques exemples de définition du concept de stratégie**

- La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern).
- La stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le noyau pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise (Martinet).
- La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être (Drucker).
- La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (Thiéart).
- La stratégie est l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'entreprise (Joffre et Koenig).
- La stratégie est une règle pour prendre des décisions, déterminée par l'étendue produit / marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie (Ansoff).
- La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte (Chandler).

A la lecture de ces définitions, on retrouve le mot ressources : la stratégie alloue et articule les ressources de l'entreprise. A partir du moment où les hommes de l'entreprise sont considérés comme faisant partie de l'ensemble des ressources, la stratégie devient intimement liée aux Ressources Humaines.

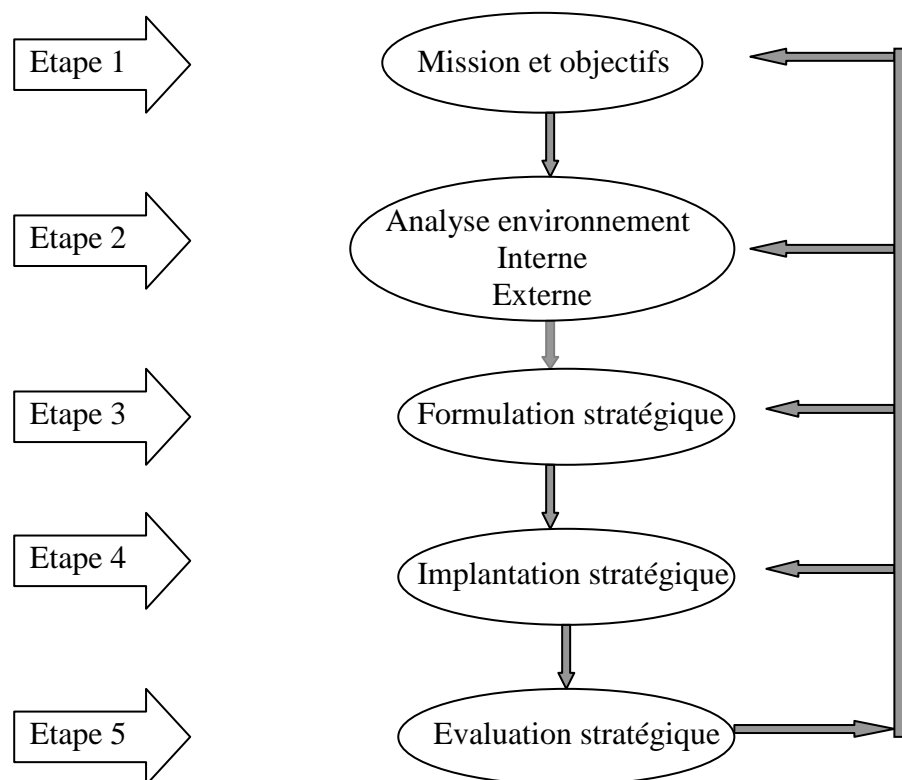
Par ailleurs, pour se concrétiser, la stratégie doit passer par un processus la menant vers les résultats de l'organisation. Selon Desreumaux et al (2006), le management stratégique permet de guider les décisions et les actions des gestionnaires qui déterminent la performance de longue durée.

Selon Bratton (2002), le processus de management stratégique se divise en cinq étapes (**cf. figure 2**) :

1. Mission et objectifs
2. Analyse de l'environnement
3. Formulation de la stratégie
4. Mise en oeuvre de la stratégie
5. Evaluation de la stratégie

La première étape dans le modèle de management stratégique commence par les cadres supérieurs qui évaluent leur position par rapport à la mission et aux objectifs de l'organisation. La « mission » s'inscrit dans le *pourquoi* de l'activité de l'entreprise. Elle décrit les valeurs et les aspirations organisationnelles ; cela indique la raison d'être et oriente les dirigeants. Les « objectifs » sont les finalités recherchées à travers les modes opératoires réels de l'organisation et décrivent typiquement des résultats mesurables à court terme (Daft, 2001).

**Figure 2**  
**Modèle de management stratégique**



*L'analyse de l'environnement* détermine les forces et les faiblesses de l'organisation en interne et les opportunités et les menaces de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement externe s'intéresse à plusieurs domaines (la demande, l'offre, la concurrence, les tendances socio-politiques, technologiques et économiques); alors que l'analyse de l'environnement interne, elle permet d'identifier les éléments internes qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses. Ces ressources internes concernent essentiellement les ressources humaines, techniques, commerciales et financières. Les facteurs qui sont les plus importants pour le futur de l'organisation sont désignés sous le nom des facteurs stratégiques et peuvent être récapitulés par l'acronyme SWOT pour les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (de l'anglais **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats).

La *formulation stratégique* fait participer les cadres supérieurs évaluant l'interaction entre les facteurs stratégiques et faisant les *choix stratégiques* qui guident les dirigeants à atteindre les objectifs de l'organisation. Les *stratégies de développement* ou *organisationnelle* et *d'affaires* sont également formulées à ce niveau. Les premières permettent à l'entreprise d'établir sa position sur le marché, de même que de se doter de mesures et de moyens visant à améliorer la performance de ces diverses unités. La stratégie d'affaires quant à elle correspond aux mesures et moyens que l'entreprise entend adopter pour devenir performante dans un domaine d'affaires en particulier, savoir celui qui lui permet d'atteindre un positionnement concurrentiel à long terme.

D'autre part, le terme de choix stratégique soulève la question de *qui* prend les décisions et de *pourquoi* elles sont prises. La notion du choix stratégique met également l'attention sur le management stratégique comme « processus politique » par lequel des décisions et des mesures soient prises par le groupe « dominant » parmi les dirigeants dans l'organisation. Dans un modèle politique de management stratégique, il est nécessaire de considérer la distribution du *pouvoir* dans l'organisation. Selon Purcell et Ahlstrand (1994), nous devons considérer :

*« L'origine du pouvoir, comment il est arrivé là, et comment les résultats des jeux de pouvoir et des coalitions de concurrence chez la direction sont liés aux relations des employés. »*

La perspective du choix stratégique sur la prise de décision dans l'organisation donne une vision concrète sur la stratégie et fournit des enseignements importants sur la façon dont le rapport d'emploi est géré.

La *mise en œuvre* de la stratégie se concentre sur les techniques employées par des dirigeants pour mettre en application leurs stratégies. En particulier, elle se rapporte aux activités qui traitent le modèle de leadership, de la structure de l'organisation, de l'information et des systèmes de contrôle, et à la gestion des ressources humaines (**cf. figure 2 ci-dessus**). Les théoriciens comme les praticiens s'accordent et soulignent que le leadership est la partie la plus importante et la plus difficile du processus stratégique de mise en œuvre. La mise en

œuvre de la stratégie se répartie en deux étapes : l'établissement des *plans d'actions* stratégiques et l'exécution de ces plans. Les plans d'actions consistent à concrétiser les décisions prises en amont dans le processus stratégique (phase de l'élaboration stratégique). Concrètement, l'ensemble des responsables fonctionnels et opérationnels participe à l'établissement des plans d'actions qui formeront un plan d'actions global. L'exécution de ces plans consiste à respecter les actions programmées qui traduisent la volonté stratégique de l'entreprise (Besseyre des Horts, 1988).

*L'évaluation stratégique* consiste à déterminer les écarts entre les objectifs atteints et ceux fixés. Selon Besseyre des Horts, cette étape de contrôle et d'évaluation de la stratégie s'intéresse au niveau de réussite de l'entreprise par rapport à un certain nombre de critères globaux choisis en cohérence avec l'ensemble de la démarche suivie. L'évaluation consiste donc à évaluer les conséquences découlant de la formulation et de la mise en oeuvre de la stratégie ainsi que les réactions des divers intervenants, et de décider des mesures correctives à prendre ou, le cas échéant, d'établir un nouveau plan d'action (Kaplan et Norton, 2003, 2007).

Le modèle de management stratégique, ci-dessus, décrit les cinq activités principales qui forment un processus rationnel et linéaire. Nous avons pris le soin d'en développer le processus dans la mesure où cela permettra de mieux cerner le concept de stratégie des ressources humaines, largement inspiré de cette « démarche stratégique » (Besseyre des Horts, 1988). Il est, cependant, important de noter que la notion de stratégie que nous voudrions mobiliser pour les fins de cette recherche ne porterait pas sur tout le processus stratégique. Nous aborderons un concept de stratégie des ressources humaines largement normatif, en montrant comment la stratégie RH devrait être faite plutôt qu'en décrivant ce qui est fait réellement par les dirigeants. Nous ne nous intéresserons qu'à la phase d'évaluation de cette stratégie pour déterminer la contribution des ressources humaines à la performance organisationnelle.

### **1.2.2. Articulation entre stratégie et ressources humaines : stratégie ressources humaines**

La volonté des théoriciens et des praticiens est de donner un nouvel élan à la GRH, en la portant du niveau opérationnel au niveau stratégique, celui où l'on établit des plans pour que l'entreprise se démarque de ses concurrents et tire profit des changements de son environnement. Mais cela ne doit pas conduire à ignorer que la fonction RH est tenue à établir sa propre stratégie. Pour Besseyre des Horts (1988) et Ulrich et al (2005), la crédibilité de la GRH en est dépendante. En effet, la capacité de la stratégie de ressources humaines de planifier et de mettre en œuvre des actions, cohérentes entre elles, d'une part, et d'en contrôler les résultats rend légitime l'action des professionnels des ressources humaines et permet de justifier le pourquoi de l'intégration de leurs pratiques RH à la décision globale.

Dans cet objectif, certains auteurs préconisent la mise en place d'une « démarche processuelle » sur le modèle de la démarche du management stratégique. Selon Guérin et Wils (2003), l'approche processus des ressources humaines, comme tout processus de management stratégique, se décompose en trois étapes : la formulation stratégique RH, l'implantation stratégique RH et l'évaluation stratégique RH.

*La formulation de la stratégie RH* : cette étape consiste à établir des objectifs à atteindre par la fonction ressources humaines. Cette dernière doit d'abord analyser les éléments qui proviennent de ses environnements interne et externe. Elle doit ensuite s'efforcer respecter les critères d'acceptabilité, de flexibilité, de mesurabilité, de compréhension, de réalisme et de cohérence des objectifs. Enfin, la fonction RH doit partager ces objectifs avec d'autres acteurs au sein de l'entreprise afin d'aboutir une certaine concertation, étape nécessaire à la formulation d'objectifs acceptés par tous et qui font l'unanimité.

*L'implantation de la stratégie RH* : contrairement à la gestion traditionnelle des RH, la GSRH permet d'inclure cette étape à celle de la formulation. Selon Guérin et Wils (2003), l'étape d'implantation exige de se pencher d'avantage sur le choix des leaders fonctionnels les plus en mesure d'implanter les éléments de la stratégie, l'adaptation des structures et des rôles du service RH, l'organisation d'un système de plans qui détaillent les actions RH à

entreprendre, la mobilisation des cadres hiérarchiques et leur formation en matière de GRH, la communication des informations pertinentes, etc.

*L'évaluation de la stratégie RH* : cette étape s'intéresse à mesurer l'impact de la mise en oeuvre de la stratégie de GRH sur les résultats des entreprises.

Bien que les trois étapes soient tout aussi importantes, l'étape de l'évaluation des ressources humaines attire de plus en plus l'attention des chercheurs. Peu développée par le passé, l'évaluation des ressources humaines semble bénéficier aujourd'hui d'une attention accrue suite à son implication dans l'analyse des motifs d'une performance efficiente (Guérin et Wils, 2003 ; Schuler et al, 2002). Lors de cette étape, on s'intéresse à la mesure (*Human Resources Metrics*) de la contribution des ressources humaines aux résultats des organisations.

Lorsque des lacunes sont mises en évidence, la fonction RH doit trouver l'origine de ce mauvais résultat. Pour Schuler et al (2002), il serait utile de remonter à la source, c'est-à-dire, vérifier si le dysfonctionnement ne provient pas des étapes de mise en oeuvre ou de formulation elle-même. Selon Le Louarn et Wils (2001), cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. Ainsi, cette étape permet de prouver que l'intégration stratégique des ressources humaines peut apporter de la valeur.

Dans notre travail de recherche, nous n'avons pas la prétention de retenir tout le processus stratégique des ressources humaines. Nous allons nous limiter à l'évaluation de la stratégie des ressources humaines. Par conséquent, nous allons nous inscrire dans la lignée des travaux réalisés actuellement en France ou en Amérique du Nord sur la problématique de l'évaluation de la performance des ressources humaines, afin de pouvoir mettre en évidence la nécessité d'intégrer les ressources humaines aux préoccupations stratégiques des entreprises.

Des auteurs tels que Drucker ont estimé, dès les années 1970, que cette intégration des ressources humaines au domaine de la stratégie est devenue une nécessité car il ne suffit plus de « faire bien les choses », en améliorant l'efficience (ou productivité) mais il faut aussi



« faire les bonnes choses », c'est-à-dire augmenter l'efficacité. Plus récemment, d'autres comme Galambaud (2003) affirment que l'adjonction du qualificatif « stratégique » à l'appellation gestion des ressources humaines ne peut que souligner l'existence d'une pensée qui articule la ressource humaine à la performance des entreprises ; pour Galambaud (2003), il s'agit de l'essence même de la gestion. En outre, s'appuyant sur Le Moigne (1990), Galambaud ajoute que la finalité et l'objet de la gestion des ressources humaines sont l'atteinte la performance. Toutefois, les responsables des ressources humaines doivent fournir une stratégie RH susceptible de produire les résultats attendus. Selon Cadin et al (2007), la fonction RH doit rendre des comptes et démontrer par quelles voies les ressources humaines conduisent au succès des organisations.

Dans la littérature de gestion stratégique des ressources humaines, il semble que la stratégie RH est majoritairement définie comme un ensemble de pratiques cohérentes, destinées à la quête de la meilleure performance à long terme (**cf. encadré 2**). Cette conception de la stratégie RH se dégage comme une vision consensuelle parmi les chercheurs malgré l'existence d'autres positions. En effet, la littérature est partagée entre des auteurs qui étudient l'efficacité du département RH (Truss et al., 2005), d'autres qui focalisent sur la valeur du capital humain en termes de connaissances, de qualifications et de compétences (Hitt et al, 2001, 2006; Lepak et Snell, 1999, 2002 ; Nodofor et al, 2004 ; Sirmon et al, 2007 ; Zarifian, 2004) et, enfin, ceux qui définissent la gestion des ressources humaines en termes de pratiques individuelles (Batt, 2002 ; Chrétien et al, 2005 ; Tzafirir, 2006 ; Wood et al, 2006) ou de systèmes ou « bundles » de pratiques (Capelli et Neumark, 2001 ; MacDuffie, 1995).

Pour notre part, nous nous inscrivons dans la lignée de définition de la stratégie des ressources humaines comme **un ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir des meilleures performances à long terme.**

**Encadré 2**  
**Définitions de la stratégie RH**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Beer et al (1984)	La stratégie RH concerne toutes les décisions de gestion et activités qui affectent la nature du rapport entre l'organisation et ses employés - les ressources humaines.
Besseyre des horts (1988)	La stratégie RH doit être capable de planifier et de mettre en œuvre des actions, cohérentes entre elles, et bien sûr d'en contrôler les résultats.
Boselie (2002)	La stratégie RH comporte des décisions de gestion liées aux politiques et pratiques qui forment ensemble les relations d'emploi et sont destinées à la réalisation des objectifs organisationnels, individuels et sociétaux.
Bouchez (2005)	La stratégie RH est l'ensemble des prises de position, d'actions et de décisions relatives aux ressources humaines qui contribuent à accroître significativement et durablement la compétitivité de l'organisation.
Boxall (1994)	La stratégie RH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Bratton (2002)	La stratégie RH est le processus qui lie les pratiques ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'organisation afin d'améliorer la performance.
Cadin, Guérin et Pigeyre (2007)	La stratégie RH est désormais celle qui concerne la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail.
Dyer (1984)	La stratégie RH est vue comme les principales décisions relatives à la GRH, particulièrement lorsque celles-ci révèlent les buts de l'entreprise et les moyens mis en œuvre.
Guest (1987)	La stratégie RH se donne quatre priorités : <ul style="list-style-type: none"><li>- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;</li><li>- une structure organisationnelle flexible ;</li><li>- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;</li><li>- une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.</li></ul>
Hendry et Pettigrew (1990)	La stratégie RH regroupe quatre éléments principaux : <ul style="list-style-type: none"><li>- l'utilisation de la planification ;</li><li>- la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;</li><li>- l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;</li><li>- la considération des personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".</li></ul>
Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988)	La stratégie RH est un construit à deux dimensions, les buts organisationnels d'une part, et la disponibilité/accessibilité des ressources humaines d'autre part.

## Encadré 2

### Définitions de la stratégie RH (suite)

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Mahé de Boislandelle (1998)	<p>La stratégie RH est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise.</p> <p>La stratégie RH regroupe, dans une organisation, l'ensemble des activités d'acquisition (sélection, recrutement,...), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences,...), de rétribution (rémunération, avantages sociaux, promotion, gestion de carrière,...), de recherche de confort (condition de travail, sécurité, contenu du travail, organisation du travail,...), de stimulation (participation, dynamisation, animation, reconnaissance, favorisant l'implication,...), et d'ajustement (réduction d'effectif, externalisation / internalisation, adaptations contractuelles,...) du personnel, décidées par la direction, dans le but d'atteindre à court, à moyen et / ou long terme des objectifs technico-économiques et socio-politiques.</p>
Milkovich et al (1985)	La stratégie RH est le modèle de flux des décisions de GRH qui interviennent aux différents niveaux de l'organisation.
Miller (1989)	La stratégie RH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Schuler (1992)	<p>La stratégie RH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;</li><li>- la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;</li><li>- la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.</li></ul>
Sisson (1990)	<p>La stratégie RH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'attention d'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;</li><li>- le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;</li><li>- le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;</li><li>- l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation » et de « facilitateur ».</li></ul>
Walker (1992)	La stratégie RH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Wright et McMahan (1992)	La stratégie RH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Après avoir cerné la définition de la stratégie des ressources humaines, nous consacrerons la prochaine section à la notion de performance. Nous essaierons de relever les ambiguïtés relatives à cette notion et aborder les différentes modélisations dont elle a fait objet pour nous guider dans la définition que nous voudrions en retenir.

## **Section 2. La performance : vers un construit multidimensionnel**

Avant de passer en revue les différentes conceptions concernant la notion de performance et de ses modèles de mesure, il nous semble nécessaire de revenir en préalable sur certaines lacunes terminologiques.

### **2.1. Précisions terminologiques**

Il existe dans la littérature une multitude de mots qui essaient de cerner le concept de performance. Il s'agit de l' « efficacité » et de l' « efficience » (Donnadieu, 2005 ; Martory et Crozet, 2003). Cette diversité ne facilite pas la compréhension de la notion de performance, il nous paraît donc pertinent de faire un état de l'art de ce concept en vue d'en cerner particulièrement la difficulté de mesure.

Le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est son efficacité. Selon la définition du dictionnaire (*le Petit Robert*), l'efficacité, qui s'apparente au sens efficace, revoie à :

*" Qui produit l'effet qu'on en attend. "*

Dans ce sens, *l'efficacité* est associée au rapport entre les objectifs et les résultats souvent mentionné par les chercheurs. Cette définition n'est que le reflet d'une vision classique de l'organisation telle qu'elle est définie par des auteurs comme Etzioni (1964). Cette vision décrit les organisations comme des instruments au service d'une finalité. D'après cette description classique (Etzioni, 1964), chaque organisation est mise en place pour remplir une fonction précise qui est rendue plus claire par ses buts. Ces derniers se manifestent dans les résultats de son travail et de ses activités mises en œuvres pour les atteindre. Cette définition semble trouver un écho auprès de plusieurs auteurs. Ainsi, pour des auteurs comme Martory et Crozet (2003), l'efficacité se définit comme :

*« La capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée. »*

Un certain nombre de problèmes sont cependant associés à la description et à la mesure de l'efficacité. Premièrement, il n'est pas aisé de choisir une seule série ou même parvenir à un consensus concernant les multiples séries de buts d'une organisation. Deuxièmement, il n'est pas toujours facile de déterminer où aller et à qui s'adresser pour identifier les buts ou parvenir à un consensus. En dépit de ces difficultés, les organisations ont recours à toute sorte de moyens pour identifier leurs buts, leurs objectifs et les systèmes qui permettent de communiquer leur efficacité – c'est-à-dire la mesure dans laquelle elles atteignent ces buts – à leurs commettants.

*L'efficience* est définie dans le dictionnaire le *Petit Robert* comme :

*" La capacité de rendement. "*

Autrement dit, il s'agit de la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensé. En fait, comme Donnadiou (2005) le souligne :

*« La relation n'est plus entre les objectifs et les résultats mais plutôt entre ces derniers et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. »*

Cette conception renvoie à une logique de moyens plutôt qu'à une logique de buts, logique caractéristique de l'efficacité. Le rapport ci-dessous établi par Martory et Crozet (2003) permet de résumer le concept d'efficience :

---

### **Performance en termes d'efficience**

Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe...

---

Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir

---

D'après ce ratio, on peut dire que l'efficacité suppose que pour être performante, une organisation doit produire le plus possible avec les ressources qu'elle consacre à son activité. Est également efficace celle qui utilise le moins de ressources possibles pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore, ses objectifs.

Pour récapituler cette distinction terminologique, nous pouvons dire, au même titre que Donnadiou (2005), que la performance relative à une action menée peut être évaluée à travers deux critères différents mais complémentaires : la pertinence du rapport résultats / objectifs (efficacité) et du rapport résultats / moyens (efficacité). Tel qu'exprimé par Simons (2000) (cité par St-Onge et Magnan, 2007), l'évaluation de la performance doit s'inscrire dans un équilibre entre la recherche de l'efficacité et de l'efficacité. A cet égard, St-Onge et Magnan (2007) estiment que :

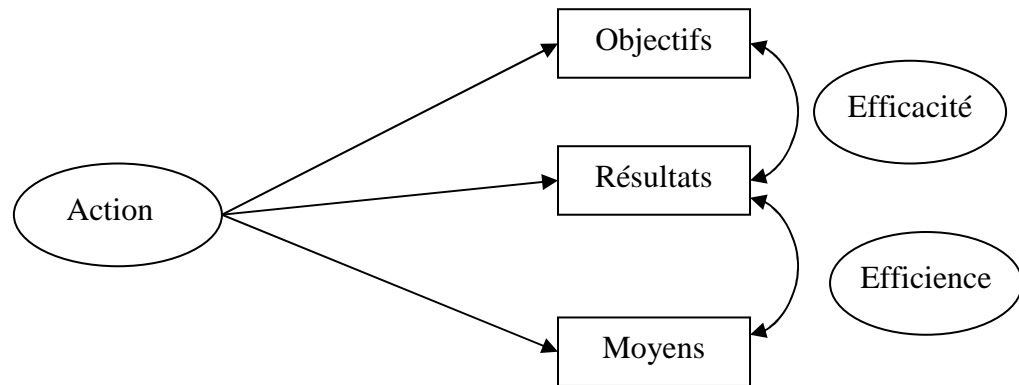
*« En effet, la mesure et le contrôle de la performance doivent considérer l'amélioration des processus internes d'exploitation (ex., productivité, absentéisme, roulement du personnel) et le développement des marchés (ex., part de marché, croissance des ventes) »*

L'idée de favoriser l'efficacité sur l'efficacité ou vis-versa peut être source de risque dans l'évaluation de la performance des organisations. A ce propos, St-Onge et Magnan (2007) croient que :

*« Une recherche exagérée de l'efficacité peut mener au développement de produits ou de services dont les clients ne veulent pas et qui ne répondent pas à leurs attentes. Tandis qu'une prise en considération exagérée de l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité comme les coûts de production sont insuffisamment pris en compte dans l'augmentation de la part de marché ».*

La figure suivante montre cette complémentarité dans la définition de la notion de *performance globale*.

**Figure 3**  
**Performance globale**



Source : adapté de Donnadiou in Weiss D., 2005, *Ressources Humaines*, éditions d'Organisation

---

## 2.2. Quelle modélisation pour la performance globale ?

Nombreuse est la littérature qui s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant. Cette notion de performance globale unifie plusieurs dimensions, à savoir, les dimensions politiques, sociales, économiques et organisationnelles de la performance (Bayad et Liouville, 2001 ; Morin et al, 1994). Ainsi, la performance devient un construit « multidimensionnel » plutôt qu' « unidimensionnel ».

Dans cette recherche, nous présenterons quatre types de modélisation de la performance, qui sont largement abordés dans la littérature en sciences de gestion. Il s'agit, des plus récents au plus anciens, des modèles de Kaplan et Norton (2003), de Wright et Rogers (1998), de Bourguignon (1996), de Morin et alii (1994) et de Quinn et de Rohrbaugh (1983). Chacun de ces modèles apporte une vision différente de la performance qui conduit toutefois à une meilleure compréhension de ce concept « polysémique » (Louart, 1996). D'ailleurs, Louart a écrit que :



« Dans sa polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquelles s'appuyer : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction, qualité de vie au travail). »

### **Modèle de Kaplan et Norton :**

Kaplan et Norton (2003) ont développé à travers leur modèle de « balanced scorecard » ou *Tableau de Bord Prospectif* (TBP) une approche globale et multicritère de la performance. La finalité du TBP est de traduire la stratégie globale de l'entreprise à partir de quatre dimensions ou « axes » (financier, clients, processus internes, apprentissage organisationnel) correspondant à quatre objectifs de performance.

L'apport du Tableau de Bord Prospectif est de montrer, d'une part, l'interdépendance entre l'ensemble des indicateurs et que d'autre part, « *il convient d'équilibrer la performance financière à court terme avec les vecteurs d'opportunités de croissance à long terme pour leur performance financière future* » (Kaplan et Norton, 2003).

Les indicateurs de performance de « l'axe clients » s'articulent ainsi autour de quatre notions : le temps (délais), la qualité (des produits, des services), le coût et la valeur procurée au client. La satisfaction de la clientèle se traduit donc en termes de compétitivité et de rentabilité pour l'entreprise. L'atteinte des objectifs externes visés par l'organisation (satisfaction de l'actionnaire et du client) requiert la mise en place de « processus internes » combinant des ressources, des capacités et des compétences. Parmi ces processus figure « le processus de production ». Ce dernier s'entend dans une acception large car il concerne l'ensemble de l'entreprise à travers ses flux physiques principaux (approvisionnement, production, distribution). Par conséquent, la performance de ce processus est appréhendée depuis le traitement des commandes jusqu'à la livraison du produit final existant. Les indicateurs de performance de ce processus s'articulent autour des concepts de « compétitivité-prix » (efficacité productive, coûts, rendements, productivité, rentabilité) et « hors-prix » (délais d'approvisionnement, de production, de livraison, qualité, réactivité).

Enfin l'axe « apprentissage organisationnel » traduit les moyens - essentiellement humains - mis en oeuvre pour atteindre les objectifs de performance des trois autres axes.

Dans un monde compétitif, la réussite de l'organisation implique la performance des hommes, laquelle peut être appréciée à partir de la satisfaction des personnels, de leur motivation, de l'évolution de leurs compétences (savoir-faire) et de leur rendement.

Kaplan et Norton (2003) ont voulu montrer à travers le TBP qu'il y a une chaîne causale qui lie les intérêts de plusieurs acteurs de l'organisation. Dans cette chaîne, les intérêts de trois types majeurs de donneurs d'ordres ou « Stakeholders » (employés, actionnaires, clients) sont intimement liés (voir le modèle de Wright et Rogers ci-dessous). Selon Kaplan et Norton, la cohérence entre ces trois antagonistes est la seule susceptible de maximiser la performance globale de l'organisation.

### **Modèle de Wright et Rogers ou des « Stakeholders » :**

Wright et Rogers (1998) ont apporté dans leur article *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects* une lecture critique de la mesure effectuée jusqu'alors au niveau de la performance. Cette mesure était, selon les auteurs, basée uniquement sur les indicateurs financiers, tels que la rentabilité économique (résultat économique rapporté aux actifs économiques, équivalent anglo-saxon ROA : return on assets), la rentabilité des capitaux propres (résultat sur capitaux propres, ROE chez les anglo-saxons : return on equity), le taux de marge économique (résultat économique rapporté au chiffre d'affaires, équivalent anglo-saxon ROS : return on sales), le prix des actions ou le Q de Tobin. Cette conception financière de la performance est jugée par ces auteurs, et d'autres tels que Venkatraman & Ramanujam (1986), simpliste et réductrice de la réalité des organisations. Ces derniers pensent que l'organisation est un ensemble complexe où les acteurs sont multiples et où les intérêts sont divergents. Par conséquent, elle ne peut pas se permettre de favoriser les uns par rapport aux autres au risque de compromettre ses chances de survie.

Wright et Rogers appellent donc à prendre en compte cette diversité de « pouvoir » et d'« intérêts ». Ils ont souligné qu'il est en effet possible, en prolongeant la « théorie des Stakeholders » (Freeman, 1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante, tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001).

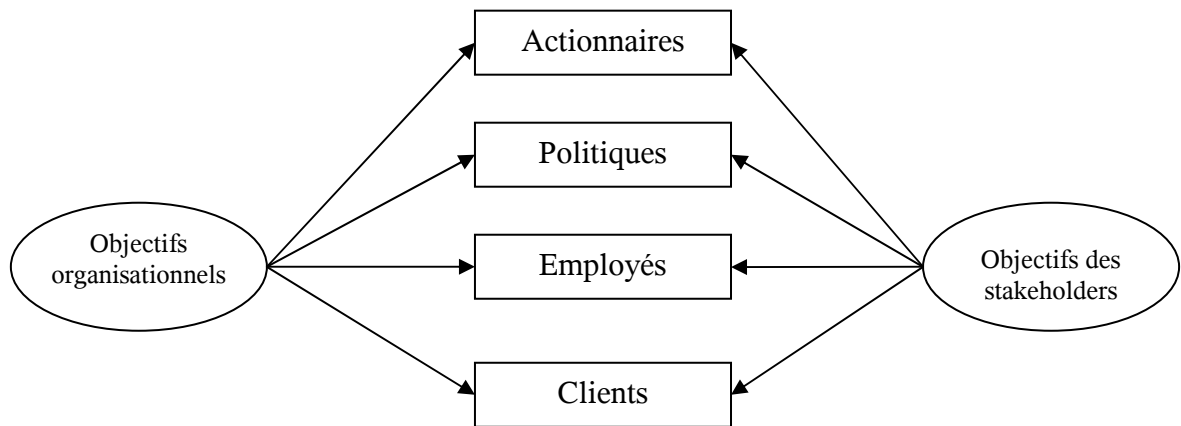
L'originalité de la théorie des stakeholders est qu'elle s'appuie sur les notions de pouvoir et d'intérêts, nécessaires d'une part pour comprendre les rapports de force entre les différents donneurs d'ordres, permettant d'autre part, contrairement à l'approche de « Shareholder » (actionnaires), de limiter la portée de la logique purement financière veillant à satisfaire uniquement les attentes des seules actionnaires. Plusieurs chercheurs en stratégie ont revendiqué d'inclure le concept d'intérêts et d'expliquer les multiples attentes des parties prenantes (MacDuffie, 1995; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Une autre approche liée à la théorie des stakeholders est le système de « Performance Information Market » (PIM) (Wright et Rogers, 1998). Le PIM permet aux organisations d'être évalués sur leurs objectifs indiqués et permet à des donneurs d'ordres d'évaluer eux-mêmes les objectifs de l'organisation ainsi que le degré de leur réalisation. Quatre PIM sont à distinguer :

- 1) le marché financier ;
- 2) le marché du travail ;
- 3) le marché du consommateur (produit) ;
- 4) le marché (social) politique.

La figure 4 résume le lien entre les attentes des différents acteurs internes et externes à l'organisation et les objectifs que celle-ci s'est fixée d'atteindre.

**Figure 4**  
**Performance Information Market (PIM)**



**Source:** adapté de Wright et Rogers, 1998, *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets*, Human Resource Management Review, Vol.8, no3

---

Récemment, Paauwe (2004) a attiré l'attention sur les notions de légitimité et d'équité comme principes de mesure de la performance liée aux stakeholders. Selon l'auteur, la survie d'une organisation dépend non seulement de la compétitivité financière, mais également de sa capacité de légitimer son existence envers les parties prenantes de l'organisation (ex : employés, clients, syndicats, gouvernement). La légitimité est un concept important pour la pérennité organisationnelle, comme l'est également le rôle de l'organisation envers l'employé et ses valeurs morales : ces éléments composent le concept de l'équité. Si le rapport entre l'employeur et l'employé n'est pas équilibré - par exemple, dans le cas de pressions accrues de performance sans salaire juste - les employés peuvent se sentir exploités, ce qui impliquerait des niveaux faibles en termes d'engagement vers l'organisation.

Dans la même veine, l'emploi de la théorie des Stakeholders implique que certains auteurs tels que Truss (2001) et Guest et Peccei(1994) sont partisans d'une mesure multiple de la performance afin d'équilibrer le processus qui mène à celle-ci sans créer des conflits entre les

différents acteurs internes et externes de l'organisation. Ainsi, d'une part il y a l'aspect plus stratégique de la performance (basée sur la rationalité économique) qui souligne des résultats tels que la productivité de travail, innovation, qualité, gains d'efficacité et flexibilité (Boselie et autres, 2005), d'autre part, l'aspect plus social de la performance soulignant la légitimité et l'équité (Paauwe, 2004). L'aspect social peut être évalué par des indicateurs comme l'engagement, la confiance, la sécurité d'emploi et l'équité perçue.

### **Modèle de Bourguignon :**

Bourguignon (1996) propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

*La performance résultat* est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion. La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

Si la performance résultat « n'est que le résultat de l'action », *la performance action* est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

Enfin, *la performance succès* est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

### **Modèle de Morin, Savoie et Beaudin :**

Morin, Savoie et Beaudin (1994) présentent une revue de littérature très complète sur l'efficacité organisationnelle. Bien que ce travail soit récent, il convient de remarquer que les références sont toujours les mêmes. Les réflexions sont nombreuses et aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. En effet, selon le cadre théorique choisi, certains groupes de pression seront privilégiés par

l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Morin, Savoie et Beaudin (1994) identifient quatre grandes approches théoriques de la performance :

1) Les théories classiques-bureaucratiques privilégient les critères économiques. Elles reposent sur les objectifs à atteindre pour les dirigeants propriétaires et sont souvent énoncés en termes économiques et financiers ;

2) L'école des relations humaines pose en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Cette école, dirigée par des auteurs connus tels que Maslow, Mayo ou MacGregor, prône une vision sociale de la performance. L'approche sociale de la performance met essentiellement l'accent sur l'importance des caractéristiques comportementales des individus dans l'atteinte des meilleurs résultats organisationnels ;

3) L'approche systémique qui définit, quant à elle, l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Fortement liée à la notion de temps, la survie de l'organisation repose sur la protection et le développement des ressources financières (rentabilité), du marché (compétitivité) et de la qualité des produits et des services ;

4) L'approche politique de l'organisation renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournisseurs, les clients, la société et les organismes régulateurs.

### **Modèle de Quinn et Rohrbaugh :**

Quinn et Rohrbaugh (1983) ont donné dans leur modélisation de la performance une importance majeure à la distinction entre un « construit » et un « concept ». Ils ont tenté d'élucider certaines confusions en considérant la performance comme un construit et non pas comme un concept. Pour Quinn et Rohrbaugh, un concept est une abstraction de faits observables lesquels sont soit directement observables, soit aisément mesurables.

Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements

observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées « construits », ceux-ci étant élaborés à partir de concepts moins abstraits.

Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de la performance. L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit. C'est le travail qui a, par exemple, été réalisé par Campbell au travers du recensement de trente indicateurs. Ensuite, il peut être pertinent de regrouper ensuite les variables présentant certaines similarités. Quinn et Rohrbaugh ont tenté de synthétiser ces éléments sans qu'il s'agisse de la première réflexion de ce type. Il convient en effet de citer les travaux de Scott (1977), de Seashore (1979) et de Cameron (1978).

Scott (1977) suggère de réduire la multiplicité des indicateurs à trois grands modèles : le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique. L'approche rationnelle tend à mettre l'accent sur le nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité) et pour le nombre d'unités de facteur de production (efficience). Le modèle naturel ne considère pas seulement la fonction de production mais aussi les activités de soutien, ce qui justifie l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés. Il convient de remarquer l'opposition entre l'approche mécaniste du modèle rationnel et l'approche organique du modèle naturel. Enfin, les éléments mis en avant dans le modèle systémique sont l'acquisition des ressources et l'adaptabilité.

Seashore (1979) distingue aussi trois modèles. Son modèle des objectifs est très similaire au modèle rationnel de Scott, alors que son modèle naturel pour englobe les modèles naturel et systémique décrit par Scott. Son troisième modèle est le modèle appelé du processus de décision selon lequel l'organisation efficace est celle qui a un processus permettant de recueillir, stocker, retrouver, allouer, manipuler et détruire l'information de manière optimale.

Cameron (1978) a identifié quatre approches qui sont les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs. Le modèle des objectifs est très proche du

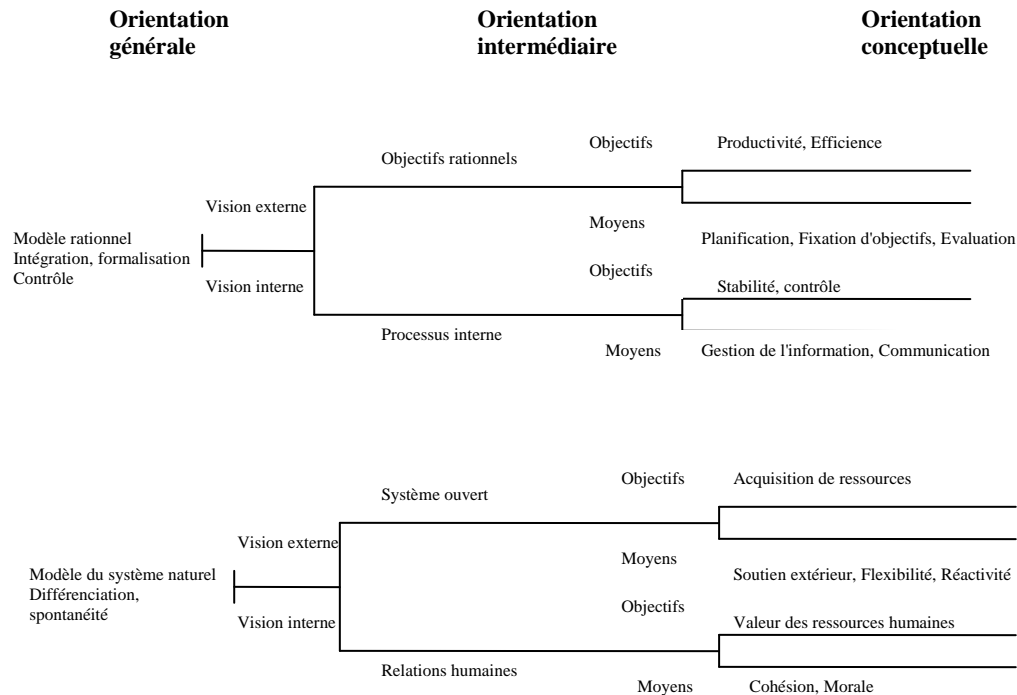
modèle rationnel ou du modèle des objectifs décrits par Scott et Seashore. Le modèle des ressources est très similaire au modèle systémique de Scott, alors que le modèle du processus interne est à mettre en parallèle avec le modèle du processus de décision de Seashore. Enfin, le dernier modèle de satisfaction des acteurs peut être considéré comme un constituant du modèle naturel évoqué par Scott et Seashore. Dans le cadre de cette approche, l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe de transactions développé par ses composantes. L'organisation efficace doit satisfaire de manière suffisante chacun des éléments de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre.

Partant de ces éléments, Quinn et Rohrbaugh tentent de répondre à la question suivante : comment les théoriciens et les chercheurs perçoivent le construit d'efficacité ? La recherche a été menée à partir de la liste de 30 critères d'efficacité dressée par Campbell (1977). Dans un premier temps, cette liste a été traitée par sept experts. Lorsqu'au moins six des sept experts considéraient que le critère devait être exclu de l'analyse, il était retiré. Finalement, 17 critères ont été retenus ; ils ont été comparés deux à deux formant 136 paires. Pour chacune des paires, le répondant devait se prononcer sur la similarité des critères au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. au final, trois dimensions ont été retenues : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. Ces trois dimensions permettent d'identifier 8 cas de figure :



**Figure 5**

**Les dimensions de la performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh (1983)**



Cette classification des critères de performance est cohérente avec les différents modèles de l'efficacité organisationnelle utilisés auparavant. Il convient de remarquer que les conclusions de Quinn et Rohrbaugh ne sont pas particulièrement novatrices par rapport aux travaux qui avaient déjà été réalisés par Scott, par Seashore et en particulier par rapport à la proposition de Cameron. Toutefois, cette recherche permet de synthétiser ces différentes propositions et, dans le cas de la recherche de Cameron, de décrire de manière plus complète les différents modèles. C'est la raison pour laquelle cette recherche sert de référence dans la définition de la performance.

## **Conclusion du chapitre 1**

Ce chapitre était consacré à la précision des quelques concepts clés de cette recherche. Nous avons abordé en premier les notions de stratégie et de stratégie ressources humaines. Notre revue de littérature nous a permis l'articulation entre la stratégie et les ressources humaines qui est souvent absente des travaux en sciences de gestion.

L'intégration des ressources humaines à la stratégie globale, comme nous l'avons vu, est devenue une nécessité pour l'avenir compétitif des entreprises. Dans ce domaine, on ne peut ignorer les appels de certains auteurs comme Ulrich et Lake (1990) et Becker et al. (2001) qui considèrent que l'établissement des stratégies d'affaires ne peut se faire sans les capacités internes ou organisationnelles, notamment les ressources humaines. La participation de la GRH à l'élaboration de la stratégie constitue donc l'atout de sa concrétisation en meilleures actions pour réaliser les objectifs fixés.

D'autre part, notre revue de littérature a également permis d'élargir la mesure de la notion de performance de la seule dimension financière. Nous avons vu que la performance peut renvoyer à d'autres domaines, liés à l'individu et à l'organisation. Ainsi, nous envisageons le concept de performance dans une logique multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle.

Nous verrons dans la partie consacrée à la méthodologie de quelle manière nous comptons opérationnaliser ces concepts à travers la mesure de nos variables.

## Chapitre 2.

# STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

---

*Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse.*

P. Drucker

Dans le cadre de ce chapitre, nous verrons à travers une lecture critique de la littérature de gestion stratégique des ressources humaines pourquoi et comment la gestion des ressources humaines est devenue une source de performance (section 1), ainsi que les fondements théoriques et empirique de la relation GRH-Performance (section 2).

### **Section 1. Ressources humaines et performance : pourquoi y aurait-il un lien ?**

Dans leur livre *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Le Louarn JY et Wils T. (2001) se sont posés la même question du pourquoi un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance des organisations. Les auteurs ont estimé que la réponse à cette question peut à priori être simple du fait que les ressources humaines apportent beaucoup aux entreprises. Toutefois, ils ont jugés que la manière d'y arriver est plus difficile et demeure sans réponses convaincantes.

Pour répondre à ces auteurs, nous pensons que l'intérêt grandissant à l'égard des ressources humaines comme un facteur d'amélioration de la performance peut s'expliquer de plusieurs façons et par le biais de plusieurs approches théoriques. Mais avant cela, il serait judicieux de rappeler les sources complémentaires de la performance des entreprises.

## 1.1. Les sources de performance

Les facteurs déterminants du succès des entreprises sont divers et ont évolué au fil du temps. Aujourd'hui, ils ne sont pas les mêmes qu'au début du siècle dernier et l'entreprise est plus sensible, par exemple, à la contribution des ressources humaines. Quelles sont donc ces sources de performances ?

Donnadieu (2005) a identifié deux sources traditionnellement appropriées par l'analyse économique. Ces deux sources proviennent de la l'organisation et de la stratégie.

- *L'organisation comme source de performance* : selon Donnadieu, la performance résulte de la valeur de l'organisation. Cette valeur est surtout liée à l'organisation du travail. Une idée qui voudrait dire qu'une meilleure rationalisation et standardisation des systèmes de travail serait à l'origine d'un meilleur résultat. Cette logique est inspirée de l'école de l'organisation scientifique du travail (OST) largement popularisée par des auteurs comme Taylor (1971) et Fayol (1970). Plus précisément, pour Donnadieu, l'organisation du travail structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent les requis professionnels. Le rôle des salariés dans une telle configuration de l'organisation se limite à exécuter ce qui a été pensé pour eux par les ingénieurs et de ne faire preuve d'aucune initiative. Dans cette logique, la productivité est l'indicateur fort convoité de la performance. Sa maximisation voudrait dire que l'entreprise marche bien et que sa survie n'est pas mise en danger.

- *La stratégie comme facteur déterminant d'une meilleure performance* : cette vision est née en raison des échecs de l'école de l'organisation du travail. Parmi les grandes critiques qui ont été adressé à cette dernière, on relève son incapacité d'adaptation au changement de l'environnement (Donnadieu, 2005).

La vision de la stratégie comme facteur de performance s'inspire des travaux des cabinets de conseil célèbres tels que Boston Consulting Group et MacKinsey, ainsi que les écoles de management telles que l'école d'Harvard. Elle prône une prise en compte impérative des évolutions de l'environnement et la formulation d'une stratégie pour les contrer. Selon Donnadieu, cette approche stratégique permet à l'entreprise, en déterminant les moyens, d'être réactive et capable d'agir.

D'autres auteurs ont essayé de déterminer des sources de performance. Plus récemment, Lepak et ses collaborateurs (2007) ont identifié trois origines à la performance. Les auteurs ont lié la performance des entreprises à la capacité de celles-ci à créer de la valeur à travers leur organisation et leur modèle sociale.

- *L'organisation source de performance* : pour Lepak et al (2007), l'organisation crée de la valeur en faisant appel à l'innovation, aux capacités dynamiques et à la création de nouvelles connaissances. Cette organisation s'active autour de la création d'une « intelligence collective » (Martory et Crozet, 2003). On parle, par exemple, dans ce cas d' « organisation qualifiante » ou d' « entreprise apprenante » (Zarifian, 2004).

En premier, la création par l'innovation est un domaine qui a été analysé par des auteurs tels que Porter. Se plaçant au niveau organisationnel, dans son livre *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Porter (1985) affirme que la nouvelle valeur est créée quand les entreprises développent et inventent de nouvelles manières de faire les choses, en utilisant de nouvelles méthodes, de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières. De même, Damanpour (1995) propose que les organisations innovantes introduisent de nouveaux produits et services, ou des nouvelles pratiques de gestion liées aux produits ou aux services. Les nouveaux produits et services ou les nouvelles pratiques de gestion résultent du processus d'innovation, celui-ci consiste selon Van de Ven, Polley, Garud, et Venkataraman (1999) en un effort intentionnel de développer une idée nouvelle, d'impliquer significativement le marché, la technique et l'ambiguïté organisationnelle.

Cette focalisation sur l'innovation au niveau des produits, des services et des procédés montre, comme le disent Lepak et al (2007), que les organisations expriment une volonté de se démarquer par rapport à la concurrence. Pour cela, elles s'appuient sur l'innovation pour créer de la valeur pour leurs clients, en rendant ceux-ci plus satisfaits (Priem, 2007).

Un second courant de la littérature, relevant du domaine des capacités dynamiques, a également examiné comment les organisations créent de la valeur en se concentrant sur la façon dont les entreprises peuvent créer de nouveaux avantages. Par exemple, Teece, Pisano, et Shuen (1997) affirment que les firmes établissent des avantages par des processus

organisationnels distinctifs, de l'intégration, du développement et de la reconfiguration des compétences internes et externes. De même, Eisenhardt et Martin (2000) soulignent que si les capacités dynamiques sont des processus et des routines aisément plus identifiables, celles-ci concernent la façon dont des ressources sont acquises, intégrées, et reconfigurées. Zollo et Winter (2002) et Winter (2003) suggèrent que de telles capacités sont les activités qui produisent et modifient les routines pour créer de nouveaux avantages.

Les partisans des capacités dynamiques ont également commencé à identifier empiriquement les facteurs qui mènent à la création de nouveaux avantages, y compris le développement de produit et de processus (Helfat, 1997), l'évolution organisationnelle (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Rindova et Kotha, 2001), et les capacités et cognitions des gestionnaires (Adner et Helfat, 2003 ; Tripsas et Gavetti, 2000). Une grande partie de cette littérature s'intéresse aux facteurs internes de l'entreprise et focalise sur la création de la connaissance, l'apprentissage, et l'esprit d'entreprise dans la création de nouveaux avantages.

Enfin, la création d'une nouvelle connaissance est aussi une source de performance mise en évidence par Lepak et ses collaborateurs. En particulier, Nahapiet et Ghoshal (1998) proposent que les rapports sociaux entre les individus au sein de la firme fournissent les plus grandes informations et connaissances. Ces dernières peuvent être combinées et échangées par les membres de l'organisation permettant ainsi de produire une nouvelle connaissance organisationnelle.

La force des réseaux sociaux ou « Social Networks » (Smith et al, 2005) dans la création de la valeur réside dans cette nouvelle connaissance qui permet de détecter les besoins des clients. L'information qui sera ensuite partagée permet d'offrir une innovation appropriée de produits et de services.

- *La contribution de la société à la performance organisationnelle* : selon Lepak et al, le processus de création de la valeur peut être conçu, à un niveau social, en termes de programmes et incitations pour l'esprit d'entreprendre et d'innovation prévus pour encourager des organisations existantes et de nouvelles entreprises entreprenantes à innover et à augmenter leur valeur au profit de la société et de ses membres.

Ce propos n'est pas nouveau puisque Joseph Schumpeter (1934) avait déjà accentué la nature interdépendante du marché, argumentant qu'il est le résultat de l'innovation continue et du progrès technique. Si les entreprises n'innovent pas, leurs positions sont érodées par les concurrents qui offrent de nouvelles innovations demandées sur le marché. Schumpeter avait pensé que pour éviter cette érosion, les entreprises doivent continuellement introduire de nouveaux produits et prendre des initiatives.

Par ailleurs, Porter (1990) pense que la société et le gouvernement peuvent prendre un certain nombre d'initiatives pour inspirer l'innovation et l'esprit d'entreprendre qui aide à la création de la valeur :

*" Le but central de la politique d'un gouvernement envers l'économie est de déployer des ressources (travail et capital) avec des hauts niveaux de productivité... la productivité est la cause de l'amélioration du niveau de vie d'une nation. Pour réaliser la croissance de productivité, une économie doit continuellement s'améliorer. Ceci exige l'amélioration et l'innovation implacables. "* (Traduction libre)

Dans cette citation, Porter veut montrer comment l'Etat et la politique macro-économique peuvent affecter l'innovation dans une société. En effet, le gouvernement crée de la valeur par des lois et des règlements et par les services qui fournissent la structure, la stabilité, ainsi que les garanties de la qualité et du comportement légal. Porter (1990) propose aussi que l'invention et l'esprit d'entreprise soient au coeur de n'importe quel avantage national. Pour appuyer cette proposition, il décrit comment les États-Unis ont créé un environnement économique favorable pour l'industrie médicale de produits, en encourageant la demande, en investissant dans l'infrastructure médicale (support des écoles et des hôpitaux médicaux), en aidant financièrement les innovations médicales. Toutes ces mesures ont conduit au développement des entreprises de l'industrie médicale et à la création de plusieurs nouvelles entreprises dans le même domaine.

## **1.2. Les ressources humaines au cœur de la performance : de l'actif vers une véritable ressource de performance**

Les ressources humaines, ou le capital humain en général, ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis. Parmi les auteurs qui ont marqué cette période, on peut citer le prix Nobel d'économie Gary Becker (1964) pour son œuvre *Human Capital* largement diffusée par la recherche en sciences de gestion. Cet auteur était l'un des premiers à s'être penché sur les questions relatives au capital humain. Il avait considéré qu'un investissement dans les compétences des ressources humaines était profitable pour les entreprises. D'autres auteurs de la même période, tels que Likert (1961), Schultz (1961) et Flamholtz (1971), ont apporté un appui considérable à ces thèses.

En outre, le rôle des ressources humaines a connu une évolution et a changé selon l'importance que celles-ci ont acquise en raison des évolutions économiques et technologiques de l'environnement. Avant d'aborder l'évolution de ce rôle dans le temps, il convient de se pencher sur la signification des ressources humaines ou du capital humain généralement.

Le capital humain a reçu plusieurs définitions à commencer par celle d'un actif de production, d'un ensemble de savoirs, de comportement, de compétences, etc. Le tableau suivant résume de manière non exhaustive les principales définitions que nous avons pu relever à partir d'une revue de littérature.



**Tableau 1**  
**Définitions du capital humain**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition du capital humain</b>
Banque mondiale (2006)	Potentiel productif lié à l'individu. Ce potentiel productif est fondé sur des éléments comme les savoirs et savoir-faire, l'état physique et mentale, l'expérience personnelle et l'attitude à l'égard de la vie.
Becker (1964)	Les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience.
Bontis et al. (1999)	L'ensemble des ressources intangibles regroupées en trois éléments : <ol style="list-style-type: none"><li>1) compétences : talents, savoir-faire, capacités ;</li><li>2) attitudes : motivation, qualités managériales ;</li><li>3) agilités intellectuelles : capacité à innover, entreprendre, faire partager.</li></ol>
Bounfour (2000)	Capacités dynamiques et spécifiques de l'entreprise par opposition à un stock de ressources pouvant être combinées.
Edvinson et al. (1996, 1997)	Combinaison des connaissances du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et de ses capacités.
Galunic et Anderson (2000)	Savoir-faire, information, relations et capacités générales que les individus appliquent dans les firmes à travers la relation d'emploi.
Gratton et Ghoshal (2003)	Composite de capacités intellectuelles, de capital social et d'émotions.
Mayo (2001)	Capacités, connaissances, compétences, expériences, réseaux, capacité de réaliser les objectifs de croissance ; Motivation individuelle sous forme d'aspirations, d'ambition, de conduite, de motivations au travail et de productivité ; Efficacité du groupe de travail sous forme de solidarité, de partage mutuel de respect et de valeur ; Leadership sous forme de clarté de la vision et de la capacité de communiquer cette vision ; Culture organisationnelle basée sur la liberté d'innover, la franchise, la flexibilité et le respect pour l'individu.

**Tableau 1**  
**Définitions du capital humain(suite)**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition du capital humain</b>
OCDE (2001)	les connaissances, les qualifications, les compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique.
Parnes (1984)	Les capacités et le savoir-faire des hommes et des femmes qui ont été acquis à un certain coût et qui peuvent commander un prix sur le marché du travail parce qu'ils sont utiles dans le processus productif.
Rastogi (2000)	Habilité, créativité, motivation, capacité de collaborer et être bien informé. Comprendre la dynamique du contexte environnemental et d'affaires, saisir la logique de la concurrence de l'entreprise et les conditions critiques.
Seligman et al. (1997)	Toutes les qualités spécifiques indissociables de l'individu, qui lui permettent d'exécuter plus efficacement une tâche économique et en même temps mener une vie plus heureuse.
Ulrich (1998)	Ensemble de compétences et d'engagement
Weatherly (2003)	La somme collective des attributs, expériences, connaissances, esprit d'invention, énergies et enthousiasmes que les personnes choisissent d'investir dans leur travail.

A la lumière de ces définitions, nous constatons une différence notable entre les conceptions, selon qu'elles sont de sensibilité économique ou organisationnelle. Bien que la théorie du capital humain se développe à l'origine comme une contribution aux théories de la croissance économique, un certain nombre de théoriciens de l'organisation ont employé des principes de capital humain pour expliquer comment les entreprises peuvent créer l'avantage concurrentiel par leur capital humain incarné par l'individu (Bartlett et Ghoshal, 2002 ; Pfeffer, 1998, 2005; Ulrich, 1997, 2007).

### **L'approche économique :**

Dans la première moitié du siècle dernier, marquée par des besoins industriels accrus, l'élément humain n'a occupé qu'une place marginale dans les organisations. En raison de la révolution industrielle dans plusieurs domaines (chemin de fer, automobile, acier, etc.), les priorités stratégiques étaient orientées vers la production de masse et l'intégration verticale. Le défi consistait de maximiser l'efficacité pour obtenir un meilleur résultat face aux concurrents. Dans ce contexte, les RH sont regardées comme une source de coûts incontrôlables (Chandler, 1962).

Durant cette période, les organisations et les systèmes de travail ont été influencés par les principes administratifs et par l'« organisation mécaniste » (Morgan, 1999) de Weber, Fayol, et Taylor qui ont focalisé sur la rationalité et l'autorité impersonnelle de gestion. La performance productive s'identifie à ses coûts et non pas à la valeur offerte par l'entreprise, puisque cette dernière est stable et certaine. Les chercheurs définissent alors la performance par la productivité (rapport d'une quantité aux moyens mis en oeuvre pour la produire) et ne fondent leur raisonnement que sur les coûts de ces moyens de production. Dans les grandes organisations, le fardeau administratif s'est associé à la location, à l'organisation de travail, à la formation, à la compensation et aux relations d'emploi.

La ressource humaine est loin de constituer un élément de la stratégie des entreprises. Cette dernière a été centrée sur l'ajustement des personnes au travail à effectuer. Des modèles traditionnels d'emploi ont été orientés vers la stabilité d'emploi, efficacité, et productivité par la division du travail, spécialisation, et standardisation du travail (Becker, 1976; Cappelli, 1995; Hirschhorn, 1984).

Les premiers écrits sur le capital humain des économistes de l'éducation tels que Schultz (1961), Mincer (1962) et Becker (1964, 1976) - prix Nobel pour son travail sur le capital humain, se sont concentrés sur les avantages économiques des investissements dans la formation générale et spécifique. Ce travail, fondé sur l'analyse empirique détaillée, a modéré l'idée dominante selon laquelle la croissance des équipements productifs est primordiale dans le succès économique. En réalité, les équipements productifs expliquent seulement une partie

relativement faible de la croissance du revenu dans la plupart des pays (Becker, 1964). Le rapport entre l'éducation et la croissance économique (Psacharopoulos, 1973), productivité (Denison, 1967, 1962) et croissance de revenus (Schultz, 1961 ; Becker, 1964) a eu un fort appui empirique.

Le capital humain prend une place centrale en expliquant les différences de revenus. Les employés qui profitent d'un investissement dans l'éducation et la formation ont un niveau de compétence et de productivité plus élevé que ceux qui n'en bénéficient pas. Selon Becker (1964), cette mesure peut justifier des revenus plus élevés pour les entreprises en raison de leur investissement dans leur capital humain.

D'autre part, l'évaluation des savoirs acquis par la formation est nécessaire étant donné le coût engendré par de telles actions. Dans leur théorie du capital humain, Schultz (1961), Mincer (1962) et Becker (1964, 1976) présentent l'éducation et la formation professionnelle comme un investissement dont la valeur est égale au coût monétaire direct de l'éducation (frais de scolarité...) auquel s'ajoute la valeur des gains non perçus pendant le temps d'éducation.

D'autre part, en considérant que le salaire perçu reflète la productivité marginale du travail, les auteurs avancent que cet investissement immatériel procure un rendement avantageux pour l'entreprise qu'il est possible de mesurer.

Le rapport de l'OCDE sur l'investissement en capital humain (OCDE, 1998, 2001) montre que cette théorie oriente les mesures sur le stock de capital humain. Trois approches sont utilisées pour estimer le stock de capital humain de la population en âge de travailler. La première porte sur le niveau de formation, la deuxième vise à mesurer les qualifications directes par des tests ou des entretiens, la troisième, enfin, estime la valeur de ce capital sur le marché au regard des niveaux de rémunération. Nous les présentons dans le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2**  
**Les mesures du stock de capital humain selon l'OCDE**

<b>Mesures - Approximations</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Limites</b>
Niveau de formation des 25-64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes, expérience), ni l'hétérogénéité des diplômés
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché imparfait, segmentation...)

**Source** : OCDE, *L'investissement dans le capital humain. Une comparaison internationale*, 1998.

Du côté des entreprises et des gestionnaires, les premiers travaux appliquant la théorie du capital humain portent sur l'évaluation comptable des ressources humaines. Le capital humain y est présenté comme productif de revenu et ayant trois caractéristiques (Simon, Tezenas Du Montcel, 1978) :

*« Il est composé de parties innées et de parties acquises au prix d'une dépense et d'un effort ... L'acquisition de capital humain comporte des coûts directs, d'investissement en ressources humaines, et des coûts d'opportunité en temps pour réaliser l'investissement en question... Cette forme de capital ne pouvant être séparée de ceux qui le portent, ce sont les services du stock de moyens qui sont vendus sur le marché. »*

Cette approche par les coûts consiste à étendre aux ressources humaines les principes et les procédures comptables qui sont généralement appliqués à la gestion des ressources financières et physiques. Selon Bayad (2001), les comptables des ressources humaines ont voulu expliquer comment les contributions des employés se sont ajoutées à la valeur des autres actifs de la firme, et ont établi des techniques valides et fiables pour la mesure du coût et de la valeur des employés. L'hypothèse fondamentale de la « comptabilité des ressources humaines » est que le capital humain, à la différence des autres capitaux, a une durée de vie en grande partie incertaine. Le lien incertain entre la formation initiale et le revenu perçu par le salarié conduisent certains économistes (Blaug, 1985 ; Eliasson, 1996) à invalider une partie de cette théorie du capital humain, fondée sur les hypothèses de stabilité et de simplicité des marchés.

En effet, la mesure de la valeur des ressources humaines a concerné la nature de l'incertitude et fourni des évaluations de celle-ci (Le Louarn et Wils, 2001). Un certain nombre de mesures ont été employées, y compris le modèle « d'évaluation économique » (Lev et Schwartz, 1974), qui suggère d'évaluer l'investissement en ressources humaines, inscrit à l'actif, à partir des dépenses de recrutement et de formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un collaborateur pendant toute sa période d'activité dans l'entreprise. Le problème de ce modèle de mesure réside dans l'hypothèse voulant que le salaire représente la valeur d'un individu. Pour qu'elle soit vraie, selon Le Louarn et Wils, 2001), il faut que l'on accepte que la rémunération contribue à produire de la valeur. Un second modèle d'évaluation comptable de la valeur des ressources humaines consiste à mesurer le « coût de remplacement », là où les coûts encourus par le recrutement, la sélection, la compensation, et la formation des employés reflètent la valeur prévue du rendement au travail (Steffy et Maurer, 1988).

D'autres auteurs, tels que Likert (1961, 1973), Flamholtz (1971, 1972) et Pyle (1976), recommandent aux entreprises de traiter certaines dépenses comme des dépenses de capital et d'en faire un élément d'actif amortissable sur plusieurs années. Cette méthode rétrospective consiste à évaluer les « coûts historiques » des ressources humaines et constitue en effet le troisième modèle d'évaluation de la valeur des RH proposé par les tenants de la comptabilité des ressources humaines. Cette méthode d'évaluation fait apparaître la ressource humaine au bilan, dans un compte « investissements nets en ressources humaines » à l'actif immobilisé.

Tel est le cas des activités de recrutement, d'intégration, de formation ou de développement qui représentent des investissements rapportant des dividendes pendant de nombreuses années.

Souhaitant respecter le principe de la comptabilité qui est d'enregistrer les éléments ayant donné naissance à des flux financiers et pouvant être négociés en termes monétaires, les auteurs conseillent d'évaluer les dépenses effectives de production que le personnel a nécessitées, en cumulant les coûts engendrés par sa présence dans l'entreprise. L'ensemble de ces coûts est représenté dans le **tableau 3**.

---

**Tableau 3**  
**Évaluation des coûts historiques**  
**(Peretti, 2006, Martory et Crozet, 2003)**

Coûts	Particularités	Evaluation chiffrée par activité
Coûts de recrutement	Insertion d'annonces dans la presse Les frais de correspondance Les frais d'entretien, Remboursement des frais de voyage des postulants Formalités d'embauche Honoraires	Cadres : total = quatre fois le coût de recrutement, soit 2 à 3 mois de coût salarial.
Coûts de formation	Frais occasionnés par la diffusion de connaissances de base et la création de capacités nouvelles (salaires, honoraires, publicité) nets de leurs amortissements pour la période considérée (temps probable que le salarié passe dans l'entreprise).	Agents de maîtrise : coût d'adaptation = 1,1 à 3,1 fois le coût de recrutement
Coûts d'intégration Et d'organisation	Perte de temps pour le nouveau travailleur, pour ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques.	Ouvriers : coût d'adaptation = 2,5 à 8 fois le coût de recrutement, coût d'embauche = 2 mois 1/3 du coût salarial mensuel.

---

Deux remarques notables sont à retenir au sujet de cette période. D'une part, l'analyse systématique du travail, des individus et de la performance produit un regard plus restreint vis-à-vis des ressources humaines. Les décisions prises dans ce sens relèvent de la perfection des systèmes de mesure susceptibles d'évaluer l'efficacité administrative des salariés et leur efficacité dans l'atteinte des objectifs tracés (exemple, absentéisme, turnover, etc.). D'autre part, la rigueur et la précision soutenues dans cette vision étaient la norme de l'excellence par les ressources humaines.

Toutefois, la comptabilité des ressources humaines souffre de nombreuses limites. En effet, comme le souligne Capron (1995) :

*« utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain? ».*

En outre, les nouveaux défis qui vont marquer les années 1970 et qui se sont accentués dès le début des années 1980 en termes de globalisation, de diversification et de qualité totale ont engendré un intérêt croissant des dirigeants envers le capital humain en tant que « ressource » et non plus comme un coût à minimiser. D'autant plus que l'accès des concurrents aux sources traditionnelles d'avantage compétitif que sont la technologie et les moyens financiers a également accentué cet intérêt (Pfeffer, 1994; Schuler et MacMillan, 1984). Comme l'ont dit Toffler et Toffler (1994), les entreprises modernes peuvent facilement se procurer les avantages traditionnels. Le capital est disponible sur tous les grands marchés financiers mondiaux. La technologie est pratiquement de disponibilité égale à toutes les entreprises. L'ouverture des marchés fait en sorte que les barrières au commerce, notamment les barrières tarifaires, diminuent dans les pays signataires des accords de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).



### **L'approche organisationnelle :**

Plusieurs innovations au niveau du management et des pratiques, avec des implications claires sur la performance organisationnelle, ont précipité le changement de regard envers les ressources humaines. Les écoles des relations humaines et socio-techniques, par exemple, étaient parmi les premières à avoir appelé à une prise en compte des ressources humaines dans les processus de décision. Les partisans de ces écoles avaient souligné l'impact du facteur humain sur la productivité (Herzberg, 1957; McGregor, 1960; Trist, 1963). Ces théoriciens avaient soutenu l'idée que l'amélioration des conditions de travail des individus était l'argument pour augmenter la production. Ces travaux plus humanistes ont été soutenus à l'encontre des conceptions de la gestion scientifique du travail.

D'autres écoles ont pu soutenir la place centrale que doivent revêtir les ressources humaines dans le choix de l'avenir des organisations. Dans ce domaine émergent progressivement les écoles des ressources et des compétences.

### **L'approche par les ressources :**

Selon les adeptes de cette approche, connue sous le nom de théorie basée sur les ressources ou « Resource Based View » (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984), l'accent doit être mis sur les ressources internes des entreprises. Ces ressources sont tangibles, intangibles et humaines.

*Les ressources tangibles* : elles sont d'ordres physique ou financier. Les ressources physiques sont les plus visibles : localisation, taille, sophistication et flexibilité des usines, réserves minières et forestières, équipements de transport, de transformation ou de communication, ou immeubles de bureau spécialisés. Les ressources financières sont très vite identifiées par les banquiers, comptables et financiers : taille des fonds propres et réserves, capacité d'emprunter sur le long et moyen terme ou sujettes à appréciation comme les réserves de marges brutes d'autofinancement pour les années futures.

*Les ressources intangibles* : elles regroupent les marques, les perceptions de compétences, la qualité et la fiabilité par des réseaux de clients. Les ressources technologiques telles que les laboratoires, les chercheurs, les budgets internes ou sous-traités, les brevets, les droits d'auteur et de marque, les produits et les processus de fabrication innovant font également partie des ressources intangibles.

*Les ressources humaines* : elles s'apprécient par la formation initiale des ingénieurs, commerciaux et dirigeants de l'entreprise ainsi que par la formation continue de ses équipes sur les plans techniques et managériaux. La personnalité, la loyauté, l'engagement des salariés font également partie de cette ressource.

Comme il a été déjà mentionné, les ressources humaines, contrairement aux ressources traditionnelles, sont considérées par les partisans de la RBV comme les seules à être susceptibles d'offrir un avantage compétitif. Cette thèse semble être soutenue par un nombre non négligeable de chercheurs, tels que Bartlett et Ghosal (2002), Rumelt (1984), Dierickx et Cool (1989), qui considèrent que des ressources qui sont de valeur, rares et inimitables sont à l'origine d'un avantage compétitif durable. Cette hypothèse semble, selon Barney (2001), s'appliquer aux ressources humaines. De même, pour Prahalad et Hamel (1994), l'avantage compétitif dépend plutôt des ressources humaines que de la technologie ou des moyens financiers qui sont facilement imitables et substituables.

Concernant la création de la valeur par les ressources humaines, Boxall (1996) précise que le rapport entre les employés de noyau intérieurs (c.-à-d. directeurs, stratèges, spécialistes techniques) et les employés de noyau externes (c.-à-d. employés engagés pour leurs qualifications industrielles appropriées) est critique à un succès de la firme. La capacité adaptative des employés de noyau intérieurs et la capacité opérationnelle des employés de noyau externes doivent être orchestrées pour produire de la valeur :

*« All firms must build and defend a satisfactory inner and outer core to secure viability with acceptable profit performance in any environment subject to alternating periods of crisis [when the adaptive learning of the inner core is critical] and stable growth*

*[when the dependable services and incremental learning of the outer core are critical]. » (Boxall, 1996)*

A propos de la rareté, Wright et al (1994) pense que les ressources humaines sont rares parce qu'il est difficile de trouver les personnes qui peuvent produire et maintenir des niveaux de rendement élevé dans une organisation compte tenu de l'hétérogénéité du marché de travail :

*« If the types and levels of skills are not equally distributed, such that some firms can acquire the talent they need and others can not, then (ceteris paribus) that form of human capital can be a source of sustained competitive advantage. » (Snell et al, 1996)*

Enfin, concernant la non substituabilité des ressources humaines, Barney (1991, 1995) souligne qu'il est difficile de remplacer les ressources humaines parce qu'elles possèdent des capacités diverses de s'adapter à différents environnements et parce que celles-ci peuvent créer la valeur dans un contexte où d'autres ne peuvent pas le faire. Comme l'affirment Wright et al (1994) :

*«...a [human] resource must not have substitutes if it is to be the source of a sustained competitive advantage...It is important to note that human resources are one of the few firm resources which have the potential to a) not become obsolete and b) be transferable across a variety of technologies, products and markets. »*

### **L'approche par les compétences :**

Inspirée de la théorie des ressources, l'approche des compétences (Kochan et al, 2001 ; Grant, 1996) met plus l'accent sur les compétences individuelles et organisationnelles. Alors que la RBV semble adopter une définition statique des compétences du capital humain en les voyant comme un stock, la théorie basée sur les compétences s'inscrit dans une démarche dynamique et d'action. En ce sens, elle focalise spécifiquement sur la capacité des employés d'accroître

leurs connaissances et leur apprentissage par l'acquisition, l'intégration et le transfert des connaissances, afin d'accomplir collectivement l'avantage concurrentiel.

A ce propos, Wright et al (2001) ont déclaré que :

*« La connaissance peut être regardée en tant que quelque chose qui caractérise des individus (c.-à-d. capital humain), mais elle peut également être partagée dans des groupes ou des réseaux (c.-à-d. capital social) ou être institutionnalisée dans des processus et des bases de données d'organisation (capital organisationnel). »*  
(traduction libre)

L'approche des compétences implique que des ressources humaines ne sont pas de valeur si elles n'acquièrent pas et n'exploitent pas leurs connaissances dans le lieu du travail (Kamoche, 1996). Dans ce cas, la firme ne devrait pas compter seulement sur les ressources humaines pour créer l'avantage concurrentiel.

Cette logique, qui vise à mettre en action les compétences et les connaissances, semble d'autant plus pertinente que les systèmes de production sont de plus en plus imprévisibles et que le concept d' « opération » ne semble plus adéquat et cède la place à l' « événement » (Veltz et Zarifian, 1994). Ce « type actionnaliste » (Micaelli et Perrin, 1997) des compétences cherche à comprendre les changements dans les situations de travail en intégrant l'individu, les groupes auxquels il appartient et les réseaux de connaissances, de savoirs et de compétences.

Le développement du travail en réseau et en équipe a distendu le lien établi entre le salarié et le produit ou service final. Les relations entre les participants à l'activité se sont alors emmêlées et ont conduit au partage de la performance et à la non-prédictibilité des résultats. Les hypothèses sont alors celles de la variété et de la complexité (Lorino, 1995).

Pour Veltz et Zarifian (1994), la performance naît désormais de l'interaction individu-organisation : c'est une performance organisationnelle d'interface. A partir de là émerge un

nouveau modèle fondé non plus sur le résultat, mais sur « le processus cognitif qui conduit à l'action » (ECOSIP, 1996). Ce processus contextuel est celui des compétences et des connaissances explicites et tacites.

Cependant, malgré la capacité des compétences du capital humain à fournir les meilleures performances pour les entreprises, certains auteurs considèrent qu'elles sont insuffisantes à en déterminer le niveau (Donnadieu, 2005). Donnadieu pense qu'à compétences égales, les entreprises peuvent avoir des performances différentes. Des mécanismes intermédiaires entre les compétences et la performance sont nécessaires pour combler ce qu'on appelle la « boîte noire » (Becker et Gerhart, 1996). Car si les compétences sont le savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire, ou motivation. Comment rendre donc ces compétences une source durable des performances ? Selon Becker et Gerhart (1996), une des solutions consisterait à ce que l'entreprise réussisse à mettre en place une stratégie de GRH originale et adaptée, qui permettrait de tirer le meilleur parti des compétences du capital humain.

Pour Le Louarn et Wils (2001), l'individu produit de la valeur de deux manières : la première, appelée « valeur naturelle » ou directe, est due aux qualités des compétences détenues par l'individu. La seconde, appelée « valeur indirecte », est le résultat de la mise en place d'une stratégie de GRH qui conduit à une utilisation optimale des compétences. Autrement dit, des ressources humaines bien gérées peuvent aider l'entreprise à distancer les concurrents et à réaliser une performance organisationnelle supérieure. Quel est donc l'apport de la gestion des ressources humaines au succès des organisations ?

## **Section 2. La relation SRH-performance : fondements théoriques et empiriques**

A la fin de la première section, nous avons posé la question du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration des résultats des entreprises. Cette interrogation est l'issue d'une réflexion sur la relation entre les ressources humaines et la performance, qui doit semble-t-il répondre à la stratégie ressources humaines mise en place par les entreprises. Plusieurs cadres théoriques émanant de divers champs de recherche, l'économie, la

psychologie, la sociologie, la finance et la stratégie, ont soutenu cette hypothèse et contribué à la compréhension du lien qui peut exister entre la stratégie de GRH et la performance organisationnelle. Par ailleurs, l'effet de la stratégie RH sur la performance a fait l'objet d'un intérêt empirique majeur. Deux grandes approches ont retenu l'intérêt des chercheurs dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, à savoir, l'approche universaliste et l'approche contingente.

Nous établirons, dans un premier temps, les fondements théoriques de la relation SRH-performance. Dans un deuxième temps, nous aborderons les approches empiriques de cette relation.

## **2.1. Fondement théoriques**

Pour aborder les fondements théoriques de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance, nous avons fait appel à plusieurs revues de littérature, notamment celles effectuées par Wright et McMahan (1992), McMahan et al (1999), ainsi que par Jackson et Schuler (1995), Roussel (1996, 2001) et d'Arcimoles (1995), dans lesquelles plusieurs théories ont été relevées. Ces dernières peuvent être réparties en trois champs de recherche : économique, psychosociologique et financier.

### **2.1.1. La perspective économique de la gestion des ressources humaines**

Du point de vue de l'approche économique des ressources humaines, trois grands courants de pensée ont alimenté la compréhension des enjeux liés à la gestion des ressources humaines : théorie du capital humain, théorie des transactions et théorie de l'agence.

#### **2.1.1.1. Théorie du capital humain**

La théorie du capital humain s'est développée sous l'impulsion des travaux de l'école de Chicago, dont G. Becker (1964) et T.W. Schultz (1961) sont les pionniers. Les principaux fondements de cette théorie s'articulent autour de la valeur apportée par l'actif humain qui doit justifier une formation et une rémunération adéquates. Autrement dit, les partisans de

cette théorie voudraient que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences. Ces dernières étant elles-mêmes source de meilleure productivité, l'option pour un salaire plus élevé s'impose. Ainsi, l'effort consenti par le travailleur pour développer son niveau de compétence sera justement rémunéré par le marché de l'emploi (d'Arcimoles, 1995).

Selon la théorie du capital humain, les ressources humaines comprennent un ensemble de « capacités productives » que sont les connaissances, les compétences et les expériences (Jackson et Schuler, 1995). Les capacités productives ont une valeur économique puisqu'elles sont susceptibles d'offrir une amélioration de la productivité et une meilleure adaptation aux entreprises.

Toutefois, la contribution des compétences détenues par le capital humain ne peut avoir lieu que lorsqu'elles sont mobilisées et valorisées. En d'autres termes, l'engagement et la coopération du capital humain sont une condition majeure pour l'obtention des résultats escomptés. Par exemple, Jackson et Schuler notent que plusieurs coûts peuvent être engendrés par des comportements de démotivation. Ainsi, pour obtenir l'adhésion aux objectifs de l'organisation, les entreprises sont amenées à investir dans leur capital humain (Flamholtz et Tacey, 1981, cité par Jackson et Schuler) en mettant en place certaines pratiques de GRH. Youndt et al (1996) considèrent, dans ce sens, que des pratiques de développement des compétences constituent un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

D'autre part, la « théorie de la productivité marginale », qui relève de la théorie du capital humain, prétend que les ressources humaines constituent un « input » au même titre que d'autres ressources des entreprises. A ce titre, ils bénéficient d'une rétribution relative à leur contribution créatrice de valeur, l'équilibre étant assuré par le principe de l'offre et de la demande. Cette conception réductrice des potentialités humaines s'inscrit dans une logique purement économique de la théorie du capital humain, où l'individu est tenu à échanger sa valeur contre une rémunération sans plus. Ce type d'échange est qualifié par des auteurs comme Tsui et al (1997) d'échange à court terme ou fermé. En effet, l'employeur est prêt à offrir des incitatifs monétaires à l'employé tant que sa contribution répond aux objectifs qui

lui ont été fixés. Ces pratiques de GRH se rapprochent de celles du modèle de contrôle identifié par Walton (1985) ou du modèle industriel élaboré par Osterman (1988), où la gestion des ressources humaines est limitée à gérer le capital humain comme une source de coût.

Toutefois, selon Tsui et al (1997), les entreprises qui veulent faire face à la concurrence et au changement devront associer et concilier l'économique et le social. Cela signifie que, pendant que l'entreprise réalise des bénéfices grâce à ses employés, elle peut veiller sur le bien-être de ces derniers. Dans la logique de l'échange inscrit dans le long terme et ouvert, selon les termes de Tsui et al (1997), les salariés accepteront d'exécuter des tâches diverses, d'être plus mobiles et de développer leurs compétences.

### **2.1.1.2. Théorie des coûts de transactions**

Cette théorie repose sur un article paru en 1937, écrit par Ronald H. Coase (prix Nobel 1991 d'économie avec l'article *The nature of the firm*), dans lequel il se pose la question de l'origine des organisations économiques. Plus tard, Williamson (1979, 1981), en s'inspirant des travaux de Coase, approfondit l'analyse des coûts de transaction.

Reprenant une définition de Kenneth Arrow (1970), Williamson définit les coûts de transactions comme les « *coûts de fonctionnement du système économique* ». Williamson entend dégager l'idée simple que dans n'importe quelle activité économique de l'entreprise, il existe des coûts automatiquement associés. La théorie de Williamson basée sur l'entreprise, avant tout, postule qu'il faut minimiser ces coûts afin que l'entreprise puisse produire de manière optimale. Quels sont alors ces coûts ? Et quelle est leur nature ?

Williamson distingue deux catégories de coûts de transactions : les coûts de transactions « ex ante » et les coûts de transactions « ex post ».

- Les coûts de transactions « *ex ante* » : Lors de la négociation d'un contrat, il y a automatiquement des coûts : coûts de négociation, d'esquisse d'un document, de réunion, de discussion. Ceci amène les parties à envisager deux types de contrats :



Soit un « contrat exhaustif » qui prévoit la répartition des coûts après les avoirs évalués et modélisés. Toutefois, ce type de contrat est très rare car l'évaluation des coûts est difficile à faire puisque les parties ne se révèlent pas toute l'information qu'elles possèdent (asymétrie d'information). De plus, la prise en compte des coûts du seul point de vue comptable est insuffisante, car cela occulte les coûts qui ne sont pas matériels, comme les préférences des individus.

Soit un « contrat cadre (non exhaustif) » qui n'envisage pas tous les cas de figure, laissant à la discrétion des parties la possibilité de voir comment elles répartissent les coûts et la solution à trouver en cas de litige, avec les problèmes de risque moral que cette solution implique.

A ce stade, il faut relever l'importance de la mise en place de règles juridiques, de manière à anticiper les sources de conflits potentielles pour minimiser les coûts. Il faut donc que les avocats et les économistes, parties au contrat, envisagent des solutions négociées d'ordre privé (Conception *private ordering*) et non la voie judiciaire classique qui consiste à actionner les tribunaux (Conception *central legalism*) car cela augmente automatiquement les coûts (Williamson, 1979, 1981). Eviter les tribunaux et le règlement judiciaire est l'idée centrale dans la théorie des coûts de transactions.

- Les coûts de transactions « *ex post* » : Williamson les définit comme des « coûts d'exécution du contrat ». Il fait trois remarques à ce sujet :

1) Par coûts « *ex post* », il est fait allusion aux coûts de mise en place et de bonne marche du système ;

2) Ceux-ci prennent généralement la forme de coûts de marchandage, « *bargaining costs* » lorsque des efforts bilatéraux sont entrepris pour corriger les mauvais alignements contractuels « *ex ante* » ;

3) Les coûts survenant assurent le respect des obligations prises par les parties au préalable (de fait, elles se trouvent liées par le contrat initial et par la nécessité de trouver une solution commune aux coûts *ex post* survenant en dépit de leur volonté).

Or, il faut remarquer que les coûts « ex post » et « ex ante » sont interdépendants. Des coûts « ex ante » importants signifient que la négociation du contrat a été âpre, mais les coûts « ex post » seront logiquement réduits car l'accord trouvé l'aura été à la satisfaction des deux parties.

Toutefois, il se peut également que des coûts de transactions « ex post » apparaissent car la conclusion du contrat a été laborieuse et que des points de litige initialement présents persistent à la conclusion du contrat. Il n'y a donc pas de solution toute prête.

Par ailleurs, l'enjeu de produire à un moindre coût a poussé la théorie des coûts de transaction à postuler que les entreprises doivent choisir les « structures de gouvernance » qui économisent des coûts de transaction associés à la négociation, à la surveillance « monitoring », à l'évaluation et à la mise en application « enforcing » des échanges survenant entre deux parties (Williamson 1979, 1981). Ce choix oppose deux modèles de « gouvernance » qui sont le marché et l'organisation. Ceci suppose, comme le préconise Williamson (1979, 1981), de comparer les coûts de transaction inhérents au marché et à la mise en place d'une structure administrative.

Seulement, dans cet arbitrage entre le marché et la firme, Williamson indique qu'il faut tenir compte d'une autre variable dans l'évaluation de la situation, le « postulat comportemental » des individus au sein de la firme et sur le marché. Reprenant les idées d'Herbert Simon (1983), Williamson souligne que les individus sont :

1. Dotés d'une rationalité limitée « *bounded rationality* »;
2. Sujets à l'opportunisme.

Le postulat de rationalité limitée de Simon, appliqué aux contrats, conduit Williamson à dénoncer dans l'économie de marché l'incomplétude des contrats régulant les rapports entre les acteurs fonctionnant chacun selon le principe de rationalité limitée et non selon le principe de maximisation. Cela peut conduire les acteurs à des « comportements opportunistes ». Dans ce cas-là, il faut préférer la solution hiérarchique à la solution contractuelle. Le choix entre marché et hiérarchie repose donc sur un arbitrage entre la force incitative des mécanismes de marché et l'adaptabilité du pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie.

Dans cette perspective, Jones et Wright (1992) expliquent que la gestion des ressources humaines peut constituer un moyen de régulation et de contrôle des coûts encourus par l'organisation lorsqu'elle transige avec l'employé. Selon ces auteurs, les entreprises qui structurent et développent leurs systèmes de GRH se trouvent à marchander les bénéfices de sa mise en place contre les coûts bureaucratiques qu'il a engendré. Par exemple, une organisation qui exige des compétences spécifiques, les développe en interne et par conséquent permet de satisfaire les employés opportunistes ; alors qu'une entreprise qui ne l'exige pas gagne en termes d'efficacité, en jouant sur l'opportunisme et la rationalité limitée des candidats ayant les compétences dont elle a besoin sur le marché. Il s'agit entre autres de l'arbitrage entre « l'internalisation » et « l'externalisation » du travail (Lepak et Snell, 1999).

### **2.1.1.3. Théorie de l'Agence**

Selon la revue de Jackson et Schuler (1995), qui se réfère à l'article d'Eisenhardt (1989) *Agency theory: an assessment and review* publié à l'*Academy of Management Review*, la théorie de l'Agence est fondée sur les travaux des économistes, tels que Arrow (1971) et Wilson (1968). Ces auteurs s'étaient surtout interrogés sur les problématiques de partage du risque lorsque deux parties adoptent deux attitudes différentes face au risque.

Le champ du risque a été ensuite élargi par la théorie de l'Agence élaborée par Jensen et Meckling (1976). En effet, la théorie d'Agence a ajouté la relation d'agence qui survient lorsqu'un acteur, dit le « principal », engage et délègue l'exécution d'un travail à l'« agent » (Eisenhardt, 1989). Toutefois, les relations d'agence sont problématiques au degré que (a) le principal et l'agent ont des intérêts contradictoires et que (b) il est difficile ou coûteux pour le principal de surveiller la performance de l'agent (Eisenhardt, 1989).

Pour résoudre ces problèmes, la théorie de l'Agence cherche à établir les règles les plus appropriées pour encadrer la relation entre le principal et l'agent, compte tenu de l'opportunisme et de la rationalité limitée de l'individu, ainsi que de la recherche d'efficacité et d'asymétrie d'information liées à l'organisation (Eisenhardt, 1989).

La contribution de la théorie de l'Agence à la gestion des ressources humaines réside dans la

compréhension de la relation entre l'employeur et ses employés, souvent mise à l'épreuve des conflits et des désaccords. Selon Jackson et Schuler (1995), des contrats sont utilisés pour régir de telles relations. Les contrats efficaces alignent les intérêts du principal et de l'agent au coût le plus bas possible. Les coûts peuvent résulter des incitations offertes et de l'obtention de l'information. La théorie de l'Agence semble être particulièrement utile pour la compréhension des politiques de rémunération ou de compensation, qui sont vues comme des moyens d'aligner les intérêts des propriétaires d'une entreprise (c.-à-d. les principaux) avec ceux des gestionnaires (c.-à-d. les agents). Par exemple, la théorie de l'Agence suggère plusieurs conditions dans lesquelles les contrats interviennent pour surveiller le comportement (par exemple, les systèmes de salaire au mérite) et/ou les résultats (par exemple, les commissions) (Conlon et Parks, 1990 ; Eisenhardt, 1988, 1989 ; Milkovich et al, 1991 ; Tosi et Gomez-Mejia, 1989).

Les théories de l'Agence et des coûts de transaction semblent partager beaucoup d'hypothèses semblables au sujet du comportement humain (Eisenhardt, 1989) et peuvent être encore plus utiles une fois combinées. Par exemple, en utilisant ces deux théories, Jones et de Wright (1992) offrent une interprétation pertinente de la littérature de GRH, en se concentrant sur les implications de la perspective économique sur l'évaluation de la fonction RH.

### **2.1.2. La perspective psychosociologique de la gestion des ressources humaines**

L'intérêt manifesté par les chercheurs en gestion des ressources humaines pour la psychologie résulte de l'importance des comportements des individus dans l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises (Wright et McMahan, 1992 ; Schuler et Jackson, 1995). Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme peuvent contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet, 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en oeuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Les comportements peuvent en effet être favorables ou défavorables à la performance selon le degré de motivation et de satisfaction des ressources humaines. Pour mieux asseoir cette hypothèse, nous faisons appel aux différentes théories de motivation, ainsi qu'à la théorie des échanges sociaux.

### **2.1.2.1. Théories de motivation et de satisfaction**

Le terme de motivation comme objet de recherche est apparu pour la première fois, selon Roussel (1996, 2001), au XXème siècle dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Les premières études portant sur la motivation s'inspirent des travaux de Taylor, pour qui la satisfaction au travail est représentée par un échange du travail et de la force physique contre laquelle l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement (le salaire à cette époque est un moteur déterminant), mais la théorie de la motivation n'a connue son vrai démarrage qu'avec les travaux d'Elton Mayo (1940) de l'école des relations humaines. Pour celui-ci, le facteur de motivation résulte d'un besoin d'appartenance à un groupe social au sein duquel la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Le travail de Mayo constitue la base de nombreuses contributions fort intéressantes dans le domaine de la psychologie liée à la motivation au travail. Dans ce sens, on peut revenir sur ces contributions pour saisir l'intérêt de la théorie de la motivation pour les chercheurs en gestion des ressources humaines. Nous les présentons dans l'ordre chronologique, des plus anciennes au plus récentes.

#### Maslow (1954) :

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une « pyramide ». Maslow pense que la motivation de l'individu est dictée par la satisfaction des besoins. Cinq groupes de besoins sont distingués : (a) les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie ; (b) le besoin de sécurité ; (c) les besoins

sociaux : avoir des amis... ; (d) le besoin d'estime ; (e) le besoin de se réaliser, de devenir tout ce que l'individu est capable d'être.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction d'un de ces besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus : la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et supposé insatiable.

Herzberg (1971) :

Sa théorie met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les « théories du besoin » :

*« La non-satisfaction du besoin est source de motivation. »*

En soutenant ce postulat, Herzberg affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Dans son analyse de la satisfaction au travail, Herzberg déduit de ses recherches l'existence de deux ensembles de facteurs, d'où le nom de la théorie des deux facteurs (Roussel, 2001). Dans sa pensée, la satisfaction et l'insatisfaction se situent chacune sur un continuum spécifique. En effet, son modèle théorique distingue, d'une part, un premier ensemble de facteurs liés au contenu même de la tâche. Ces derniers, qui rejoignent les besoins les plus élevés - besoins de développement, sont des facteurs dont l'absence laisse les travailleurs dans un état neutre, alors que leur présence génère un sentiment de satisfaction au travail. Nommés par Herzberg comme «facteurs intrinsèques» ou «facteurs motivateurs», ils comprennent la réalisation, les responsabilités, la reconnaissance, l'avancement, la croissance et la nature de la tâche elle-même.

Il identifie, d'autre part, un deuxième ensemble de facteurs, essentiellement reliés au contexte du travail et qui semblent être toujours associés à de l'insatisfaction. Ceux-ci, rejoignant en gros les besoins de conservation, sont appelés «facteurs extrinsèques» ou «facteurs

d'hygiène». Il s'agit des politiques de gestion, de la supervision technique, des relations interpersonnelles, des conditions physiques d'accomplissement de la tâche, du salaire, des avantages sociaux, du statut, de la sécurité d'emploi et de la vie personnelle (Roussel, 2001).

Pour motiver les salariés à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échappent pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en termes de responsabilisation.

MacGregor (1960) :

La théorie de MacGregor oppose les caractéristiques des individus démotivés à celles des individus motivés. Les premiers caractérisent « la théorie X », qui stipule que les individus n'adhèrent pas à leur travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, ils n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et ont donc besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. Dans ces conditions, l'organisation doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire.

Par opposition à la théorie X, « la théorie Y » suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiative, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". MacGregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel.

Vroom (1964) :

« La théorie des attentes » établie par Vroom est la suite des travaux sur les concepts de « valence » et d' « expectation » initiés par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932) (Roussel, 2001). Cette théorie rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Selon cette théorie, l'individu travail pour le futur parce qu'il attend un résultat.

Elle fait appel à la notion d' « expectation » c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l' « instrumentalité » qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail représente alors un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort. C'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.

La troisième composante est la « valence » ou la valeur effective: quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

Adams (1965) :

« La théorie de l'équité » d'Adams stipule que les mêmes récompenses n'ont pas les mêmes effets sur la motivation. Tout employé a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, que ce soit de frustration ou de culpabilité. Ces appréciations sont très



subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même, la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante.

Mais cette théorie reste incomplète puisqu'elle n'offre, selon Roussel, qu'un sentiment de « justice distributive ». Cependant, la notion de « justice procédurale » est apparue en complément à la justice distributive. Celle-ci concerne, selon Roussel qui cite Greenberg (1987, 1990), essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses telles que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité.

*De Atkinson à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984) :*

Leurs travaux insistent sur le caractère dynamique des tendances motivationnelles manifestées par l'individu qui oriente l'ensemble de ses actions. Selon Roussel, le principe de la « théorie des dynamiques de l'action » repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. Les forces incitatrices sont à l'origine de certains comportements orientés vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent en action ultérieurement afin de diminuer la motivation pour cette activité.

S'appuyant sur le principe de valence porté par la théorie des attentes, la théorie des forces dynamiques présente l'intérêt d'expliquer comment des personnes peuvent travailler à des tâches auxquelles elles accordent une faible valence. Cette dynamique peut aussi expliquer la stabilité dans le temps du comportement d'une personne dans un emploi.

*Ruth Kanfer (1990) :*

La théorie de Kanfer présente un ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du « paradigme de l'autorégulation – métacognition » (Roussel, 2001). Ces

théories sont, selon Roussel, celles qui analysent comment les attributs cognitifs et affectifs de l'individu permettent d'atteindre des objectifs. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al, 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981).

### **2.1.2.2. Théorie de l'échange social**

En examinant les attitudes et comportements des employés et leurs effets sur la performance, la « théorie de l'échange social » (Blau, 1964; Gouldner, 1960) est une perspective critique qui doit être intégrée dans la théorisation et la recherche empirique pour expliquer les mécanismes de médiation. Cette théorie pourrait être classée parmi les théories de motivation puisqu'elle s'intéresse aux « composantes motivationnelles » du rapport entre les salariés et l'organisation et fournit des éclairages concernant les implications de l'ajustement entre les incitations des employeurs et les contributions des employés lors de l'échange (Tsui, Pearce, Porter, et Tripoli, 1997).

Spécifiquement, les théoriciens de l'échange social (par exemple, Gouldner, 1960) examinent les échanges qui se produisent entre les employeurs et leurs employés concernant des perceptions de « réciprocité » à un niveau individuel d'analyse. L'essence de la théorie de l'échange social est la notion de la norme de la réciprocité qui se développe et provoque un sentiment de devoir chez l'employé. Autrement dit, en raison de l'équité de traitement, l'employé adopte en contrepartie un comportement favorable. Comme Wayne, Shore, et Liden (1997) l'ont remarqué :

*« Les employés cherchent un équilibre dans leurs rapports d'échange avec les organisations en ayant des attitudes et des comportements proportionnés au degré d'engagement de l'employeur avec eux comme individus. » (traduction libre)*

Par ailleurs, bien que le centre d'intérêt des partisans de la théorie de l'échange social varie, l'implication sur la performance de l'équilibre perçu entre les incitations fournis par les employeurs et les contributions des employés constitue la préoccupation qui les réunit.

Dans ce domaine, la gestion des ressources humaines pourrait être utilisée comme un fort engagement de l'organisation en faveur de l'obtention de comportements favorables à la performance. Par exemple, l'utilisation de pratiques de GHR développées est positivement associée à l'engagement affectif et organisationnel (Eisenberger, Fasolo, et Davis-LaMastro, 1990), aux suggestions constructives (Eisenberger et al, 1990), et aux comportements de citoyenneté (Wayne et al., 1997). En outre, l'engagement incitatif de l'organisation est négativement associé à l'absentéisme (Eisenberger et al, 1990) et au turnover (Guzzo, Noonan, et Elron, 1994).

### **2.1.3. La perspective financière de la gestion des ressources humaines**

L'importance du « risque » (d'Arcimoles, 1995, 2003 ; Louart, 1999 ; St-pierre, 1999) lié aux ressources humaines ainsi que son rôle dans la détermination des résultats financiers (Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Gerhart et Milkovich, 1990) interpellent manifestement les spécialistes de la finance. D'Arcimoles (1995, 2003) souligne, par exemple, l'importance du facteur risque dans l'établissement du diagnostic financier externe par les créanciers des entreprises afin d'évaluer le risque lié à l'investissement dans le facteur humain.

La notion de risque a depuis toujours suscité un intérêt particulièrement lié à l'incertitude qui entoure les événements qui lui sont liés (Schmidt, 2003). La pluralité des définitions de la notion de risque suscite des réactions autant défensives qu'offensives. Par exemple, la définition du dictionnaire le Petit Robert désigne le risque comme :

*« Un danger, péril ou un inconvénient plus ou moins prévisible »*

Or, le caractère périlleux du risque se trouve relativisé par la notion de probabilité. Cette dernière, selon Schmidt (2003) qui cite Knight (1921), distingue le risque de certaines notions voisines, comme l'incertitude, qui ne sont pas probabilisables. Selon le cas, la probabilité ou

la vraisemblance du risque est plus au moins facile à évaluer.

Dans la sphère financière, l'évaluation du risque lié aux ressources humaines était loin de constituer une préoccupation. Si l'on croit d'Arcimoles (2003), il semble que, dans la théorie financière, la notion de « risque social » a longtemps été ignorée en raison de deux éléments relatifs à la conception même de la notion de risque. En premier lieu, le risque social est lié à l'apparition de conflits sociaux et de sanctions légales. En second lieu, le risque social résulte de la déperdition du capital humain, avec ses conséquences sur les compétences et l'innovation.

En effet, comme l'explique d'Arcimoles (2003), les éléments liés au risque social sont éloignés des référentiels des analystes financiers. Ces derniers sont plutôt habitués à concevoir le risque humain à travers d'éventuels dérapages de la masse salariale et l'inflation des coûts fixes. En outre, la focalisation des financiers sur les variables macro-économiques et le risque de marché accentue la non intégration des ressources humaines au diagnostic financier (d'Arcimoles, 2003).

Toutefois, les pertes réelles liées aux ressources humaines et à leur gestion ont remis le risque social au cœur de l'analyse financière. Selon Igalens et Perreti (1988), ces pertes sont liées à quatre types de risques : (a) risque de non-respect des textes ; (b) risque d'inadaptation des politiques aux attentes du personnel ; (c) risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines ; (d) risque d'envahissement des préoccupations sociales.

D'autres types de risques liés au facteur humain ont été relevés par la littérature. Pour Saint-Pierre (1999), le facteur humain constitue un élément considérable du « risque d'affaires », notamment en ce qui concerne sa gestion. Le risque de gestion des ressources humaines figure parmi la liste des trois composantes du risque d'affaires établi par l'auteur, à savoir : (a) le risque de gestion ; (b) le risque commercial ; (c) le risque technologique. Le risque de gestion tel que définit par Saint-Pierre concerne le manque de connaissances en gestion de l'équipe de direction, l'insuffisance des ressources consacrées à la fonction gestion et l'inadéquation des outils utilisés.

En lien avec ces problèmes de gestion du facteur humain, Coff (1997) souligne que pour constituer une source de performance, la GRH doit résoudre certains dilemmes, notamment en terme d'information « *information dilemmas* » et de roulement volontaire « *threat of turnover* ». En s'inspirant des travaux de Simon (1957), Coff distingue trois dilemmes liés à l'information : (a) l'information asymétrique ; (b) la rationalité limitée ; (c) la tendance à l'opportunisme. Quant au roulement volontaire, Coff met en garde contre tout risque de laisser partir un salarié qui détient des connaissances accumulées pendant des années. Sauf que celui-ci, à défaut d'une bonne gestion des ressources humaines, risque de quitter l'entreprise pour une autre afin de tirer profit de ses connaissances.

Dans le même esprit, Schmidt (2003) a relevé trois risques majeurs qui sont liée à la gestion du facteur humain. Il s'agit des risques liés au cycle de vie du salarié dans l'entreprise, des risques d'obsolescence des compétences et enfin des risques de dégradation du climat social.

Un autre type de risque lié aux ressources humaines est la « coopération » (Beer et Eisenstat, 2000). Selon Beer et Eisenstat, l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise peut être entravée par la divergence des intérêts et le manque de coopération des différents acteurs de l'organisation.

Au regard de ces risques encourus par les entreprises, qui doivent assurer une meilleure gestion sociale et de bons résultats économiques et financiers, les financiers ont commencer à considérer que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus, permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs. Par exemple, Schmidt (2003) souligne que la gestion prévisionnelle des ressources humaines peut constituer un moyen pour réduire le risque en équilibrant les besoins en compétences et les compétences disponibles.

Plusieurs travaux ont d'ailleurs démontré qu'une gestion des ressources humaines adaptée à la réalité des entreprises peut avoir de bons résultats financiers. Gerhart et Milkovich (1990), par exemple, ont vérifié si un changement dans la politique de rémunération des entreprises s'accompagne d'un changement dans les résultats financiers. Après examen des résultats de 219 firmes, ils concluent que l'augmentation des bonus destinés aux cadres de 10 % a conduit

à l'augmentation du bénéfice moyen d'environ un tiers (varie de 5,2 % à 7,4 %). Une autre étude menée par Terpstra et Rozell (1993) auprès de 140 entreprises a mis en évidence un lien positif entre un indice basé sur la qualité du système de recrutement et de sélection du personnel et le profit annuel, d'une part, l'augmentation des profits sur cinq ans, d'autre part.

D'autres recherches ont trouvé des liens significatifs entre la mise en place de certaines pratiques de GRH et la performance financières des entreprises. L'étude de Delery et Doty (1996), qui a été menée auprès de 192 banques américaines, les conduit à conclure que l'investissement dans des pratiques telles que le partage des profits et l'évaluation du rendement procure des résultats financiers importants par rapport aux concurrents en termes de retour sur l'actif ROA (plus de 23 %), de retour sur l'avoir des actionnaires ROE (plus de 23 %). De leur côté Huselid et al, 1997 ont trouvé dans une recherche auprès de 293 grandes firmes américaines que l'application de certaines pratiques de GRH dites stratégiques est capable de soutenir la performance financière des entreprises (augmentation de 6 % du niveau de Tobin's Q).

Plus récemment, Magnan et Saint-Onge (2005) ont démontré à travers une recherche sur un échantillon composé de banques coopératives appartenant à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec que l'adoption des pratiques de partage de profits permet d'améliorer la rentabilité mesurée en cross-sectionnel et en longitudinale.

## **2.2. La relation SRH-performance : multiplicité des approches empiriques**

Le développement de la gestion stratégique des ressources humaines autour de la relation GRH-performance a quelque fois suscité certaines réticences, notamment par rapport au faible soutien théorique à ses hypothèses (Dyer, 1985; Bacharach, 1989). Toutefois, comme il a été démontré précédemment, le nombre d'articles qui ont proposé des modèles pour la gestion des ressources humaines s'est développé, principalement après les révisions théoriques cruciales de Wright et de McMahan (1992), Jackson et Schuler (1995) ou les travaux consacrées à ce champ par *The Academy of management Journal* (1996), *The International Journal of Human Resource Management* (1997) et *The Human Resource Management Review* (1998). De ce point de départ, les modèles de GRH sont devenus plus complexes, inclus dans un processus de production scientifique qui a intégré les contributions théoriques et méthodologiques des théories économiques, stratégiques, organisationnelles et sociologiques (Jackson et Schuler, 1995; McMahan, Virick et Wright, 1999).

La consultation de cette abondante littérature en GSRH ressort l'existence de deux approches de la relation gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. En empruntant les termes retenus par Jackson et al. (1989) et Delery et Doty (1996), il s'agit de l'approche universaliste et l'approche de contingence. Selon Delery et Doty (1996), chacune de ces deux approches contient différentes possibilités pour la GRH d'atteindre les objectifs organisationnels et procure par conséquent une réalité spécifique de la GSRH.

### **2.2.1. La perspective universaliste**

Elle est l'approche la plus simple dans l'analyse de la stratégie des ressources humaines. Elle stipule qu'il existe une meilleure façon de conduire les ressources humaines afin de réaliser les objectifs de l'organisation. Autrement dit, la recherche de meilleures performances ne peut se faire que par le choix de meilleures pratiques ou « best practices ». En ce sens, l'approche universaliste prétend que la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est linéaire et peut être étendue à toute la population (Delery et Doty, 1996).

D'ailleurs, les travaux de recherche ayant cherchés les meilleurs pratiques de GRH, comme le

mentionnent Becker et Gerhart (1996) sont caractérisés par :

- 1) la possibilité pour les pratiques uniques de maximiser la performance.
- 2) leur universalité.

De ce point de vue, la performance des organisations est une affaire de pratiques de GRH prises de manière isolée (Arcand et al, 2004). Dans certains cas, plus d'une meilleure pratique est définie, construisant ce qui peut s'appeler les systèmes de travail de rendement élevé « *High Performance Work Systems* » (Becker et Huselid, 1998, 2006). Malgré cela, en opposition à la perspective de contingence qui sera analysée ci-dessous, l'approche universaliste ne considère ni l'interdépendance synergique, ni l'interaction des différentes pratiques. Elle adopte une vision plutôt additive (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker & Gerhart, 1996). Par conséquent, la perspective universaliste nie, implicitement, l'existence de différentes combinaisons de pratiques, qui constituent le système de ressources humaines et qui peuvent être efficaces pour l'organisation.

La valeur ajoutée par la perspective universaliste réside dans la démonstration empirique, à travers des taux élevés de significativité, de l'importance du facteur humain pour l'organisation (cf. **tableau 4**). Malgré que la littérature a précisé une grande variété des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, nous pouvons identifier les pratiques de GRH qui sont le plus souvent utilisées par les chercheurs :

Dans un premier temps, nous pouvons observer que cette perspective se focalise principalement sur l'importance des pratiques destinées à renforcer les qualifications de la main d'oeuvre, par exemple par la rémunération variable (Gerhart et Milkovich, 1990 ; Magnan et Saint-Onge, 2005 ; Saint-Onge et al, 2005 ), par certaines pratiques de recrutement et de sélection (Boudreau, 1991 ; Koch et McGrath, 1996 ; Terpstra et Rozell, 1993), la formation générale (Barrett et O'Connell, 2001 ; Russell, Terborg et Powers, 1985 ; Youndt et Snell, 2004), ou l'évaluation du rendement (Barette et Ouellette, 2000 ; Guzzo et al, 1985).

Dans un deuxième temps, des travaux plus récents ont considéré l'importance des aspects liés à l'engagement et à la participation de la main d'oeuvre, par exemple, la capacité de résoudre



un problème, le travail d'équipe, les incitations de groupe, la définition des tâches ou les nouveaux mécanismes de compensation (Arthur, 1992, 1994 ; Huselid, 1995 ; Youndt et al, 1996).

En comparaison avec la perspective de contingence, la perspective universaliste reste marquée par un manque d'appuis théoriques, malgré un soutien empirique considérable. D'autre part, le fait de ne pas considérer la complexité et les interactions entre les variables confirme son caractère simpliste (**cf. tableau 5**).

Parmi les cadres théoriques sur lesquelles se sont érigés les hypothèses des travaux universalistes, les théories de coûts d'agence et de transaction semblent avoir une importance particulière. Ces deux cadres théoriques ont été utilisés pour démontrer l'influence de certaines politiques telles que l'évaluation du rendement. La supériorité de ces pratiques est justifiée par leur capacité de contrôler l'opportunisme et de réduire des coûts internes (Delery et Doty, 1996).

La perspective comportementale (Jackson et Schuler, 1987, 1989), un des fondement de l'approche de contingence, a également offert l'évidence pour démontrer les avantages de l'adoption des pratiques comme le partage des bénéfices (Delery et Doty, 1996). D'autre part, le principe de base de la théorie de capital humain a également servi à établir beaucoup de propositions universalistes. Dans ce sens, Duncan et Hoffman (1981), Tsang (1987) et Rumberger (1987) ont déclaré que les organisations qui emploient leurs pratiques de ressources humaines pour développer leurs connaissances de valeur, leurs compétences et leurs capacités, le niveau de leur performance sera élevé.

Comme il a été évoqué plus haut, d'un point de vue méthodologique, l'application rigoureuse de la logique déductive a permis aux chercheurs de la perspective universaliste de réaliser une meilleure signification statistique dans le test de leurs hypothèses (Brewster, 1999), principalement au moyen des techniques quantitatives.

Comme nous l'avons expliqué, la vision universaliste offre une évaluation de la contribution du facteur humain à la performance de l'organisation. Adopter la logique déductive dans

l'analyse de cette contribution a permis un taux élevé de signification.

Cependant, l'approche universaliste n'est pas à l'abri de sérieuses critiques qui sont mises en évidence par la littérature. Plus particulièrement, la perspective universaliste se caractérise par une logique simpliste de la réalité des organisations étant donné qu'elle défend une relation déterministe entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Jackson et al, 1989; Delery et Doty, 1996; Marchington et Grugulis, 2000). Cappelli et Neumark (2001) ont également précisé des limites conceptuelles importantes dans l'établissement des rapports causaux. Dans ce sens, la définition de la variable dépendante (performance de l'organisation) a été particulièrement critiquée.

Pour la mesure de la performance, les défenseurs de l'approche universaliste ont souvent utilisé les seuls indicateurs financiers (Rogers et Wright, 1998) qui ignorent les autres effets des pratiques de GRH, ainsi que la multiplicité des niveaux de la performance. Selon Rogers et Wright (1998), la performance organisationnelle doit se construire de façon multidimensionnelle et les liens avec la GRH ne doivent pas se limiter à une pratique unique qui ignore les particularités de chaque organisation. En outre, il est nécessaire de considérer dans sa définition la survie de l'organisation, conditionnée par la divergence d'intérêts des différents donneurs d'ordres « Stakeholders » impliqués (Gerhart, 1999; Guest, 2001; Rogers et Wright, 1998).

Plus récemment, les auteurs comme Sherer et Leblevici (2001) ont également critiqué la stabilité et l'uniformité des meilleures pratiques, en démontrant que cette approche reste trop statique et n'est pas adaptée à un changement stratégique.

### **2.2.2 La perspective de contingence**

Cette approche ajoute un point de complexité nécessaire pour expliquer les modèles stratégiques des ressources humaines, en incluant les interactions qui n'ont pas été considérées par la perspective universaliste. Pour ce faire, l'approche de contingence rejette l'idée de linéarité des rapports entre la GRH et la performance et adopte une vision plutôt d'interaction. Le lien entre la variable dépendante et indépendante n'est plus stable. Il change en raison de l'incidence d'autres variables critiques, des variables nommées « de contingence » (Becker et

Huselid, 2006 ; Delery et Doty, 1996).

Ce changement de vision s'inspire des travaux précurseurs tels que le livre de Chandler (1962) *Strategy and Structure : chapters in the history of the industrial enterprise* et les modèles de la théorie de contingence proposés par des auteurs comme Woodward (1965), Van de Ven et Drazin (1985) ou Venkatraman (1989).

L'application de cette logique à l'analyse de la stratégie ressources humaines est amorcée par des auteurs tels que Galbraith et Nathanson (1978). Ces auteurs remettent en cause l'existence des meilleures pratiques qui ont des résultats identiques dans n'importe quel contexte : ils supposent que l'influence de la performance organisationnelle est toujours conditionnée par une troisième variable à laquelle les pratiques de GRH doivent être adaptées.

Toutefois, le niveau d'analyse adopté par les partisans de l'approche de contingence ne diffère pas entièrement de celui de l'approche universaliste. Il est courant de constater que les travaux ont souvent négligé l'aspect systémique auquel ils ont fait allusion dans leurs hypothèses. Dans ce cas, ces recherches n'analysent ni l'intégration de différentes pratiques, ni les effets synergiques qui en résultent. En effet, la focalisation se fait uniquement sur la façon dont les différentes pratiques affectent individuellement les performances des organisations (Delery et Doty, 1996).

En dépit de l'hétérogénéité des approches, nous pouvons grouper les rapports de contingence dans trois catégories génériques :

(a) variables stratégiques : tandis que la perspective universaliste défend, explicitement ou implicitement, l'applicabilité universelle des meilleures pratiques, un large groupe d'auteurs contingents proposent qu'elles aient seulement des effets positifs si elles sont conformes à la stratégie globale de l'organisation (Fombrun et al, 1984; Van de Ven et Drazin, 1985; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Miller, 1989; Cappelli et Singh, 1992).

En outre, d'autres articles proposent que les ressources humaines aient également un effet important sur la formulation des stratégies génériques. Dans ce sens, la stratégie de gestion de

ressource humaine n'est plus comprise d'une manière continue et réactive, mais comme élément interagissant avec la stratégie. Cette pertinence stratégique du facteur humain, présente dans les premiers travaux comme ceux de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), a été expliquée principalement dans des modèles plus récents, tels que ceux présentés par Becker et Huselid (2006), Lado et Wilson (1994), Richard et Johnson (2001), Wright, McMahan et McWilliams (1994) et Wright et al (2001) ;

(b) variables d'organisation : comme la taille, la technologie ou la structure (Jackson, Schuler et Rivero, 1989; Jackson et Schuler, 1995) ;

(c) déterminants externes, tels que le contexte concurrentiel, l'environnement technologique, les variables macro-économiques, et le contexte de travail de l'organisation (Becker et Gerhart, 1996; Jackson et Schuler, 1995).

Les explications de la perspective contingente constituent un corpus théorique plus solide que l'approche universaliste, bien que statistiquement ils n'atteignent pas des niveaux de signification comparables lors du test des hypothèses. Fondamentalement, deux cadres théoriques ont fondé les hypothèses de la théorie de contingence : il s'agit de la théorie comportementale (Schuler et Jackson, 1987) et de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991, Wernerfelt, 1984).

En utilisant la première théorie, plusieurs propositions relatives au lien entre la stratégie et les ressources humaines ont été développées (Miles et Snow, 1984; Schuler, 1987; Schuler et Jackson, 1987). La théorie comportementale a également servi à étudier l'incidence d'autres variables d'organisation et externes, comme celles présentés par Jackson et Schuler (1995).

La perspective basée sur les ressources s'est principalement concentrée sur l'ajustement stratégique, c'est-à-dire la prise en considération d'un lien réciproque entre le facteur humain et les décisions stratégiques. Comme les capitaux de l'organisation sont caractérisés par leur haute valeur, leur rareté et leur inimitabilité, ils doivent être considérés comme une ressource principale de la configuration stratégique de l'organisation (Wright et McMahan, 1992; Barney et Wright, 1998; Hitt et al, 2001; Richard et Johnson, 2001; Wright et al, 2001).

Comme dans la perspective universaliste, l'analyse empirique contingente est guidée par la logique déductive. Sa méthodologie est également caractérisée par une analyse quantitative, bien que dans ce cas-ci, nous constatons que les méthodes statistiques utilisées sont beaucoup plus variables, ce qui permet une analyse plus complexe de la réalité de l'organisation. D'une façon générale, nous pouvons mentionner les travaux qui utilisent des techniques de régression (Koch et McGrath, 1996; Youndt et al., 1996; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Khatri, 2000; Way Kwong et al., 2001), bien que beaucoup d'hypothèses de la théorie de contingence aient été également évaluées par d'autres outils statistiques tels que l'analyse factorielle (Ackerman, 1986), la classification hiérarchique (Romero et Valle, 2001) ou les techniques méta-analytiques (Tubre et Collins, 2001).

Même peu significatifs, nous pouvons également observer quelques articles qui étudient l'influence des variables contingentes par des méthodes qualitatives, basé principalement sur des études de cas (Boxall et Steeneveld, 1999; Shafer et al, 2001).

Bien que la contribution de l'approche de contingence soit cruciale, d'une part, au développement de la théorie dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, et d'autre part, à l'amélioration des propositions présentées par la perspective universaliste, en considérant notamment que l'efficacité d'une stratégie ressources humaines dépendra toujours de son ajustement aux contextes interne et externe de l'organisation, il n'empêche que cette approche souffre de certaines limites.

Becker et Gerhart (1996), par exemple, ont précisé que la méthodologie appliquée par les travaux contingents pour tester leurs hypothèses les mène à des conclusions universalistes. La raison en est la large utilisation des techniques de régression, dont on déduit que l'effet d'un changement d'une variable de GRH, mesuré par la performance organisationnelle, soit toujours le même, et peut être considéré comme universel, sous un certain niveau de la variable de contingence (Becker et Gerhart, 1996; Sherer et Leblevici, 2001).

D'autres auteurs comme Boudreau et Ramstad (1999) ou Wright et Sherman (1999) croient que la recherche contingente doit améliorer ses mesures de gestion des ressources humaines. Le problème apparaît fondamentalement quand la variable de contingence analysée est la

stratégie d'affaires. Dans ces cas, les modèles contingents appliquent principalement des typologies génériques, comme celle de Miles et Snow (1978). Selon Chadwick et Cappelli (1999), il est nécessaire de définir des typologies conçues spécifiquement pour la recherche en gestion des ressources humaines, capables de cerner toute la complexité de cet objet de recherche, bien que les stratégies génériques restent unanimement retenues en raison de la facilité de leur mesure.

En outre, la perspective contingente a été également critiquée en raison de son orientation micro. Dans ce sens, nous pouvons observer le désaccord d'une large littérature par rapport à certaines prescriptions de la théorie contingente, notamment en ce qui concerne la supériorité de la performance obtenue par l'ajustement des pratiques de GRH sur la stratégie. Plusieurs auteurs, comme Becker et Gerhart (1996), croient que la conception des systèmes de gestion adaptés mène à une structure trop rigide et inflexible qui ne répond pas au besoin d'adaptation à l'environnement économique actuel.

---

**Tableau 4**  
**Contributions et limites des approches universalistes et de contingence**

	<b>Approche universaliste</b>	<b>Approche de contingence</b>
Contributions	Importance des ressources humaines pour le succès des organisations Niveau de signification statistique élevé entre les pratiques de GRH et la performance	Existence d'une troisième variable médiatrice dans la relation GRH-performance Hypothèses basées sur des fondements théoriques solides
Limites	Déficit d'appuis théoriques Objectifs réduits Déterminisme Absence du lien causal Performance unidimensionnelle Statique et non dynamique Gestion des ressources humaines vue comme une boîte noire	Orientation micro faibles résultats statistiques Gestion des ressources humaines vue comme une boîte noire

---

## **Conclusion du chapitre 2**

Dans le chapitre qui vient d'être achevé, nous nous sommes efforcés d'appréhender et de comprendre pourquoi et comment les ressources humaines sont devenues une source de meilleure performance.

Dans la première section de ce chapitre, nous nous sommes posés la question du pourquoi du lien entre la gestion des ressources humaines et la performance. Nous avons vu que malgré l'existence de plusieurs sources de performance (organisation, société) qui sont défendables par la littérature, les ressources humaines se révèlent dans une large littérature gestionnaire, économiste et autres, comme un facteur incontournable de l'amélioration durable des performances des entreprises.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous nous sommes efforcés de chercher un appui théorique à l'hypothèse d'un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Nous nous sommes rendu compte, en avançant dans notre revue de littérature, que le rôle des ressources humaines et la manière dont elles sont gérées bénéficient d'un large soutien théorique à travers divers courants relevant à la fois des théories économiques (théorie du capital humain, théorie des coûts de transactions, théorie de l'agence), des théories psychosociologiques (théorie de la motivation, théorie de l'échange social) et des théories financières. L'ensemble des théories économiques soutient la gestion des ressources humaines comme un facteur de développement des compétences et des attitudes nécessaires à la croissance des entreprises. Les théories psychosociologiques adhèrent, de leur part, à l'hypothèse qu'une bonne gestion des ressources humaines permettrait de stimuler les bons comportements et l'engagement nécessaires à l'amélioration de la performance. Enfin, la théorie financière soutient la GRH dans la mesure où elle permet de réduire la part du risque lié aux ressources humaines.

Dans la troisième et dernière section de ce chapitre, la revue de littérature était consacrée aux approches empiriques qui soutiennent le rôle positif des ressources humaines dans l'atteinte d'un avantage compétitif. Or, nous avons vu que la gestion des ressources humaines est conçue différemment selon qu'il s'agisse de l'approche universaliste ou de l'approche de

contingence (cf. **tableau 5**).

**Tableau 5**  
**Comparaison des approches empiriques**

	<b>Hypothèses de base</b>	<b>Relation entre les variables</b>	<b>niveau d'analyse</b>	<b>Méthodologie</b>
<b>Approche universaliste</b>	Existence des meilleures pratiques de GRH	Relation linéaire et universelle	Simple pratique	Plusieurs pratiques
			Une seule pratique permet une meilleure performance	Un certain nombre de pratiques isolément maximisent la performance ; Pas de liens d'interaction
<b>Approche de contingence</b>	N'existe pas de meilleures pratiques ; Existence de variables intermédiaires comme la stratégie, l'environnement etc.	La relation entre une variable explicative et une variable à expliquée n'est pas linéaire ; Existence de variables contingentes	Simple pratique	Plusieurs pratiques
			Plusieurs travaux focalisent sur une pratique simple	Très peu de travaux sélectionnent plusieurs pratiques, quand c'est le cas, le choix est fait de manière additive

Après nous être attardés au cours de ce chapitre sur les fondements théoriques et empiriques de la relation GRH-performance, nous développerons la problématique de recherche qui se veut un approfondissement des recherches en gestion stratégique des ressources humaines.



## Chapitre 3.

### PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

---

*La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer.*

P. Drucker

Au cours des deux premiers chapitres de cette thèse, nous avons pu apporter une riche revue de littérature sur ce qu'est la gestion stratégique des ressources humaines, ses évolutions et ses implications sur le regard vis-à-vis des ressources humaines.

Nous rappelons dans cette vision stratégique, d'une part, l'importance accordée aux ressources humaines, qui deviennent un élément incontournable du succès des entreprises au lieu d'un simple facteur d'ajustement. Ainsi, les compétences de l'individu comptent désormais parmi les compétences clés des entreprises, que Prahalad et Hamel (1994) voient comme un véritable avantage compétitif au même titre que les autres ressources organisationnelles. D'autre part, la valeur du capital humain est consolidée par une stratégie de GRH adaptée, c'est-à-dire celle qui vise à développer les compétences, à stimuler les comportements positifs et à récompenser les efforts. Nous parlons ici de la stratégie des ressources humaines qui recourt à un ensemble de pratiques de GRH à l'origine de l'amélioration des performances des organisations. Cette définition de la stratégie RH concorde avec celle de Wright et McMahan (1992). Ces derniers ont défini la stratégie RH comme :

*« The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals »*

Nous avons également pu voir que l'effet positif de la stratégie des ressources humaines sur la performance organisationnelle est largement soutenue par un ensemble de théories qui

relèvent de divers domaines de recherche (économie, psychologie, gestion, sociologie) et d'approches empiriques (universaliste et contingente).

Bien que la relation positive entre les pratiques de GRH et la performance soit largement reconnue et vérifiée par la littérature, la durabilité de cette relation dans le temps n'a fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune recherche. Les recherches actuelles dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines se sont contentées de constater l'effet instantané des pratiques de GRH et ne se sont pas étendues à la capacité de celles-ci à prédire la performance à long terme.

La dimension temporelle reste malheureusement insuffisamment prise en compte par les chercheurs, alors qu'elle est à ce niveau inéluctable pour permettre de comprendre la relation SRH-Performance dans le temps. Généralement, le temps est considéré comme une dimension cruciale dans la compréhension explicite des phénomènes dans la durée. A ce propos, Georges et Jones (2000) considèrent que :

*« The role of time must be explicitly incorporated into a theory (and not just treated as a boundary condition) if a theory is to provide an ontologically accurate description of a phenomenon. »*

Certains auteurs américains ont pointé du doigt l'insuffisance des études prédictives en gestion des ressources humaines. Parmi ces auteurs, Wright et al (2005) ont listé 67 études empiriques qui se sont intéressées à l'étude du lien SRH-performance. Ils les ont réparties en quatre catégories distinctes : post-prédictives, rétrospectives, contemporaines et prédictives. En lien avec la dimension temporelle, Wright et al. ont remarqué qu'il y a seulement 9 études parmi les 67 qui avaient une caractéristique prédictive. Sur la base de ce faible bilan, ils ont mené une recherche sur un échantillon de 45 établissements d'une grande entreprise-traiteur représentée aux Etats-Unis et au Canada. Les données ont été rassemblées sur deux exercices fiscaux (1998-2000). Ils ont testé la pertinence de chacune des situations (post-prédictives, rétrospectives, contemporaines et prédictives) à consolider le lien causal entre les pratiques de GRH et la performance. Leurs résultats soutiennent que les pratiques de GRH sélectionnées

sont liées à la performance financière actuelle et future. Ce résultat leur a également permis de conclure que les études prédictives peuvent être un éventuel déterminant de la causalité.

L'objet de notre recherche, soit la problématique à laquelle nous nous efforçons de répondre, peut s'inscrire, en accord avec Wright et al (2005), dans une logique prédictive de la performance par les pratiques de GRH. Notre problématique se résume donc par la question générale suivante :

**Dans quelle mesure les pratiques de GRH peuvent-elles prédire une performance durable ?**

Comme Purcell (2002) l'a récemment reconnu, la question n'est plus de savoir si la SRH a un effet sur la performance. En ces temps difficiles pour les entreprises, la première préoccupation doit être de savoir comment maintenir cette performance le plus longtemps possible. En d'autres termes, il est désormais indispensable de trouver les mécanismes qui permettent aux entreprises de maximiser leur performance actuelle et prétendre à une meilleure performance future.

L'auteur souligne à ce propos :

*« Personne ne peut nier le rôle crucial des pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui facilitent le changement et, simultanément, aident à maintenir l'engagement, la fidélité et la confiance dans l'organisation, réduisant de ce fait la crainte de l'incertitude. »* (traduction libre)

Toutefois, poursuit l'auteur :

*« Le besoin qui peut être exprimé actuellement, est celui de trouver des moyens de soutenir la durabilité de la performance. »* (traduction libre)

A ce niveau, une revue de littérature en sciences de gestion nous a orienté vers un cadre théorique peu exploré dans le domaine des ressources humaines, qui toutefois fait l'unanimité des chercheurs. Nous nous appuyons donc sur les fondements de l'approche «configurationnelle» ou «systémique» (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993) pour répondre à notre problématique. Du point de vue de l'approche configurationnelle la stratégie des ressources humaines est l'ensemble des systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec les éléments de l'environnement (ex. stratégie d'affaires) ; ces systèmes sont les seules susceptibles d'assurer une performance de longue durée. La définition d'un système de GRH peut s'inscrire dans une définition globale, donnée par les auteurs de l'approche systémique, de la notion de système. Pour ces auteurs, la notion de système se définit comme une entité composée de parties différentes et interdépendantes, chacune contribuant à l'équilibre du système. Ainsi, Bélanger (1993) pense que :

*« Puisque l'entreprise est une réalité dynamique, il est préférable de retenir une définition plus dynamique, à savoir une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés. »*

Cette vision systémique, étendue au domaine de la gestion des ressources humaines à travers les concepts d'ajustements ou de «fit» interne et externe), est partagée par les auteurs de la gestion stratégique des ressources humaines (Baird et Meshoulam, 1988 ; Becker et Huselid, 1998 ; Delery, 1998 ; Wright et Snell, 1998. Selon Guérin et Wils (1992) :

*« Cette approche est particulièrement utile lorsque l'ensemble que l'on veut représenter est non seulement en rapport réciproque avec son environnement (ces échanges lui assurant une certaine autonomie), mais aussi formé de sous-systèmes en interaction (ces interdépendances lui assurant une certaine cohérence) et subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps (tout en conservant une certaine permanence). »*

L'objectif de cette recherche relève de notre volonté d'élargir les résultats d'études antérieures. A travers la question de recherche que nous posons à propos de la durabilité du lien entre la SRH et la performance, nous souhaitons apporter un éclairage supplémentaire au courant de gestion stratégique des ressources humaines.

Dans ce troisième chapitre, nous aborderons en première section les principes de l'approche configurationnelle et ses liens avec la gestion stratégique des ressources humaines. En seconde section, nous engagerons un débat sur les fondements théoriques des hypothèses relevant de cette approche quant à la prédiction des performances de long terme par la stratégie de GRH. A ce sujet, nous verrons que l'approche configurationnelle est soutenue par la théorie fondée sur les ressources (Barney, 1991), notamment par le caractère complexe et ambiguë des liens dans le système de GRH, et la théorie béhavioriste (Jackson et Schuler, 1995 ; Jackson et al, 1989) par rapport au lien indirect entre ces systèmes et les performances des entreprises. En troisième et dernière section, nous énoncerons notre modèle de recherche et émettrons nos hypothèses à vérifier.

## **Section 1. Approche configurationnelle**

Définit par Meyer et al (1993) comme :

*«Toute constellation multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui se produisent généralement ensemble.» (traduction libre)*

L'approche configurationnelle a occupé une place centrale dans la recherche en théorie des organisations et en stratégie (ex. Bensaou et Venkatraman, 1995; Dess et Davis, 1984; Doty et Glick, 1994; Ketchen et al, 1997; Miller, 1986; Miller et Friesen, 1984; Mintzberg, 1999). Elle est perçue comme une alternative à l'approche traditionnelle de contingence et à l'universalité des phénomènes en gestion stratégique, dans la mesure où elle adopte une vision « systémique » ou « holistique » qui permet l'identification d'un certain nombre de configurations qui sont à l'origine d'une efficacité maximale. Autrement dit, ce sont des « patterns » ou des profils plutôt que des variables indépendantes individuelles qui sont liés à la performance (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996).

Une telle vision systémique repose sur l'alignement ou le « fit », selon l'expression anglo-saxonne, des éléments de l'organisation sous des formes synergiques s'appuyant sur des relations multivariées plutôt qu'univariées. En ce sens, Paillot (1999) définit la configuration comme :

*« Une notion corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques. »*

Cette conception de l'alignement est différente de celle proposée par les approches

traditionnelles de contingence. Pour mieux comprendre cette distinction au niveau du concept d'alignement, qui est fondamentale pour la suite de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur la classification de Van de Ven et Drazin (1985) souvent citée dans la littérature. Van de Ven et Drazin (1985) ont distingué dans leur article *Alternative forms of fit in contingency theory* trois perspectives d'alignement appliquées à la structure organisationnelle : sélective, interactive et systémique. Cette dernière a conduit dans les faits à l'approche configurationnelle.

#### L'approche sélective :

Sur un plan théorique, l'interprétation la plus courante de l'ajustement, dans une perspective sélective, est qu'une organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son contexte en faisant évoluer certaines de ses variables de structure si elle souhaite survivre ou être efficace. En d'autres termes, on pose l'hypothèse que le contexte organisationnel va conditionner la conception de l'organisation.

Dans une perspective sélective de fit, les chercheurs ont tenté par le passé de mettre en évidence l'impact de facteurs de contingence sur la structure organisationnelle : analyse de l'impact de l'âge de l'organisation (Pugh et al, 1968), de sa taille (Pugh et al, 1968 ; Blau et al, 1976), de son environnement (Lawrence et Lorsch, 1967), de sa technologie (Woodward, 1965), de sa stratégie (Chandler, 1962).

#### L'approche interactive :

Une seconde approche de l'alignement repose sur l'effet d'interaction entre la structure et le contexte sur la performance. Contrairement à l'approche sélective, qui se focalise sur la corrélation de la structure et du contexte, l'approche interactive essaie d'expliquer les variations du niveau de performance liées à l'interaction entre le contexte et la structure organisationnelle.

Afin de tester l'effet d'interaction, plusieurs chercheurs ont proposé la méthode du score idéal (Miller, 1981). Plutôt que de tester un effet d'interaction classique, ces chercheurs ont analysé l'impact de la déviation de la structure adoptée par rapport à un idéal de la relation structure-

contexte fixé. Plus ces déviations sont grandes, plus elles peuvent être à l'origine de résultats moins satisfaisants.

Dans cette perspective interactive d'ajustement, l'objectif est plutôt de rechercher l'organisation la plus performante dans un contexte environnemental donné. À travers le temps, plusieurs idéaux-types organisationnels ont été mis en avant par la littérature.

Dans le contexte environnemental de production de masse du début du XXème siècle, les principes de la direction scientifique taylorienne (Taylor, 1911) et/ou ceux de la bureaucratie weberienne (Weber, 1946) étaient préconisés aux organisations pour être performantes.

En revanche, dans le contexte de production diversifiée marqué par l'internationalisation des marchés, des chercheurs comme Chandler (1962), ont proposé la structure divisionnelle comme la structure la mieux adaptée pour répondre à la diversification de la demande.

Plus récemment, pour être performante dans un environnement où la seule certitude est «l'incertitude» (Ansoff, 1981), une entreprise devrait disposer de capacités d'apprentissage afin d'être en mesure de réagir rapidement à l'évolution imprévisible des marchés. Les organisations apprenantes de Senge et Gauthier (1991) ou de Nonaka et Takeuchi (1997) sont devenues les modèles de référence de la nouvelle entreprise performante.

En fait, nous pouvons observer à travers ces exemples que les chercheurs n'ont pas cessé de prospecter les meilleures combinaisons ou « one best way » structurelles.

#### L'approche systémique :

Les études qui ont adopté les deux premières perspectives (sélective et interactive) du fit ont tendance à privilégier une vision unique des facteurs environnementaux qui agissent sur la structure organisationnelle, et par là sur la performance. Cette vision est considérée comme déterministe par les partisans de l'approche systémique dans la mesure où elle prend les éléments de l'organisation indépendamment de la complexité organisationnelle. Autrement dit, les approches sélective et interactive supposent que l'organisation peut être décomposée en plusieurs éléments que l'on peut traiter indépendamment.



A ce propos, l'approche systémique considère que les composantes de l'organisation interagissent et entrent en interaction avec les éléments de l'environnement. Ainsi, chaque configuration est cohérente au niveau interne dans son modèle structurel et chaque configuration est conforme à une configuration de contingence à laquelle l'organisation doit faire face.

D'autre part, l'approche systémique est basée en particulier sur l'apport du concept d'« équi-finalité » emprunté à la théorie des systèmes. Le principe d'équi-finalité est contraire au principe d'« unifinalité » issu des deux approches précédentes. Il suppose que plusieurs configurations peuvent conduire à la même efficacité (Gresov et Drazin, 1997). Ce concept d'équi-finalité relativise l'hypothèse d'un "*one-best-way*" implicite dans les approches sélective et interactive de l'ajustement.

A l'instar de la perspective systémique, l'approche configurationnelle extrait les modèles de gestion qui représentent différentes possibilités d'organisation (Miller et Friesen, 1984; Ketchen, Thomas et Snow, 1993). Ces modèles idéaux de gestion doivent être caractérisés par : leur conformité avec le contexte externe, les conditions stratégiques et organisationnelles, comme dans la perspective de contingence, mais ils doivent aussi être intérieurement alignés (Venkatraman et Prescott, 1990; Doty et al, 1993; Delery et Doty, 1996).

Nous avons remarqué, à travers cette distinction entre l'approche configurationnelle et les autres perspectives d'alignement, l'émergence de certains concepts tels les notions d'*idéal-type* et d'*équi-finalité*. Ces deux concepts prennent une place centrale dans la définition de l'approche configurationnelle. Deux questions se posent à cet égard :

Comment un idéal-type se perçoit-il ?

Comment modélise-t-on l'équi-finalité ?

## **1.1. Principes fondamentaux de l'approche configurationnelle**

### **1.1.1. Conceptualisation de l'idéal-type**

La logique de l'approche configurationnelle veut que les configurations identifiées soient sous la forme d'idéaux-types. La démarche de l'idéal-type est peu utilisée dans sa totalité par les chercheurs dits typologistes (ex. Mintzberg, Mils et Snow, Porter), qui se sont limités à l'étape de classification. Selon Doty et Glik (1994), la classification ne permet qu'une vision limitée de la complexité d'une configuration puisqu'elle se contente de catégoriser les phénomènes dans des ensembles exclusifs et exhaustifs. Par exemple, la classification de Woodward (1965) a permis d'affecter les organisations à des classes selon leurs niveaux de complexité technologique.

Tandis que l'idéal-type, considéré comme une dérivée conceptuelle qui relève d'une typologie, suit la notion de résultats qui lui sont fixés. Autrement dit, c'est la déviation par rapport à l'idéal-type et non l'appartenance à une catégorie qui maximisera les résultats organisationnels. Ainsi, Mintzberg (1999) a identifié cinq types de structures d'organisation qui sont présumées d'avoir comme conséquence l'efficacité maximale. De même, Porter (1980, 1985) a identifié trois idéaux-types de stratégies qui sont présumés de maximiser l'avantage concurrentiel.

La modélisation des idéaux-types n'est pas une tâche aisée. Selon Doty et Glik (1994), la difficulté de modélisation de l'idéal-type est due à son caractère verbal. Cela signifie que la formalisation initiale du modèle théorique sous forme de typologie ne permet pas un test empirique de la théorie. Pour résoudre cette difficulté, Venkatraman (1989) a proposé de transformer ce modèle théorique en un modèle quantitatif, qui soit le plus fidèle possible à l'original.

Plusieurs méthodes permettent de modéliser les profils types en donnant une valeur aux facteurs qui les représentent. Pour Doty et Glik (1994), il s'agit de la méthode dite des « experts » et de la méthode du « continuum ».

En ce qui concerne la méthode des experts, elle consiste à confier la détermination des idéaux-types à un groupe d'experts à partir de la théorie initiale. Chacun des experts accorde une note à un facteur de premier ordre qu'il convient d'utiliser pour décrire au mieux l'idéal-type. La valeur globale de ce facteur est égale à la moyenne des notes attribuées par tous les experts mobilisés pour cette fin. Cette méthode a été utilisée par des auteurs comme Doty et al (1993) et Segev (1989).

La méthode du continuum, quant à elle, consiste à attribuer des scores aux facteurs qui représentent les profils types qui se trouvent au niveau des extrémités. En effet, les scores maximums sont attribués aux facteurs d'un des profils, des scores minimums sont attribués aux mêmes facteurs sur l'autre profil type du continuum. Les autres profils se placent par référence aux profils des extrémités du continuum.

Aucune de ces méthodes n'est a priori supérieure aux autres, tout dépend de l'usage que le chercheur compte en faire. Le choix de l'une ou de l'autre méthode doit, sans aucun doute, être explicité et argumenté.

### **1.1.2. Modélisation de l'équifinalité**

Le second principe de l'approche configurationnelle est l'équifinalité. Ce concept a pris une place importante dans les analyses systémiques depuis les premiers travaux de Von Bertalanffy dans les années 1920. Ce dernier avait défini la notion d'équifinalité comme :

*« La tendance vers un état final caractéristique à partir de différents états initiaux et par diverses voies, fondées sur l'interaction dynamique dans un système ouvert qui atteint un état stable. La rétroaction, le maintien homéostatique d'un état caractéristique ou la recherche d'un but, fondés sur des chaînes causales circulaires et sur des mécanismes renvoyant les informations sur des écarts à partir de l'état à maintenir ou à partir du but à atteindre. »*

S'inspirant des travaux de Von Bertalanffy, certains auteurs comme Katz et Kahn (1978) ont

considéré que l'équifinalité caractérise :

*« Un système qui peut atteindre le même résultat final en partant de conditions initiales différentes »*

L'ensemble de ces définitions s'accorde sur le fait qu'une liberté de choix des configurations pour atteindre les performances souhaitées est plausible. Ce qui n'est pas le cas des approches contingentes traditionnelles où les choix stratégiques sont limités et déterminés.

Plusieurs interprétations de l'équifinalité peuvent être adoptées en fonction des contraintes imposées à l'ensemble d'idéaux types qu'une organisation peut adopter tout en restant performante.

Une première contrainte réside dans le nombre d'idéaux-types identifiés par la théorie. Toutes les théories configurationnelles déterminent initialement un nombre fini d'idéaux-types. Mais de nombreuses approches configurationnelles sont compliquées par l'hypothèse selon laquelle des profils hybrides sont possibles et conduiraient à des résultats maximums. Cette hybridation est défendue par des auteurs tels que Mintzberg (1999) qui pense que les organisations ont tendance à adopter des formes hybrides lorsqu'elles doivent répondre à des contingences contradictoires.

Une seconde contrainte réside dans l'existence de facteurs de contingence qui déterminent l'idéal-type auquel l'organisation doit ressembler pour maximiser la performance. Quand aucun facteur de contingence n'est déterminé, les organisations peuvent choisir leur idéal-type et maximiser leur performance. Au contraire, quand un facteur de contingence est identifié, les organisations sont tenues à le prendre en compte dans le choix de leur idéal type qui leur permettra de maximiser leur performance.

Selon Doty et al (1993), le croisement des deux contraintes, ainsi que leur intégration au modèle systémique d'ajustement, déterminent quatre cas de figure de l'approche configurationnelle : modèle de profils idéaux, modèle de profils idéaux contingents, modèle hybride contingent, modèle de profil hybride.

*Modèle d'idéaux types* : dans ce modèle, les organisations peuvent faire le choix de l'idéal type qui maximise leurs performances. Seuls ces idéaux types sont performants. Les modèles hybrides sont synonymes de contre-performance. La performance dépend de la déviation entre le modèle théorique et le modèle existant dans les entreprises.

*Modèle de profils idéaux contingents* : il est le modèle d'ajustement le plus restrictif. En plus d'être proche de son idéal type, l'organisation doit adapter son idéal type à un facteur de contingence dont dépend sa performance.

*Modèle hybride contingent* : contrairement au deux modèles précédents, ce modèle accepte l'hybridation qui se voit source de performance. Le degré de déviation entre le profil idéal le plus proche et le profil hybride recommandé est proportionnel à la déviation entre le profil du facteur de contingence qui correspond à ce profil idéal et la position réelle du facteur de contingence.

*Modèle de profil hybride* : il est le moins restrictif des modèles présentés. Ce modèle considère une infinité de modèles hybrides qui sont également performants. Les facteurs de contingence n'ont aucune influence dans le choix de profil hybride pour maximiser les résultats.

Le choix d'un modèle plutôt qu'un autre n'est pas exclusif. La performance d'une organisation dépend de sa proximité d'un type hybride ou d'un type idéal se situant aux extrémités.

## **1.2. Approche configurationnelle et gestion stratégique des ressources humaines**

### **1.2.1. Cadre conceptuel**

Les auteurs de gestion stratégique des ressources humaines ont déployé l'approche configurationnelle des RH (Miller, 1987; Meyer et al, 1993) par souci d' « *intégration* » des ressources, des pratiques et des possibilités organisationnelles qui peuvent mener à l'avantage concurrentiel durable. Pour comprendre cette intégration, les chercheurs ont employé les notions de complémentarité interne ou horizontale et de complémentarité externe ou verticale (Baird et Meshoulam, 1988; Delery 1998 ; Ferris et al, 1999). Selon les adeptes de cette approche, la gestion des ressources humaines doit être suffisamment cohérente pour faciliter l'apprentissage et l'adaptation des organisations. En outre, une GRH cohérente en interne permet également d'obtenir les comportements nécessaires à l'accomplissement de la stratégie globale des organisations (Schuler et Jackson, 1987).

La complémentarité interne est décrite comme une nécessité de réaliser des synergies entre les pratiques de GRH seules susceptibles de brouiller les pistes aux concurrents. En effet, cette cohérence offre un meilleur atout de distinction nécessaire à l'amélioration des performances. Ichniowski et al. (1997) expliquent que lorsque des pratiques de GRH sont combinées dans différentes formes, les effets sur la performance sont beaucoup plus grands que lorsqu'elles sont utilisées individuellement.

Dans le même sens, Marchington et Grugulis (2000) soutiennent que les pratiques en matière de GRH ne peuvent pas être mis en oeuvre efficacement en isolation et que c'est la combinaison de ces pratiques dans un paquet logique qui importe. En outre, Perry-Smith et Blum (2000) ajoutent :

*« Parce que les comportements des employés sont inclus dans la routine, les systèmes ou configurations de GRH régis par des interactions complexes et des synergies qui peuvent offrir les capacités organisationnelles et qui créent la valeur, sont difficilement*

*imitables, rares et immobiles. »*

D'autre part, si le principe de complémentarité interne s'avère une condition nécessaire à la construction de l'hypothèse configurationnelle des RH, il n'en constitue toutefois pas une condition suffisante (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). A l'instar de la théorie de contingence (Burns et Stalker, 1961; Chandler, 1962 ; Lawrence et Lorsch, 1967; Pettigrew, 1985), la théorie configurationnelle postule que l'organisation n'agit pas toute seule, mais qu'elle opère dans un environnement de plus en plus instable auquel elle doit s'adapter.

Par le biais de la complémentarité externe, les partisans de l'approche configurationnelle appellent à aligner les systèmes de GRH avec des facteurs de contingence, qui peuvent être d'ordre organisationnel (taille, structure, etc.), humain (caractéristiques de la main-d'œuvre c'est-à-dire âge, diversité, compétences, etc.) et opérationnel (cycle de vie des produits et services, systèmes d'information et contrôle, etc.). Selon Labelle (1983), ces contingentes guident le choix des objectifs et pratiques de GRH.

Ces principes de complémentarités interne et externe sont d'ailleurs au coeur de plusieurs modèles stratégiques importants. Parmi les modèles les plus cités par la littérature en GSRH, notons ceux élaborés par Porter (1980, 1985) et par Miles et Snow (1978, 1984).

Pour le premier, trois positionnements stratégiques peuvent constituer un avantage compétitif. Il s'agit des stratégies de « différenciation », de « coûts » et de « focus ». Porter pense qu'une entreprise qui poursuit une stratégie de « minimisation des coûts » proposera des produits et des services de qualité en misant surtout sur l'innovation technologique, les économies d'échelles et le contrôle des coûts de production. Le système de GRH à adopter doit reposer par définition, comme l'ont précisé Bayad et al. (2004), sur une description précise des tâches, une politique de formation orientée vers l'augmentation de la productivité, une évaluation centrée sur le rendement, une rémunération portée sur l'équité interne, etc.

Inversement, une entreprise qui opte pour la « différenciation » sera amenée à proposer des nouveaux produits et services par l'intensification de l'innovation dans ce domaine. Dans cet objectif, la GRH se verra plus proactive et flexible. Elle peut reposer sur une large autonomie,

une gestion des compétences, une rémunération liée aux objectifs individuels, etc.

Enfin, l'entreprise qui poursuit une stratégie de « focus » adoptera une formule intermédiaire qui mélange les atouts des deux stratégies précédentes. Ce type d'entreprise optera, comme l'avait proposé Walton (1985), pour un système de GRH plutôt « hybride » qui puise à la fois dans les deux systèmes de GRH portés par les entreprises dont la stratégie est basée sur la différenciation ou la baisse des coûts.

De leur côté Miles et Snow (1984) croient aussi aux avantages d'une complémentarité entre les pratiques de GRH et les options stratégiques des entreprises. Selon ces auteurs, la stratégie de GRH dépend de sa propension à suivre des stratégies de « prospecteur », de « défenseur » et d'« analyste ».

Les prospecteurs sont orientés vers l'innovation et le développement de nouveaux produits pour exploiter les opportunités du marché et réaliser la croissance souhaitée. La gestion des ressources humaines est amenée à être plus souple, basée sur une organisation de travail informelle, qui met l'accent sur la décentralisation des prises de décisions et la communication latérale.

Les défenseurs, quant à eux, sont des entreprises qui tablent sur le contrôle des coûts pour se différencier de leurs concurrents. Ces derniers sont généralement moins agressifs que dans le cas des prospecteurs, puisque l'entreprise type défenseur opère dans des environnements plutôt calmes. En effet, ce type d'entreprise a besoin d'une organisation formelle et stable. Les enjeux de changement étant faibles, ils incitent ces entreprises à choisir des pratiques de GRH plutôt techniques (Huselid et al, 1997 ; Youndt et al, 1996). Enfin, le type analyste forme un mixte entre les prospecteurs et les défenseurs (Miles et Snow, 1984).

Un changement fondamental dans les rapports au sein des organisations est introduit par ce nouveau point de vue. En effet, les liens supposés entre les variables modifient la mise en place des stratégies de gestion des ressources humaines. La linéarité est cassée avec l'introduction du concept de la synergie. L'interdépendance des pratiques fait que certaines combinaisons pourraient multiplier ou diviser l'effet du système entier. Ce fait permet aux



systèmes de travail de rendement élevé ou « High Performance Work Systems », soutenus par l'approche universaliste, de gagner en termes de complexité. D'autre part, la perspective configurationnelle n'écarte pas la pertinence des rapports contingents, et adopte explicitement le principe de l'« équifinalité ». Ce dernier suppose que les mêmes objectifs d'affaires peuvent être atteints par différents systèmes de pratiques, de sorte que l'efficacité reste identique (Delery et Doty, 1996). De ce point de vue, l'approche configurationnelle rejette à la fois la supériorité des systèmes de GRH et l'idée des meilleures pratiques en matière de ressources humaines.

Par ailleurs, un certain nombre de chercheurs ont mené des analyses sur la pertinence de l'approche configurationnelle des ressources humaines. Ils en ont testé les hypothèses principales et fourni des résultats statistiquement significatifs. Nous verrons successivement les études les plus citées par la littérature en gestion stratégique des ressources humaines : celles de Arthur (1994), de Huselid (1995), de MacDuffie (1995), de Delaney et Huselid (1996), de Delery et Doty (1996) et de Ichniowski et al (1997). D'autres études dans ce domaine sont résumées, des plus récentes au plus anciennes, dans le **tableau 1**.

### **1.2.2. Etudes empiriques**

Arthur (1994) semble être un des premiers à vouloir vérifier les hypothèses de l'approche configurationnelle. Sa préoccupation est de tester si la combinaison spécifique de politiques et de pratiques des ressources humaines est utile pour aider à prédire les différences observées entre les niveaux de performance et le taux de roulement des usines d'acier ciblées.

Pour réaliser son étude, Arthur a ciblé un panel de 30 gestionnaires des ressources humaines dans des usines d'acier. Il s'est intéressé en premier à l'identification de deux profils types de ressources humaines, appelés systèmes de « contrôle » et d'« engagement », en se basant sur les modèles établis par Walton (1985). Il s'est interrogé ensuite sur les mesures de performance existantes dans les usines étudiées.

Les résultats de cette étude ont permis de démontrer que les usines ayant des systèmes d'engagement, c'est-à-dire une combinaison de pratiques complémentaires, avaient une plus

grande productivité, un taux de rejet des produits plus bas et un taux de roulement plus faible que celles qui utilisaient des pratiques simples de contrôle des ressources humaines qui ne sont pas complémentaires.

L'auteur conclut en soulignant les limites de l'étude, associées principalement à la petite taille de l'échantillon d'usines utilisé, ainsi qu'à la spécificité du secteur étudié. Néanmoins, cette étude aura démontré qu'il existe un besoin d'approfondir la combinaison de certaines politiques et certaines pratiques qui mènent à des attitudes et à des comportements spécifiques chez les employés, rendant ainsi le climat plus propice à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Huselid (1995) a tenté, quant à lui, d'évaluer les liens entre les pratiques de travail de haute performance ou « High Performance Work Practices » et la performance de l'organisation. Ces pratiques dites de haute performance comprennent, entre autres, des procédures de sélection et de recrutement rigoureuses, un programme de récompenses, un programme de gestion et d'évaluation de la performance extensif, un programme de formation et de développement, ainsi qu'un programme de participation totale des employés (US Department of Labour, 1993).

Huselid (1995) s'est donc basé sur les résultats de plusieurs études ayant démontré que l'utilisation de ces pratiques pouvait améliorer les connaissances et les habiletés des employés actuels et potentiels d'une firme, renforcer leur motivation, favoriser la rétention des employés performants et le départ des employés non performants (Jones et Wright, 1992, U.S Department of Labour, 1993). Ce chercheur s'est attardé plus particulièrement sur la notion de complémentarité entre les pratiques ressources humaines.

Une de ses hypothèses de recherche a été la suivante : la complémentarité ou la synergie entre les différentes pratiques de haute performance aura pour effet de réduire le taux de roulement et d'augmenter la productivité et la performance financière des entreprises.

Huselid (1995) a employé deux mesures exploratoires pour vérifier l'hypothèse relative à la complémentarité interne. En premier lieu, l'« interaction » entre deux indices de GRH appelés

les « compétences des employés et structures organisationnelles » pour l'un et la « motivation des employés » pour l'autre. En second lieu, la complémentarité interne comme relation d'accord « matching fit », mesurée comme la valeur absolue de la différence entre les scores des entreprises sur les deux indices.

Cette étude a permis de conclure que les pratiques dites de haute performance ont un effet positif significatif à la fois sur le taux de roulement et la productivité des employés, ainsi que sur les mesures à court terme et à long terme de la performance financière des entreprises.

Toutefois, la complémentarité interne n'a produit que des effets modestes. Cet état mitigé des résultats a poussé Huselid à reconnaître la nature préliminaire de son étude.

De son côté, MacDuffie (1995) a essayé d'appuyer l'hypothèse de la complémentarité en réalisant une étude quantitative auprès d'un échantillon international de 62 usines d'assemblage dans le secteur d'automobile.

Deux hypothèses ont fondé le travail de MacDuffie. Elles se rapportent à la fois à la complémentarité interne et à la complémentarité externe. La première hypothèse postule que l'investissement dans des pratiques de GRH complémentaires sous forme de « grappe » plutôt que dans des pratiques individuelles, produit les meilleurs résultats. La seconde postule que si la complémentarité interne est primordiale, elle n'est pas suffisante pour autant. La grappe de GRH doit prendre en compte des facteurs de contingence, particulièrement doit s'adapter aux systèmes de production et d'organisation flexible.

Les résultats de cette étude soutiennent l'effet positif d'une « grappe » de GRH d'engagement, que l'auteur a constitué en créant un indice additif (alpha de Cronbach = 0.70), sur la productivité et la qualité. Il en ressort aussi l'effet contingent de la grappe de GRH innovatrice adaptée au système de production qui lui est compatible.

Delaney et Huselid (1996) se sont basés, quant à eux, sur les résultats obtenus notamment par les recherches de Arthur (1994) de Huselid (1995) et de MacDuffie (1995). Mais leur volonté

était d'approfondir ces recherches et de tenter de déterminer pourquoi les pratiques ressources humaines ont une influence sur la performance de l'entreprise.

Ces auteurs ont réalisé une étude à partir des données obtenues lors du National Organisation Survey (NOS) réalisé en 1991 auprès de 590 organisations avec ou sans but lucratif.

A cette fin, Delaney et Huselid (1996) ont émis deux hypothèses qui sont les suivantes :

(a) les pratiques de gestion des ressources humaines progressives (celles affectant particulièrement les habiletés des employés, leur motivation et la structure de travail) sont reliées positivement à la performance organisationnelle et,

(b) la complémentarité ou la synergie entre les pratiques progressives de gestion des ressources humaines est liée positivement à la performance organisationnelle.

Les conclusions de cette étude indiquent que la première hypothèse a été vérifiée. Il semble en effet que les pratiques progressives de gestion des ressources humaines, incluant la dotation sélective, la formation et les programmes de récompenses, sont reliées positivement et de manière significative aux mesures de la perception de la performance organisationnelle. Par contre, la seconde hypothèse a été révoquée puisque les résultats n'ont pas permis de conclure que la complémentarité entre les pratiques de GRH ait amélioré la performance de l'organisation.

Les auteurs ont souligné plusieurs facteurs qui seraient à l'origine de la non validation de la seconde hypothèse. Il pourrait s'agir notamment des données du NOS qui n'offraient qu'un portrait incomplet des pratiques de GRH. On indique, entre autres, que des renseignements détaillés sur les systèmes de gestion de la performance utilisés dans les différentes entreprises auraient permis de construire une grille de mesure des pratiques de gestion beaucoup plus complète. Ces chercheurs indiquent également que pour permettre de tirer des liens clairs entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, il est essentiel de développer des outils de mesure valides et constants pour évaluer les différents programmes et les différents systèmes.

Dans le même esprit, Delery et Doty (1996) ont confronté les hypothèses de trois approches de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de 192 banques américaines. Parmi ces approches, on retrouve l'approche configurationnelle.

S'inspirant des travaux de Arthur (1994), de MacDuffie (1995) et de Walton (1985), ces auteurs ont émis, d'une part, une hypothèse qui postule que plus la cohérence entre les pratiques de GRH est grande, plus la performance est grande ; d'autre part, une hypothèse selon laquelle plus le système de GRH est cohérent en interne, et plus celui-ci est cohérent en externe avec les choix stratégiques, plus la performance est grande.

Tout comme l'avait démontré MacDuffie (1995), les travaux de Delery et Doty (1996) montrent que les effets combinés de certaines pratiques RH, notamment celles de nature mobilisatrice (les autres types de regroupements n'ayant peu ou pas d'effets sur le niveau de performance organisationnelle), semblent permettre aux organisations d'accroître leur niveau d'efficacité et ce, davantage que ne l'aurait fait la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés. Poussant plus loin l'analyse, ces chercheurs révèlent aussi que les effets combinés des pratiques de GRH étaient d'autant plus significatifs lorsque les regroupements de pratiques étaient correctement alignés sur la stratégie de l'entreprise.

L'étude de Ichniowski et al., (1997), menée auprès de 36 aciéries américaines, est l'une des rares études longitudinales à avoir été réalisée sur le sujet. Ces auteurs ont utilisé des mesures mensuelles des variables de performance.

Ichniowski et al., (1997) ont basé leurs recherches sur les modèles théoriques récents qui mettent l'accent sur l'importance de la complémentarité des pratiques de travail et de gestion à l'intérieur des organisations (Kandel et Lazear, 1992; Baker, Gibbons et Murphy, 1994; MiIgrom et Roberts, 1995). Ils se sont plus particulièrement penchés sur la question de l'effet de l'adoption d'un ensemble de pratiques ressources humaines cohérentes sur la productivité des employés.

Ichniowski et al, (1997) ont fait l'hypothèse que la combinaison de pratiques de gestion des ressources humaines produit des résultats meilleurs que ceux produits par des pratiques

individuelles. Plus précisément, ces auteurs posent l'hypothèse que l'interaction des effets produits par un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines est un élément déterminant de la productivité.

Leurs résultats ont montré que l'adoption d'un système de GRH complémentaires, constitué de pratiques ressources humaines tels que les équipes de travail, l'assignement de tâches flexibles, la sécurité d'emploi, la formation à des tâches multiples et la confiance envers les programmes de récompenses, est positivement et significativement liée à des niveaux de productivité substantiellement plus élevés comparativement aux pratiques prises individuellement, en l'occurrence la description de tâches, les règles strictes et la rémunération horaire fortement contrôlée.

**Tableau 1**

**Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet des systèmes de GRH sur la performance des entreprises**

<b>Etude</b>	<b>Année</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Résultat</b>
Doucouliafos H. et Laroche P.	2007	Firme : enquête REPONSE	2978	Productivité	Significatif
Khatri N. et al	2006	Firme : hôpitaux	Etude qualitative dans deux hôpitaux	Qualité des soins, erreurs médicales	Significatif
Batt R. et Moynihan L.	2006	Firme : centre d'appel	64	Temps moyen de manipulation d'appel, satisfaction clients, rentabilité	Significatif
Collins C. et Allen M.	2006	Firme : PME	323	Performance financière	Significatif
Shipton H., West M., Dawson J., Birdi K. et Patterson M.	2006	Firme : PME	22	Innovation	Significatif
Katou A. et Budhwar P.	2006	Firme: Manufactures	178	Performance organisationnelle	Significatif

**Tableau 1****Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet des systèmes de GRH sur la performance des entreprises (suite)**

<b>Etude</b>	<b>Année</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Résultat</b>
Green K., Wu C., Whitten D. et Medlin B.	2006	Firme: Manufactures	269	Satisfaction au travail, engagement organisationnel, Performance financière	Significatif
Wright P., Gardner T., Moynihan L. et Allen M.	2005	Firme : services	45	Engagement organisationnel, qualité, productivité, rentabilité	Significatif
Carrière J. et Barrette J.	2005	Firme : secteurs primaire, secondaire et tertiaire	175	Productivité, efficacité, positionnement concurrentiel, acquisition de clientèle, croissance	Significatif
Datta D., Guthrie J. et Wright P.	2005	Firme : manufacture	132	Productivité	Significatif
Colvin A., Batt R. et Keefe J.	2005	Firme : telecom	349	Turnover, absentéisme	Significatif
Soo Hoon L., Phan P. et Chan E.	2005	Firme : multinationales	600	Performance financière	Significatif
Guthrie J., Datta D. et Wright P.	2004	Firme : manufacture	131	Productivité, Performance financière, turnover	Significatif
Guerrero S. et Barraud-Didier V.	2004	Firme : industrie, services	180-182	Climat social, productivité, qualité des produits et des services, rentabilité	Significatif
Bartel A.	2004	Firme : banque	330	Performance financière	Significatif

**Tableau 1****Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet des systèmes de GRH sur la performance des entreprises (suite)**

<b>Etude</b>	<b>Année</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Résultat</b>
Dolan S., Mach M. et Sierra V.	2004	Firme : industrie, transport, telecom	160	Productivité	Significatif
Chênevert D. et Tremblay M.	2003	Firme : secteur marchand non agricole	252	Mobilisation, turnover	Significatif
Lorenz E., Michie J. et Wilkinson F.	2003	Firme : enquête REPONSE98, enquête WERS98	2086 en France 1165 en UK	Innovation	Significatif
Panayotopoulou L., Bourantas D. et Papalexandris N.	2003	Firme	104	Performance financière	Significatif
Guest D., Michie J., Conway N. et Sheehan M.	2003	Firme : manufactures et sociétés de services	366	Productivité, qualité, turnover, absentéisme, Performance financière	Significatif
Harel G., Tzafir S. et Baruch Y.	2003	Firme	102	Performance organisationnelle	Significatif
Laursen K. et Foss N.	2003	Firme	1884	Innovation	Significatif
Michie J. et Sheehan M.	2003	Firme : manufactures et sociétés de services	361	Innovation	Significatif
Guthrie J.	2001	Firme	164	Productivité, rétention	Significatif
Guest D. et Peccei	2001	Associations	54	Productivité, attitude des employés	Significatif
Ouelette R. et Barette J.	2000	Firme : secteur public et privé	177	Compétitivité, positionnement concurrentiel, pérennité	Significatif



**Tableau 1**

**Synthèse des principales études empiriques portant sur l'effet des systèmes de GRH sur la performance des entreprises (suite)**

<b>Etude</b>	<b>Année</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Résultat</b>
Fey C., Bjorkman I. et Pavlovskaya A.	2000	Firme : manufactures et sociétés de services	101	Performance financière	Significatif
Applebaum E., Bailey T., Berg P. et Kalleberg A.	2000	Usine et individu	40 usines et 4374 employés	Qualité, productivité, coûts du travail	Significatif
Khatri N.	2000	Firme : industrie, services, banques, manufactures	194	Performance financière	Modeste
Black S. et Lynch L.	2000	Etablissements privés	1621	Productivité	Significatif
Hoque K.	1999	Firme : hôtels	209	Engagement, productivité, satisfaction au travail, qualité	Significatif
Becker B. et Huselid M.	1998	Firme	548	Performance financière	Significatif

## **Section 2. La durabilité et l'approche configurationnelle : Quels fondements théoriques ?**

Dans la section précédente, nous avons vu comment une stratégie des ressources humaines sous forme de systèmes de GRH peut être à l'origine d'une meilleure performance comparativement à une stratégie basée sur des pratiques individuelles prises isolément. L'approche configurationnelle des ressources humaines met en évidence, à ce sujet, l'intérêt de la complémentarité interne et externe dans le maintien de la performance durablement.

Dans cette optique, l'hypothèse de durabilité de l'association entre la stratégie RH et la performance défendue par l'approche configurationnelle reçoit un soutien théorique d'envergure. En effet, la théorie basée sur les ressources apporte un soutien à la complémentarité interne du système de GRH (sous-section 1), alors que la théorie comportementale ou behavioriste appuie la complémentarité externe de celui-ci (sous-section 2).

### **2.1. La théorie basée sur les ressources ou « Resource based view »**

Depuis son émergence grâce aux travaux d'Edith Penrose (1959) à travers son célèbre livre *The theory of the growth of the firm*, la théorie des ressources n'a pas cessé d'alimenter la réflexion stratégique. L'intention de Penrose était de changer la vision stratégique vis-à-vis des ressources organisationnelles. Les principaux disciples de Penrose, en l'occurrence Barney (1991), Wernerfelt (1984) et Rumelt (1984), sont restés fidèles à cette ligne directrice, en focalisant dans leurs analyses de la concurrence, de la performance économique et de la création de valeur sur les ressources internes des entreprises.

La théorie fondée sur les ressources propose une rupture avec la logique de la domination du marché en accordant un rôle privilégié aux ressources internes dans le développement de l'avantage concurrentiel (Barney, 2002 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Koenig, 1999 ; Wernerfelt, 1984). Selon les partisans de cette théorie, dans un contexte marqué par la mondialisation qui conduit à la disparition des barrières concurrentielles, le rôle des capacités internes devient primordial dans la survie des entreprises. En effet, les différences de

performance entre les entreprises s'expliqueront plus par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché.

Dans ce contexte, les auteurs du courant de management stratégique des ressources humaines considèrent que les ressources humaines et particulièrement les systèmes de GRH peuvent être une source d'avantage compétitif (Barney et Wright, 1998 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Wright et al, 1994). Ces derniers permettent non seulement de baisser les coûts, de développer le capital humain et de maximiser la production des produits et des services (Becker et Huselid, 2003 ; Porter, 1980), mais ils forment un avantage durable par leur inimitabilité.

Pour mieux comprendre comment les systèmes de GRH sont une source d'avantage compétitif durable, nous allons d'abord expliquer la conception de l'avantage compétitif par les ressources internes de la théorie fondée sur les ressources.

### **2.1.1 Ressources internes et avantage compétitif**

Dans la logique de la théorie fondée sur les ressources, l'avantage compétitif est créé par les ressources internes quand celles-ci sont uniques à chaque entreprise. En ce sens, l'avantage compétitif est considéré comme un acquis qui ne peut appartenir à plusieurs concurrents en même temps, sinon les gains permis seront faibles et peu de différences existeront au niveau de leurs performances.

A ce propos, Barney (1991) définit l'avantage compétitif comme une stratégie de valeur unique à une entreprise :

*« A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors. »*

L'importance acquise par les ressources internes des organisations a suscité un intérêt de définition chez les auteurs de la théorie des ressources. Ces derniers savaient qu'il est important de déterminer la nature de ces ressources dites aussi « actifs stratégiques » afin

d'aider les entreprises dans la quête de meilleurs résultats. Qu'est-ce qu'on entend donc par ressources internes des firmes ?

La définition de la notion de ressource s'inscrit dans l'évolution qu'a connue la notion de firme. En abordant la notion de firme, certaines approches de management stratégique ont considéré qu'une firme n'était qu'une série de couple produits-marché (Ansoff, 1981) ou un ensemble d'activités au sein de la chaîne de valeur (Porter, 1980).

Avec l'apparition de l'approche des ressources, ses partisans proposent de définir la firme à partir de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991). Dans cette perspective, Koenig (1999) pense, à son tour, que l'on peut envisager une firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources.

Par ressource Wernerfelt (1984) entend

*« Tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, la ressource d'une firme à un instant t peut être définie comme un actif (tangible et intangible) associé de manière semi permanente à la firme »*

Grant (1991), quant à lui, entend par ressources

*« L'équipement productif, le savoir-faire d'employés, des brevets, marques, du capital, etc. »*

Dans son article *Firm resources and sustained competitive advantage*, Barney (1991) définit les ressources comme :

*« Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc. qui permettent aux entreprises de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies qui améliorent leurs efficacité et efficacité. »*

À travers ces définitions, les ressources interne sont divisées en trois catégories : les ressources en capital physiques, les ressources en capital organisationnelles et les ressources en capital humaines (Barney, 1991).

- Les ressources en capital physique ou équipements productifs se rapportent aux actifs qui sont tangibles et incluent la technologie utilisée, une usine et les équipements, l'endroit géographique, et les matières premières.

- Les ressources en capital organisationnel sont les actifs intangibles dont la structure, la planification formelle et informelle, les systèmes de coordination et de contrôle aussi que des relations informelles parmi des groupes au sein d'une firme et entre une firme et autres firmes de son environnement.

- Tandis que les ressources en capital humain ou social se rapportent à la composante spécifique de l'actif intangible qui est basée sur les expériences, les jugements et l'intelligence des gestionnaires et des employés de la firme.

Bien que les ressources internes soient reconnues comme une source d'avantage compétitif, les auteurs de la théorie des ressources émettent certaines conditions pour que celui-ci soit durable. En fait, la durabilité de l'avantage compétitif est acquise quand cet avantage n'est pas reproduit par les concurrents.

Barney pense à ce propos :

*« A firm is said to have a **sustained** competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy. »*

Les théoriciens de l'approche par les ressources sont unanimes pour dire que l'essentiel des conditions de l'avantage concurrentiel durable se rapporte à : la valeur des ressources, la rareté, l'imitation difficile et à la non substitution des ressources.

- La valeur : la ressource ne peut offrir un avantage durable que si elle crée de la valeur pour la firme. Comme nous l'avons vu précédemment, une ressource a de la valeur quand elle permet à l'entreprise de concevoir et d'exécuter une stratégie efficace et efficiente. Ceci ne peut se réaliser que si les ressources permettent : premièrement, de tirer parti d'opportunités du marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney, 1991), deuxièmement, d'avoir un accès à un grand nombre de marchés et de représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client (Hamel, 1994), et enfin, d'exploiter une rente (Collis et Montgomery, 1995).

- La rareté: si la valeur créée par les ressources est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante. Ces ressources doivent être rares pour devenir une source d'avantage soutenable. Par définition, la rareté d'une ressource signifie qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney, 1991). Si la ressource n'est pas unique, mais que son transfert est incertain (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée (Grant, 1991).

- L'imitation difficile : la ressource doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Selon Lippmann & Rumelt (1982), les processus de production d'une firme sont imparfaitement imitables par ses concurrents lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure ne sont pas clairement identifiables et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite en raison de l'existence d'actifs spécifiques auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs.

- La non substitution : enfin pour être une source d'avantage compétitif durable, une ressource ne doit pas être facilement remplaçable par d'autres ressources (Barney, 1991).

Ce n'est que lorsque ces quatre conditions sont réunies que les ressources peuvent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

D'autres conditions, d'ordre complémentaire, sont souvent citées par les chercheurs. Selon Peteraf (1993), il semble que les ressources doivent remplir quatre conditions. La première se

rapporte au « principe d'hétérogénéité » des ressources entre les entreprises qui sont en concurrence, contrairement à la stratégie basé sur l'environnement où les ressources sont homogènes entre les firmes dans une industrie (Rumelt, 1984). Pour Penrose (1959), l'hétérogénéité des services productifs disponibles ou potentiellement disponibles à partir de ses ressources donne à chaque firme son caractère unique. Cette hétérogénéité des ressources signifie que la dotation de l'entreprise en facteurs différents pour assurer son activité est la seule capable de générer des rentes ricardiennes ou d'obtenir une position de marché avantageuse.

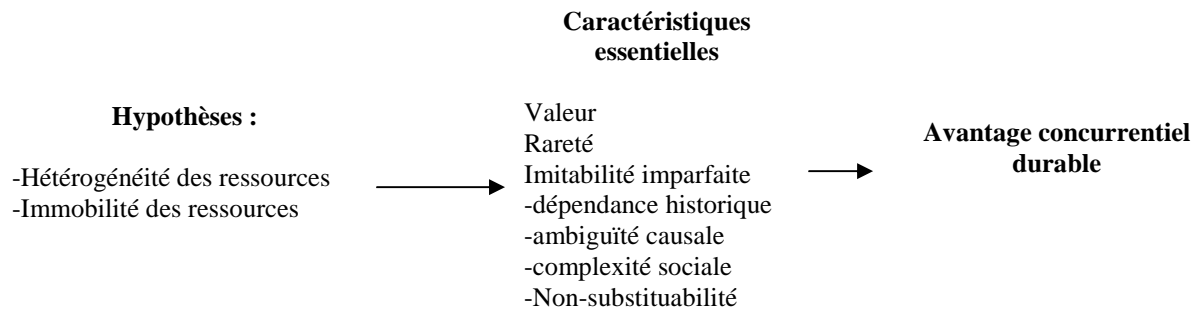
La seconde condition renvoie aux « limites ex post » (Rumelt, 1984). Ces limites sont des « mécanismes isolants » qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains.

La troisième condition concerne le « principe d'immobilité » des ressources. Les ressources ne doivent pas circuler librement sur le marché pour éviter qu'elles soient copiées par les concurrents.

Enfin, les ressources permettant l'avantage ne doivent pas être connues à priori. Le principe des « limites ex ante » s'applique dans ce cas (Rumelt, 1984).

La figure ci-dessous résume les différentes relations entre les concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources. Ce modèle permet d'analyser le potentiel que possède une ressource pour créer un avantage concurrentiel durable.

**Figure 1**  
**La Resource Based View**



**Source:** adapté de Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management

---

Après ce survol des principaux de la théorie fondée sur les ressources, il convient d'expliquer comment les systèmes de GRH, faisant partie des ressources organisationnelles des entreprises, sont à l'origine de l'avantage concurrentiel et s'interroger s'il y a une compatibilité entre ces systèmes et les conditions de durabilité de cet avantage.

### **2.1.2. Systèmes de GRH et avantage compétitif**

Plusieurs auteurs dont Barney et Wright (1998), Becker et Gerhart (1996) et Wright et al (2001) croient que les systèmes de GRH permettent l'accession à l'avantage compétitif. Contrairement à d'autres chercheurs tels que Wright et al (1994) qui défendent les ressources humaines (compétences, attitudes...) comme source d'avantage, ces auteurs pensent que c'est plutôt la gestion appropriée de ce capital humain qui permet d'atteindre un tel objectif. En d'autres termes, les ressources humaines seules ne fournissent pas un avantage si elles restent dans un état de stock. D'une part, les compétences détenues par les ressources humaines sont sujettes au risque d'« érosion » (Dierickx et Cool, 1989) et d'autre part, la mobilité imparfaite



est difficilement obtenue en raison de la difficulté d'empêcher les déplacements du capital humain.

Dans ces conditions, la gestion des ressources humaines s'avère comme un moyen efficace pour maintenir la fuite et la dépréciation des compétences à travers leur développement et leur valorisation. Une approche qui s'accommode avec celle de la théorie des ressources qui voit dans le management stratégique une façon d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources rares de l'entreprise.

Pour ce faire, les auteurs de la gestion stratégique des ressources humaines appellent à adopter des systèmes de GRH plutôt que des pratiques individuelles. La raison est que ces dernières sont facilement reproduites par les concurrents et ne permettent pas un avantage durable. Comment devient-il difficile d'imiter un système de GRH ?

Selon Becker et Gerhart (1996), plusieurs éléments favorisent l'émergence des systèmes de GRH comme une ressource inimitable. Premièrement, les systèmes de GRH font partie des actifs stratégiques pour désigner :

*« L'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables, et spécialisées qui confèrent un avantage compétitif à une firme » (Amit et Schoemaker, 1993)*

ou des « actifs invisibles » (Itami, 1987) qui à travers l'interaction, se construit une confiance réciproque qui agit comme un puissant et économique mécanisme de coordination entre les partenaires qui peut aussi, éventuellement, déboucher sur des valeurs, des habitudes et des croyances communes, véritable culture organisationnelle de l'accord qui conduit à un langage commun (Hall, 1992).

Deuxièmement, les systèmes de GRH sont difficilement imitables en raison de leur « ambiguïté causale » (Reed et De Filippi, 1990). Selon les principaux auteurs de l'ambiguïté, les relations de cause à effet ne sont pas visibles aux concurrents lorsqu'il s'agit d'une relation systémique entre les pratiques de GRH. De la même façon, Lippman et Rumelt

(1982) soutiennent que si un concurrent n'arrive pas à identifier correctement les actifs stratégiques de l'entreprise, il aura de grandes difficultés à les imiter.

De ce point de vue, les systèmes de GRH se trouvent renforcés parce qu'ils bénéficient de trois caractéristiques essentielles de l'ambiguïté causale (Reed et De Filippi, 1990) :

- Un caractère tacite lequel rend délicat pour les concurrents de détecter le fonctionnement et l'utilisation de ces systèmes.

- Un caractère de « complexité sociale » qui est fonction du nombre de composants et d'interactions entre les pratiques de GRH impliquées dans le fonctionnement ou la création du système de GRH.

- Enfin, les systèmes de GRH tirent leur inimitabilité du principe de « dépendance de sentier » (Collis et Montgomery, 1995). Ce principe est une dimension importante de la théorie basée sur les ressources à double titre. Il introduit une perspective dynamique et une dimension temporelle (Nelson et Winter, 1982). En ce sens, les « conditions historiques uniques » rendent difficiles pour les concurrents d'obtenir les mêmes actifs ou systèmes de GRH. Si les concurrents se rendent compte qu'un système de GRH produit de la valeur, ils ne peuvent pas pour autant le reproduire parce qu'ils vont mettre du temps pour le comprendre et le mettre en place (Becker et Gerhart, 1996). A ce titre, Dierickx et Cool (1989) soulignent que quand les concurrents voudront rattraper leur retard sur une entreprise qui a un système de GRH dont la mise en place a mis plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps. En effet, toute tentative pour réduire la durée de mise en place entraîne des résultats inférieurs à ceux obtenus par l'entreprise cible.

## **2.2. La théorie behavioriste ou *Behavioral theory***

La théorie behavioriste constitue une autre perspective qui appuie la durabilité de l'avantage compétitif à travers des systèmes de GRH. Contrairement à la théorie fondée sur les ressources internes, la théorie behavioriste prône une complémentarité externe, c'est-à-dire un

alignement avec les éléments de l'environnement notamment la stratégie, des systèmes de GRH pour atteindre les meilleures performances. Avant d'entrer dans le détail de cette théorie, nous allons d'abord avancer ses principes afin de mieux cerner sa contribution à la gestion des ressources humaines.

Pour aborder la théorie behavioriste, nous faisons appel à deux contributions fondamentales de la théorie des organisations. La première concerne la théorie behavioriste vue par Cyert et March (1970) comme un ensemble d'attentes opposées. La seconde est liée à l'approche de « *système de rôles* » de l'organisation fondée par Katz et Kahn (1978).

La théorie behavioriste s'est développée depuis le début des années 1960 grâce aux travaux de Cyert et March (1970) pour se démarquer par rapport aux théories néo-classiques. Ces auteurs ont eu recours à la notion de rationalité limitée telle qu'elle a été formulée par Herbert Simon (1957) qui prône la substitution de l'objectif de satisfaction ou « *satisficing* » à celui de maximisation.

Rappelons que la notion de rationalité limitée des individus est liée aux capacités limitées des individus dans la réception, le stockage et le traitement de l'information et dans la communication. La notion de « *satisficing* » est, quant à elle, associée à celle de niveau d'aspiration, empruntée à la psychologie.

Dans le domaine de l'organisation, la théorie behavioriste de Cyert et March (1970) représente la firme (et l'organisation) comme une coalition interactive de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels. La notion d'objectif joue un rôle clé au sein de la théorie. Seuls les individus ont des objectifs qu'ils cherchent à réaliser en association avec d'autres individus, dans des groupes organisés. Les différents groupes se concurrencent afin de tirer le maximum de ressources de l'organisation. La théorie behavioriste inscrit l'organisation dans une vision dynamique en s'appuyant sur une vision de l'organisation comme coalition. Cette conception lui permet d'insister sur les différences d'objectifs et de préférences entre les différents groupes et de décrire les processus de résolution des conflits, nécessaires à la prise de décision.

Si l'approche de Cyert et March (1970) vis-à-vis des comportements (coalitions) adoptés par les individus procure une marge de manoeuvre à ces derniers, Katz et Kahn (1978) considèrent que les individus réagissent en fonction de leur environnement. Pour illustrer la théorie béhavioriste inspirée par Katz et Kahn (1978), il est important de faire appel à la notion de « système de rôles ».

Les auteurs ont conçu l'organisation comme un système de rôles prévus et sanctionnés par des normes, elles-mêmes prenant leurs sources dans des valeurs. Ces deux derniers concepts constituent les fondamentaux de la psychologie sociale des organisations fondée par Katz et Kahn (1978).

Le principe de système de rôles implique que chaque individu de l'organisation est attribué à une « place » ou « office » définie comme un point donné dans l'espace organisationnel. Cet espace organisationnel est lui-même l'ensemble des places en interaction. Chaque place est associée à un ensemble d'activité ou de comportements attendus. Lesquels devront être exécuter par tout occupant de la place.

Les comportements dans le rôle sont constitués des actions répétitives d'un individu interreliées avec les actions répétitives d'autres afin d'obtenir un résultat prévisible. Ces actions sont transformées en un ensemble d'attentes des titulaires de rôle qui sont transmises à celui qui occupe le rôle. La transmission du rôle est accomplie par le titulaire du rôle selon sa perception des comportements attendus. C'est ce rôle reçu et non seulement le rôle transmis qui va influencer son comportement dans l'accomplissement des activités du rôle.

Afin de répondre aux aspirations des individus, dans le cas de l'approche de Cyert et March (1970), et influencer les comportements des titulaires du rôle, dans le cas Katz et Kahn (1978), les auteurs du gestion stratégique des ressources humaines proposent un lien entre les comportements des ressources humaines et les pratiques de GRH. Cette articulation entre les comportements et la GRH est l'œuvre de certains auteurs tels que Jackson et Schuler (1995) et Jackson et al (1989).

Dans leur perspective béhavioriste, Jackson et ses collaborateurs considèrent que la

satisfaction des individus, par l'adoption de pratiques de GRH appropriées, peut être la source d'une meilleure performance. Dans ce domaine, les systèmes de GRH jouent un rôle stratégique en permettant surtout d'obtenir les comportements nécessaires à l'implémentation de la stratégie des organisations.

Cependant, l'exécution de la stratégie ne peut mener à des résultats durables que si les systèmes de GRH correspondent au type de stratégie choisi par l'organisation. Pour cela, Schuler et Jackson (1987) ont définis certains systèmes de GRH qui, selon eux, peuvent conduire à une meilleure mise en œuvre des stratégies concurrentielles correspondantes. Ainsi, ils définissent trois systèmes de GRH en fonction de trois types de stratégie d'affaires (Porter, 1980).

Le premier système de GRH adapté à la stratégie d'innovation est composé des pratiques suivantes :

- L'organisation de travail est basée sur la différenciation des tâches et la coordination ;
- L'évaluation est basée sur les objectifs de long terme et collectifs ;
- La rémunération est liée à l'équité interne plutôt qu'à l'équité externe ;
- La gestion de carrières est flexible.

Ce système de GRH est présumé stimuler des comportements de coopération et de prise de risque (Schuler et Jackson, 1987).

Le second système de GRH adopté dans le cas de la stratégie de coût est l'inverse du premier :

- L'organisation de travail est basée sur la fixation des tâches ;
- L'évaluation est basée sur les résultats de court terme ;
- La rémunération est liée à l'équité externe plutôt qu'à l'équité interne;

Ce système adopté dans un souci de réduction des coûts est moins stimulant que le premier et incite adopter certains comportements marqué par la frustration. Mais celui-ci reste le mieux

adapté pour contrôler les comportements productifs par les dirigeants.

Le dernier système correspond à la stratégie de qualité et comprend les activités suivantes :

- L'organisation de travail est basée sur la fixation des tâches;
- L'évaluation est orientée vers des résultats de court terme;
- La rémunération est liée à l'équité interne ;
- Forte participation des salariés aux décisions relatives à leur condition de travail et à leur poste.

Ce dernier système de GRH est stimulant pour les comportements des individus qui le perçoivent comme un modèle d'intégration aux processus décisionnel.

Les prémisses de la théorie béhavioriste, définit ci-dessus par Jackson et ses collaborateurs, ont permis à un nombre d'auteurs de vérifier l'effet de l'association entre les stratégies concurrentielles et les systèmes de GRH sur la performance organisationnelle. Parmi ces études, on peut citer les recherches de Youndt et al (1996) et de MacDuffie (1995).

Dans leur étude sur un échantillon de 97 établissements, Youndt et al (1996) se sont intéressés au lien entre la stratégie de fabrication basée sur la baisse des coûts, d'une part, et la qualité, d'autre part et le choix des systèmes de GRH (système administratif et système de développement du capital humain).

Les auteurs ont énoncé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : l'alignement entre une stratégie de fabrication basée sur la baisse des coûts et le système de GRH administratif conduit à une meilleure performance.

Hypothèse 2 : l'alignement entre une stratégie de fabrication basée sur la qualité et le système de développement du capital humain conduit à une meilleure performance.

Les résultats de cette recherche sont significatifs et les deux hypothèses sont validées. Particulièrement, l'ajustement de la stratégie de coût sur le système de GRH administrative

contribue à la variance de la performance dans l'utilisation des équipements ( $\beta = 0.81$ ,  $p < 0.05$ ). De même, l'ajustement de la stratégie qualité sur le système de GRH fondé sur le développement du capital humain contribue à l'explication de la variance de la performance perçue par les clients ( $\beta = 2.70$ ,  $p < 0.05$ ) et de la performance dans l'utilisation des équipements ( $\beta = 2.90$ ,  $p < 0.05$ ).

MacDuffie (1995) est un des auteurs les plus cités au niveau de la perspective behavioriste. Celui-ci admet que des pratiques de GRH appropriées induiraient un certain nombre de comportements fortement valorisés et ceux-ci sont nécessaires à la performance organisationnelle.

MacDuffy (1995) soutient :

*« Innovative human resource practices are likely to contribute to improve economic performance when three conditions are met: when employees possess knowledge and skills that managers lack; when employees are motivated to applied skill and knowledge through discretionary effort; and when the firm's business or production strategy can only be achieved when employee contribute such discretionary effort. I will argue that all three conditions must be met for HR practices to contribute to performance. »*

Selon MacDuffy (1995) les pratiques de GRH ont pour effet de susciter la motivation des employés à adopter des comportements discrectionnaires qui sont en ligne avec les intérêts de l'organisation. Ces comportements, considérés aujourd'hui comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle, ont été qualifiés dans la littérature sous plusieurs vocables : hors rôle, pro-sociaux, de citoyenneté organisationnelle, de mobilisation (Wils et al, 1999; Igalens et Barraud, 1997).

Dans son étude, MacDuffy (1995) a profilé un ajustement entre des grappes de pratiques de GRH et la logique de production des entreprises étudiées. Selon l'auteur, dans cet ajustement vertical, les grappes GRH se distinguent en fonction de la logique de production. Dans une

logique de production de masse, selon l'auteur, les pratiques de GRH sont caractérisées par des tâches précises et une autonomie restreinte. Tandis que dans une logique de production dite flexible, l'autonomie des employés est encouragée et leurs compétences sont centrales, on essaye de stimuler leur engagement.

Les résultats de cette étude montrent que l'ajustement vertical produit des effets significatifs sur les niveaux de performance en termes de productivité et de qualité.



### **Section 3. Modèle et hypothèses de recherche**

La relation entre la gestion des ressources humaines et la performance des organisations mobilise depuis une vingtaine d'années un très grand nombre de chercheurs en France et dans le monde. Cet intérêt de la communauté scientifique pour l'interface GRH-performance peut s'expliquer par la montée en puissance des ressources humaines, qui sont vues comme un atout stratégique face aux évolutions des environnements économique, technologique et sociologique.

Plusieurs chercheurs ont particulièrement étudié le rôle des pratiques de GRH dans l'amélioration des résultats organisationnels. En Amérique du nord, ces recherches connaissent une grande diffusion à tous les niveaux chez les académiciens que chez les praticiens. En France, quelques chercheurs tels que Arcimoles (d') (1995, 1997), Bayad (2001), Bayad et al (2001, 2004, 2007), Besseyre des Horts (1988, 2004), Laroche (2002, 2004, 2007), Sire et Wils (1999), Peretti (1990, 2006) accordent un intérêt grandissant à cette problématique.

Cependant, si les études effectuées à ce jour ont pu démontrer que les pratiques de GRH ont un effet positif sur les performances des organisations, leurs résultats restent muets sur la validité de cet effet dans le temps. Dit autrement, les effets constatés par l'ensemble des études en GSRH concernent un instant (t) et la dimension temporelle semble absente dans leurs analyses.

L'objectif de notre recherche est de palier cette lacune qui peut être préjudiciable à toute affirmation d'un lien entre les pratiques de GRH et la performance. Pour cela, nous nous sommes posés la question par rapport à la durabilité de cette relation et le pouvoir prédictif des systèmes de GRH.

Comme on l'a mentionné plus haut, la théorie configurationnelle des ressources humaines, appuyée par les prémisses de la théorie basée sur les ressources et la théorie comportementale, semble offrir des hypothèses solides à notre problématique quant à la durabilité de la relation GRH-performance, notamment par les complémentarités interne et externe qui sont

recommandées.

Rappelons que la complémentarité interne concerne la cohérence entre les pratiques de GRH en interne, c'est-à-dire que celles-ci se soutiennent entre elles. Plutôt qu'un simple alignement entre la performance et une pratique individuelle qui est le plus souvent imité par les concurrents, le principe de complémentarité interne permet des résultats durables grâce à la complexité des liens entre les pratiques de GRH. Selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), cette complémentarité de pratiques RH permettrait à la firme de bénéficier d'effets dits «techniques» capables d'influencer le niveau de performance de l'organisation.

La complémentarité externe est, quant à elle, concerne l'alignement entre les systèmes de GRH et la stratégie de l'organisation. Selon Jackson et Schuler (1995), qui s'appuient sur les travaux de Katz et Khan (1978) dans le domaine de la psychologie sociale de l'organisation, plus un système de GRH est cohérent et compatible à la stratégie globale de l'entreprise, plus cette complémentarité permettrait de meilleurs résultats en stimulant des comportements qui y sont favorables. Dans le même sens, Baron et Kreps (1999a, 1999b) soutiennent que :

*« Lorsque les pratiques de GRH présentent un fort niveau de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul et même message à l'ensemble des employés, permettant ainsi à ces derniers de mieux saisir les multiples attentes que l'organisation entretient à leur endroit, tout en adoptant les comportements recherchés par la stratégie de l'organisation. »*

Avant d'énoncer nos hypothèses de recherche, nous pouvons à travers une large littérature dans le domaine de la GSRH établir notre modèle prédictif de la performance durable par les principes de complémentarités interne et externe.

### **3.1. Systèmes de GRH théoriques**

La première étape dans la validation des hypothèses de l'approche configurationnelle des ressources humaines, consiste à construire des systèmes de GRH théoriques. Le recours à des

systèmes théoriques pour servir d'idéals types est le résultat du choix méthodologique que nous expliciterons plus tard dans le chapitre consacré à la méthodologie de travail.

Cette méthode est inspirée des travaux de Doty et al (1994) et de Bayad et al (2004). Celle-ci consiste à identifier des modèles de GRH théoriquement validés pour guider le choix des systèmes de GRH sur lesquels se fondera notre étude.

Dans une large revue de la littérature de gestion stratégique des ressources humaines, nous avons pu relevé trois systèmes qui sont largement validés par les chercheurs (Arthur, 1994; Delery et doty, 1996; Walton, 1985; Youndt et al, 1996) avec quelques différences dans les appellations, mais aussi représentatifs des pratiques de GRH retrouvés dans les entreprises françaises de notre enquête.

Le premier système de GRH sera nommé «GRH stratégique». Ce système de GRH est essentiellement composé d'activités de gestion des ressources humaines que la littérature qualifie de «mobilisatrices». D'autres chercheurs désignent ces pratiques dites mobilisatrices par pratiques « d'engagement » (Arthur, 1994) ou « Human-Capital-Enhancing » (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Comme le veut leur nom, les pratiques qui constituent le système stratégique de GRH visent l'investissement dans le développement du capital humain.

Le deuxième système de GRH sera appelé «GRH administrative». Comme son nom l'indique, ce système regroupe un ensemble d'activités RH qualifiées de traditionnelles par les théoriciens des sciences de gestion. Ce système est également qualifié de « contrôle » (Arthur, 1994) ou «technique» (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Ce système vise essentiellement le contrôle des employés considérés comme un coût à minimiser.

Le troisième système de GRH, que l'on nomme «GRH hybride», représentera, quant à lui, un système «mixte» puisant à la fois dans les deux autres systèmes.

Le tableau ci-dessous démontre les caractéristiques et l'importance relative des pratiques appartenant aux quatre dimensions de GRH retenues, c'est-à-dire : organisation de travail, gestion des compétences, rémunération, animation, présentes dans chacun des deux

principaux systèmes RH antagonistes.

**Tableau 2**  
**Regroupement de pratiques de GRH associées à la configuration stratégique et à la configuration administrative**

	<i>GRH administrative</i>	<i>GRH stratégique</i>
<b>Organisation de travail</b>		
Autonomie	accessoire	important
Description des tâches	important	accessoire
Contrôle	important	accessoire
<b>Gestion des compétences</b>		
Formation	accessoire	important
Entretiens annuels	accessoire	important
Liens avec la formation	accessoire	important
Liens avec promotion	accessoire	important
<b>Rémunération</b>		
Augmentations collectives	important	accessoire
Augmentations individuelles	accessoire	important
Incitatifs	accessoire	important
<b>Animation</b>		
Participation	accessoire	important
Information	accessoire	important
Communication	accessoire	important

A travers ce tableau descriptif, on peut constater que les pratiques de GRH se situent sur un continuum. Les deux extrémités de ce continuum sont représentées par les systèmes stratégique et administratif de GRH. L'importance d'une pratique penche celle-ci vers un système plutôt qu'un autre. Par exemple, une organisation de travail, caractérisée par une autonomie importante accordée aux salariés, se verra comme une activité de GRH stratégique ; au contraire, si elle est moins flexible, celle-ci se verra affectée au système administratif de GRH.

Le choix des pratiques de GRH ci-dessus n'est pas le fait du hasard. Plusieurs travaux dotés d'une validité reconnue ont servis pour cette fin. Parmi les principales recherches en GSRH consacrées à l'analyse de l'approche configurationnelle des ressources humaines qui nous ont inspiré, nous pouvons citer Arthur (1992, 1994), Bayad et al (2004), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Ichniowski et al (1996), Delery et Doty (1996) et Youndt et al (1996). La sélection par ces auteurs des pratiques de GRH, qui constituent leurs systèmes de GRH, est faite avec un grand soin et dépend du rôle déterminant de celles-ci dans l'amélioration de la performance des organisations.

Dans les pages qui suivent, nous allons définir brièvement les pratiques de GRH qui sont retenues pour les fins de notre étude et expliquer en quoi elles sont importantes pour l'avenir des entreprises.

### **L'organisation du travail**

L'organisation du travail est d'autant plus importante pour la performance des organisations qu'elle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis longtemps. Le premier à s'être intéressé à l'organisation du travail est l'ingénieur Frédéric Taylor, qui a formalisé sa réflexion en énonçant les grandes lignes de l'organisation scientifique du travail (OST) dès le début du siècle dernier.

Convaincu de l'idée que l'efficacité de l'organisation était plus grande lorsqu'elle adopte une spécialisation plus poussée, Taylor a proposé les principes de rationalisation des activités productives autour de deux principes majeurs:

- Le découpage du processus productif en opérations distinctes sur la base d'une analyse « *scientifique* » des mouvements et des temps.
- La spécialisation des fonctions entre concepteurs et exécutants.

Si la pensée de Taylor a constitué et constitue encore un référent fondamental de l'organisation du travail, elle n'est pas sans suscité de vives critiques. Les auteurs de l'école des relations humaines (Mayo, McGregor, Maslow) ont été parmi les premiers à considérer que si la vision tayloriste a eu des effets bénéfiques en termes de développement de l'industrie

et de la production de masse, la parcellisation et la standardisation accrues des tâches ont provoqué une forte dépréciation de la qualité des ressources humaines. Ces auteurs pensent que la performance des organisations dépend également de l'implication et de la motivation des individus.

De ce point de vue, Herzberg a appelé dès le début des années 1960 à prendre en compte la satisfaction des individus dans l'exécution de leurs tâches. Pour cet auteur, la motivation dépend du degré de satisfaction de l'individu. Il a proposé, pour ce faire, d'enrichir les tâches, de récompenser le travail en minimisant les divisions horizontale et verticale et de redonner aux individus des responsabilités et une large autonomie.

Reprenant à leur compte les propositions d'enrichissement des tâches, initiées par Herzberg, l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964), le courant du toyotisme (Ouchi, 1981) et plus récemment l'organisation qualifiante (Argyris, 2002 ; Zarifian, 2004) ont chacune enrichie le débat sur l'organisation du travail.

L'école socio-technique a surtout introduit le principe des équipes autonomes et semi autonomes appliqué cette fois à un collectif de travail. Ces équipes sont des groupes de travailleurs sans responsables hiérarchiques qui se voient attribuer la définition de leur propre organisation en fonction d'objectifs et de moyens mis à sa disposition.

L'approche japonaise, représentée par le toyotisme, a, quant à elle, marqué les années 1980 surtout après les échecs successifs du modèle américain importé par les entreprises japonaises. Ces dernières ont accès leur organisation du travail sur les principe des équipes autonomes et du « juste à temps » pour la recherche de la qualité totale et l'efficacité économique. L'efficacité selon le modèle japonais n'est possible que lorsque l'organisation du travail favorise le développement des compétences et de l'esprit d'initiative.

La même idée est défendue par l'organisation qualifiante en préconisant notamment de mettre en place d'une organisation de travail qui veille à accroître l'autonomie, à développer les compétences par l'encouragement des apprentissages organisationnels et à formaliser les modes opératoires pour capitaliser et transférer les compétences. Le but de cette réflexion est

de rendre l'organisation de travail la plus flexible et la plus évolutive possible pour répondre aux défis de l'environnement concurrentiel mondialisé.

En s'appuyant sur l'ensemble de cette littérature, plusieurs chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines ont argué que l'adoption d'un type particulier d'organisation de travail peut être un élément clé capable de contribuer à la performance des organisations (Dyer et Reeves, 1995 ; Osterman, 1995, 2006 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Suivant les recommandations de ces auteurs en GSRH, nous avons sélectionné un certain nombre d'éléments relevant de l'organisation du travail. Ces éléments sont en particulier liés aux modes d'autonomie et de contrôle exercé par la hiérarchie.

### **La gestion des compétences**

La présente revue de littérature par rapport à la gestion des compétences vise à montrer l'intérêt que les chercheurs et divers analystes ont consacré, tant dans le monde francophone que dans les pays anglo-saxons, aux pratiques de gestion des compétences mises en oeuvre dans les organisations. L'objectif étant d'enrichir notre connaissance quant à la contribution de ces pratiques aux résultats organisationnels.

Nous avons donc délibérément écarté les publications portant exclusivement sur les différentes définitions et déclinaisons du concept de compétence (compétences individuelles, compétences collectives, compétences stratégiques,...) et sur les raisons historiques de son émergence en tant qu'outil de gestion des ressources humaines, que des auteurs comme Philippe Zarifian (1999, 2001, 2004) ont largement abordé.

Dans la littérature de gestion des ressources humaines, les individus sont considérés comme un atout du succès compétitif. Ainsi, les compétences de ces derniers sont devenues une source critique pour la survie des organisations (Pfeffer, 1994). Les organisations sont amenées, dans ce contexte, de veiller sur l'acquisition des meilleurs candidats dotés des compétences manquantes, le développement et la valorisation en interne des compétences existantes.

Dans une définition de la gestion des compétences, Defélix (2003) soutient ce propos où un certain changement de vision envers les compétences des individus est en train de gagner du terrain. L'auteur pense :

*«Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler. »*

Dans cette perspective, une organisation qui offre des possibilités de formation et de développement à ses employés contribue à l'évolution de leurs connaissances et de leur expertise, mais aussi de sa compétitivité (Lawler, 1986).

De même, Bartel (2004) soutient que les programmes de formation mènent à une augmentation des gains liés à la productivité. De plus, Meyer et Smith (2000) ont établi que le développement de carrière était lié à l'engagement, tandis que Tremblay et ses collègues (2000) ont démontré qu'une relation positive existe entre la gestion des compétences et les comportements de mobilisation. Les organisations peuvent donc améliorer la qualité du travail de leurs employés en fournissant des activités de formation et de développement (Delaney et Huselid, 1996).

La formation est certes une pratique importante en matière de gestion des compétences, mais elle demeure insuffisante. L'évaluation du rendement individuel représente également une variable pouvant aider les organisation à améliorer leurs compétences et par là leurs performances.

Telle qu'elle est traitée par la littérature, on peut relever plusieurs approches d'évaluation. Globalement, ces approches semblent majoritairement porter un intérêt sur l'évaluation des résultats quantifiables, d'une part, et sur les besoins des individus, d'autre part. Dans leur ouvrage, Sékiou et al (2001) définissent l'évaluation des ressources humaines comme une démarche qui :

*« Consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un*



*employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et sur des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué. »*

Comme on peut le constater, cette définition est l'exemple typique de l'évaluation focalisée sur les résultats. Or, si l'évaluation de la performance de l'individu est nécessaire, elle reste réductrice du rôle que doit porter une telle mission. Plusieurs auteurs ont attiré l'attention sur effets pervers de la démarche quantitative de l'évaluation et insistent sur des aspects plus qualitatifs.

Dans une contribution à ce domaine, Dolan et Schuler (1995) ont attribué à l'évaluation le double rôle d'informer les employés de leur contribution aux résultats de l'organisation et d'orienter ceux qui éprouvent des difficultés afin qu'ils puissent s'améliorer.

Dans le même sens, Cleveland et Murphy (1992) ont considéré que l'évaluation doit répondre à trois objectifs selon qu'il s'agit de l'évalué, de l'évaluateur ou de l'organisation. Tandis que l'évalué cherchera par exemple à obtenir de bons scores et un feed-back favorables, l'évaluateur pourra, de son côté, user de l'évaluation pour récompenser, sensibiliser et motiver les employés. Enfin, l'organisation pourra utiliser l'évaluation à des fins de mobilité, de promotion, de formation ou encore de communication.

En s'inspirant des études de ces auteurs, nous abordons, dans notre recherche, la gestion des compétences à travers ses pratiques de formation et d'évaluation. Cette dernière est faite sous forme d'entretiens annuels liés au rendement, d'une part, à la formation et la promotion d'autre part.

### **La rémunération**

Au même titre que la gestion des compétences, la rémunération se voit, depuis une vingtaine d'années, assignée un rôle plus stratégique. Initialement, la rémunération était perçue, dans la perspective économique, comme une contrepartie de la force de travail (Becker, 1964). Cette

approche est résumée par Milkovich, Newman et Cole (2005) lorsqu'ils définissent la rémunération comme :

*« Toute forme de gains financiers, de services tangibles et d'avantages (sociaux) que l'employé obtient dans le cadre de sa relation d'emploi avec l'organisation. »*

Toutefois, cette vision a changé en raison des développements connus, depuis les années 1960, par la perspective stratégique de la rémunération. Cette dernière confère à la rémunération une dimension qui prétend concilier le social (notion d'équité) et l'économique (notion d'alignement stratégique). Les ouvrages de Lawler (1981, 1990) *Pay and organization development* et *Strategic pay : aligning organizational strategy and pay systems* témoignent de cette évolution.

La rémunération n'est plus qu'une rétribution offerte en contrepartie de la force de travail. Elle est un atout stratégique notamment parce qu'elle permet de motiver les compétences et atteindre les meilleures performances (Gerhart et Rynes, 2003). Dans ce sens, Gomez-Megia et Milkovich (1988) considèrent que la rémunération est :

*« Le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance organisationnelle et l'usage des ressources humaines. »*

Elle est également un moyen de signaler les comportements attendus. Comme le précise Lawler (1990) :

*« [...] pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements désirés. »*

La gestion de la rémunération est ainsi un système complexe de pratiques qui visent à orienter les attitudes et les comportements des employés. Par exemple, la manière dont ils sont rémunérés influence la qualité de leur travail, leur engagement à l'égard de l'organisation ainsi que la qualité du service qu'ils offrent aux clients. Dans la même veine, les dirigeants d'entreprises peuvent influencer la culture de l'organisation en adoptant un mode de rémunération qui appuie ces valeurs, et valorise les attitudes ou les comportements souhaités (Kerr et Slocum, 2005).

De nombreuses études empiriques montrent que différentes formes de rémunération variable, telles les bonis individuels, le partage des gains de productivité ainsi que le partage des bénéfices, contribuent à accroître la performance individuelle et organisationnelle (Gerhart, 2000; Gerhart et Rynes, 2003).

Les travaux de Werner et Ward (2004) révèlent que la rémunération variable favorise la satisfaction au travail, une réduction du roulement de personnel, ainsi qu'une manifestation plus soutenue des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Arthur et Jelf (1999), de leur côté, observent que l'implantation des programmes de partage des gains de productivité permet une réduction de 20% de l'absentéisme et de 50% du nombre de griefs. Dans la même veine, la littérature indique que cette pratique améliore substantiellement la qualité des produits (Chênevert et Tremblay, 2000; Welbourne et Gomez-Mejia, 1995). À cet égard, Arthur et Aiman-Smith, (2001) ont observé que, sur un total de 1000 produits, le nombre d'anomalies passe de 20,93 à 2,31.

D'autres chercheurs tels que Gerhart et Rynes (2003) trouvent que la participation aux bénéfices entraîne une hausse de 3.4% à 17% de la productivité. De même, Magnan et St-Onge (2005) soulignent que la participation aux bénéfices permettrait également d'accroître les profits, dans une mesure oscillant autour de 11%.

Coyle-Shapiro et coll. (2002) révèlent également que la participation aux bénéfices stimule l'engagement organisationnel ainsi que la confiance à l'endroit de la direction, à condition

qu'il subsiste une perception positive des employés à l'égard du programme, une perception de justice organisationnelle ainsi qu'un soutien organisationnel.

Les bonis d'équipe semblent peu répandus. À l'aide d'un échantillon de 140 entreprises américaines, Newton McClurg (2001) remarque que seulement 25% (n=35) ont adopté cette composante de la rémunération variable. Il est pourtant établi que ces bonis augmentent la productivité (de l'ordre de 6% à 20%, selon Gerhart et Rynes, 2003).

Toutes ces études attestent de l'efficacité de la rémunération incitative. Des auteurs comme Roussel et al (2007), Peretti et Roussel (2000) et Sire et Tremblay (2000) ont constaté que l'individualisation de la rémunération, au côté de la rémunération générale, est de plus en plus présente et utilisée par les entreprises. Nous ferons comme l'ensemble de ces auteurs en sélectionnant deux famille de rémunération : les rémunérations générales et individuelles.

### **L'animation**

De même que la gestion des rémunérations, l'activité d'animation caractérisée par la participation et la communication dont le partage d'information est considérée comme une activité stratégique.

La participation aux décisions est considérée comme une composante de la « gestion participative ». Elle concerne un ensemble de pratiques qui aide à redéfinir le travail de façon à ce qu'il implique une satisfaction et un engagement de l'individu dans une action solidaire avec les autres touchant tant la planification que le contrôle des résultats (ex : groupes de qualité) (Tremblay, 2002).

Les théoriciens soutiennent depuis longtemps que la participation des employés est en soi intrinsèquement valorisante et désirée. Cette *récompense non-monétaire* (Simard et al, 2004) trouverait principalement sa source dans un sentiment de responsabilité plus élevé, une meilleure utilisation des compétences et des connaissances et dans une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation (Buch et Spangler, 1990; Leana et Florkowsky, 1992). En outre, la participation motiveraient les salariés à prendre des

initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation (Cook, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999). Selon Tsui et al., (1995) les récompenses non-matérielles, en comparaison à celles qui sont matérielles, peuvent satisfaire une gamme plus variée de besoins et favoriser un contexte d'échanges davantage relationnel que contractuel. Cela serait perçu, comme le soulignent Fiorito et al., (1997), comme une marque de confiance et de support organisationnel qui amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation.

D'autre part, la communication à travers le partage d'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Elle peut être décrite comme la capacité à utiliser l'information comme une source de pouvoir et d'efficacité, pour la coordination et la coopération dans une organisation (Lawler, 1986).

Selon Rondeau, Lemelin et Lauzon, (1993), le partage d'information comme pratique de communication permet à l'individu de s'impliquer et de mobiliser ses compétences lorsqu'il comprend le travail à faire, comment, quand il doit le faire et pourquoi il doit le faire, d'une part. D'autre part, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il a l'impression que l'organisation écoute ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations et, conséquemment, s'y efforce d'y répondre adéquatement.

Plusieurs moyens de communication ont été développés par les organisations pour diffuser et mettre en place des mécanismes de communication. Parfois simples, tantôt sophistiqués, ces mécanismes couvrent un large spectre de moyens de communication (ex : porte ouverte, séances d'information, journal d'entreprise, survey-feedback, système de suggestions, hot line) et d'informations diffusées (ex : sur la mission, la performance financière, la productivité, les changements majeurs, les problèmes au travail).

Il existe un certain nombre d'études qui ont trouvé un lien significatif entre les pratiques de communication et la performance organisationnelle. Selon Pfeffer et Veiga (1999), la justification et l'explication des décisions permettraient d'accroître le sentiment de respect, de considération et de confiance mutuelle au sein de l'organisation.

Les résultats d'une étude conduite par Morishima (1991), auprès de 97 entreprises japonaises, ont révélé que l'information était positivement reliée au rendement financier et à la productivité, et négativement reliée aux coûts du travail. Rodwell et al. (1998) ont constaté qu'il existe une relation positive entre la communication et l'engagement organisationnel. Selon ces mêmes auteurs, le partage d'information participerait à l'émergence d'un climat de confiance et de respect mutuel susceptibles de favoriser l'attachement affectif.

Une recherche réalisée par Igalens et Barraud (1997) auprès d'une centaine d'entreprises en France a permis également de mettre en évidence le rôle central des pratiques de partage d'information dans la mobilisation des salariés. Une autre recherche, celle-ci réalisée dans un autre contexte culturel auprès de 325 organisations québécoises par Tremblay et al., (1998), a permis de trouver une relation significative entre certaines pratiques d'informations et la mobilisation de salariés.

Dans notre recherche, l'activité d'animation sera appréhendée à travers les pratiques de communication telles le partage d'information et la discussion, et de participation composées par exemple de groupes de qualité, de groupes d'expression, de l'action qualité, etc.

### **3.2. Orientations stratégiques**

Après avoir défini les systèmes de GRH pour répondre au premier principe de complémentarité interne, la prochaine étape consiste à déterminer les stratégies sur lesquelles nos systèmes de GRH doivent s'aligner pour prétendre à la complémentarité externe.

En plus de l'ajustement horizontal ou la complémentarité interne des pratiques de GRH, l'ajustement vertical ou la complémentarité externe du système de GRH sur les orientations stratégiques de l'organisation est une condition supplémentaire pour aspirer à une performance durable.

Plusieurs typologies stratégiques sont utilisées par les chercheurs pour vérifier l'hypothèse de contingence impliquant l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie des organisations. Par exemple, les typologies de Miles et Snow (1978) et de Porter (1980) sont parmi les

typologies de positionnement stratégique les plus popularisées par la recherche en gestion stratégique des ressources humaines. D'autres typologies existent telles que les stratégies de Rumelt (1982), de Gerstein et Reisman (1983) mais sont moins utilisées par la recherche.

La typologie de Miles et Snow (1978) renvoie à trois types de stratégie : prospecteur, défenseur et analyste. Les prospecteurs, selon Miles et Snow, sont des entreprises qui ont une capacité importante d'innovation et d'adaptation au changement. Par le biais de cette stratégie, les entreprises cherchent une position de leader sur le marché des nouveaux produits. Les défenseurs représentent, contrairement aux prospecteurs, l'ensemble des entreprises qui visent plutôt la minimisation des coûts liés à leur production que de nouveaux marchés. Cette stratégie convient à des entreprises oeuvrant dans des environnements moins concurrentiel et plutôt calme. Enfin, les analystes sont une classe d'entreprises qui se situe entre les prospecteurs et les défenseurs. Cette stratégie inclue une ligne limitée de produits de base, la recherche d'un nombre restreint de nouveaux produits, une technologie efficiente pour le créneau stable et des technologies de pointe pour les nouveaux produits.

Bien que la typologie de Miles et Snow (1978) soit jugée prometteuse pour constituer une base intéressante à la recherche d'un alignement entre la stratégie et les systèmes de GRH (Delery et Doty, 1996 ; Rajagopalan, 1997 ; Schuler et Jackson, 1987), le nombre des travaux dans le domaine de l'impact de cet alignement sur la performance sont peu nombreux.

La typologie de Michael Porter (1980) est, quant à elle, soutient l'existence de trois groupes de stratégie : stratégie de différenciation, stratégie de prix, stratégie de focalisation ou focus. La stratégie de différenciation réfère à une situation où les entreprises cherchent une position de domination par une offre distincte de celle des concurrents. Cette différenciation se fait également au niveau de l'innovation et de la qualité et procure aux produits le caractère d'avantage compétitif.

D'autre part, la stratégie de prix focalise essentiellement sur la baisse des coûts. La domination par les coûts passe souvent par une augmentation du volume des produits et la conquête de nouveaux marchés, selon le principe de la courbe d'expérience. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie des économies d'échelles et d'effets d'apprentissages qui lui permettent

d'acquérir un avantage compétitif.

Enfin, la stratégie de focalisation ou focus repose sur l'idée que la rentabilité de l'entreprise sur un segment d'un marché « *niche* » sera supérieure à celle des concurrents qui sont présents sur l'ensemble des segments du marché. Cette stratégie constitue une forme hybride où les entreprises essaient de bénéficier des avantages offerts par les stratégies de différenciation et de prix en se situant au milieu de ces deux extrêmes. De ce fait, la stratégie focus permet à l'entreprise d'éviter les assauts des gros concurrents. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement de comprimer les coûts mais se doter de moyens d'investissements notamment pour offrir un produit le plus différencier possible afin d'attirer une clientèle spécifique.

La typologie de Porter demeure de loin celle qui retient l'attention des chercheurs en sciences de gestion. Plusieurs études en GSRH ont adopté cette typologie comme variable modératrice de la relation GRH-performance. Pour se rendre compte de sa popularité, il suffit de citer les études d'Arthur (1992, 1994), de Youndt et al (1996), de Huselid (1995) et de Bayad et al (2004).

A titre d'exemple, Youndt et al (1996) s'appuient sur une méthodologie quantitative pour déterminer les pratiques de GRH qui agissent positivement sur la performance de 512 métallurgies américaines, selon que celles-ci adoptent une stratégie de coûts, de qualité ou de flexibilité. Ils distinguent deux configurations de GRH : la première est qualifiée de « système administratif » et la seconde de « valorisation du capital humain ».

Le système administratif de GRH est le mieux adapté aux entreprises qui ont adopté une stratégie de baisse des coûts. A l'opposé, le système de valorisation du capital humain, caractérisé par des pratiques de GRH visant le développement et la mobilisation des ressources humaines, conduit à une meilleure performance quand il est aligné à une stratégie de qualité et de flexibilité.

Malgré une large utilisation des stratégies de Porter, certains auteurs comme Segev (1989) pense que cette typologie n'est peut être pas dissociable des autres typologies notamment celle de Miles et Snow (1978). L'auteur estime que ces typologies sont complémentaires voir



similaires. Pour cela, il a effectué un parallèle entre la typologie de Porter et celle de Miles et Snow. Il a trouvé qu'il y a une correspondance entre la stratégie de défenseur de Miles et Snow et la stratégie de prix défendue par Porter ; en même temps, il a relevé un lien entre la stratégie de prospecteur de Miles et Snow (1978) et la stratégie de différenciation de Porter.

Pour cette raison relevée par Segev (1989), nous choisissons pour le compte de cette recherche la typologie de Porter. Ce choix est également imposé par les données dont nous disposons qui émanent d'une enquête qu'on a pas effectué par nos soins.

Le profil des stratégies retrouvé dans les entreprises de l'enquête, nous a poussé donc à faire le choix des orientations stratégiques fixées par la typologie de Porter (1980, 1985). Utilisant la même appellation que Porter, il s'agit en premier de la stratégie d'innovation et de qualité des produits et des services nommée « stratégie de différenciation », de la stratégie prix que l'on nomme « stratégie de coût » et enfin de la stratégie de « focus ».

Comme nous l'avons vu précédemment, il devrait avoir une complémentarité entre une stratégie de différenciation et un système de GRH basé sur l'engagement et la mobilisation des salariés, en d'autres termes notre système de GRH stratégique. Nous devrions également retrouver une complémentarité entre un système de GRH administrative et une stratégie axée sur la baisse des coûts. Finalement, une complémentarité entre un système de GRH hybride et une stratégie de focus devrait avoir lieu.

Par ailleurs, si les notions de complémentarité interne et externe sont des maillons forts de la chaîne causale de notre modèle de recherche, la variable dépendante à mesurer, n'en ai pas la moindre, doit également être explicitée. Notre variable dépendante étant la performance des organisations nécessite un intérêt et un éclairage avant de l'intégrer dans notre modèle.

### **3.3. Conceptualisation de la performance**

Nombreuse est la littérature qui soutient le principe selon lequel la gestion des ressources humaines conduit à l'amélioration des résultats des organisations, notamment des résultats financiers (Rogers et Wright, 1998). Cette préférence pour les mesures financières de la performance est mentionnée par Wright (1998) et Rogers et Wright (1998) à partir de leur

revue de la littérature. Ils indiquent que parmi les 80 variables dépendantes utilisées par les études en gestion stratégique des ressources humaines, les indicateurs financiers, tels que la rentabilité économique, la rentabilité des fonds propres, la mesure des profits, le prix des actions ou Tobin's Q ont été employées dans plus de la moitié de la recherche. Bien que le lien dans la majorité des études est effectué entre les pratiques de GRH et les résultats en termes de performances financières, cette logique est toutefois contestée notamment par son caractère réducteur des indicateurs de performance au regard de la diversité des intérêts au sein de l'organisation (Becker et Gerhart, 1996; Cook et Ferris, 1986; Devanna et al, 1984; Rogers et Wright, 1998; Tichy et al, 1982).

Il est en effet possible, en se référant à la théorie des Stakeholders ou « parties prenantes » (Freeman, 1984, 1999), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001).

L'originalité de l'approche des stakeholders est qu'elle s'appuie sur les notions de pouvoir et d'intérêts, nécessaires d'une part pour comprendre les rapports de force entre les différents donneurs d'ordres, d'autre part permettent, contrairement à l'approche de Shareholder (actionnaires), de limiter la portée de cette dernière, qui est fondée sur une logique purement financière veillant à satisfaire uniquement les attentes des seules actionnaires. Plusieurs chercheurs en stratégie ont réclamé d'inclure le concept d'intérêts et d'expliquer les multiples attentes des parties prenantes (Cowherd et Levine, 1992; MacDuffie, 1995; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Dans cette perspective, Dyer et Reeves (1995) ont proposé différents types de mesures de la performance lesquels sont les plus employés dans la recherche en GSRH. Ils ont proposé quatre indicateurs :

- 1) les résultats ressources humaines tels que l'absentéisme, le turnover, la satisfaction au travail et la performance de l'individu et du groupe ;
- 2) les résultats organisationnels tels que la productivité et la qualité des produits et des

services;

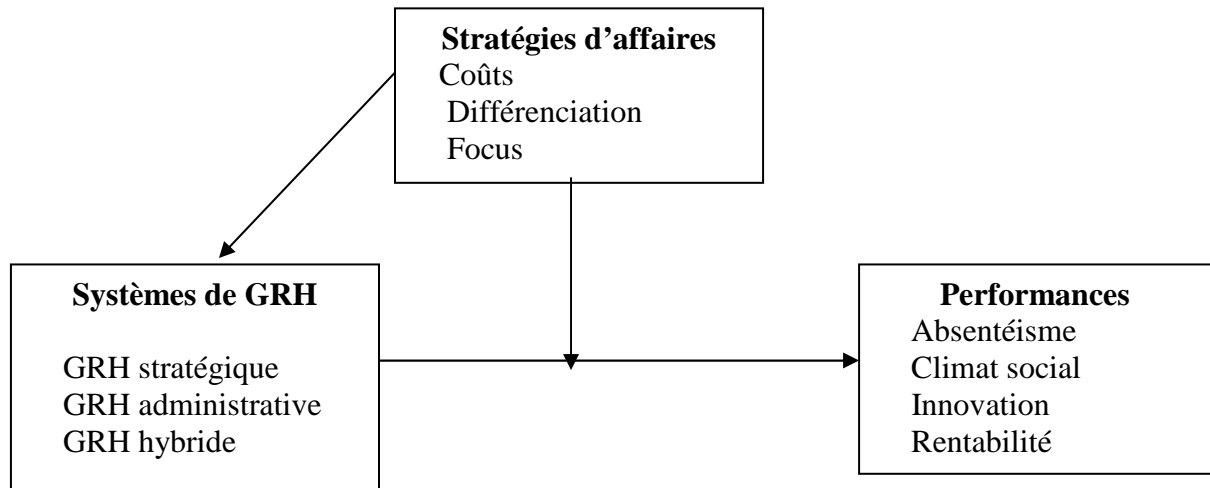
- 3) les résultats financiers tels que le rendement de l'actif (RAO) et les retours sur investissement ;
- 4) l'efficacité du marché (prix des actions ou Q de Tobin qui est le ratio de la valeur de marché d'une firme sur le coût de remplacement de ses actifs ).

D'autres auteurs, tels que Bayad et Liouville (1998), en s'appuyant sur des études de Tsui et al (1997), de Youndt et al (1996) et de Arthur (1994), ont distingué trois dimensions pour mesurer la performance des organisations. Premièrement, la dimension sociale de la performance qui se décompose en quatre indicateurs : rendement au travail, temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme. Deuxièmement, la dimension organisationnelle de la performance est constituée de trois indices : productivité, innovation et qualité. Troisièmement, la dimension économique de la performance est mesurée à l'aide de quatre items : rentabilité, croissance des ventes, parts de marché et fidélisation des clients.

A partir de cette revue de la littérature sur le concept de performance, nous penchons pour la mesure multidimensionnelle de la performance. Ainsi, nous choisissons d'évaluer trois dimensions de la notion de performance des organisations : performance économique, performance organisationnelle, performance sociale. Ces trois dimensions seront mesurées à travers quatre indicateurs : l'absentéisme et le climat social pour la performance sociale, l'innovation pour évaluer la performance organisationnelle et enfin la rentabilité des entreprises comme mesure de la performance économique. L'indicateur de climat social a été sélectionné dans la mesure où il constitue un facteur déterminant de la performance sociale des entreprises. En outre, il fait, ces dernières années, objet de plusieurs travaux en tant que mesure, par exemple, de la relation employeur-employé (Laroche, 2002, 2004, 2007), ou des comportements et attitudes des salariés au travail (Gelade et Ivery, 2003 ; Rogg et al, 2001 ; Van Veldhoven, 2005).

Après avoir détaillé les constituantes de notre modèle de recherche et les différents liens qui peuvent les associer, la figure 1 ci-dessous en résume la proposition.

**Figure 2**  
**Proposition d'un modèle de recherche**



---

### **3.4. Complémentarité et hypothèses de recherche**

La perspective configurationnelle reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation. Bien que la pertinence de la notion de complémentarité (interne et externe) à produire des résultats simultanés est suffisamment reconnue par les chercheurs, celle-ci pourrait être remise en question dans la durée. La résistance des associations entre des pratiques de GRH cohérentes en interne entre elles et en externe avec la stratégie d'affaire et la performance des organisations après introduction d'un décalage temporel pourrait être une étape fondamentale dans la validation du pouvoir prédictif de la performance par la GRH configurationnelle.

En lien avec cette nouvelle définition de la complémentarité, nous proposons deux grandes hypothèses pour valider cette approche théorique (Doty et Glick, 1994).

La première hypothèse tentera de valider la logique associée à la complémentarité interne des pratiques de GRH. Si les systèmes de GRH que nous avons dérivés de la littérature constituent réellement des regroupements cohérents de pratiques RH capables d'accroître la performance des organisations, alors:

*Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à la complémentarité externe. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors:

*Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

### **Conclusion du chapitre 3**

Ce chapitre était consacré aux différentes théories qui pourront nous permettre de répondre à la question posée par notre problématique : **Dans quelle mesure les pratiques de GRH peuvent-elles prédire une performance durable ?**

Nous avons envisagé cette question sous l'angle de l'approche configurationnelle des ressources humaines. La revue de littérature consacrée à cette approche nous a permis de concevoir une réponse à la question de durabilité des performances organisationnelles à travers des systèmes de GRH cohérents en interne et en externe. Ces systèmes représentent la stratégie des ressources humaines que le DRH devrait mettre en place afin de répondre aux impératifs de la compétitivité et justifier le caractère stratégique des ressources humaines.

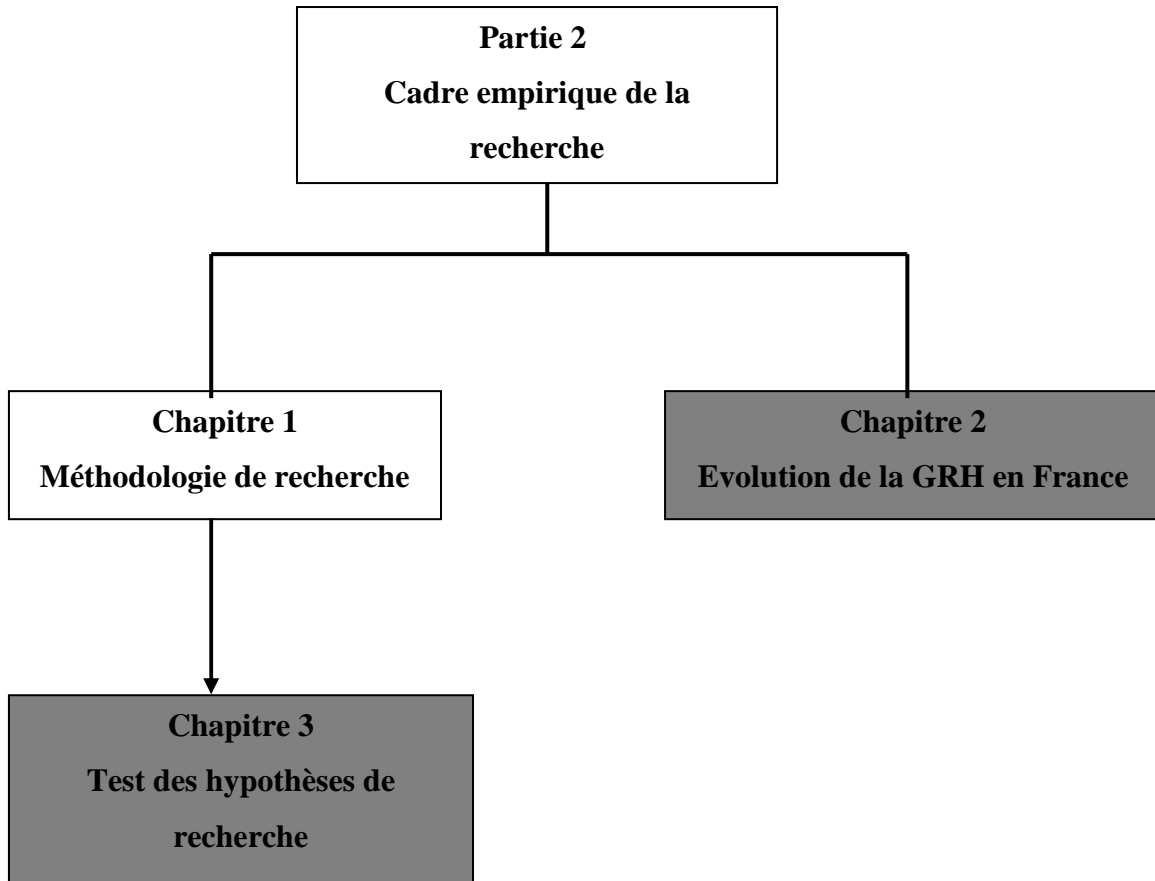
Les hypothèses défendues par l'approche configurationnelle se trouvent confortées par deux courants théoriques reconnus, à savoir la théorie fondée sur les ressources et la théorie béhavioriste. Ces deux théories soutiennent respectivement les deux principes de complémentarité des pratiques de GRH en interne et en externe avec la stratégie d'affaire.

Par ailleurs, la deuxième partie de cette thèse sera destinée à répondre à la question de recherche relevée au cours de la première partie consacrée à la revue de littérature. Cette partie, qui sera empirique, nous l'avons devisé en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous apporterons un éclairage sur la démarche méthodologique poursuivie pour le compte de cette étude. Dans le second chapitre, nous nous efforcerons d'analyser l'évolution de la gestion des ressources humaines en France au cours de la période 1998-2005. Enfin dans le troisième chapitre, nous confronterons nos hypothèses de recherche aux données provenant de l'enquête REPONSE afin de vérifier si des systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec la stratégie d'affaire adéquate est capable de prédire et maintenir la performance dans le long terme.

La figure suivante résume le plan de la seconde partie empirique de cette thèse. Ce plan sera repris en fin de chaque chapitre pour faciliter le suivi de la seconde partie riche en termes de résultats empiriques. Les chapitres déjà ou pas encore abordés vont être ombragés.

**Figure**

**Plan de la seconde partie de la thèse**



## **Partie 2**

---

# **APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RELATION ENTRE STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES**



# Chapitre 1

## Méthodologie de la recherche

---

Avant de présenter la démarche méthodologique de cette recherche, il nous semble important d'en présenter le contexte. Celui-ci conditionne le recueil de nos données dont la description sera faite par la suite.

La démarche méthodologique suivie par cette recherche sera divisée en deux parties : la première partie va porter sur la mesure de nos variables indépendantes et dépendante. La seconde sera consacrée à la méthode d'analyse. Mais avant d'aborder les deux parties, nous ferons un point sur la notion de complémentarité ou de fit pour mieux comprendre la méthode qui sera utilisée pour mesurer les variables de GRH et de stratégie ainsi que la méthode qui sera utilisée pour expliquer la performance.

### **Section 1. Contexte de recueil des données et description de l'échantillon de la recherche**

L'objectif de cette section consiste de présenter, dans un premier temps, le contexte de recueil de nos données et, dans un deuxième temps, de décrire notre échantillon de travail.

#### **1.1. Contexte de la recherche**

L'explication du contexte de collecte des données est une étape essentielle dans une démarche empirique. Elle permet notamment de comprendre l'origine des données et les conditions de leur recueil. Cependant, il nous semble utile de justifier le choix de la source des données avant d'en décrire le contexte.

Nous divisons par conséquent cette première sous-section en deux paragraphes. Le premier paragraphe sera consacré à décrire les différentes sources de données et à justifier le *pourquoi*

de notre choix de l'une de ces sources. Le second paragraphe abordera *comment* nous avons recueillis nos données.

### **1.1.1. Données empiriques : quelle source ?**

Généralement, l'aboutissement d'une recherche en sciences de gestion, qui a comme finalité la vérification d'un ensemble d'hypothèses, ne peut se faire qu'avec le recours à l'exploitation de données qui émanent de l'entreprise. Les chercheurs recherchent et rassemblent des données dont le traitement par une instrumentation méthodique va produire des résultats et améliorer, ou renouveler, les théories existantes. Pour cela, ils recourent à différentes sources de données. Deux types de sources sont envisageables, soit des données dites primaires, soit des données dites secondaires.

Les données primaires émanent d'un processus dans lequel le chercheur s'engage entièrement dans la création de sa propre source de données. Il crée par là sa propre réalité des phénomènes qu'il envisage d'étudier en se prenant une position épistémologique bien définie. Alors que les données secondaires se caractérisent par leur facile accessibilité puisqu'elles sont plutôt disponibles et n'engagent pas le chercheur dans le processus de recueil de données comme pour les données primaires.

Pour notre part, nous avons procédé selon la deuxième approche c'est-à-dire l'approche des données secondaires. Pourquoi choisir cette voie alors qu'elle est sérieusement critiquée par certains chercheurs ?

La réponse à cette question peut se faire en trois points. Le premier point concerne leur capacité à fournir des données dont le chercheur a besoin. Ce point est contesté par les adeptes des données primaires qui considèrent qu'il y a là un manque d'ontologie par l'absence de preuve par rapport au phénomène à étudier. Cependant, selon Baumard et Ibert (2003), les données secondaires évitent au chercheur l'effet du syndrome de « Saint Thomas », où celui-ci entre en excès de confiance. L'excès de confiance que lui accorde son appui sur des données qu'il a lui-même construites, entraîne une certaine subjectivité du chercheur qui peut avoir de lourdes conséquences sur le caractère objectif de la recherche.

Le deuxième point renvoie à la capacité des données secondaires d'offrir une validité interne et externe. Contrairement aux données primaires qui donnent une sûreté quant à la fiabilité des construits, les données secondaires poussent le chercheur à être plus attentif aux explications rivales et à ne pas ignorer les variables intermédiaires ainsi qu'à chercher une validation externe par des travaux antérieurs sur ces données.

Malgré la faible flexibilité et l'accessibilité des données secondaires, celles-ci permettent au chercheur, contrairement aux données primaires, de ne pas s'embourber dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs et d'éviter une déviation des données de leur objet d'étude initial pour lequel ont été recueillies. Ceci constitue le troisième point qui justifie le choix des données secondaires.

Le tableau suivant résume les avantages des données secondaires par rapport aux données primaires.

**Tableau 1**

**Recourir aux données secondaires pour corriger les défauts des données primaires**

	<b>Idées reçues</b>	<b>Implications directes et indirectes</b>
Statut ontologique	Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain.	Excès de confiance dans les déclarations des acteurs.  Théories trop intuitives ou tautologiques.
Validité interne	Les données de " première main " (ex: interviews) ont une validité interne immédiate.	L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires.
Validité externe	L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats	On compense par des données secondaires.
Accessibilité	Les données primaires sont difficilement accessibles.	On privilégie des données secondaires accessibles mais incomplètes, alors que l'objet de la recherche mériterait le recueil de données primaires (heuristique du disponible).
Flexibilité	Les données primaires sont très flexibles.	On s'embourbe dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs.  Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies.

**Source :** adapté de Baumard et Ibert (2003), *Quelles approches avec quelles données ?* In : R.A. Thiétart (Ed), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.

### **1.1.2. Données empiriques : quelle démarche de recueil pour l'étude ?**

Bien que notre recherche était prévue dans une démarche de recueil de données primaires comme pour la plupart des recherches doctorales, qui doivent se confronter à la réalité (Baumard et Ibert, 2003), l'appel d'offre qui a été lancé par la DARES (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) à la fin de l'année 2005 pour mener une recherche dans le cadre de ses interrogations par rapport à « l'évolution des relations professionnelles », nous nous a pas laissé sans réagir.

L'intérêt de cet appel d'offre est multiple. En premier lieu, la thématique de recherche nous intéresse du point de vue de l'évolution des pratiques de GRH qu'on peut inscrire dans l'analyse des rapports entre les employeurs et les employés. En second lieu, la richesse de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) proposée par la DARES nous garantissait un gisement considérable en termes de données concernant les différentes variables de GRH et de performance relevant de l'objet de notre recherche.

Dès la réception de l'appel d'offre, nous avons engagé des démarches au nom du Groupe de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprise (GREFIGE), en collaboration avec des chercheurs du Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi (GREE), en envoyant une proposition qui s'intitule « Individualisation des pratiques de GRH et Gestion des compétences : une logique dynamique ». Notre projet a été validé et les données ont été mises à notre disposition à partir du début de l'année 2006.

Une fois les données entre nos mains, nous avons immédiatement procéder à leur exploitation dans le but de répondre à la question majeure du « contrat de recherche » qui concerne les relations professionnelles en France, qu'on a également intégré dans une partie de notre travail de thèse en s'interrogeant notamment sur les variations survenues au niveau des pratiques de GRH dans les établissements français au cours de la période 1998-2005. Nous développerons ce dernier point plus tard dans l'analyse descriptive des données au niveau de la partie résultats.

## 1.2. Description de l'échantillon

La description de l'échantillon a deux rôles. D'un côté, elle sert à vérifier la distribution de l'échantillon. De l'autre, elle permet d'obtenir des informations sur des variables susceptibles d'influencer divers aspects mesurés dans le cadre de cette recherche.

Pour la vérification de nos hypothèses, notre stratégie de recherche se basera sur un échantillon longitudinal. Cet échantillon résulte de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) conduite par la DARES (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) et l'institut BVA pour les années 1998 et 2005. Cette enquête a été menée sur un échantillon représentatif de 2978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998 et de 2930 établissements également de plus de 20 salariés en 2005. Les enquêtes ont été menées sous formes d'entretiens en face à face avec les responsables des établissements, une partie des salariés et les représentants des salariés.

L'interrogation en face à face a permis d'obtenir une grande quantité d'informations, essentiellement de nature qualitative, sur la main-d'œuvre (sexe, qualifications, CDD, intérim, temps partiel...), les relations professionnelles (syndicats, Comités d'Entreprise, négociations, conflits...), la situation économique (demande, marchés, concurrence, compétitivité...), l'organisation et les technologies (autonomie et contrôle, innovations organisationnelles et technologiques, ...), la gestion des ressources humaines (embauches et licenciements, gestion des carrières et des salaires...).

Ces enquêtes disposent de plusieurs volets de déclarations. Un volet concernant les déclarations des employeurs, un volet "représentants du personnel" consacré à l'implantation et aux activités des instances de représentation collective et un volet "salarié". Nous avons utilisé uniquement le volet "employeur" des deux enquêtes car nous pensons qu'il assure une meilleure vision d'ensemble de l'organisation de l'entreprise et contient la majorité de nos variables. Le volet salarié aurait pu en effet être pris en compte dans notre étude afin d'enrichir notre compréhension des modes de gestion des ressources humaines à travers la perception des salariés. Cependant, il ne fournit que le point de vue d'un petit nombre de

salariés sélectionné de manière aléatoire, ce qui pourrait alors introduire des problèmes d'interprétation. Ainsi, pour éviter ces biais d'interprétation, nous avons opté uniquement pour l'utilisation du volet employeur.

Etant donné la problématique de notre recherche, qui s'inscrit dans la volonté d'étudier la relation entre la GRH et la performance des entreprises françaises dans le temps, l'échantillon sélectionné est fondé sur des données de panel. L'utilisation des données de panel permet d'accéder à une quantité d'informations considérable. Ces données permettent non seulement d'observer les situations des pratiques de gestion des ressources humaines des établissements français, mais aussi de connaître les étapes de leurs parcours. Pour reprendre une métaphore très souvent utilisée, là où les analyses transversales fournissent une photographie assez nette des situations à un instant t l'approche longitudinale offre la possibilité d'obtenir, certes de manière assez fruste, le film des trajectoires des établissements.

Par rapport aux données transversales, les grands avantages des données panel se résument comme suit :

- Identifier et mesurer les effets dynamiques que les données transversales ne peuvent pas détecter ;
- Réduire (sans toutefois les éliminer) les difficultés liées aux problèmes de mémoire. Les changements de système de GRH sont ainsi décrits au moment où ils se produisent. Il en va de même pour leur environnement socio-économique qui est l'un des facteurs « expliquant » les trajectoires ;
- Contrôler l'hétérogénéité des individus. Aussi, interroger à répétition les différents individus permet d'avoir une base de données plus informative et contenant des informations diverses.

Par contre, plusieurs inconvénients liés aux données longitudinales limitent leur disponibilité dans la pratique. Le premier inconvénient est celui du suivi des personnes échantillonnées et est associé au problème de la non réponse.

Le tableau ci-dessous recense les principaux avantages, mais aussi les inconvénients associés à l'utilisation des données de panel.

**Tableau 2**

**Avantages et inconvénients associés à l'utilisation des données de panel**

<b>Avantages</b>		<b>Inconvénients</b>	
<b>Caractéristiques</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Conséquences</b>
Données plus nombreuses et plus variables	Résultats 'asymptotiques' et estimations plus précises.	Moins bonne qualité dans la mesure des variables.	Biais fréquents de variables omises ou d'erreurs de mesure sur les variables pour les estimations de type dynamique (intra-individuelles).
Information au niveau microéconomique	Données plus adéquates pour l'étude des comportements.	Méthodes basées, pour la plupart, sur l'hypothèse d'un échantillon cylindré.	Echantillons non représentatifs.
Importance de la dimension 'coupe'	Plus grande robustesse de certaines estimations.	Lourdeur des travaux de constitution des échantillons.  Difficultés de repérage des points aberrants.	Subjectivité importante dans la détermination des points aberrants.
Possibilité de mener, à partir du même corps de données, des estimations dans différentes dimensions	Contrôle, à travers les tests, des spécifications estimées.	L'exploitation économétrique de la double dimension des données soulève dans certains cas des problèmes méthodologiques non résolus.	

**Source** : adapté de Dormont B. 1989, *Petite apologie des données de panel*, Economie et Prévision n°87, p.23.

Disposant du numéro SIRET de chaque établissement français des deux enquêtes REPONSE 98 et REPONSE 05, nous avons procédé à un tri par rapport à cette variable. Puis, nous avons retenus les réponses communes aux deux fichiers. Après appariement, nous disposons simultanément des données qui proviennent des deux sources. L'échantillon représente un panel de 962 établissements, tous ayant répondu aux deux Enquêtes REPONSE 98 et REPONSE 05, bien représentatif des populations mères. Des statistiques descriptives concernant la taille et le secteur d'activité sont résumés dans le **tableau 3**.

**Tableau 3**  
**Représentativité de l'échantillon de la recherche**

**Taille**

Réponse 2005	Panel (%)	Population mère (%)
Entre 20 et 49 salariés	17,98	22,56
De 50 à 99 salariés	18,50	15,09
De 100 à 199 salariés	20,58	18,23
De 200 à 499 salariés	24,64	18,50
De 500 à 999 salariés	11,33	16,42
1000 et plus	6,96	8,84

Source : Enquête REPONSE 2005

**Secteur**

Réponse 2005	Panel (%)	Population mère (%)
IND AGRO ALIMENT	6.03	5.41
IND.BIENS CONSO	5.61	6.45
IND. AUTOMOBILE	1.87	2.01
BIENS EQUIPEMENT	9.15	8.26
BIENS INTERMED.	18.50	15.92
IND. ENERGETIQUE	1.14	1.21
CONSTRUCTION	5.20	5.51
COMMERCE	12.58	14.54
TRANSPORTS	7.48	7.29
ACT. FINANCIERES	3.64	3.43
ACT. IMMOBILIERE	1.77	1.38
SERV. AUX ENTREP	9.15	10.71
SERV. PARTICUL	4.47	4.40
EDUC.SANTE SOC	12.99	12.19
ADMINISTRATIONS	0.42	1.31

Source : Enquête REPONSE 2005



## **Section 2. Démarche méthodologique de la recherche**

Etant donné que la réponse à la question de notre recherche repose sur la notion de complémentarité interne et externe des pratiques de GRH, nous expliquerons dans cette section en premier lieu la signification de cette notion et sa modélisation par la littérature. Cette étape nous permettra de choisir la méthode statistique qui sera utilisée au profit de cette recherche. En second lieu, nous détaillerons la construction des variables indépendantes et dépendantes. En dernier lieu, nous aborderons la méthode d'analyse qui sera mise en œuvre afin de vérifier la relation GRH-performance dans le cadre de notre problématique.

### **2.1. Modélisation de la notion de complémentarité**

La notion de complémentarité ou de fit revêt une importance majeure pour les études en management stratégique. Des chercheurs précurseurs dans ce domaine, tels que Lawrence et Lorsch (1967), Woodward (1965), ont consacré leurs travaux à démontrer les avantages qu'une entreprise pourrait tirer si celle-ci aligne sa structure sur les éléments de son environnement. D'autres auteurs tels que Chandler (1962) et Miles et Snow (1978) ont, de leur côté, insisté sur la stratégie des organisations.

Cependant, ces travaux ont fait l'objet de certaines critiques émanant des chercheurs, tels que Drazin et Van de Ven (1985) et Venkatraman (1987, 1989), qui leur reprochent notamment la simplicité des liens entre les variables organisationnelles et environnementales. Ces auteurs considèrent que les liens entre les éléments interne et externe de l'organisation sont tellement complexes qu'il serait réducteur de les appréhender uniquement par des relations bivariées. A l'instar de ces derniers chercheurs, nous considérons dans notre recherche que la relation GRH-performance doit répondre plutôt à une logique multivariée que bivariée.

Pour asseoir le choix de la méthode statistique qu'on utilisera pendant notre étude, nous nous appuyons sur les écrits de Drazin et Van de Ven (1985), Venkatraman (1987, 1989), Doty et al (1993) et Doty et Glick (1994). Nous passerons en revue les principales méthodes statistiques bivariées (2.1.1), avant de justifier notre choix porté plutôt sur les méthodes multivariées (2.1.2).

### **2.1.1. La complémentarité selon les méthodes bivariées**

Les principales modélisations de la complémentarité dans ce cas sont les relations appelées modératrice, médiatrice et d'accord ou « matching ».

#### **2.1.1.1. La complémentarité comme relation modératrice**

Cette méthode est également connue sous le nom de « relation d'interaction ». Selon cette perspective, l'effet d'une variable indépendante (ex. pratique de GRH) sur une variable dépendante (ex. performance) est tempéré par une troisième variable dite modératrice (ex. stratégie). Cette dernière modifie l'intensité de la relation entre la variable prédictive et la variable cible. Ainsi l'intensité de l'effet la GRH sur la performance, par exemple, peut dépendre de la nature de la stratégie adoptée par l'organisation.

Mathématiquement, la modélisation de la relation modératrice peut s'écrire comme suit :

$Y = \text{fonction}(X, Z, X*Z)$  lorsque  $Y =$  variable dépendante,  $X =$  variable indépendante et  $Z =$  variable modératrice.

Ecrit autrement :  $Y = \alpha + aX + bZ + cX*Z + \varepsilon$ . On déduit de cette approche trois influences :

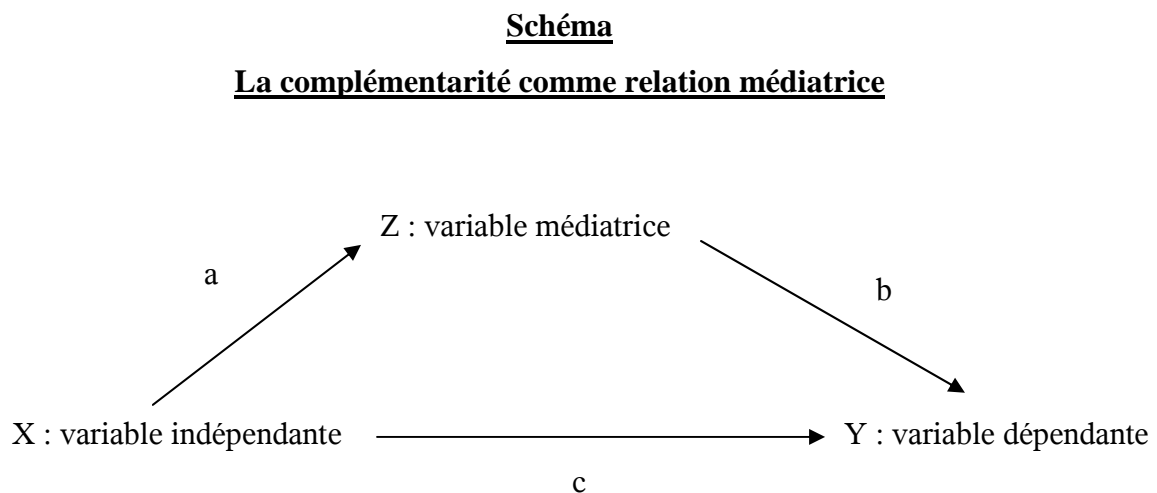
- (a) l'influence de  $X$  sur  $Y$ ,
- (b) l'influence de  $Z$  sur  $Y$  et
- (c) l'influence de l'interaction  $X*Z$  sur  $Y$ .

Il est à noter qu'il n'est pas nécessaire que les coefficients de régressions  $a$  et  $b$  soient significatifs pour qu'il existe un effet significatif de la variable modératrice. Il faut toutefois que le coefficient  $c$  soit différent de zéro pour affirmer qu'un effet modérateur de la variable  $Z$  existe.

### 2.1.1.2. La complémentarité comme relation médiatrice

Cette forme de fit suppose l'existence d'une relation indirecte entre une variable explicative et une variable à expliquer. Une variable médiatrice (Z) intervient, en fait, dans cette relation. La variable médiatrice agit sur la variable dépendante ou à expliquée tout en étant elle-même influencée par une variable indépendante ou explicative.

En d'autres termes, une variable médiatrice peut être perçue comme un pont entre une variable indépendante et une variable dépendante. La chaîne causale de cette approche suppose deux types d'effets : direct et indirect. On peut représenter ces effets dans l'approche de la relation médiatrice par le schéma suivant :



c = effet direct

ab = effet médiateur

c + ab = effet total

---

Lorsque le chercheur décide de tester la relation médiatrice à travers les deux modèles de régression suivant :

$$(1) Y = \alpha + cX + bZ + \varepsilon$$

$$(2) Z = \alpha' + aX + \varepsilon'$$

un ensemble de conditions doit être rempli (Evrard et al, 2003) :

- Les variations de la variable explicative (coefficient = a) entraînent des variations significatives de la variable médiatrice.
- Les variations de la variable médiatrice (coefficient = b) impliquent des variations significatives de la variable à expliquer.
- Lorsque la relation entre X et Z ainsi que la relation entre Z et Y sont contrôlées, la relation entre Y (variable dépendante) et X (variable indépendante) est moins significative que lorsque le coefficient c est évalué de façon isolée. Dans ce cas, la médiation est dite partielle. Elle ne peut être totale ou complète que lorsqu'il y a nullité du coefficient c.

### **2.1.1.3. La complémentarité comme relation d'accord**

La relation d'accord ou de « matching » entre deux variables n'est possible que lorsque la théorie reconnaît les concepts pour lesquelles cette relation peut exister. Cette forme de fit est souvent préalable aux deux approches précédentes.

Selon Venkatraman (1989), plusieurs méthodes statistiques peuvent être mobilisées pour vérifier une telle approche : l'analyse de variance (ANOVA), l'analyse des résidus, l'analyse de scores de déviation, l'analyse de corrélation entre les variables.

Malgré la simplicité de cette approche de fit, elle demeure la plus utilisée par les chercheurs en sciences de gestion.

Après ce premier aperçu sur les méthodes bivariées de la complémentarité, nous passerons en revue dans le point suivant les méthodes multivariées.

## 2.1.2. La complémentarité selon les méthodes multivariées

Bien que les méthodes bivariées, recensées ci-dessus, présentent des qualités en termes de traitement des données, elles sont toutefois inadaptées et souffrent de certaines limites lorsqu'il s'agit de répondre des problématiques plus complexes qui dépassent les simples relations d'interaction. Parmi les limites des analyses bivariées, nous pouvons dire que :

- 1) elles ne permettent d'intégrer dans l'analyse qu'un tout petit nombre de variables à la fois (3 tout au plus), ce qui oblige le chercheur à opérer un choix *a priori* de ces variables ;
- 2) elles ne permettent pas d'extraire de l'information synthétique des variables traitées.

Nous analyserons dans ce paragraphe les méthodes multivariées pour étudier la complémentarité. Nous en retenons, selon les écrits de Venkatraman (1989), trois types : la relation de *gestlats*, la relation de déviation par rapport à l'idéal-type, la relation de covariation.

### 2.1.2.1. La complémentarité comme relation de *gestlats*

L'approche de « *gestlats* » s'affiche comme une première étape vers les méthodes multivariées les plus complexes (ex. approche de l'idéal-type). Au lieu de chercher d'éventuelles relations entre deux variables, comme c'est le cas des méthodes bivariées ci-dessus, l'approche de *gestlats* mobilise la relation entre plusieurs variables. L'approche conçoit cette relation en termes de complémentarité interne entre toutes les variables. Dit autrement, il est possible de passer par l'utilisation de groupes définis par le degré de cohérence interne entre l'ensemble des attributs théoriques.

L'approche de *gestlats* demande d'utiliser des méthodes de classification pour déterminer des groupes homogènes. Toutefois, cette méthode constitue une des faiblesses de cette approche parce qu'elle ne permet pas de construire des configurations entières. D'où l'appel aux méthodes de profil type ou d'idéal-type.

### **2.1.2.2. La complémentarité comme relation d'idéal-type**

L'approche de l'idéal-type apporte un éclairage nouveau à la notion de complémentarité. Les travaux de Danny Miller (1978, 1981) sont précurseurs dans ce domaine. Cet auteur a permis à travers ses travaux sur la notion de configuration d'apporter une meilleure compréhension de la manière dont les performances des entreprises sont différentes. Selon Doty et al (1993), une configuration n'est pas une simple catégorie d'entreprises, comme le stipule la méthode de gestlats, mais un idéal-type d'entreprise. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement de classer les entreprises dans des groupes nominaux, mais en plus, il s'agit d'évaluer le degré de déviation de l'entreprise par rapport à son idéal-type.

Cet idéal-type est déterminé par le chercheur soit à partir de la théorie soit à partir du terrain. L'approche empirique, en définissant un profil moyen des entreprises les plus performantes, semble la plus utilisée étant donnée la difficulté de déterminer le poids des variables et de les chiffrer à partir de considérations des auteurs. Le niveau de déviation par rapport à ce profil moyen détermine si l'entreprise est performante ou pas.

### **2.1.2.3. La complémentarité comme relation de covariation**

L'approche des covariations fait appel à un nombre important de variable qu'elle essaye d'agréger sous des formes homogènes. Cette approche semble la plus proche de l'approche de gestlats dans la mesure où toutes les deux visent la convergence d'un grand nombre de variable et appréhendent la complémentarité dans sa forme la plus globale. Malgré que le but des deux approches soit identique, les méthodes utilisées ne sont pas similaires. Si l'approche de gestlats fait appel à des méthodes de clusters (ex. classification hiérarchique), l'approche de covariation préconise l'analyse factorielle.

A l'issue de cette revue des méthodes bivariées et multivariées de la complémentarité, nous penchons pour faire notre choix méthodologique vers les approches multivariées, notamment la perspective de l'idéal-type. Ce choix peut être défendu par la mise en perspective de plusieurs avantages de l'approche de l'idéal-type (Doty et Glick, 1994) :

- L'approche de l'idéal-type suppose des effets synergiques d'un pattern de variables indépendantes sur la variable dépendante plutôt que des effets additifs défendus par les autres approches multivariées.
- La relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer sont plutôt nonlinéaires que linéaires (hypothèse défendue surtout par les approches bivariées).
- L'existence de plusieurs possibilités pour atteindre le même résultat. C'est le principe d'équifinalité qui est opposé au principe d'unifinalité supposé par les approches bivariées.
- La déviation par rapport à un idéal-type plutôt qu'une simple classification qui ne permet pas de distinguer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.

## **2.2. Mesure des variables sélectionnées**

La revue de littérature effectuée nous a permis de relever la complexité des concepts mobilisés dans ce travail doctoral. Nous avons vu que l'atteinte d'un avantage compétitif durable synonyme de meilleures performances obéit non plus au choix d'une pratique de GRH individuelle mais plutôt à la mobilisation de pratiques de GRH complémentaires en interne et en externe avec la stratégie organisationnelle.

En lien avec notre modèle de recherche, nous montrerons dans les paragraphes qui suivent comment nous avons mesuré nos variables indépendantes et dépendantes.

### **2.2.1. Variables indépendantes : Systèmes de GRH et stratégies d'affaires**

Comme nous l'avons mentionné plus haut lors de la présentation de notre modèle de recherche, la constitution des systèmes théoriques relatifs à la fois à la GRH et à la stratégie de l'entreprise est une condition incontournable. Ces systèmes théoriques représentent les trois systèmes stratégiques théoriques ainsi que les trois regroupements théoriques de GRH discutés lors de la présentation du modèle.

Rappelons que ces construits théoriques ne sont pas uniquement des catégories d'entreprises,

mais des idéals-types. Pour les défendre, nous focalisons, comme Van de Ven et Drazin (1984), sur les effets dynamiques qui existent à l'intérieur des systèmes, qui dépassent les simples effets additifs impliqués par l'interaction.

Afin de construire nos systèmes de GRH et de stratégie d'affaires, nous avons, en premier, sélectionné les variables de GRH et de stratégie (cf. **tableau 4**) les plus citées par les chercheurs de gestion stratégique des ressources humaines (Bayad et al, 2004 ; Becker et Huselid, 2006 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Lepak et Snell, 1999, 2002 ; Wright et al, 2005).

Les variables de gestion des ressources humaines sont le résultat d'une recherche approfondie sur quatre thèmes à savoir : l'organisation de travail, la gestion des compétences, la rémunération, l'animation. Alors que les items relatifs à la stratégie organisationnelle, ils concernent essentiellement, selon les écrits de Porter (1980, 1985), les variables d'innovation, de qualité et de prix.

Avant de montrer comment nous avons construit nos idéaux-types, nous présenterons dans un premier temps les variables de GRH et les items relatifs à la stratégie.

### **2.2.1.1. Les variables de GRH et de stratégie issues de l'enquête REPONSE**

Dans ce paragraphe, nous présenterons successivement les variables de GRH par thèmes et les variables de stratégie.

#### **2.2.1.1.1. Les variables de GRH**

Pour sélectionner l'ensemble des variables de GRH utile à notre recherche, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire de l'enquête REPONSE qui a été destiné aux dirigeants. Ces variables sont réparties selon quatre thèmes principaux : organisation de travail, gestion des compétences, rémunération, animation.



## **Organisation du travail**

Le thème d'organisation du travail se rapporte aux questions relatives aux activités de contrôle, la marge de manœuvre des salariés et de la nature de l'exécution des tâches.

Le contrôle dans les établissements français est appréhendé à travers les rapports entre la hiérarchie et ses subordonnés. La question posée est la suivante :

*Q. 5.9 en 1998 et Q. 5.10 en 2005 : Le contrôle du travail s'exerce-t-il de façon ...*

Trois réponses devraient être indiquées par les répondants : *permanente, intermittente, occasionnelle.*

Les répondants devraient ensuite répondre à la question concernant l'autonomie au sein de leurs établissements. Cette question est posée de la façon suivante :

*Q. 5.6 en 1998 et Q. 5.7 en 2005 : En cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service...*

Trois réponses sont proposées :

*Les salariés sont Encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème*

*Les salariés doivent se référer avant tout à la hiérarchie*

*NSP (ne sait pas)*

La question relative aux tâches exécutées par les salariés a, quant à elle, été posée de la manière suivante :

*Q. 5.5 en 1998 et Q. 5.6 en 2005 : travail à accomplir est-il défini plutôt par ...*

Les répondants avaient le choix de répondre par trois modalités :

*Une description de tâches précises à exécuter*

*La fixation d'objectifs globaux*

*NSP*

**Tableau 4**

**Variables actives : pratiques de GRH et variables de stratégie sélectionnées dans les questionnaires « représentants de la direction » des enquêtes Réponse 1998 et Réponse 2005**

<b>Activités</b>	<b>Pratiques</b>	<b>Libellés REPONSE 98-05</b>
<b>Organisation de travail</b>	Ordre	travail à accomplir est-il défini plutôt par ... Une description de tâches précises à exécuter La fixation d'objectifs globaux
	Contrôle	Le contrôle du travail s'exerce-t-il de façon ... Permanente Intermittente Occasionnelle
	Autonomie	En cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service... Encouragez-vous les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème ? Exigez-vous que les salariés en réfèrent avant tout à la hiérarchie ?
<b>Gestion des compétences</b>	Formation	Dépenses de formation
	Evaluation	Entretien évaluation non cadres
	Evaluation	Entretien évaluation cadres
	Evaluation	Lien évaluation et formation
	Evaluation	Lien évaluation et promotion
<b>Rémunération</b>	Salaires	Augmentation générale non cadres
	Incitatifs	Augmentation individualisée non cadre
	Salaires	Augmentation générale cadres
	Incitatifs	Augmentation individualisée cadres
	Incitatifs	Primes de performance individuelle non cadres
	Incitatifs	Primes de performance collective non cadres
	Incitatifs	Primes de performance individuelle cadres
	Incitatifs	Primes de performance collective cadres
<b>Animation</b>	Information	Information Formation
		Information Stratégie Economique
		Information Situation Economique
	Participation	Information Evolution Emploi
		Information Evolution Salaires
		Groupes de qualité
communication	Action qualité	
	Discussion changement individuel	
	Discussion changement collectif	
		Discussion pour informer
<b>Stratégie</b>	Stratégie d'affaires	Critères de stratégie

Source : enquête REPONSE 1998 et 2005

## **Gestion des compétences**

En conformité avec notre problématique et en cohérence avec les travaux déjà effectués dans ce domaine (Colin et Grasser, 2003; Defelix, 2004), nous avons considéré la gestion des compétences sous sa forme la plus classique. C'est-à-dire comme une démarche instrumentale (Defelix, 2004) basée sur des pratiques d'évaluation annuelle et sur des pratiques de développement des compétences (dépenses de formation).

Par rapport à l'évaluation, les entretiens entre le salarié et son supérieur hiérarchique semble être le point d'ajustement entre les compétences acquises (qualifications) et les compétences requises par l'entreprise. Ce rapprochement entre les deux niveaux de compétences constitue l'élément fondateur de la démarche compétence et son succès compte dans la réussite de la dynamique compétence (Brochier, 2002 ; Colin et Grasser, 2003).

Dans ce contexte, les répondants de l'enquête REPONSE devaient répondre aux questions relatives à l'évaluation du rendement :

*Q. 6.11a en 1998 et Q. 6.10a en 2005 : Les salariés NON CADRES sont-ils reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien (ex : évaluation, bilan, perspective,...) ?*

*Q. 6.11b en 1998 et Q. 6.10b en 2005 : Les salariés NON CADRES sont-ils reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien (ex : évaluation, bilan, perspective,...) ?*

La réponse à cette question contient quatre possibilités :

*Oui, tous*

*Oui, certains*

*Non*

*NSP*

Ensuite répondre à la question sur l'évaluation liée à la formation et à la promotion en guise de reconnaissance de niveaux de compétences supérieures. Celle-ci est posée comme suit :

*Q. 6.12 en 1998 et Q. 6.11 en 2005 : Y a-t-il un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et...*

Les répondants avaient le choix entre quatre réponses possibles pour l'évaluation liée à la formation et à la promotion :

*Liens directs*

*Liens indirects*

*Pas de liens*

*NSP*

Le développement des compétences, source d'avantage compétitif, est également crucial. Pour rendre les compétences plus accessibles et plus disponibles, les entreprises sont contraintes à développer les savoirs et connaissances de leurs salariés à travers des programmes de formation. A l'instar des chercheurs précités, nous avons retenue les dépenses destinées aux programmes de formation (*Q. 5.4 en 1998 et en 2005*) comme mesure de la formation au sein des établissements de l'enquête. Les répondants à cette question devaient répondre par sept modalités : moins de 1,5%, de 1,5 à 2%, de 2,1 à 3%, de 3,1 à 4%, de 4,1 à 6%, plus de 6%, NSP.

### **Rémunération**

La politique de rétribution est appréhendée à travers les salaires et la politique incitative. Les salaires se composent, comme le veut la littérature (Gomez-Mejia, 1992 ; Henninger-Vacher, 2000 ; Peretti et Roussel, 2000), des augmentations générales pour les cadres et non cadres. Les incitatifs se réfèrent, quant à eux, aux augmentations individuelles et les primes individuelles et collectives pour les cadres et non cadres.

La question posée à ce sujet englobe les deux dimensions de la rémunération, c'est-à-dire, les salaires et les incitatifs. Cette question est la suivante :

*Q. 6.7a en 1998 et Q. 6.6a en 2005 : avez-vous fais bénéficier vos salariés cadres et non cadres des augmentations générales, augmentations individuelles, des primes individuelles,*

*des primes collectives.*

Les répondants à cette question sur la rémunération devaient répondre par oui, non ou NSP.

### **Animation**

Plusieurs variables de la politique d'animation nous ont permis de mesurer les dimensions relatives à la participation et à la communication au sein des établissements de l'enquête REPONSE.

La participation des salariés aux groupes qualités, aux groupes d'expression, aux réunions régulières, et leur pourcentages ainsi que l'existence d'action qualité, de boîte à idée et de journal d'entreprise sont les principales variables qui mesurent la participation des salariés à la vie décisionnelle des établissements de l'enquête. Pour les dirigeants, il s'agit de répondre par oui, non ou NSP aux questions (*Q. 3.2, 3.3 et 3.4 en 1998 et Q. 3.3a, 3.3b et 3.4a en 2005*) qui se rapportent à ces différentes variables.

La communication est mesurée surtout, comme c'est le cas de la plupart de la littérature, par les variables de partage d'information (*Q. 3.1 en 1998 et Q. 3.2 en 2005*) et de discussion (*Q. 5.19 en 1998 et Q. 5.18a en 2005*). Les réponses aux questions posées à ce sujet sont mesurées par les modalités : oui, non, NSP.

#### **2.2.1.1.2. La stratégie globale**

Dans la mesure où la stratégie globale des entreprises demeure une dimension essentielle de notre modèle de recherche, le choix des variables représentant celle-ci est l'objet de ce paragraphe.

Comme on l'a vu au moment de l'établissement de notre modèle de recherche, la stratégie d'entreprise a fait l'objet de plusieurs modélisations théoriques. Parmi ces modèles, celui de Porter (1980, 1985) a retenu notre attention pour les raisons suivantes :

- La typologie de Porter est jugé avoir des effets significatifs dans le choix des pratiques de GRH (ex. Becker et Huselid, 2006 ; Schuler et Jackson, 1987, 2005).

- La typologie de Porter est de loin la plus utilisée par les recherche en gestion stratégique des ressources humaines (ex. Guest, 1997 ; Bayad et al, 2004 ; Youndt et al, 1996).

- La typologie de Porter semble facile à interpréter.

- La typologie de Porter comporte des éléments qui relèvent de plusieurs autres typologies.

Par exemple, elle fait référence à la diversification qu'on retrouve dans la typologie de Rumelt (1974, 1982), ou encore à des dimensions comme l'innovation, la qualité et les coûts qu'on retrouve dans la typologie de Miles et Snow (1978).

Pour rendre compte de la stratégie au sein des établissements de l'enquête REPONSE, la question qui a été posée aux dirigeants de ces établissements renvoie à la typologie de Porter. Les dirigeants devaient placer la stratégie adoptée selon trois critères d'importance.

La question qui a été posée est la suivante :

*Q. 5.19 en 1998 et Q. 5.18a en 2005 : Pour votre activité principale, et face à la concurrence, pouvez-vous nous indiquer, parmi cette liste, les 3 éléments principaux sur lesquels se base votre stratégie ?*

### **2.2.1.2. Préparation des données**

Après avoir expliciter les différents items relatifs à nos variables explicatives, nous entamerons dans ce qui suit l'étape de préparation des données. Cette étape qui fait partie de la description des données est primordiale dans la mesure où elle garantie la qualité de la matière première, c'est-à-dire des données brutes qui constituent le fichier de l'enquête REPONSE 1998 et 2005.

En lien avec notre choix méthodologique par rapport à la GRH et à la stratégie, nous sommes amenés à effectuer des analyses typologiques sur ces deux types de variables explicatives. Ces analyses typologiques vont pouvoir nous permettre de dégager des groupes à partir de leur proximité sur l'ensemble des variables de GRH ou de stratégie.

Mais avant cette étape, nous avons utilisé des analyses factorielles afin de dégager des

dimensions synthétiques représentant les pratiques de GRH.

### **2.2.1.2.1. Analyse factorielle**

Généralement, l'analyse factorielle est utilisée comme méthode descriptive suivant deux objectifs (Evrard et al, 2003) :

Le premier objectif correspond à une vision *empirique*. La vision empirique est vue comme une démarche purement statistique de structuration des données où l'analyse factorielle consiste à résumer l'information provenant de la base des données. Cette phase comprend le remplacement des données initiales ou brutes par un nombre moins volumineux de variables dites composites ou facteurs.

Le deuxième objectif est, quant à lui, relatif à une vision *théorique*. La vision théorique correspond à la démarche psychométrique de mesure de concepts non observables. Dans ce cas, l'analyse factorielle sert de révélateur à un cadre théorique sous-jacent masqué par le bruit des mesures. Ce point de vue peut être divisé en deux types de démarches : exploratoire ou confirmatoire. La première sert à identifier les facteurs à partir des variables observables. Alors que la seconde, elle aide à s'assurer que les données recueillies vérifient une structure définie à priori, en fonction d'hypothèses théoriques ou à partir des résultats d'études précédentes.

Etant donnée le volume de notre base de données et la densité des informations concernant nos variables initiales de GRH, nous avons fait appel aux analyses factorielles, suivant les objectifs de celles-ci. Mais, le type d'analyse factorielle choisie doit correspondre à la nature des données dont nous disposons. La littérature distingue deux types d'analyses factorielles : *l'analyse des composantes principales (ACP)* et *l'analyse factorielle des correspondances (AFC)*.

L'analyse des composantes est une méthode purement descriptive qui consiste à résumer l'information en réduisant le nombre de dimensions. Les dimensions privilégiées sont les composantes principales qui représentent les combinaisons linéaires des variables initiales.

Deux objectifs sont visés par l'ACP : le premier vise à mettre en évidence des liaisons existant entre les variables, ou encore à faire apparaître la structuration des variables. Le second concerne l'évaluation des ressemblances et les différences entre les individus de l'échantillon.

L'analyse des correspondances est très répandue dans la recherche en sciences de gestion en France. Les travaux de Jean-Paul Benzécri (1980) ont rendu celle-ci populaire lorsqu'il s'agit essentiellement de traiter des données *catégorielles* ou *qualitatives*, qui sont généralement *nominales* ou *ordinales*. Rappelons qu'une variable nominale est mesurée sur une échelle nominale, laquelle exprime une caractéristique qui distingue l'objet étudié des autres en lui donnant un nom. Cela veut dire que chaque objet ou sujet ne peut être assigné à plus d'une catégorie et il doit pouvoir être classé dans au moins une catégorie. Un exemple de ce type d'échelle serait le sexe : un sujet sera soit masculin ou féminin, mais il ne peut être les deux. Lorsque les variables sont ainsi classées dans différentes catégories, on dit habituellement qu'elles sont catégorisées plutôt que mesurées.

Alors qu'une variable ordinale signifie que ces modalités sont ordonnées. Les modalités peuvent ou non correspondre à un continuum sous-jacent. À titre d'exemple, la question suivante pourrait être posée à un dirigeant (Enquête REPONSE 1998) :

*Selon vous, quel a été le plus important de ces changements ?*

<b>Changement important</b>	<b>Ordre d'importance</b>
<i>Un changement de propriétaire</i>	1
<i>Un changement des pratiques salariales</i>	2
<i>Une modification des horaires collectifs</i>	3
<i>Un déménagement partiel ou total</i>	4
<i>Un changement technologique important</i>	5
<i>Un changement organisationnel important</i>	6
<i>L'introduction d'un nouveau produit ou service</i>	7
<i>(NSP)</i>	8



Une des limites de cette échelle est qu'il n'est pas possible d'évaluer l'écart entre chacun des niveaux de préférence indiqués par le répondant. Ainsi, dans l'exemple précédent, bien que le chercheur sache que l'énoncé 1 constitue une motivation plus importante que l'énoncé 2 pour le répondant, il ne peut savoir jusqu'à quel point ce dernier estime que l'énoncé auquel il a attribué le premier rang est supérieur au deuxième, et ainsi de suite.

L'analyse des correspondances peut être simple ou multiple. Le premier cas s'applique à des situations où les individus statistiques sont décrits par deux variables nominales. Mais, il est fréquent de disposer d'individus décrits par plusieurs variables nominales ou ordinales. Ce dernier cas correspond à une extension de l'AFC simple qui est généralement appelée Analyse des Correspondances Multiples ou ACM.

Dans notre cas, nous étions confrontés à un nombre important de variables initiales de GRH de nature qualitative. Selon la revue de littérature, une analyse des correspondances multiples (ACM) nous paraît plus appropriée pour extraire les axes factoriels qui constitueront nos dimensions de GRH. Cette méthode nous aide également à s'assurer de l'unidimensionnalité des indicateurs de GRH.

Nous avons pu identifier, grâce à plusieurs ACM, sept axes factoriels de GRH (**cf. encadré 1**) représentant les activités d'organisation de travail, de gestion des compétences, de rémunération et d'animation. Les résultats détaillés des analyses des correspondances multiples sont intégrés aux annexes de cette thèse. Nous pouvons également observer les contributions des axes factoriels et leurs modalités explicatives à travers les **tableaux 5 et 6**.

### **Encadré 1**

#### **Variables actives ou axes factoriels**

A partir du volet « *employeur* » des deux Enquêtes 1998 et 2005, nous avons retenu un nombre important de variables de GRH dites actives. Pour agréger l'information fournie par ces variables, une analyse factorielle par correspondances multiples (ACM) a été effectuée sur chacune des activités de GRH suivante : organisation de travail, gestion des compétences, rémunération et animation. Le résultat de ces ACM nous donne les sept axes factoriels ci-dessous :

#### **Organisation de travail**

Organisation de travail (Axe1) : fixation des tâches, nature du contrôle, en cas d'incident mineur

#### **Gestion des compétences**

Gest\_compét (Axe2) : entretien avec les salariés non cadres et cadres, liens avec la formation et la promotion, dépenses de formation

#### **Rémunération**

Salaire (Axe3) : augmentations générales (cadres et non cadres)

Incitatifs (Axe4) : augmentations individuelles, primes (cadres et non cadres)

#### **Animation**

Participation (Axe5) : action qualité, groupe de qualité

Information (Axe6) : Diffusion informations sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi, sur la formation, sur la stratégie

Communication (Axe7) : Discussion collective, discussion d'information

---

**Tableau 5**  
**Contributions des axes factoriels et leurs modalités explicatives**  
**Réponse 98**

Dimensions	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>Organisation du travail</b>		
<i>Orga (22.34)</i>	Taches précises Référer à la hiérarchie Contrôle permanent	Objectifs globaux Régler eux-mêmes le problème Contrôle occasionnel
<b>Gestion des compétences</b>		
<i>Gest_compet (70.16) (inversé)</i>	Pas entretien non cadre Pas entretien cadre Pas lien formation Pas lien promotion Inférieur à 4%	Entretien non cadre Entretien cadre Lien formation Lien promotion Supérieur ou égal à 4%
<b>Rétribution</b>		
<i>Incitatifs (32.85) (inversé)</i>	Pas augmentation indiv Salaire non cadre Pas augmentation indiv Salaire cadre Pas prime perf indiv non cadre Pas prime perf coll non cadre Pas prime perf indiv cadre Pas prime perf coll cadre	Augmentation indiv Salaire non cadre Augmentation indiv Salaire cadre Prime perf indiv non cadre Prime perf coll non cadre Prime perf indiv cadre Prime perf coll cadre
<i>Salaire (17.80) (inversé)</i>	Pas augmentation Gle Salaire non cadre Pas augmentation Gle Salaire cadre	Augmentation Gle Salaire non cadre Augmentation Gle Salaire cadre
<b>Animation</b>		
<i>Information (29.16) (inversé)</i>	Pas information Formation Pas information Stratégie Economique Pas information Situation Economique Pas information Evolution Emploi Pas information Evolution Salaires	Information Formation Information Stratégie Economique Information Situation Economique Information Evolution Emploi Information Evolution Salaires
<i>Communication (20.35) (inversé)</i>	Pas discussion changement individuel Pas discussion changement collectif Pas discussion pour informer	Discussion changement individuel Discussion changement collectif Discussion pour informer
<i>Participation (12.83) (inversé)</i>	Pas groupe qualité Pas action qualité	Groupe qualité Action qualité

**Tableau 6**  
**Contributions des axes factoriels et leurs modalités explicatives**  
**Réponse 05**

Dimensions	Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>Organisation du travail</b>		
<i>Orga (20.98)</i>	Taches précises Référer à la hiérarchie Contrôle permanent	Objectifs globaux Régler eux-mêmes le problème Contrôle occasionnel
<b>Gestion des compétences</b>		
<i>Gest_compet (70.80) (inversé)</i>	Pas entretien non cadre Pas entretien cadre Pas lien formation Pas lien promotion Inférieur à 4%	Entretien non cadre Entretien cadre Lien formation Lien promotion Supérieur ou égal à 4%
<b>Rétribution</b>		
<i>Incitatifs (33.91) (inversé)</i>	Pas augmentation indiv Salaire non cadre Pas augmentation indiv Salaire cadre Pas prime perf indiv non cadre Pas prime perf coll non cadre Pas prime perf indiv cadre Pas prime perf coll cadre	Augmentation indiv Salaire non cadre Augmentation indiv Salaire cadre Prime perf indiv non cadre Prime perf coll non cadre Prime perf indiv cadre Prime perf coll cadre
<i>Salaire (19.24) (inversé)</i>	Pas Augmentation Gle Salaire non cadre Pas augmentation Gle Salaire cadre	Augmentation Gle Salaire non cadre Augmentation Gle Salaire cadre
<b>Animation</b>		
<i>Information (24.84) (inversé)</i>	Pas information Formation Pas information Stratégie Economique Pas information Situation Economique Pas information Evolution Emploi Pas information Evolution Salaires	Information Formation Information Stratégie Economique Information Situation Economique Information Evolution Emploi Information Evolution Salaires
<i>Communication (18.98)</i>	Pas discussion changement individuel Pas discussion changement collectif Pas discussion pour informer	Discussion changement individuel Discussion changement collectif Discussion pour informer
<i>Participation (13.56) (inversé)</i>	Pas groupe qualité Pas action qualité	Groupe qualité Action qualité

Après l'étape d'analyse factorielle, nous avons effectué une *analyse typologique*, d'une part, pour déterminer les classes de stratégie adoptée par les établissements de notre panel. D'autre

part, nous nous sommes appuyés sur les axes factoriels qui représentent nos dimensions de GRH pour classer ces établissements selon leur proximité.

### **2.2.1.2.2. Analyse typologique**

Par définition, l'opération de classification signifie la manière dont des objets similaires sont regroupés entre eux selon tel ou tel critère. Les buts de l'opération peuvent être comme visant de :

- (a) Simplifier la réalité en réduisant le nombre de ses objets (on substitue aux individus des classes moins nombreuses qu'eux).
- (b) Valider à partir de là certaines hypothèses, faire des prédictions, générer des hypothèses nouvelles.

A partir de là, les diverses techniques de classification (ou d'« analyse typologique », de « taxonomie », ou « taxinomie » ou encore « analyse en clusters ») visent toutes à répartir  $n$  individus, caractérisés par  $p$  variables  $X_1, X_2, \dots, X_p$  en un certain nombre  $m$  de sous-groupes aussi homogènes que possible.

On distingue deux grandes familles de techniques de classification :

1) La classification hiérarchique : pour un niveau de précision donné, deux individus peuvent être confondus dans un même groupe, alors qu'à un niveau de précision plus élevé, ils seront distingués et appartiendront à deux sous-groupes différents.

La classification hiérarchique se compose de deux familles de méthodes :

- *La classification hiérarchique ascendante (CAH)* : consiste à classer un nombre fini d'objets. Sa démarche peut se résumer en deux étapes. Premièrement, évaluer les ressemblances entre les individus au moyen d'une mesure de proximité (*indice de distance*) afin de former des classes.

Deuxièmement, évaluer ensuite la proximité relative des classes elles-mêmes, afin de les regrouper en classes de classes, et de substituer ainsi à l'ensemble de départ un ensemble hiérarchiquement structuré.

- *La classification hiérarchique descendante* : peuvent avoir leur utilité, notamment quand on vise des rangements de type dichotomique ou purement pragmatique. A l'inverse des constructions ascendantes, les méthodes descendantes procèdent par dichotomies ou scissions successives d'une classe à chaque étape de la démarche.

Cette méthode pose toutefois quelques problèmes :

- (a) Le choix de la classe à scinder (la plus nombreuse, ou celle de plus grand diamètre, ou encore celle de plus grande dispersion).
- (b) Le mode d'affectation des objets aux sous-classes (on décidera de mettre par exemple dans la même classe les objets possédant la même modalité pour une variable considérée. Mais il y a bien d'autres solutions possibles).

Ces problèmes constituent des limites pour les méthodes descendantes qui perdent du terrain au profit des méthodes ascendantes. En outre selon Roux (1985), les méthodes ascendantes sont généralement plus fiables que les méthodes descendantes et moins coûteuses en hypothèses.

2) La classification non hiérarchique ou partitionnement, aboutissant à la décomposition de l'ensemble de tous les individus en  $m$  ensembles disjoints ou classes d'équivalence ; le nombre  $m$  de classes est fixé. Cette méthode permet de pallier les limites de l'approche hiérarchique. Selon Evrard et al (2003), il s'agit de deux limites majeures. D'un point de vue théorique, la classification hiérarchique procède à la recherche d'une succession de sous-optimums et non à la recherche d'un optimum global. D'un point de vue pratique, la classification hiérarchique implique un temps de calcul (nombre d'itérations) élevé en raison du nombre d'objets à classer qui peut être important et un volume de stockage des données important. En fait, la

méthode non hiérarchique vise dès le départ de constituer directement  $k$  types à partir de  $n$  objets, en essayant d'optimiser un indice global mesurant la qualité de la classification.

Malgré les qualités que l'approche non hiérarchique peut présenter, elle est néanmoins moins utilisée dans les études en sciences de gestion et particulièrement en gestion stratégique des ressources humaines. C'est plutôt les méthodes de classification hiérarchique qui sont employées, notamment la classification hiérarchique ascendante (CAH) à l'aide de la méthode Ward. A ce propos, Delery (1998) décrit l'analyse typologique comme :

« Une procédure statistique multivariée qui analyse une base de données contenant des informations sur des entités et tente de les réorganiser dans des groupes homogènes. » (traduction libre) .

Le choix de la classification est justifié également par un ensemble d'études ayant fait appel à des méthodes typologiques, notamment les études d'Arthur (1992 ; 1994).

A l'instar des auteurs en GSRH, nous avons choisie d'effectuer une classification hiérarchique ascendante à l'aide de la méthode *Ward*. Cette dernière permet de maximiser la *variance intergroupe* et minimiser la *variance intragroupe*. Dit autrement, la méthode Ward consiste à regrouper les individus à l'intérieur d'un petit nombre de groupes, présentant des niveaux identiques sur une ou plusieurs variables présélectionnées (par exemple. les pratiques de GRH) ; les différences entre les individus situés dans un même groupe doivent être minimales, tandis que les différences entre les individus situés dans des groupes différents doivent être au contraire les plus grandes possibles.

Le nombre de classes est alors défini à l'aide de « l'arbre de classification hiérarchique » ou *dendrogramme*. Ce choix a été réalisé « à l'œil », et nous avons retenu la partition qui précède un saut important de l'indice de fusion (règle du plus grand saut), sachant que nous avons veillé à retenir une partition permettant également de minimiser l'indice de fusion afin d'obtenir les groupes les plus homogènes possibles.

La typologie permet de distinguer trois groupes d'établissements relatifs à nos variables indépendantes (GRH et stratégie d'affaires). Pour différencier ces groupes, un test de *khi-deux*

est utilisé en croisant les groupes avec les pratiques de GRH initiales (**cf. encadré**) et les variables de stratégie (**cf. encadré**). Cette étape est préconisée par Evrard et al (2003) dans la mesure où elle permet la description des classes obtenues. Les auteurs notent que :

*« Pour décrire les groupes, il ne suffit pas de savoir que la classification effectuée est « bonne » au point de vue statistique et de connaître la liste des individus (symbolisés par leur numéro de code) constituant tel ou tel type. Il faut, pour trouver la « signification » pratique des types, revenir aux variables initiales. »*

La typologie, valable pour REPONSE 98 et REPONSE 05, peut être lue à partir des variables qui sont particulièrement discriminantes. Nous verrons, dans un premier temps, les groupes de GRH dont la description sera succincte parce qu'elle sera détaillée dans le chapitre des résultats. Dans un deuxième temps, nous ferons un descriptif des groupes de stratégie.

#### **2.2.1.2.2.1. Groupes de GRH**

L'analyse discriminante basée sur le test de Khi 2, reportée dans les **deux tableaux de l'encadré 2**, nous renseigne sur la nature de la GRH en France entre la fin des années 1990 et le début du 21<sup>ème</sup> siècle. Les typologies effectuées respectivement sur le panel des enquêtes Réponse 1998 et 2005 montrent l'existence de trois groupes d'établissements répartis selon leurs efforts de mise en place des pratiques de GRH qui ont été sélectionnées pour les fins de ce travail.

Comme le montrent les résultats de l'analyse bivariée de l'encadré, nous comparons les pourcentages des pratiques dans chaque groupe ou classe avec les pourcentages globaux de celles-ci. Le groupe 2 en 1998 et en 2005 a des pourcentages élevés pour toutes les pratiques de GRH. Au contraire, le groupe 3 en 1998 et le groupe 1 en 2005 ont des pourcentages faibles pour toutes les pratiques de GRH. Enfin dans le groupe 1 en 1998 et le groupe 3 en 2005, les établissements s'engagent à la fois sur des pratiques dites stratégiques et des pratiques dites administratives.



A l'issue de cette analyse bivariée, trois systèmes de GRH sont mis en évidence : système stratégique, système administratif et système hybride. Ce résultat relatif à la typologie de GRH concorde avec notre modèle théorique.

**Encadré 2**

**Discrimination des classes d'établissements selon leurs pratiques de GRH**

Pour décrire et différencier les classes d'établissements issues de la typologie selon leurs politiques de GRH, des tableaux croisés sont effectués entre les classes et les différentes variables relatives aux pratiques de GRH sélectionnées. Nous indiquons dans le tableau ci-dessous le % d'établissements qui ont répondu positivement (par exemple pour Autonomie : le % correspond aux répondants qui offrent une large autonomie dans la prise de décisions) pour chacune des classes.

Réponse 1998	Organisation de travail % Oui			Gestion des compétences % Oui			Rémunération % Oui							Animation % Oui				
	Autonomie	Ordre	contrôle	Nentreten*	Centretien	Formation	NSAIAIR	CSAIAIR	NAUGI	CAUGI	NPRIM	CPRIM	NPRIMC	CPRIMC	grquali	AXQUALI	DISCOLL	INFORMA
<b>Global</b>	<b>73.28</b>	<b>68.19</b>	<b>58.21</b>	<b>66.74</b>	<b>69.85</b>	<b>40.12</b>	<b>72.56</b>	<b>48.13</b>	<b>77.03</b>	<b>68.71</b>	<b>48.34</b>	<b>56.34</b>	<b>38.98</b>	<b>34.82</b>	<b>56.34</b>	<b>67.36</b>	<b>39.81</b>	<b>59.36</b>
Classe 1	74.94	73.54	61.36	89.70	90.40	44.50	74.71	47.78	83.14	74.94	52.93	62.06	42.62	37.00	63.23	76.35	14.29	41.45
Classe 2	76.74	56.25	47.22	87.85	95.49	46.53	74.31	49.31	82.29	80.21	53.82	66.67	45.14	44.79	62.15	69.79	79.86	93.75
Classe 3	66.40	72.87	65.59	2.43	4.45	25.10	66.80	47.37	60.32	44.53	34.01	34.41	25.51	19.43	37.65	48.99	37.25	50.20
Test Khi-2	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	n.s	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001

Lecture : \* voir dictionnaire des variables Réponse utilisées dans cette recherche aux annexes

Réponse 2005	Organisation de travail % Oui			Gestion des compétences % Oui			Rémunération % Oui							Animation % Oui				
	Autonomie	Ordre	contrôle	Nentreten*	Centretien	Formation	NSAIAIR	CSAIAIR	NAUGI	CAUGI	NPRIM	CPRIM	NPRIMC	CPRIMC	grquali	AXQUALI	DISCOLL	INFORMA
<b>Global</b>	<b>54.37</b>	<b>69.65</b>	<b>65.18</b>	<b>76.09</b>	<b>78.48</b>	<b>38.25</b>	<b>82.85</b>	<b>52.70</b>	<b>76.82</b>	<b>72.25</b>	<b>47.09</b>	<b>62.37</b>	<b>59.15</b>	<b>56.86</b>	<b>61.75</b>	<b>59.98</b>	<b>31.81</b>	<b>54.47</b>
Classe 1	44.59	66.22	62.16	0.00	0.00	20.27	77.03	56.08	54.73	37.84	30.41	28.38	31.76	28.38	43.92	44.59	23.65	47.30
Classe 2	78.34	54.91	49.37	93.70	95.97	47.61	76.57	45.09	87.66	85.64	54.41	76.32	71.28	71.54	70.53	69.77	49.37	74.56
Classe 3	35.01	84.89	81.29	86.33	89.69	35.73	90.89	58.75	74.34	71.70	46.04	61.15	57.31	53.00	59.71	56.12	17.99	37.89
Test Khi-2	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	0.0003	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001

Lecture : \* voir dictionnaire des variables Réponse utilisées dans cette recherche aux annexes

### **2.2.1.2.2.2. Groupes de stratégie d'affaires**

L'analyse typologique appliquée à la stratégie d'affaires adoptée par les établissements de notre panel fournis trois groupes semblables dans les deux enquêtes de 1998 et 2005. En voici un descriptif qui prend en compte les différences entre les établissements selon les stratégies d'innovation, de qualité ou de prix choisies.

#### **1) Premier groupe : stratégie de différenciation**

Dans le cas de notre panel, les établissements qui se trouvent dans le groupe 1 ont tendance à adopter une stratégie d'innovation et de qualité pour se démarquer par rapport à leurs concurrents. Alors qu'en même temps, ils accentuent moins leur attention sur les politiques de prix.

Dans les tableaux croisés ci-dessous (**cf. encadré 3**), on peut constater respectivement que 76.16 % en 1998, 60.41 % en 2005 et 84.21 % en 1998, 74.37 % en 2005 des établissements qui appartiennent à la classe de la stratégie de différenciation répondent favorablement à l'adoption de l'innovation et de la qualité comme premier choix avant de choisir les autres stratégies qui leur sont proposées.

Ce résultat correspond à d'autres résultats déjà vérifiés par plusieurs auteurs tels que Rojot et al (2004), Johnson et al (2005), Bayad et al (2004). Ce premier groupe correspond selon la littérature à une stratégie de différenciation.

#### **2) Deuxième groupe : stratégie de prix**

L'analyse du tableau croisé nous conduit à constater que les établissements du groupe 2 ont tendance à :

- Accorder une grande importance à la baisse des coûts en focalisant sur la stratégie de prix. Comme le montrent les tableaux croisés ci-dessous, 97.52 % en 1998, 100.00 % en 2005 des établissements de la classe Prix ont sélectionné la stratégie de prix comme stratégie de premier choix. Les autres stratégies viennent ensuite dans les autres positions.

- Mettre moins l'option sur les stratégies d'innovation, de qualité et autres. Ces stratégies sont considérées par ce type d'établissements comme ayant un second rôle. D'ailleurs le tableau descriptif montre de faibles pourcentages concernant ces stratégies.

Selon les caractéristiques soulevées ci-dessus, nous pouvons dire que ce groupe correspond bien à une stratégie de Prix.

### **3) Troisième groupe : stratégie focus**

Cette classe représente un mixte de deux catégories de stratégies de différenciation et de prix. Le tableau des statistiques de l'analyse bivariée montre que les établissements qui se trouvent dans cette catégorie ont répondu favorablement à toutes les stratégies qui leur ont été proposées. Ces établissements adoptent en premier choix la stratégie de prix mais également les stratégies d'innovation et de qualité.

Ce type de stratégie est adapté à des établissements qui doivent à la fois répondre aux besoins de leurs clients et réaliser les baisses des coûts. Selon Johnson et al (2005), la stratégie de focus consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. Par exemple, dans les années 1980 et 1990, les constructeurs automobiles japonais ont été contraints d'adopter une stratégie qui leur permettait d'offrir une meilleure satisfaction à leur clientèle (produits innovant et de qualité) et en même temps réduire les coûts de production (effet d'expérience avec une production élevée). Ce qui leur a permis de pénétrer le marché européen en pratiquant des prix bas et en offrant des produits à qualité égale aux produits européens.

**Encadré 3****Discrimination des classes d'établissements selon leurs stratégies**

Pour décrire et différencier les classes d'établissements issues de la typologie selon leurs stratégies adoptées, des tableaux croisés sont effectués entre les classes et les différentes variables initiales relatives aux stratégies d'affaires sélectionnées. Nous indiquons dans le tableau ci-dessous le % d'établissements qui ont répondu positivement au premier choix de la stratégie en question (par exemple pour Prix : le % correspond aux répondants qui adoptent la stratégie de prix en premier choix parmi les trois choix disponibles) pour chacune des classes.

<b>Réponse</b> 1998	<b>Prix</b> % 1 <sup>er</sup> choix	<b>Innovation</b> % 1 <sup>er</sup> choix	<b>Qualité</b> % 1 <sup>er</sup> choix	<b>Autres</b> % 1 <sup>er</sup> choix
Groupe 1	9.75	76.16	84.21	35.76
Groupe 2	97.52	2.48	22.36	12.42
Groupe 3	95.48	94.19	54.19	100.00
Test Khi-2	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001

Lecture : \* désigne la classe de stratégie d'affaires

<b>Réponse</b> 2005	<b>Prix</b> % 1 <sup>er</sup> choix*	<b>Innovation</b> % 1 <sup>er</sup> choix	<b>Qualité</b> % 1 <sup>er</sup> choix	<b>Autres</b> % 1 <sup>er</sup> choix
Groupe 1	8.16	60.41	74.37	4.90
Groupe 2	100.00	12.56	25.63	13.07
Groupe 3	83.20	91.31	56.73	63.27
Test Khi-2	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001

Lecture : \* désigne la classe de stratégie d'affaires

Enfin les analyses typologiques effectuées, il convient maintenant de déterminer nos *idéaux-types*. Les typologies que nous venons de réaliser au niveau des pratiques de GRH et de stratégie globale, vont nous permettre d'extraire nos profils types.

Comme nous venons de le voir, nous avons pu identifier, conformément à notre modèle théorique, trois groupes de pratiques de GRH (stratégique, hybride, administratif) et trois groupes de stratégie globale (stratégie de différenciation, stratégie de prix, stratégie de focalisation ou focus). Pour approcher nos idéaux-types, nous avons calculé la moyenne des classes pour chacune des variables indépendantes ou explicatives. Ces moyennes seront ensuite considérées comme une estimation des scores théoriques de nos systèmes de GRH et de nos configurations stratégiques.

### **2.2.2. Variables dépendantes**

Pour mesurer la performance des organisations, quatre variables ont été sélectionnées : l'absentéisme, le climat social, l'innovation et la rentabilité. Les quatre variables constituent les dimensions qui mesurent l'effet des systèmes de GRH, compte tenu de la définition retenue de la performance comme étant un concept multidimensionnelle. Bien que les décisions de GRH n'exercent pas un effet direct sur la rentabilité, ils produisent cependant un impact sur le comportement du personnel et ce comportement se répercute sur la l'absentéisme, la qualité des rapports de travail et la capacité de l'organisation à innover. Par conséquent, en fonction du degré de motivation du personnel (par exemple, volonté de s'impliquer ou état de démission mentale), la productivité et la qualité de la production devraient varier et avoir un impact différent sur le volume des ventes et la rentabilité. Cette chaîne causale ne sera cependant pas l'objet de notre recherche mais avait le mérite d'être rappelée.

Les principales variables relevant des quatre indicateurs de performance des établissements de notre échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7**

**Variables dépendantes sélectionnées dans les questionnaires « représentants de la direction » des enquêtes Réponse 1998 et Réponse 2005**

<b>Variables</b>	<b>Intitulés</b>	<b>Modalités</b>
<b>Climat social</b>	Climat social	Climat social
<b>Absentéisme</b>	Absentéisme Absentéisme Absentéisme Absentéisme	Absentéisme ouvriers Absentéisme employés Absentéisme techniciens Absentéisme cadres
<b>Rentabilité</b>	Rentabilité	Niveau de rentabilité
<b>Innovation</b>	Innovation organisationnelle Innovation organisationnelle Innovation organisationnelle Innovation organisationnelle Innovation organisationnelle Innovation organisationnelle Innovation Produit Innovation technologique Innovation technologique Innovation technologique Innovation technologique Innovation technologique	Changement organisationnel important Equipes autonomes Groupes de travail Juste à temps suppression de niveau hiérarchique Norme ISO Nouveau produit Changement technologique important Informatique individuelle Réseau, Intranet Internet Systèmes assistés par ordinateur Robots

Le choix de l'absentéisme, le climat social, l'innovation et de la rentabilité comme indicateurs de performances des entreprises relève de notre positionnement épistémologique par rapport au concept de performance. Contrairement aux travaux qui jusque là se sont limités à l'approche financière de la performance, nous considérons que la performance doit être un concept multidimensionnel et non unidimensionnel.

### 2.2.2.1. Mesure de l'innovation

L'innovation est considérée comme un indicateur important dans la mesure de la performance organisationnelle (Bayad et al, 2005 ; Laursen et Foss, 2000 ; Michie et al, 2004). Elle sera évaluée par un ensemble de variables qui sont inspirées des travaux de Coutrot (2004).

A partir des informations élémentaires fournies par le questionnaire destiné aux dirigeants de l'enquête REPONSE, on construit un indicateur synthétique d'innovation. Celui-ci contient des variables qui relèvent de l'innovation technologique, organisationnelle et de produit. Comme Coutrot l'avait fait, la construction de notre indicateur résulte d'une démarche raisonnée de tâtonnement, où l'on s'est assuré d'une part que les variables mobilisées jouaient bien un rôle discriminant dans la description des comportements d'entreprise, et d'autre part que notre indicateur synthétique n'associait pas des pratiques innovantes négativement corrélées entre elles (auquel cas la somme des variables indicatrices correspondant aux pratiques n'aurait aucun pouvoir descriptif de l'intensité de l'innovation).

L'indicateur d'innovation globale s'écrit (Coutrot, 2004) :

$$Innov = Team + Lean + Chantec + Chanorg + Chanprod + Tronic + Reso,$$

où les variables de droite ont la signification suivante :

*Team* = plus de 20% des salariés participent soit à des groupes de travail, soit à des équipes autonomes de production.

*Lean* = l'établissement pratique au moins deux des trois dispositifs suivants : juste-à-temps, ISO, suppression de niveau hiérarchique.



*Chantec* = l'établissement signale un « changement technologique important au cours des trois dernières années ».

*Chanorg* = l'établissement signale un « changement organisationnel important au cours des trois dernières années ».

*Chanprod* = l'établissement signale un « changement de produit important au cours des trois dernières années ».

*Tronic* = plus de 50% des salariés utilisent un micro-ordinateur, ou il y a présence de robots, ou de systèmes assistés par ordinateur

*Reso* = plus de 20% des salariés sont connectés à un réseau interne, ou plus de 5% à Internet

Les questions qui ont été posées pour obtenir la perception des dirigeants des établissements concernés par l'enquête REPONSE sont les suivantes :

Les variables Team, Reso et Tronic sont cernées par la question posée est :

*Q. 5.12. Quel est le pourcentage de salariés concernés par ...*

	<5% (NSP)	19%	De 5 à 49%	De 20 à ou plus	50% utilisée)	(Non
• <i>L'informatique individuelle (micro, terminal,...)</i>	1	2	3	4	5	6
• <i>L'informatique en réseau, Intranet .....</i>	1	2	3	4	5	6
• <i>Internet .....</i>	1	2	3	4	5	6
• <i>Des groupes de travail pluridisciplinaire, des groupes ou équipes de projets.....</i>	1	2	3	4	5	6
• <i>Equipes autonomes de production .....</i>	1	2	3	4	5	6

Les variables Lean, Chantec, Chanorg et Chanprod sont appréhendées par les deux questions suivantes :

*Q. 5.13 en 1998 et Q. 5.13a en 2005. Voici d'autres technologies et méthodes d'organisation du travail. Sont-elles utilisées dans votre E... ?*

	OUI	NON	(NSP)
a. Robots / machines-outil à commande numérique, centre d'usinage.....	1	2	3
b. Systèmes assistés par ordinateur (PAO, CAO, DAO, FAO...)	1	2	3
c. Juste à temps avec les fournisseurs .....	1	2	3
d. Juste à temps avec les clients.....	1	2	3
e. Raccourcissement de ligne hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire).....	1	2	3
f. Démarche « qualité totale ».....	1	2	3
g. Progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP en anglais).....	1	2	3

*Q. 5.17 en 1998 et Q. 5.16 en 2005. Toujours au cours des trois dernières années, votre établissement a-t-il connu...*

	OUI	NON	(NSP)
a. Un changement de propriétaire (si mono-établissement – 0.6 = 1) .....	1	2	3
b. Un changement de propriétaire de l'entreprise (si multi-établissement – 0.6 = 2) .....	1	2	3
c. Un changement de direction (si mono-établissement – 0.6 = 1) .....	1	2	3
d. Un changement de direction de l'établissement (si multi-établissement – 0.6 = 2) .....	1	2	3
e. Une augmentation importante des effectifs.....	1	2	3
f. Une réduction importante des effectifs .....	1	2	3
g. Un changement des pratiques salariales .....	1	2	3
h. Une modification des horaires collectifs .....	1	2	3
i. Un déménagement partiel ou total.....	1	2	3
j. Un changement technologique important.....	1	2	3
k. Un changement organisationnel important .....	1	2	3
l. L'introduction d'un nouveau produit ou service .....	1	2	3

### 2.2.2.2. Mesure de la rentabilité économique

Pour mesurer de la rentabilité, les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à 5 points le niveau de leur rentabilité par rapport à leurs concurrents (1 : très inférieur ; 5 : très supérieur). La question qui a été posée est :

*Q. 4.11 en 1998 et Q. 4.12 en 2005. Par rapport à vos principaux concurrents, votre niveau de rentabilité est-il ?*

- *Très supérieur* ..... 1
- *Plutôt supérieur*..... 2
- *Equivalent* ..... 3
- *Plutôt inférieur*..... 4
- *Très inférieur*..... 5

### 2.2.2.3. Mesure du climat social

La mesure de l'indicateur du climat social repose sur une échelle allant de 1 à 4. Les répondants au questionnaire de la DARES devaient qualifier sur cette échelle l'état du climat social dans leurs établissements (1 : tendu ; 4 : très calme). Cette mesure perceptuelle du climat social s'inspire de la définition largement retenue par les auteurs en sciences de gestion en France. Ces auteurs considèrent que le climat social mesure généralement la qualité des relations sociales et professionnelles et sa définition peut être associée à l'atmosphère générale qui prévaut sur le lieu du travail (Payne et Pugh, 1976, Dastmalchian et al, 1989, cités par Laroche et al. 2004). De ce point de vue, Laroche et Schmidt (2004) estiment, en citant Denison (1996), que la mesure du climat social s'articule autour de trois approches :

- La mesure subjective des attributs individuels ;
- La mesure subjective des attributs organisationnels ;
- La mesure des attributs organisationnels qui combinent des dimensions subjectives et objectives.

La question posée à cet effet est :

*Q. 8.1 en 1998 et Q. 8.1 en 2005. Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social dans votre E... ?*

- *Calme* ..... 1
- *Plutôt calme* ..... 2
- *Plutôt tendu* ..... 3
- *Tendu* ..... 4

#### **2.2.2.4. Mesure de l'absentéisme**

Ce dernier indicateur s'intéresse de mesurer l'absentéisme chez les cinq catégories salariales des établissements français. Les répondants au questionnaire « employeurs » devaient répondre par oui ou par non si l'absentéisme concerne ou pas une des cinq catégories.

La question qui a été posée à ce sujet est la suivante :

*Q. 6.3 en 1998 et Q. 6.3 en 2005. En 2004, dans votre E..., l'absentéisme a-t-il représenté pour vous un problème chez ...*

*(Modalités posées en fonction des catégories de salarié présentes dans l'établissement en 0.1a.)*

	<i>OUI</i>	<i>NON</i>	<i>(NSP)</i>
• <i>Les cadres</i> .....	1	2	3
• <i>Les commerciaux</i> .....	1	2	3
• <i>Les techniciens et agents de maîtrise</i> .....	1	2	3
• <i>Les employés</i> .....	1	2	3
• <i>Les ouvriers</i> .....	1	2	3

### 2.2.3. Variables de contrôle

Dans un effort d'exactitude statistique de nos procédures analytiques, nous avons contrôlé l'effet des caractéristiques organisationnelles et environnementales. Nos variables organisationnelles concernent la taille, le secteur d'activité et la structure des établissements. La taille est approchée par le nombre des salariés des établissements (*Q. 0.8 en 1998 et Q. 0.7 en 2005*). Le secteur est décrit par le regroupement sectoriel auquel appartient l'établissement.

La question posée à cet effet est la suivante :

*00. Pourriez-vous me préciser le code NAF de votre E... (A la place des E... mettre établissement ou entreprise selon qu'il y a un ou plusieurs établissements) ?*

*I\_I\_I\_I Si ne sait pas préciser le secteur d'activité*

*/-----/*

La structure est décrite par l'appartenance de l'établissement à une entreprise mono ou multi-établissements (*Q.0.7 en 1998 et Q.0.6 en 2005*).

Les autres variables environnementales concernent l'envergure du marché de l'établissement (régional, national ou international) (*Q.4.5 en 1998 et Q.4.8 en 2005*) et la structure de propriété illustrée par la cotation de l'établissement en bourse (*Q. 0.15 en 1998 et Q.0.10a en 2005*).

### 2.3. Méthode d'analyse

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé deux types d'analyses. Premièrement, nous avons choisie des analyses qui mesurent la déviation par rapport à l'idéal-type concernant nos variables indépendantes (GRH et stratégie d'affaires). Deuxièmement, l'analyse explicative de la performance (variable dépendante) par cette déviation aux idéals-types relève d'une « régression logistique ».

Dans cette partie, nous aborderons respectivement ces deux types d'analyses. Nous commençons par la mesure de la déviation et ensuite abordons l'instrument statistique de l'analyse explicative.

### 2.3.1. Méthode de déviation

Les analyses choisies portent sur la mesure de la déviation par rapport aux systèmes de GRH et des stratégies d'affaires théoriquement construits. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement de classer les entreprises de l'échantillon dans des catégories, mais d'évaluer la déviation entre les entreprises de l'échantillon et les idéals types (Doty et al. 1994).

D'autres approches d'analyse sont utilisées par les chercheurs, notamment la méthode des experts. Dans notre étude, la méthode du *continuum* (Delery et Doty, 1996 ; Doty et al, 1993) est la plus privilégiée.

La méthode du continuum telle qu'elle a été développée par les chercheurs de gestion stratégique des ressources humaines tels que Doty et al (1994), se résume en trois modèles mathématiques que nous utilisons pour évaluer l'« indice de similarité », la complémentarité interne et enfin les complémentarités interne et externe.

#### Indice de similarité

La technique utilisée par Doty et Glick (1994) pour mesurer la similarité entre les modèles de travail théoriques et les modèles de travail empiriques, est basée sur le calcul de la *distance euclidienne* représentée par la formule suivante :

$$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o) W (X_i - X_o)} \quad (\text{équation A})$$

Où

$D_{io}$  = distance entre le système de GRH théorique  $i$  et le système de GRH trouvé dans l'organisation  $o$ .

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

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

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

### **Complémentarité interne**

Pour mesurer le niveau de complémentarité interne, nous utiliserons, cette fois-ci, une autre formule mathématique (Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993). La complémentarité interne (FitIT) constitue simplement l'inverse additif de l'écart entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique ressemblant le plus à celui retrouvé dans la firme. L'équation mathématique correspondante à la complémentarité interne s'écrit comme le veut la formule suivante :

$$\text{FitIT} = \frac{1}{\sum_{i=1}^I (\text{Min } D_{io})} \quad (\text{équation B})$$

Où

$D_{io}$  est déterminée par l'équation A

$\frac{1}{\sum_{i=1}^I (\text{Min } D_{io})}$	Prend la valeur minimum du vecteur $D_{io}$ parmi tous les systèmes de GRH théoriques $i$ pour chacune des valeurs prises par le système de GRH de l'organisation $o$ .
---	---

**Complémentarités interne et externe**

Pour mesurer le modèle complet, c'est-à-dire les complémentarités interne et externe, nous utiliserons une troisième équation mathématique. Ce modèle complet (FitCIT) représente l'inverse additif de l'écart entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique en tenant compte, cette fois-ci, des écarts des systèmes stratégiques, c'est-à-dire théoriques et organisationnels.

$\text{FitCIT} = - D'_{io}$	<b>(équation C)</b>
-----------------------------	---------------------

Où

$i$  est déterminée par

$I$ $-(\text{Min } D^c_{io})$ $i = 1$
---------------------------------------

$D^c_{io}$  = distance entre les attributs contextuels du système de GRH théoriques  $i$  et les attributs contextuels du système de GRH de l'organisation  $o$ .

$I$ $-(\text{Min } D^c_{io})$ $i = 1$
---------------------------------------

Prend la distance minimale entre les différents attributs contextuels et divers systèmes de GRH théoriques  $i$ .

A la lumière de cette méthode d'analyse, nous avons validé l'hypothèse de complémentarité des pratiques de GRH (hypothèse 1) en mesurant, pour chacun des 962 établissements, la somme des écarts entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH effectivement retrouvées dans les établissements étudiés. Par hypothèse, moins grand sera l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, plus grand sera le niveau de la performance des organisations. La technique utilisée pour mesurer cette similarité est la *distance du poids euclidien* (cf. **équation A et B**).

L'hypothèse 2 se veut une simple extension de la première hypothèse. En plus de tenir compte de la somme des écarts entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles,



nous tenons également compte de la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques retrouvées dans les 962 établissements étudiés (**cf. équation C**).

### **2.3.2. Modèle de régression**

Généralement, la régression a pour but de fournir des informations sur l'effet que peut avoir une variable indépendante ou explicative sur une variable dépendante ou à expliquer. L'intérêt pour les modèles de régression est important dans la mesure où ceux-ci constituent un approfondissement pour les modèles d'analyse bivariée qui restent la plupart du temps de nature descriptive. Cette étape descriptive est néanmoins nécessaire avant d'effectuer des analyses de régression, qui eux sont de nature explicative, puisqu'elle permet de repérer les premières associations entre les variables.

Selon la nature des variables, la régression peut prendre deux formes : linéaire ou non-linéaire. La régression linéaire est adaptée à des variables continues, alors que le modèle de régression non-linéaire concerne plutôt des variables non-continues.

Le modèle de régression linéaire est sans doute le plus connu et le plus utilisé par la recherche en sciences de gestion. Ce succès relève de la simplicité de son utilisation ainsi qu'il offre des possibilités de prévision. Toutefois pour son application, la régression linéaire suppose quelques conditions contraignantes (Evrard et al, 2003).

Il s'agit en premier de la nature des variables qui doivent être quantitatives ou *métriques*, c'est-à-dire mesurée sur des échelles de proportion ou d'intervalle. Cette première condition constitue un obstacle devant les recherches en sciences de gestion qui disposent dans la majorité des cas de données qualitatives.

La seconde condition concerne l'indépendance des variables explicatives. Cette condition signifie qu'aucune association ne doit exister entre les variables explicatives. Dit autrement, le coefficient de corrélation entre deux ou plusieurs variables indépendantes doit être nul ou très faible, sinon, le cas contraire, il y a un problème de colinéarité.

Enfin, une troisième condition est également importante à mentionner. Elle s'apparente aux erreurs ou résidus. Ces derniers doivent être distribués selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante. Les erreurs doivent également être indépendantes des variables explicatives.

Ces conditions ne sont que rarement réunies dans les échantillons fournis par les enquêtes en sciences de gestion. Pour pallier ces problèmes, il est possible de procéder à des analyses factorielles (ACP ou ACM) pour obtenir des axes capables d'être traités comme des variables quantitatives. Il est également possible dans le cas de multicolinéarité de procéder par une régression pas à pas en utilisant que les variables indépendantes qui ne sont pas corrélées entre elles.

Ces solutions sont aussi valables dans le cas de la régression non-linéaire qui constitue la deuxième catégorie de régression. Celle-ci est, contrairement au modèle de régression linéaire, adaptée à l'utilisation des données plutôt *qualitatives* ou *catégorielles*. Ces données qualitatives peuvent être sous forme de variables nominales ou ordinales, c'est-à-dire des variables qui prennent des attributs et non des valeurs numériques : par exemple la variable sexe prend les modalités « male » ou « femelle ».

Le modèle de régression non-linéaire consiste à analyser des liens entre une ou plusieurs variables dépendantes et une ou plusieurs variables indépendantes. La variable dépendante ou à expliquer peut être *dichotomique* (prend deux modalités oui/non) ou *polytomique* (prend plusieurs attributs, ex. niveau de productivité « hausse », « stabilité », « baisse »).

Cette variable suit une distribution de probabilité dans la mesure où elle n'admet pas de valeurs numériques naturelles. L'hypothèse de normalité, généralement plausible dans le cas d'une variable quantitative, n'est pas appropriée dans le cas d'une variable qualitative. Une variable aléatoire qualitative est décrite par les probabilités des différents attributs qu'elle peut prendre et pour évaluer l'influence de différents facteurs sur cette variable, il est d'usage de modéliser les probabilités des différents attributs.

La modélisation d'un modèle de régression logistique obéit à trois principes fondamentaux :

- 1) Un événement Y (Y=1 ou 0) (obéissant à une loi de Bernoulli) ;
- 2) Une (ou plusieurs) variable indépendante X  $\pi(X) = P(Y=1|X)$ , décrit la probabilité de Y=1 pour une valeur X donnée ;
- 3) La modélisation logistique d'une proportion  $p(X)$  en fonction d'une variable X indépendante se présente alors dans sa forme la plus simple comme :

$$\mathbf{Log [p(x)/1-p(x)] = \alpha + \beta X}$$

Le modèle logistique est de type multiplicatif (ou log-additif) : le coefficient  $\beta$  mesure en terme additif le changement dans le *logarithme de la cote* des risques pour chaque unité de changement dans la variable X. Dans le cas d'une variable X dichotomique, le coefficient  $\beta$  correspond au logarithme du rapport de cotes.

Dans le cas de plusieurs variables explicatives, le modèle *Logit* utilise une liaison de type logistique où  $\text{Log}(P/1-P)$  est une fonction des variables retenues, ce qui revient à :

$$\mathbf{P (Y = 1) = 1 / ( e^{-(\alpha + \Sigma\beta X)} + 1)}$$

où Y est la variable dichotomique étudiée, dite « variable réponse »,  $\alpha$  est la constante du modèle, X le vecteur des variables explicatives du modèle, et  $\beta$  le vecteur des coefficients associés à ces variables.

Etant donnée que la plupart de nos variables sont qualitatives, le dernier modèle de régression paraît le plus approprié. Nous avons donc fait le choix d'effectuer une régression logistique pour vérifier la relation entre nos variables explicatives (GRH et stratégie) et à expliquer (innovation et rentabilité).

## **Conclusion du chapitre 1**

Dans le chapitre qui vient d'être achevé, nous nous sommes efforcés de décrire la méthodologie suivie pour la réalisation de cette recherche. Nous avons commencé par une phase préliminaire qui a été consacrée à la justification du choix de la source des données et la description de l'échantillon de notre étude. Cette étude qui va reposer sur des données secondaires plutôt que primaires comme nous l'avons souhaité au début de ce travail doctoral. La dimension temporelle de notre échantillon a été également mise en évidence compte tenu de notre problématique qui demande une analyse en longitudinal de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance des établissements français.

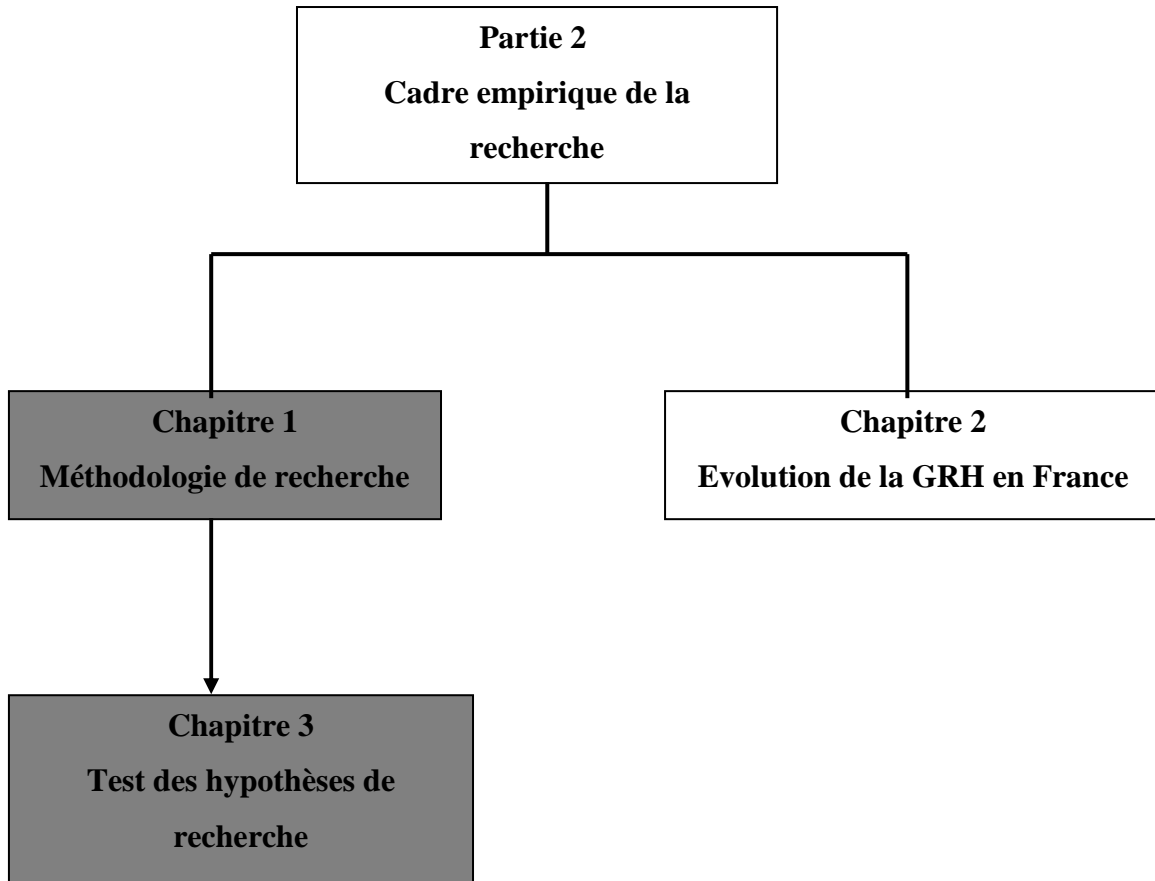
La deuxième phase était consacrée à la mesure de nos variables indépendantes et dépendantes ainsi qu'à la description de la méthode d'analyse qui repose sur une première étape qui consiste à déterminer la déviation par rapport aux idéals-types (complémentarité interne et externe) et une deuxième étape consacrée à la régression logistique non-linéaire retenue, en raison de la nature qualitative de nos variables, comme méthode d'analyse explicative pour répondre à la question de notre problématique.

L'ensemble des traitements statistiques a été effectué à l'aide du logiciel *SAS version 9.1*.

Le second chapitre sera consacré aux analyses descriptive et explicative de l'évolution de la gestion des ressources humaines au sein des établissements français entre la fin des années 1990 et le début des années 2000.

**Figure**

**Plan de la seconde partie de la thèse**



### Evolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005

---

On peut penser que le développement de la gestion des hommes et des femmes n'a jamais cessé. La preuve est les importantes évolutions qui sont survenues à tous les niveaux de la gestion du capital humain depuis le monde antique jusqu'à notre ère (pour un historique de la gestion des ressources humaines, lire J. Fombonne, *Personnel et DRH, France 1830-1990*, Vuibert, Paris, 2001 et J-P Bouchez, *la gestion des ressources humaines, histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation*, in D. Weiss, 2005). Par exemple, d'une utilisation d'un grand nombre de main d'œuvre non spécialisée, on est passé à faire appel à des ressources humaines de plus en plus spécialisées dotées de hautes qualifications. Aussi, on a depuis toujours considéré l'humain comme un simple facteur de production. Or, aujourd'hui, le facteur humain est vu plutôt comme une ressource à part entière dont l'utilité est grande pour la survie et le développement des entreprises.

Bien que l'évolution de la gestion des ressources humaines a connu des rythmes différents selon les contextes, les trajectoires prises par celle-ci sont presque similaires. Plusieurs auteurs en Amérique du nord ou en Europe sont d'accord que la fonction ressources humaines a fait, traditionnellement, référence à toutes les activités destinées à minimiser le coût de la main d'œuvre en s'occupant notamment de la paie et confiées le plus souvent à des comptables ou des financiers (Cadin et al, 2007 ; Guérin et Wils, 1991 ; Guest, 1987 ; Peretti, 2006 ; Weiss, 2005). Ces activités entrent dans ce qui s'appelle la gestion administrative des ressources humaines. Mais, depuis les années 1980, les nouveaux défis en termes d'évolutions technologiques, économiques (concurrence, activité économique...) et sociaux (démographie, éducation...) ont changé la donne en faisant des ressources humaines un atout stratégique pour l'avenir des entreprises (Besseyres des Horts, 2001 ; Peretti, 2001, 2006).

En France, plusieurs auteurs tels que J-M. Peretti (2006) sont largement unanimes que l'importance accordée à la gestion des ressources humaines est relativement récente. Ils considèrent que la fonction a émergé lentement dans la première moitié du vingtième siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et

est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

Cependant, des auteurs comme Besseyres des Horts (2004) sont sceptiques par rapport à la réalité de cette évolution vers un modèle où la GRH devient un élément stratégique. Ce scepticisme est justifié par le décalage qui existe entre le discours des académiciens et même de certains praticiens et la réalité dans les entreprises.

Au niveau du discours, Besseyres des Horts remarque que les travaux ont été nombreux au cours de la dernière décennie à préciser le positionnement stratégique de la fonction RH. Il ajoute que :

*« La participation de la fonction RH à la définition de stratégie et le rôle du DRH (directeur des ressources humaines) en tant business partner sont, par exemple, des caractéristiques récurrentes dans les discours des praticiens et des chercheurs. »*

Dans cette même perspective, Peretti (2006) constate également que :

*« La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »*

Quant à la réalité, Besseyres des Horts s'interroge sur le véritable statut stratégique de la fonction RH. Pour justifier ses réticences à l'idée d'une ressource humaine stratégique, l'auteur remarque :

*« En Europe et en France en particulier, la recrudescence des plans sociaux depuis la fin de la bulle Internet met en question la valorisation du capital humain comme l'un des principaux facteurs de*

*compétitivité des entreprises. La masse salariale reste la principale variable d'ajustement quand la conjoncture devient difficile. »*

Loin de ce discours sceptique, d'autres chercheurs perçoivent depuis une dizaine d'année, peut être un peu plus, une évolution vers un rôle croissant des ressources humaines dans la réussite des entreprises (Bayad, 2001 ; Sire et Guérin, 1999). Ces auteurs constatent que le changement du regard vis-à-vis des ressources humaines est lié à évolution au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines. On peut en mentionner certaines tendances, par exemple, vers l'individualisation des politiques de rémunération (Eustache, 1986; GrandJean, 1987; Lamotte, 1993 ; Roussel et al, 2007) ou vers le développement de la gestion des compétences au lieu de la gestion selon le poste (Defélix et al. 2006 ; Gilbert et al, 2005 ; Zarifian, 2004).

S'il apparaît que la gestion des ressources humaines évolue vers une dimension plus stratégique de ses pratiques, quelle est la place de cette GRH stratégique dans le tissu économique français ? Est-ce vrai que la GRH dite technique ou administrative recule ou est en déclin ?

Dans ce chapitre, nous tenterons de répondre à ces interrogations en mobilisant, dans un premier temps, les analyses typologiques des pratiques de GRH en cours d'emploi en France depuis les années 1990 jusqu'au début du 21 siècle (section 1). Dans un deuxième temps, nous analyserons la GRH dans une logique dynamique afin de comprendre les trajectoires prises par les établissements de notre panel (section 2). Enfin, nous essaierons d'expliquer l'évolution des pratiques de GRH par les choix stratégiques de ces établissements ainsi que d'autres facteurs de contingence (taille, secteur...) (section 3).



## **Section 1. Typologie de GRH**

Le but de cette section est de décrire les différents groupes de GRH que l'analyse exploratoire a pu mettre en évidence en 1998 et en 2005. Les groupes d'établissements se différencient selon le degré de leur engagement au niveau de la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. L'engagement se mesure par l'existence ou non d'une pratique de GRH dans un établissement quelconque.

En plus de la référence aux pratiques de GRH pour différencier les groupes d'établissements fournis par l'analyse typologique, nous intégrons des variables supplémentaires qui n'entrent bien évidemment pas dans l'élaboration de la typologie mais permettent d'enrichir la description de ces groupes. Il s'agit principalement des variables relatives au secteur d'activité, à la taille des établissements, de leur structure (mono ou multi-établissements), de leur structure capitalistique (introduction à la bourse) et de la taille du marché (régional ou local, national, international).

### **1.1. Typologie 1998**

Notre objectif est d'examiner les comportements des employeurs français en matière de choix des pratiques de GRH au cours des années 1990. Nous verrons la répartition des établissements de notre panel en fonction de la mise en place ou non des pratiques de GRH sélectionnées.

Pour s'en rappeler, l'étude de l'action des employeurs en matière de gestion des ressources humaines est structurée autour des axes suivants :

- Organisation de travail : fixation des tâches, nature du contrôle, en cas d'incident mineur ;
- Gestion des compétences : entretien avec les salariés non cadres et cadres, liens avec la formation et la promotion, dépenses de formation ;
- Salaire : augmentations générales (cadres et non cadres) ;
- Incitatifs : augmentations individuelles et primes (cadres et non cadres) ;
- Participation : action qualité, groupe de qualité ;

- Information : Diffusion informations sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi, sur la formation, sur la stratégie ;
- Communication : Discussion collective, discussion d'information ;

La classification hiérarchique effectuée permet d'obtenir une répartition dont les établissements se regroupent en trois classes (cf. **tableau 1**).

---

**Tableau 1**  
**Répartition des établissements de l'enquête Réponse 1998**

---

	Degré d'engagement croissant →		
	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
<b>% établissements</b>	25.68	44.39	29.94

---

Pour mieux comprendre cette répartition, nous avons fait appel à une analyse discriminante des différentes classes ou groupes de GRH (cf. **encadré 2 page 202**). Cette analyse est effectuée à partir des variables de GRH citées ci-dessus, mais également sur la base des variables structurelles et d'activités (secteur, taille...) (cf. **encadré 1**).

**Encadré 1**

**Caractéristiques économiques, financières et structurelles des classes de GRH en 1998**

**Secteur**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
Industrie Manufacturière	35.22	43.33	21.87
Construction et Energie	3.64	7.49	6.95
Commerce	12.15	11.48	14.58
Transport	7.29	7.26	7.99
Activités financières	1.62	3.98	4.86
Services aux entreprises	6.48	10.77	9.03
Services aux particuliers	2.83	6.32	3.13
Service public	30.00	6.79	9.03

**Taille**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
Moins de 200 salariés	80.57	54.34	47.22
Entre 200 et 499 salariés	13.77	26.23	29.86
500 salariés et plus	5.66	19.44	22.91

**Marché**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
Local et Régional	55.87	40.99	40.28
National	17.81	18.03	16.67
Mondial (Européen et International)	26.32	40.71	43.05

**Structure**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
Mono-établissements	54.44	40.52	33.68
Multi-établissements	46.56	59.48	66.32

**Bourse**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>
Oui	14.17	35.36	41.32
Non	85.83	64.64	58.68

### **1) Classe 3 - Système de GRH Administrative**

Les établissements de cette classe appartiennent à des entreprises de petites tailles. Ils se trouvent dans des secteurs de la santé et de l'éducation ainsi que dans le secteur manufacturier et dans une moindre mesure dans le commerce.

L'étendu du marché de ces établissements dépasse rarement le cadre local ou régional et national. L'introduction en bourse ne semble pas être la priorité de ce type d'établissement. Alors que la structure des entreprises d'appartenance paraît comme une structure mono-établissements.

Du côté des pratiques de GRH, elles semblent très peu développées dans cette classe.

Les établissements font très peu d'efforts en matière de développement de leurs salariés. Les dépenses consacrées à la formation sont trop faibles comparativement aux deux autres classes hybride et stratégique. Les entretiens annuels et les liens de ceux-ci avec la formation ou la promotion sont quasiment absents.

L'organisation de travail reste rigide et régie par un contrôle permanent, une autonomie limitée et une description précise des tâches.

Les établissements de cette classe accordent moins d'augmentations individuelles et plus d'augmentations collectives que les autres établissements des classes hybride et stratégique.

### **2) Classe 2 - Système de GRH Stratégique**

Cette deuxième classe regroupe des établissements qui sont plutôt de moyenne et grande taille. Ces établissements appartiennent à des entreprises de structure multi-établissements. Leur marché est d'une grande envergure car il est largement orienté vers l'étranger.

Les secteurs d'activité d'appartenance de ces établissements sont le commerce, l'activité financière et les services aux entreprises.

Les pratiques de GRH dans cette classe sont particulièrement développées.

L'organisation de travail est très active et innovante et des actions de formation sont souvent engagées dans les établissements de cette classe. Les augmentations des salaires et les incitatifs sont également présentes. Elles se font plutôt de manière individualisante.

La présence des entretiens individuels est une pratique courante dans ce type d'établissements. Elle sert à évaluer les besoins en formation et en développement des carrières. Cette caractéristique est confirmée par les scores des liens avec la formation et la promotion qui sont très significatifs.

Les établissements qui adoptent cette configuration stratégique de GRH engagent également leurs salariés en leur offrant une communication active et une participation à la prise de décisions plus développée.

### **3) Classe 1 - Système de GRH Hybride**

Les résultats relatifs à cette classe ne penchent pas vraiment pour un modèle administratif ou un modèle stratégique de GRH. Il semble que cette classe forme un mélange des pratiques de GRH flexibles et techniques. Si des pratiques comme l'organisation de travail, les liens avec la formation ou la promotion et les salaires (augmentations générales) y sont très peu développées, les établissements de cette catégorie pratiquent, toutefois, des entretiens annuels, de l'individualisation de la rémunération à travers les incitatifs et la participation ainsi que la communication.

Le tableau ci-dessous résume la répartition des établissements en fonction de leurs pratiques de GRH.

**Tableau 2**  
**Synthèse des pratiques discriminantes des systèmes de GRH en 1998**

	<i>GRH administrative</i>	<i>GRH hybride</i>	<i>GRH stratégique</i>
<b>Organisation de travail</b>	Tâches précises	Tâches précises	Objectifs globaux
	Contrôle permanent	Contrôle permanent	Contrôle occasionnel
	Se référer à la hiérarchie	Se gérer soi-même	Se gérer soi-même
<b>Gestion des compétences</b>	Pas entretien non cadres	Entretien non cadres	Entretien non cadres
	Pas entretien cadres	Entretien cadres	Entretien cadres
	Pas lien avec formation	Lien avec formation	Lien avec formation
	Pas lien avec promotion	Lien avec promotion	Lien avec promotion
	Pas formation	Formation	Formation
<b>Rémunération</b>	Augmentations collectives cadres et non cadres	Augmentations collectives non cadres	Augmentations collectives non cadres
	Faibles Augmentations individuelles cadres et non cadres	Augmentations individuelles cadres	Augmentations individuelles cadres
	Pas de primes	Primes cadres et non cadres	Primes cadres
<b>Animation</b>	Faible participation à la prise de décisions	Participation importante dans la prise de décision	Participation des salariés à la prise de décisions en matière de groupe de qualité et d'action qualité
	Faible information	Importante information sur la situation économique, sur la stratégie et sur l'évolution de l'emploi	Importante information sur la situation économique, sur la stratégie et sur l'évolution de l'emploi
	Communication limitée	Communication développée	Communication bien développée

## **1.2. Typologie 2005 : renforcement de la gestion stratégique des ressources humaines**

Le second volet de l'enquête Réponse concerne l'année 2005. Nous l'avons utilisé pour une analyse des modes de gestion des ressources humaines symétrique à celle conduite en 1998.

Comme pour le premier volet de l'enquête Réponse 1998, nous avons retenu les mêmes axes sur lesquelles s'est basée notre typologie des pratiques de GRH. Il s'agit essentiellement des activités suivantes :

- Organisation de travail : fixation des tâches, nature du contrôle, en cas d'incident mineur ;
- Gestion des compétences : entretien avec les salariés non cadres et cadres, liens avec la formation et la promotion, dépenses de formation ;
- Salaire : augmentations générales (cadres et non cadres) ;
- Incitatifs : augmentations individuelles et primes (cadres et non cadres) ;
- Participation : action qualité, groupe de qualité ;
- Information : Diffusion informations sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi, sur la formation, sur la stratégie ;
- Communication : Discussion collective, discussion d'information.

L'analyse typologique basée sur une classification hiérarchique ascendante (CAH) permet d'obtenir une répartition des établissements français semblable à celle de l'année 1998. Le nombre de classe est de trois : d'un côté, la classe 2 qui met fortement l'accent sur les pratiques de GRH, en opposition à la classe 1 où les pratiques de GRH sont moins développées, de l'autre côté la classe 3 qui regroupe des établissements avec des pratiques de GRH mixtes (**cf. tableau 3**).

**Tableau 3**  
**Répartition des établissements de l'enquête Réponse 2005**

---

Degré d'engagement croissant →

	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
<b>% établissements</b>	15.38	43.35	41.27

---

Nous reprendrons successivement les trois classes retrouvées en 2005. L'analyse descriptive des comportements d'engagement des employeurs en matière de gestion des ressources humaines se fonde évidemment sur les axes de GRH cités précédemment (**cf. encadré 1 page 194**) mais également sur les variables illustratives (secteur, taille...) (**cf. encadré 2**).



**Encadré 2**

**Caractéristiques économiques, financières et structurelles des classes de GRH en 2005**

**Secteur**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
Industrie Manufacturière	34.45	40.53	23.43
Construction et Energie	4.73	5.76	7.56
Commerce	8.78	13.91	12.59
Transport	6.76	9.83	5.29
Activités financières	0.68	2.40	6.05
Services aux entreprises	6.76	7.19	12.09
Services aux particuliers	3.38	6.00	3.27
Service public	33.11	12.71	6.80

**Taille**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
Moins de 200 salariés	82.43	59.23	45.34
Entre 200 et 499 salariés	14.19	25.18	27.96
500 salariés et plus	3.38	15.59	26.70

**Marché**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
Local et Régional	56.85	44.13	32.50
National	19.18	21.34	18.39
Mondial (Européen et International)	23.97	34.53	49.11

**Structure**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
Mono-établissements	52.70	43.41	37.03
Multi-établissements	47.30	56.59	62.97

**Bourse**

<b>% établissements</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 2</b>
Oui	10.14	33.33	45.59
Non	89.86	66.67	54.41

### **1) Classe 1 - Système de GRH Administrative**

On distingue un premier groupe, 15.38 % des établissements en 2005 contre 25.68 % en 1998, constitué pour plus de la moitié dans des secteurs de services publics (santé et éducation), de commerce et en moindres mesures dans l'industrie manufacturière. Les secteurs de transport et de services aux entreprises sont également surreprésentés mais moins que les premiers.

Les établissements de cette classe se caractérisent par leurs petites tailles. Plus de la moitié des établissements de la classe emploient moins de 200 salariés.

Le marché de ces établissements est souvent local ou régional au plus national. Les établissements de cette classe appartiennent à des entreprises mono-établissements. L'introduction en bourse ne semble pas être la priorité de ce type d'établissement.

Du côté des pratiques de GRH, elles semblent rester très peu développées dans cette classe.

Les établissements font encore très peu d'efforts en matière de formation de leurs salariés. Les dépenses consacrées à la formation sont trop faibles et ne dépassent pas les 4 % fixé comme seuil respectable d'engagement d'action de développement des employés.

Aucune amélioration au cours de l'année 2005 n'est enregistrée au niveau des pratiques d'évaluation. Les entretiens annuels et les liens de ceux-ci avec la formation ou la promotion sont quasiment absents.

L'organisation de travail à son tour est restée rigide et régie par un contrôle permanent, une autonomie limitée et une description précise des tâches.

Les établissements de cette classe accordent moins d'augmentations individuelles et plus d'augmentations collectives que les autres établissements des classes hybride et stratégique.

### **2) Classe 2 - Système de GRH Stratégique**

Ce groupe représente 41.27 % en 2005 (contre 29.94 % en 1998). Il regroupe des

établissements qui sont taille importante. Plus de la moitié de ces établissements emploient plus de 200 salariés.

Les établissements de ce groupe appartiennent à des entreprises de structure multi-établissements. Leur marché est d'une grande envergure car il est souvent ouvert sur le marché international (européen ou mondial).

Les secteurs d'activité les plus représentés sont particulièrement le secteur financier et les services aux entreprises. Le secteur de commerce est également représenté mais avec une moindre envergure.

L'introduction à la bourse est une des caractéristiques discriminantes des établissements de cette classe.

Au niveau des pratiques de GRH, ce groupe semble contenir des établissements dont les employeurs affichent une politique volontariste en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques de GRH semblent particulièrement développées.

L'organisation de travail est très active et innovante. La politique de formation est d'une grande importance. Les dépenses destinées à ce volet dépassent souvent les 4 % de la masse salariale.

Pour engager une politique de gestion des compétences, les établissements de ce groupe semblent accordés un intérêt particulier aux pratiques d'évaluation basées sur les entretiens annuels et la détermination des besoins en formation et en gestion de carrière.

Les augmentations des salaires et les incitatifs sont également présentes. Elles se font plutôt de manière individualisante.

Les établissements qui adoptent cette classe stratégique de GRH engagent également leurs salariés en leur offrant une communication active et une participation à la prise de décisions plus développée.

### **3) Classe 3 - Système de GRH Hybride**

Les établissements de ce groupe semblent appartenir à entreprises mono et multi-établissements avec une légère domination de ces dernières. La taille de ces établissements reflète la structure puisque on trouve des établissements de grande et moyenne tailles mais aussi des établissements de taille moins importante.

Les secteurs d'activités auxquels appartient la majorité des établissements de ce groupe se situent autour de l'activité de transport et de l'industrie manufacturière. La plupart de ces établissements exercent leurs activités dans un marché d'envergures nationale et internationale.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les établissements de cette classe continuent à être un mixte entre les pratiques dites stratégiques et les pratiques administratives. Les résultats relatifs à cette classe ne penchent pas vraiment pour un modèle administratif ou un modèle stratégique de GRH.

Si des pratiques comme l'organisation de travail, les liens avec la formation ou la promotion et les salaires (augmentations générales) y sont très peu développées, les établissements de cette catégorie pratiquent, toutefois, des entretiens annuels, de l'individualisation de la rémunération à travers les incitatifs et la participation ainsi que la communication.

Le tableau ci-dessous résume la répartition des établissements en fonction de leurs pratiques de GRH.

**Tableau 4**  
**Synthèse des pratiques discriminantes des systèmes de GRH en 2005**

	<i>GRH administrative</i>	<i>GRH hybride</i>	<i>GRH stratégique</i>
<b>Organisation de travail</b>	Tâches précises	Tâches précises	Objectifs globaux
	Contrôle permanent	Contrôle permanent	Contrôle occasionnel
	Se référer à la hiérarchie	Se gérer soi-même	Se gérer soi-même
<b>Gestion des compétences</b>	Pas entretien non cadres	Entretien non cadres	Entretien non cadres
	Pas entretien cadres	Entretien cadres	Entretien cadres
	Pas lien avec formation	Lien avec formation	Lien avec formation
	Pas lien avec promotion	Lien avec promotion	Lien avec promotion
	Pas formation	Formation	Formation
<b>Rémunération</b>	Augmentations collectives cadres et non cadres	Augmentations collectives non cadres	Augmentations collectives non cadres
	Faibles Augmentations individuelles cadres et non cadres	Augmentations individuelles cadres	Augmentations individuelles cadres
	Pas de primes	Primes cadres et non cadres	Primes cadres
<b>Animation</b>	Faible participation à la prise de décisions	Participation importante dans la prise de décision	Participation des salariés à la prise de décisions en matière de groupe de qualité et d'action qualité
	Faible information	Importante information sur la situation économique, sur la stratégie et sur l'évolution de l'emploi	Importante information sur la situation économique, sur la stratégie et sur l'évolution de l'emploi
	Communication limitée	Communication développée	Communication bien développée

En définitive, le résultat de notre typologie effectuée en 1998 et en 2005 offre une stabilité des classes avec des comportements différents des employeurs. Ces derniers semblent prendre de plus en plus la décision de renforcer leurs investissements en matière de gestion des ressources humaines. Comme on a pu le constater à travers les résultats de l'analyse typologique, la gestion stratégique des ressources humaines est en progression et ce au détriment des pratiques plus administrative qui elles ont légèrement reculé.

Nous observons un changement radical des pratiques de GRH à l'égard des salariés dans les deux trajectoires. Au moment du glissement des configuration de GRH administrative vers la configuration stratégique, les établissements adoptent une organisation de travail plus flexible basée sur une large autonomie, un contrôle moins fréquent et une description globale des tâches.

Au niveau de la gestion des compétences, la formation devient plus importante et centrale. Les entretiens individuels sont plus développés.

La rémunération passe d'une logique plus collective vers une logique plus individuelle. La preuve est que les établissements adoptent une politique salariale basée sur les augmentations individuelles et les incitatifs (primes).

Enfin, la participation et la communication sont également développées afin de compléter les autres pratiques de la configuration stratégique.

Ces résultats confirment que les établissements, qui modifient leurs systèmes de GRH administratif par un système plus stratégique, changent l'ensemble des pratiques qui composent le système en question et non seulement une pratique unique, comme l'ont longtemps prétendu les recherches universalistes. En outre, conformément à notre hypothèse, ce résultat peut être lié au souci de complémentarité recherchée par les entreprises entre les pratiques de GRH. Cette complémentarité étant une source des meilleures performances.

D'autre part, ce résultat révèle l'existence non pas d'une dichotomie des systèmes de gestion des ressources humaines, comme l'ont longtemps soutenue des auteurs en gestion des

ressources humaines, mais l'apparition d'une troisième classe qui regroupe un ensemble d'établissements à GRH mixte. La présence de cette classe hybride peut signifier que les établissements français ont besoin d'une étape transitoire avant de passer au stade de flexibilisation totale de leur GRH. Ceci peut également dire que la GRH stratégique est loin de constituer la logique dominante en France. Ce résultat concorde bien avec notre modèle théorique.

Cette analyse reste toutefois trop statique pour en tirer des conclusions sur l'évolution de la gestion des ressources humaines en France au cours des deux dernières décennies. Une analyse en dynamique de la GRH pourrait nous renseigner plus sur l'évolution des pratiques de GRH dans les établissements français.

## **Section 2. Evolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005 : une étude dynamique**

L'enquête REPONSE permet d'établir, sur une série limitée d'établissements, une étude dynamique des pratiques de gestion des ressources humaines. L'intérêt de cette étude en dynamique consiste à repérer les changements de GRH opérés entre 1998 et 2005. L'étude porte sur un panel de 962 établissements français de plus de 20 salariés appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés.

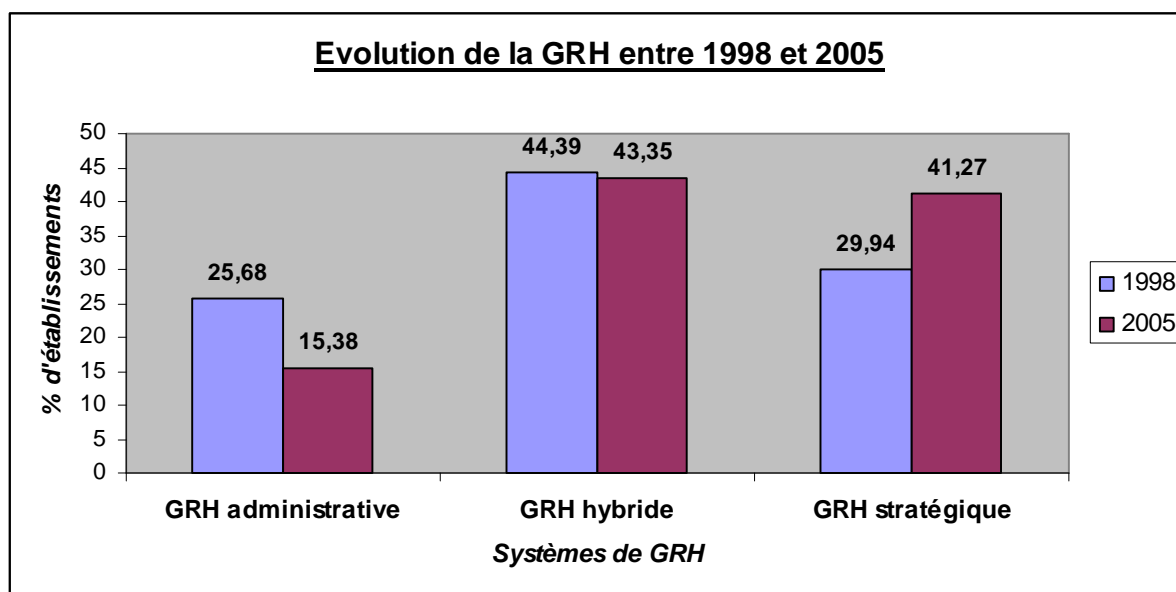
L'étape précédente nous a permis de déterminer à travers l'analyse typologique l'existence de trois groupes caractéristiques des politiques de GRH qui sont adoptées par les établissements en France. On rappelle que ces groupes sont : GRH administrative, GRH hybride, GRH stratégique.

Nous avons observé que la gestion des ressources humaines a connu différents niveaux d'évolution selon la nature des pratiques de GRH qui la compose. Dans le tableau 5 et le graphique qui lui est associé, nous pouvons constater de manière globale, d'un côté, la gestion des ressources humaines administrative est en net recul entre 1998 et 2005 : régression de 10.30 points au cours de cette période. De l'autre côté, la GRH stratégique connaît une nette amélioration puisqu'on note la progression des établissements qui l'ont adoptée de presque

11.33 points. Alors qu'on note une certaine stabilité dans l'évolution de la gestion des RH hybride.

**Tableau 5**  
**Evolution de la GRH entre 1998 et 2005**

% établissements			
Evolution de la GRH entre 1998 et 2005			
Année	GRH administrative	GRH hybride	GRH stratégique
1998	25.68	44.39	29.94
2005	15.38	43.35	41.27
Evolution	- 10.30 points	- 1.04 points	+ 11.33 points



Les premiers résultats de cette étude dynamique confirment en quelque sorte les observations des auteurs qui se sont intéressés à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines en France au cours des dernières décennies. Ces auteurs ont constaté que la gestion des ressources humaines est en train de passer d'un modèle de GRH où les pratiques sont



techniques ou administratives vers un modèle de GRH plus flexible où les pratiques de GRH sont plutôt stratégiques.

Toutefois, une analyse plus fine de l'évolution de la GRH au cours de la période 1998-2005 montre qu'il y a eu un changement moins radical que les résultats globaux peuvent laisser prétendre. On entend par changement radical toute évolution accrue vers une GRH stratégique.

En voulant voir les logiques de changements qui se sont produits ces deux dernières décennies, nous avons effectué un croisement des deux typologies de GRH réalisées dans le premier paragraphe de cette section. Nous avons appelé ce tableau croisé une matrice de transition du fait qu'on raisonne en terme de logique dynamique, celle-ci résume toutes les trajectoires prises par les établissements de l'enquête REPONSE (cf. **tableau 6**).

Globalement, on observe que plus de la moitié des établissements ont changé de gestion des ressources humaines. Cette proportion est déterminée à partir du nombre des établissements qui ont glissé d'un modèle de GRH en 1998 vers un autre en 2005. 437 des établissements sur 962 sont restés dans leur groupe initial (diagonale de la matrice de transition).

La GRH stratégique s'est nettement consolidée. Elle est passée en nombre d'établissements qui l'ont adopté de 288 établissements en 1998 à 397 établissements en 2005, soit une augmentation d'environ 40 %. En parallèle, la GRH administrative a accusé une forte régression de près de 40 %. En valeur absolue, la régression se confirme puisque le nombre des établissements adoptant ce type de système de GRH est passé de 247 en 1998 à 148 en 2005. En revanche, cette évolution n'a pas concernée la GRH hybride. Cette dernière est restée compact et n'a subi qu'une très légère baisse en nombre d'établissements (427 établissements en 1998 contre 417 établissements en 2005).

**Tableau 6**  
**L'évolution des modèles de GRH entre 1998 et 2005**  
**(Matrice de transition)**

NB étab	GRH administrative	GRH hybride	GRH stratégique	Ensemble
% étab	2005	2005	2005	
% ligne				
% colonne				
<b>GRH administrative</b>	93*	96	58	247
<b>1998</b>	9.67**	9.98	6.03	25.68
	37.65***	38.87	23.48	
	62.84****	23.02	14.61	
<b>GRH hybride</b>	38	197	192	427
<b>1998</b>	3.95	20.48	19.96	44.39
	8.90	46.14	44.96	
	25.68	47.24	48.36	
<b>GRH stratégique</b>	17	124	147	288
<b>1998</b>	1.77	12.89	15.28	29.94
	5.90	43.06	51.04	
	11.49	29.74	37.03	
<b>Ensemble</b>	148	417	397	962
	15.38	43.35	41.27	100.00

**Lecture** : \*93 établissements (sur les 962 interrogés) ont maintenu leurs pratiques de GRH administratives entre 1998 et 2005, ce qui représente \*\*9.67% des établissements interrogés parmi les établissements qui en 1998 adoptaient des pratiques de GRH administratives, \*\*\*37.65% (93/247), avaient déjà adopté ces pratiques en 1998. \*\*\*\*62.84% (93/148) ont adopté ces mêmes pratiques en 2005; parmi les établissements qui en 1998 n'ont pas changé leurs pratiques administratives.

Champ : 962 établissements de plus de 20 salariés appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés, ayant participé aux enquêtes REPONSE de 1998 et 2005.

On constate également que 58 établissements ont abandonné des pratiques de GRH administrative (environ 23,50 % en valeur relative en 1998) pour adopter des pratiques de GRH stratégiques. Tandis qu'ils sont que 17 à revenir sur leurs pratiques flexibles pour adopter des pratiques plus administratives, soit seulement 5,90 % en valeur relative. Ce résultat est conforté par les cas d'abandon de la GRH hybride au profit de la GRH stratégique.

Dans 192 établissements la formule des pratiques mixtes a été abandonnée au profit d'une formule de pratiques stratégiques. Ce qui constituait près de 45 % de l'ensemble des établissements de ce système hybride en 1998.

Si la tendance est plutôt favorable à la GRH stratégique, en revanche, elle l'est moins lorsqu'il s'agit de la GRH administrative. Les taux d'irréversibilité qui sont enregistrés, 5,90% seulement des établissements quitte une GRH stratégique pour une GRH administrative et 8,90 % dans le cas de la GRH hybride, attestent d'une sorte de recul du modèle traditionnel de GRH à savoir la gestion des ressources humaines de nature administrative. Cette régression ne signifie en aucun cas un déclin de la GRH traditionnelle, bien au contraire, le taux d'inertie de 62.84 % affiché par le modèle administratif de GRH en 2005 ne peut que montrer la résistance de celui-ci malgré la rénovation engagée par les entreprises en France dans le domaine de la GRH.

D'autre part, bien que les résultats de la matrice de transition laisse entendre que la gestion des ressources humaines est en train de se renforcer, ils sont en revanche nuancés par un autre résultat concernant l'apparition d'une classe moyenne entre cette GRH et la GRH traditionnelle ou administrative. Appelée ici GRH hybride, celle-ci paraît comme le modèle dominant en terme absolu (427 établissements en 1998 contre 417 en 2005).

La matrice de transition montre qu'il y a, à peu près, autant d'établissements qui ont abandonné la GRH hybride au profit de la GRH stratégique (44.96 %) l'ont fait dans l'autre sens (43.06 %). Mais les établissements, qui ont changé leurs pratiques de GRH administrative par des pratiques de GRH mixte, sont plus nombreux que ceux qui l'ont fait pour des pratiques stratégiques (39 % pour la GRH hybride contre 24 % seulement pour la GRH stratégique).

Ce résultat peut signifier que le modèle de GRH hybride est particulièrement important dans l'analyse de l'évolution de la GRH dans le cas français, puisqu'il paraît comme une classe intermédiaire entre la GRH rénovée ou stratégique et la GRH traditionnelle ou administrative. On peut également nuancer la logique de changement qui caractérise la dimension RH dans les entreprises française en prétendant qu'il y a désormais un changement en douceur et non

un changement radical de la GRH. Le tableau ci-dessous résume l'intensité du changement : en signe (+) un changement conséquent et en signe (-) un changement faible.

**Tableau 7**  
**Intensité d'évolution de la GRH entre 1998 et 2005**

	GRH administrative 2005	GRH hybride 2005	GRH stratégique 2005
<b>GRH administrative 1998</b>		++	+
<b>GRH hybride 1998</b>	-		++
<b>GRH stratégique 1998</b>	-	++	

**Lecture** : les cases ombragées de façon foncée signalent la diagonale de la matrice de transition. Le double signe représente un changement plus important d'une classe vers une autre par rapport aux autres. Par exemple, le pourcentage des établissements qui sont passés d'une GRH administrative vers une GRH hybride est plus important que le pourcentage des établissements qui ont choisi une GRH stratégique (39 % pour la GRH hybride contre 24 % seulement pour la GRH stratégique).

Cette logique de changement peut s'inscrire dans une interprétation de changement apportée par Kurt Lewin. L'auteur a mis au point une méthode d'examen du changement : l'analyse du *champ de forces*. Le changement n'est plus considéré comme un événement, mais comme un équilibre dynamique de forces agissant dans des directions opposées. Deux séries de forces existent ; celles qui poussent en faveur du changement et celles qui agissent en faveur du statu quo en raison de leur résistance au changement. Selon le principe de l'action immédiate, la situation résulte alors de l'effet combiné de ces deux séries de pressions.

Le jeu de ces forces pour ou contre le changement, amène l'organisation dans un processus plus ou moins long d'évolution, que Lewin décrit comme le passage par trois phases:

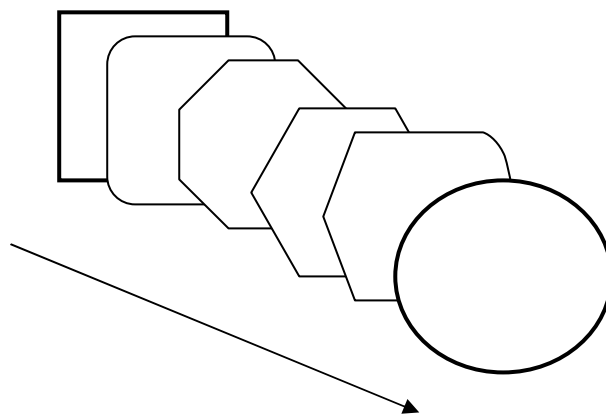
1<sup>ère</sup> phase : la **décrystallisation** (*unfreezing*) de l'existant. Les forces motrices déplacent les barrières, modifient les schémas de perception, déstabilisent les croyances. Les

comportements sont perturbés, les acteurs du changement se remettent en question. Perte de repères accompagnée de sentiment d'instabilité, d'insécurité. La situation est jugée insatisfaisante et crée un besoin de changement

2<sup>ème</sup> phase : le **mouvement** (*moving*) vers le changement, qui consiste en l'exploration de nouvelles possibilités ou opportunités, l'apprentissage de comportements nouveaux. Des phénomènes de résistance se manifestent. Les acteurs en présence recherchent un nouvel équilibre des forces, qui soit plus en accord avec les niveaux d'aspiration respectifs.

3<sup>ème</sup> phase : la **recristallisation** (*refreezing*) du changement sur une nouvelle position d'équilibre entre forces motrices et freins. Les comportements nouveaux s'enracinent, de nouvelles normes culturelles émergent et diffusent. Les positions tendent à se stabiliser.

La métaphore de la transformation de l'eau en glace et vice versa, est particulièrement heureuse pour décrire ce qu'est intimement le changement. Une intuition confortée beaucoup plus tard par les recherches sur le phénomène physico-chimique de la percolation, qui aboutirent à la formulation de théories et modèles des processus de transitions de phases.



Après avoir étudié la dynamique de changement des modèles de gestion des ressources humaines, nous allons analyser, dans le dernier paragraphe de cette section consacrée à l'évolution de la GRH au cours de la période 1998 – 2005, les facteurs explicatifs de cette évolution. Comme nous l'avons constaté dans la matrice de transition, les établissements de

l'enquête REPONSE ont pris différentes trajectoires dans le choix de leur système de GRH. La question qui se pose à ce niveau est pourquoi de telles variations dans les systèmes de GRH ?

### **Section 3. Les facteurs explicatifs de l'évolution des pratiques de GRH en France entre 1998 et 2005**

Nous avons étudié dans le paragraphe précédent l'évolution de la GRH à travers la dynamique des établissements qui ont adopté différents systèmes de GRH entre 1998 et 2005. L'étape suivante consistera à expliquer ces mouvements en analysant chacune des trajectoires prises par les établissements entre 1998 et 2005.

Les trajectoires traduisent ici un glissement de choix entre la GRH administrative, stratégique et hybride effectué par les établissements français de notre panel. En effet, on compte analyser cinq trajectoires :

- Traject 1 : de la GRH administrative vers la GRH stratégique ;
- Traject 2 : de la GRH administrative vers la GRH hybride ;
- Traject 3 : de la GRH hybride vers la GRH stratégique ;
- Traject 4 : de la GRH hybride vers la GRH administrative ;
- Traject 5 : de la GRH stratégique vers la GRH hybride.

L'analyse explicative est basée sur des *logits*. Le phénomène étudié est la probabilité qu'un établissement appartienne à une classe de GRH plutôt qu'à une autre. Le type de trajectoire, prise par les établissements, traduit en quelque sorte cette évolution. La variable dépendante du modèle est alors *qualitative*. Le cas des variables explicatives mérite aussi une précision. Les données dont nous disposons contiennent des variables indépendantes *dichotomiques* et *polytomiques* à plusieurs modalités. Une variable polytomique nominale ne peut pas être utilisée dans un modèle comme l'est une variable quantitative. Les nombres utilisés à la codification pour désigner ses valeurs n'ont pas, à proprement parler, de signification numérique. Ils ne sont que de simples étiquettes servant à identifier les catégories. Toutefois,

une variable polytomique peut être entrée dans le modèle en utilisant des variables auxiliaires, dites **variables indicatrices**, à l'aide desquelles chacune des catégories de la variable nominale est représentée. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour créer un ensemble de variables indicatrices. La méthode la plus courante en gestion est celle d'utiliser autant de variables indicatrices dichotomiques (de valeurs 0 et 1) qu'il y a de catégories moins un. Ainsi, pour décrire les 3 catégories de la variable polytomique, on utilisera deux variables indicatrices dichotomiques. La valeur 1 de chacune de ces variables indique l'appartenance à une catégorie spécifique de la variable à décrire. Seule la catégorie de référence est décrite par défaut : elle est déterminée par la mise à 0 de toutes les variables indicatrices.

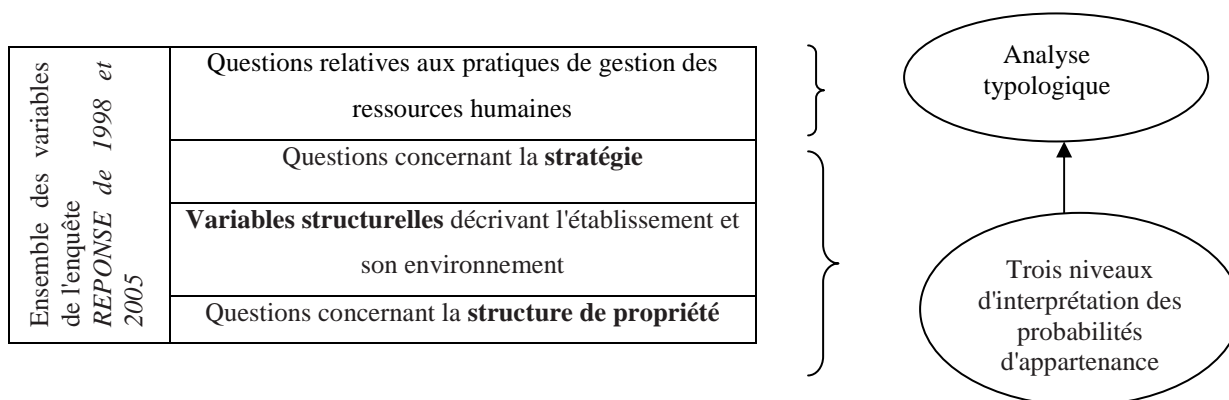
Pour mener à bien cette analyse explicative, plusieurs sous-échantillons ont été créés à partir de notre panel de 962 établissements pour étudier chacune des trajectoires de GRH. Ainsi, nous nous sommes servis de la matrice de transition (**cf. tableau 6**) pour sélectionner nos sous-échantillons. On dispose finalement des cinq sous-échantillons suivants :

<p>Sous-échantillon 1 : constitué de 58 établissements et correspond à l'analyse de Traject 1 (de la GRH administrative vers la GRH stratégique) ;</p> <p>Sous-échantillon 2 : constitué de 96 établissements et correspond à l'analyse de Traject 2 (de la GRH administrative vers la GRH hybride) ;</p> <p>Sous-échantillon 3 : constitué de 192 établissements et correspond à l'analyse de Traject 3 (de la GRH hybride vers la GRH stratégique) ;</p> <p>Sous-échantillon 4 : constitué de 38 établissements et correspond à l'analyse de Traject 4 (de la GRH hybride vers la GRH administrative) ;</p> <p>Sous-échantillon 5 : constitué de 124 établissements et correspond à l'analyse de Traject 5 (de la GRH stratégique vers la GRH hybride).</p>
---

Les facteurs déterminants de la variation des systèmes de GRH qui ont été sélectionnés sont tirés de l'enquête REPONSE. Rappelons que ces variables explicatives constituent un ensemble disjoint de celui ayant fondé notre typologie des systèmes de GRH (la démarche globale est illustrée par la **figure 1**).

**Figure 1**

**Logique d'exploitation de l'enquête REPONSE pour l'analyse de l'évolution de la gestion des ressources humaines entre 1998 et 2005 et de ses déterminants**



Trois groupes de facteurs sont envisagés : le contexte structurel, la stratégie d'affaires et la structure de propriété. Les variables du contexte structurel concernent l'établissement, il s'agit de la taille, du secteur d'activité, de l'étendu du marché et du type de structure de l'entreprise d'appartenance (mono ou multi-établissements). La stratégie d'affaires est approchée par la typologie inspirée des travaux de Porter (1980, 1985). Enfin, la structure de propriété est décrite par l'introduction à la bourse.

Le modèle *logit dichotomique* permet d'estimer les facteurs d'appartenance à une classe de gestion des ressources humaines plutôt qu'à une autre. Ainsi, on pourra en déduire les facteurs qui influent sur le glissement d'un établissement d'un groupe vers un autre en changeant son système de GRH.

Se fondant sur les résultats de l'analyse économétrique, nous présentons dans le **tableau 8** une synthèse des poids de chacun des types de facteurs d'influence dans les différentes analyses effectuées (les résultats détaillées sont dans le **tableau 9**). La suite de ce paragraphe s'attache à préciser le rôle de chacun des variables explicatives.



**Tableau 8**

**Tableau synthétique de l'influence des variables explicatives dans la mise en place d'un modèle de gestion des ressources humaines**

	GRH administrative		GRH hybride		GRH stratégique	
<b>GRH administrative</b>			Stratégie	Secteur	Stratégie	Secteur
			Cotation en	Taille	Cotation en	Taille
			bourse		bourse	
			Structure	Taille du marché	Structure	Taille du marché
<b>GRH hybride</b>	Stratégie	Secteur			Stratégie	Secteur
	Cotation en	Taille			Cotation en	Taille
	bourse				bourse	
	Structure	Taille du marché			Structure	Taille du marché
<b>GRH stratégique</b>			Stratégie	Secteur		
			Cotation en	Taille		
			bourse			
			Structure	Taille du marché		

**Lecture** : les cases ombragées de façon foncée signalent la diagonale de la matrice de transition. La case orange signifie que l'on n'a pas pu exploiter la trajectoire en raison du faible nombre d'établissements ayant quittés la GRH stratégique pour adopter une GRH administrative (17 établissements). Pratiquement, toutes les variables testées ont un effet significatif dans la variation des systèmes de GRH.

**L'influence déterminante de la stratégie d'affaire**

Théoriquement, la stratégie d'affaires est considérée comme un facteur déterminant dans la trajectoire des entreprises en termes de choix des pratiques de gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs pensent que le lien entre la stratégie et la GRH est tellement important que cette dernière se voit comme l'élément complémentaire de la première au sein des entreprises (Miles et Snow, 1978, 1984 ; Porter, 1980, 1985). Selon Porter, la mise en oeuvre réussie de la stratégie d'affaires :

*« Implique des ressources et des compétences différentes, [exige] également divers modes d'organisation. »*

Le choix d'une stratégie d'affaires est ainsi censé influencer de façon conséquente la politique de GRH. Porter s'inscrit dans la tradition américaine des thèses déterministes (Woodward, 1965) où la gestion des ressources humaines est considérée comme la *conséquence* des choix stratégiques de l'entreprise. Le questionnaire de l'enquête REPONSE, comprenant une question justement construite à partir de la catégorisation de Porter (1980, 1985), permet d'étudier l'influence effective des choix en termes de stratégie sur le type de GRH mis en oeuvre.

Les résultats de l'analyse économétrique valident les hypothèses des auteurs par rapport au rôle de la stratégie dans le choix des systèmes de gestion des ressources humaines. Cette variable paraît comme le facteur d'influence à priori le plus manifeste. Si l'on se réfère aux résultats des estimations, nous constaterons que les établissements qui changent de trajectoires sont en fait ceux qui changent de stratégie d'affaires. Les coefficients associés aux modalités de la variable caractérisant la stratégie sont en effet fréquemment significatifs.

Au niveau des trajectoires, analysées par des logits dichotomiques, on constate par exemple que les établissements qui basculent, d'une classe où les systèmes de GRH sont administratifs vers une classe où la GRH est plutôt stratégique, sont les mêmes qui changent de stratégie d'affaires en optant pour une stratégie de différenciation au lieu d'une stratégie basée sur le prix ou la baisse des coûts à en juger des coefficients fournis par l'estimation du modèle non-linéaire traject 1. Ces derniers sont négatifs lorsqu'il s'agit de la stratégie de prix et de la stratégie de focalisation ou focus. Ce résultat est conforme à notre modèle théorique qui veut que les entreprises qui utilisent des systèmes de GRH stratégiques soient celles qui s'alignent sur une stratégie de différenciation basée sur l'innovation et la qualité, et ceci dans le but d'offrir les meilleures performances.

La pertinence de ce résultat relatif à traject 1 peut être étendue à d'autres trajectoires. Les résultats de l'analyse économétrique montrent que pour adopter un système de GRH hybride les établissements des traject 2 et traject 5 ont dû changer leur stratégie d'affaires en adoptant une stratégie de focalisation. Plus précisément, les établissements qui abandonnent un système de GRH administratif pour un système de GRH hybride renoncent à leur stratégie qui était fondée sur la baisse des coûts. Enfin, pour adopter un système hybride au lieu d'un

système stratégique, les établissements de traject 5 ont remplacé leur stratégie de différenciation par une stratégie de focus ou focalisation. L'inverse de ces deux dernières trajectoires sont les traject 3 et traject 4. au niveau de ces deux trajectoires, les établissements sont revenus sur leur stratégie focus pour réadopter une stratégie de coûts (traject 4), alors qu'ils ont changé la même stratégie par une stratégie de différenciation lorsqu'ils ont glissé du groupe de GRH hybride vers le groupe de GRH stratégique (traject 3).

**Tableau 9**  
**Estimation du modèle logistique dichotomique**

Déterminants	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4	Traject 5
	GRHA → GRHS	GRHA → GRHI	GRHI → GRHS	GRHI → GRHA	GRHS → GRHI
<b>Constante</b>	-1.7067***	-1.8561***	-1.1920***	-0.3318***	1.5190***
<b>Stratégie</b>					
Prix	-0.6605 (48.47***)	-0.2635 (18.74***)	n.s	0.7429 (84.41***)	-0.9331 (169.81***)
Focus	-1.2643 (54.63***)	1.1666 (72.00***)	-0.9032 (108.13***)	n.s	0.9609 (94.67***)
Différenciation	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
<b>Taille</b>					
20 à 49 salariés	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.9504 (229.62***)	0.5665 (128.59***)	-0.7007 (214.56***)	-1.8159 (444.85***)	0.5979 (58.53***)
200 à 499 salariés	1.1117 (79.42***)	1.1563 (120.12***)	0.1615 (6.99***)	-1.6407 (200.48***)	0.1985 (6.52***)
500 salariés et plus	2.9690 (11.37***)	2.9270 (15.20***)	1.9404 (221.97***)	-2.0024 (23.89***)	-0.6316 (18.34***)
<b>Secteur</b>					
Industrie	n.s	2.3550 (250.30***)	1.4665 (82.88***)	3.1887 (43.07***)	3.0366 (239.96***)
Manufacturière					
Construction et	1.9604 (90.62***)	1.5031 (122.24***)	2.1735 (183.94***)	1.1751 (16.82***)	1.2732 (48.58***)
Energie					
Commerce	1.2027 (47.00***)	0.7431 (40.49***)	2.1624 (196.59***)	-2.1412 (34.58***)	1.7919 (151.36***)
Transport	n.s	n.s	1.1035	1.2974	1.4423

			(48.59***)	(20.24***)	(65.47***)
Activités financières	2.5545 (222.33***)	n.s	0.9500 (24.55***)	-1.1953 (16.28***)	-2.3602 (183.10***)
Services marchands	2.0503 (131.00***)	1.5322 (145.62***)	2.6936 (298.02***)	0.8253 (8.35***)	1.6777 (115.50***)
Service public	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
<b>Marché</b>					
Local et Régional	-0.9931 (97.43***)	0.3630 (24.33***)	-0.9609 (290.21***)	0.8669 (67.22***)	0.8717 (99.71***)
National	-0.8295 (61.68***)	0.9758 (189.72***)	-0.5282 (89.25***)	n.s	0.5016 (33.35***)
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
<b>Structure</b>					
Mono-établissement	-0.5649 (86.08***)	-0.2236 (20.17***)	-0.4069 (104.85***)	1.0664 (166.75***)	-0.3778 (40.31***)
Multi-établissements	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf
<b>Bourse</b>					
Oui	1.0137 (86.09***)	1.2154 (225.40***)	-0.0853 (3.42***)	-1.8756 (318.78***)	n.s
Non	Réf	Réf	Réf	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses. Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement change de système de GRH, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

## Quel rôle pour les facteurs structurels ?

Les caractéristiques structurelles de l'entreprise et de son environnement constituent le contexte dans lequel s'inscrit l'action de l'employeur en matière de gestion des ressources humaines. Reste à savoir comment, et dans quelle mesure, ces facteurs influencent le choix d'un mode de GRH.

L'analyse des statistiques descriptives soutient l'hypothèse d'un rôle déterminant du contexte structurel comme facteur discriminant les modes de gestion des ressources humaines (**cf. encadré 3**). Si l'on commence par le secteur d'activité, on constate que les établissements qui adoptent un système de GRH stratégique se situent dans les activités financières et de services marchands de façon plus importante que les établissements qui choisissent de pratiquer une GRH administrative ou hybride. Ces dernières catégories de modèles de GRH sont respectivement présentes dans des secteurs surtout de services non-marchands ou publics et de commerce pour les établissements à GRH administrative, dans des secteurs d'industrie manufacturières, de commerce et de transport lorsqu'ils adoptent des pratiques de GRH mixtes.

La taille des établissements semble également être un facteur qui distingue de manière significative les groupes de GRH. Selon les résultats de l'analyse descriptive, le système de GRH administratif est l'œuvre des établissements de petite taille, alors que les systèmes stratégique et hybride sont adoptés par des établissements de moyennes et grandes tailles. D'autres variables tels que l'étendue du marché et la structure de l'entreprise sont également discriminants des établissements à GRH administrative, hybride et stratégiques. Les premiers sont généralement des établissements qui oeuvrent dans des marchés locaux et régionaux ; l'activité des seconds est basée surtout sur des marchés nationaux ; enfin, les activités des établissements à GRH stratégique sont plutôt destinées vers des marchés internationaux (Europe et hors Europe).

L'analyse économétrique effectuée dans ce paragraphe confirme le rôle déterminant des variables structurelles dans les variations constatées au niveau des systèmes de GRH. Ils appuient par conséquent les conclusions de l'analyse descriptive déjà effectuée. De manière plus concrète, les différentes estimations montrent que le choix par un établissement d'un système de GRH plutôt qu'un autre dépend des variables de secteur, taille, marché et structure. Les coefficients attribués par l'analyse logistique dichotomique effectuée à cet effet sont dans leur majorité significatifs.

Ainsi, on peut constater à travers les estimations concernant le secteur d'activité que les établissements qui changent leur système de GRH administrative par un système de GRH

stratégique (traject 1) sont ceux qui appartiennent à des secteurs essentiellement de finance, de services marchands et dans une moindre mesure de commerce. Ce résultat a été déjà vérifié par l'analyse descriptive et ne peut qu'être confirmé par l'analyse économétrique. Dans la même lignée, les établissements qui adoptent des systèmes de GRH hybride au lieu des systèmes de GRH administrative (traject 2) viennent tous de secteur d'industrie manufacturière, de commerce et de transport. Dans le sens inverse (traject 4), l'origine sectorielle des établissements qui reviennent sur leurs pratiques de GRH mixtes au profit d'une GRH traditionnelle se réfère essentiellement à des secteurs de services publics, de commerce, de transport et de BTP (construction). Enfin, l'analyse économétrique, toutes choses égales par ailleurs, montrent que les établissements des trajectoires 3 et 5 proviennent de différents secteurs d'activités. En ce qui concerne la traject 3, les établissements abandonnent leur système de GRH hybride au profit du système de GRH stratégique. Ces derniers sont particulièrement issus des secteurs de finance, des services marchands et dans une moindre mesure des secteurs de commerce et d'industrie manufacturière. Alors que la traject 5, elle regroupe des établissements qui appartiennent à des secteurs d'industrie manufacturière, de transport, de BTP, de commerce mais pas d'activités financières.

L'analyse économétrique conforte également les résultats de l'analyse descriptive relative à la taille des établissements. Etant parmi les variables explicatives, la taille ressort comme un facteur déterminant dans la variation de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. En effet, l'analyse des différentes trajectoires prises par les établissements de notre recherche confirme que la GRH adoptée par ceux-ci diffèrent en fonction de leur taille. En fait, plus la taille est grande, plus la gestion des ressources humaines prend un caractère stratégique et le contraire est également vraie lorsque la taille est moins grande, c'est-à-dire que les établissements choisissent des systèmes de GRH administrative ou hybride au détriment de leur GRH stratégique.

Dans le **tableau 9** résumant les résultats de l'analyse explicative, on peut constater, par exemple, que l'estimation du modèle logit de traject 1 montre un abandon de la GRH administrative au profit de la GRH stratégique essentiellement par des établissements de moyenne et grande tailles. Le cas inverse n'a pas été testé du faible nombre d'établissements qui ont glissé de la GRH stratégique vers la GRH administrative, mais on peut faire un

rapprochement à travers la traject 4 où les établissements à GRH hybride sont revenus sur leur pratiques mixtes au profit de la GRH traditionnelle sont la plupart de petite taille. Les coefficients de régression logistique liés à la variable taille sont négatifs et significatifs lorsque celle-ci est moyenne ou grande.

Les politiques peu actives en matière de gestion des ressources humaines sont par ailleurs plus souvent le fait d'entreprises mono-établissement liées à un marché local et régional. On peut alors lier l'activisme des modes de gestion aux recommandations ou attentes d'une maison mère. L'existence d'une entité extérieure à qui l'établissement doit rendre des comptes et l'exposition à une concurrence accrue l'inciterait à mettre en oeuvre des outils de GRH plus développés.

L'analyse des résultats de l'estimation économétrique, toutes choses égales par ailleurs, apporte à ce propos l'argument que la concurrence et la structure des entreprises sont deux facteurs clé dans le choix d'un système de GRH au lieu d'un autre. En regardant de près la traject 1, par exemple, on remarque que les établissements, qui quittent le groupe où la GRH est administrative pour une GRH plus stratégique, appartiennent à des entreprises multi-établissements dont l'activité est ouverte sur le marché international. Pour se rendre compte de l'inverse de cette situation, l'analyse de la traject 4 montre que les établissements qui adoptent une GRH administrative au détriment de la GRH hybride, qui est censée être proche de la GRH stratégique dans ces domaines, émanent des entreprises mono-établissements et qui oeuvrent dans un marché local et régional.

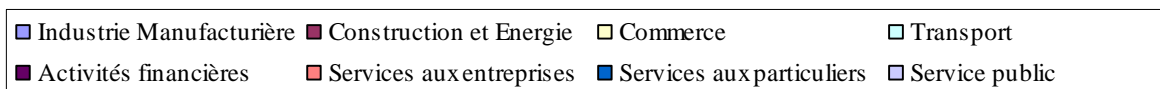
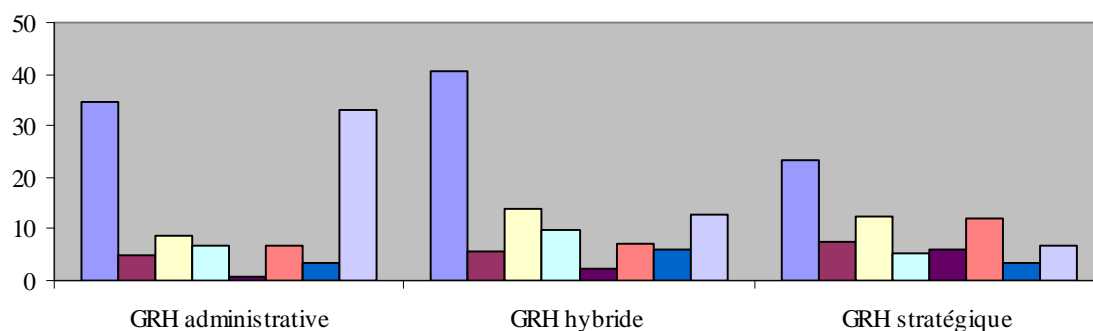
**Encadré 3**

**Répartition des groupes de GRH selon les secteurs d'activités, la taille, la structure et l'étendue du marché**

**Secteur :**

**Groupes de GRH selon le secteur d'activité**

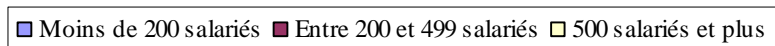
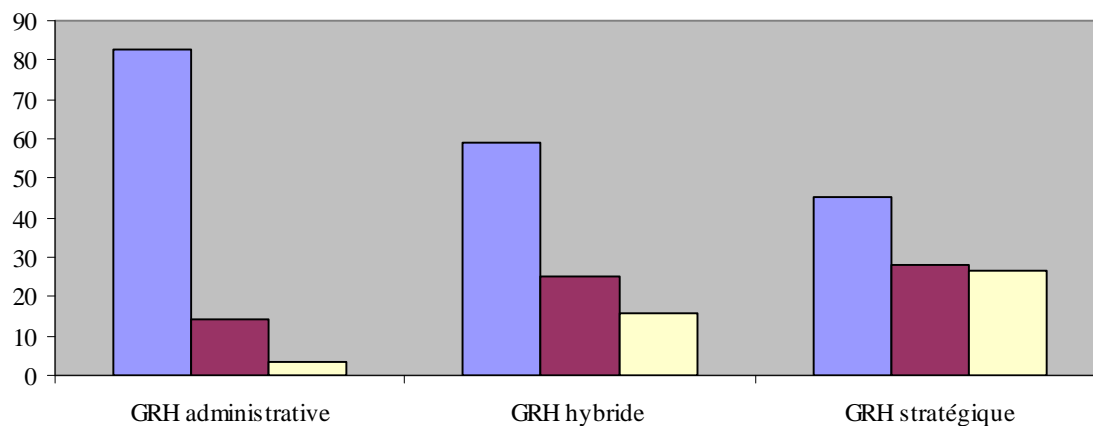
% d'établissements



**Taille :**

**Groupes de GRH selon la taille**

% d'établissements



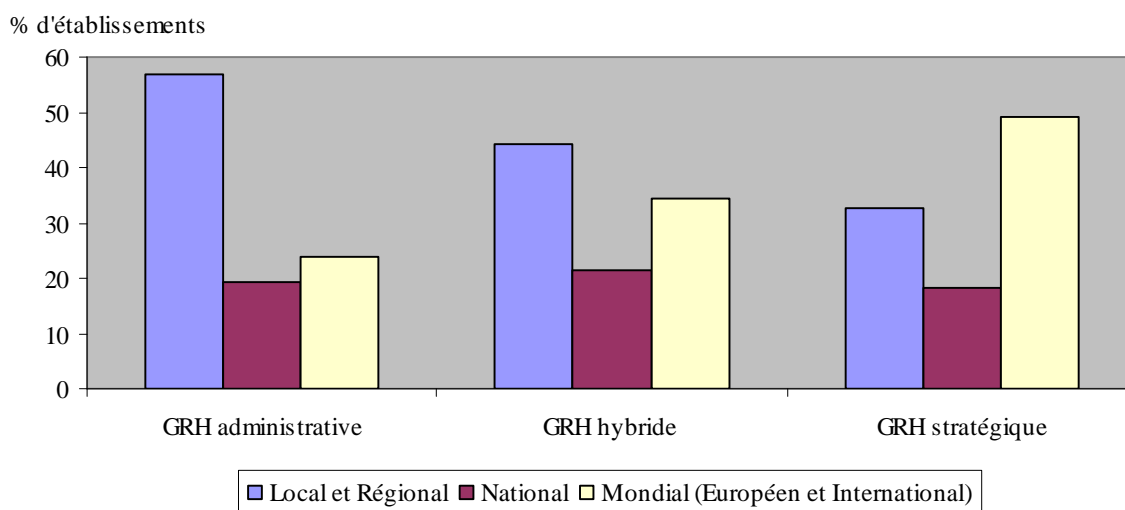


### **Encadré 3**

#### **Répartition des groupes de GRH selon les secteurs d'activités, la taille, la structure et l'étendue du marché (suite)**

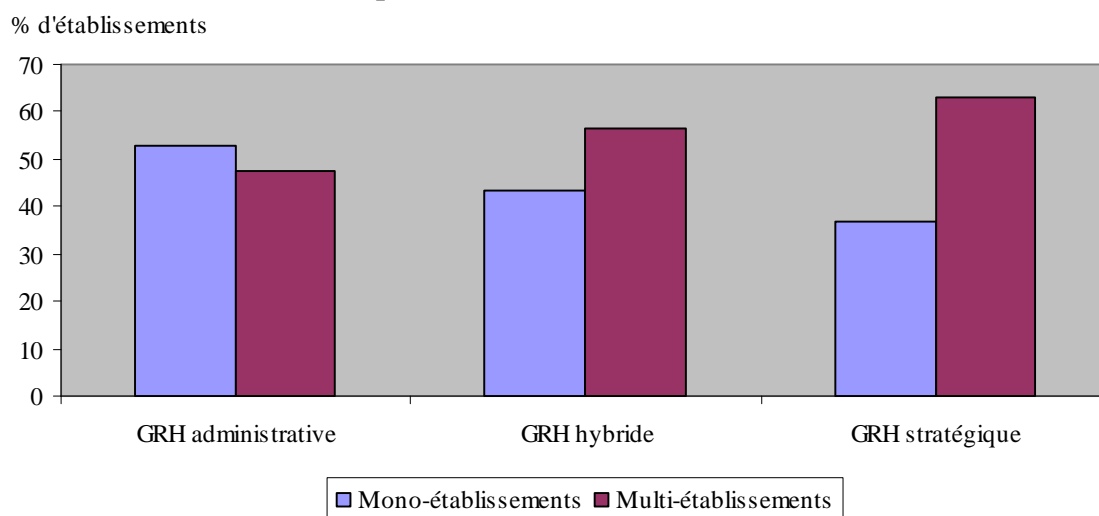
##### **Marché :**

**Groupes de GRH selon le marché**



##### **Structure :**

**Groupes de GRH selon la structure**



## **Le marché financier a-t-il un rôle premier ?**

Le débat sur le rapport entre le marché financier et l'organisation n'a pas cessé de susciter ces dernières années beaucoup d'intérêt chez les théoriciens comme chez les praticiens. Ce débat s'inscrit, de manière générale, dans la lignée des réflexions autour de la *Gouvernance d'entreprise* (Aglietta, 2005). La gouvernance d'entreprise, au sens générique du terme, renvoie à la structure et à l'exercice du pouvoir dans les grandes firmes. Les relations entre les différentes parties prenantes, et l'influence de ces relations sur l'efficacité collective (productivité des facteurs, rentabilité économique ou financière etc.) recoupe la question des rapports capital – travail (Aglietta, 2005).

De manière plus précise, des auteurs tels que Shleifer et Vishny (1997) pensent que l'importance croissante de la gouvernance d'entreprise dans les débats sur les transformations du secteur productif n'est que le résultat de l'accroissement de l'ensemble des dispositions permettant aux actionnaires de s'assurer un retour maximal sur leur investissement. Cette définition est intimement liée à une représentation particulière de la firme, la « Valeur actionnariale » (*Shareholder value*), où l'intérêt des porteurs de fonds propres devient l'objectif premier, sinon exclusif, de l'entreprise. Ce glissement sémantique reflète un mouvement profond, la croissance du poids des marchés financiers dans les économies occidentales.

Dans cette perspective, l'influence de la sphère financière sur le mode de gestion des ressources humaines est aujourd'hui un thème récurrent. Aglietta (2005) défend notamment l'hypothèse de l'instauration d'un mode de régulation patrimonial du capitalisme où le marché financier prendrait un rôle premier. Le rapport salarial serait surdéterminé par le rapport financier (Hoang-Ngoc, 2002). Le modèle économétrique utilisé à ce sujet donne l'occasion d'évaluer cette hypothèse. Le marché financier sera approché ici par la cotation en bourse.

Théoriquement, la création de valeur de la firme sur le marché des valeurs mobilières s'est progressivement imposée comme le critère conventionnel de réussite d'une entreprise. Ainsi, une évaluation financière négative affectera les carrières et la réputation des cadres dirigeants.

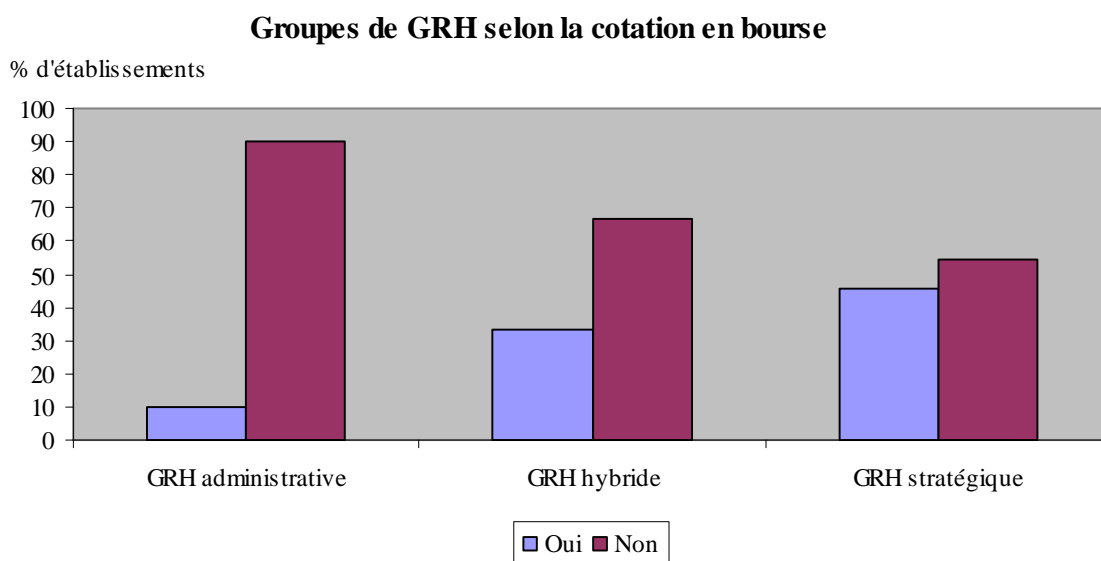
Bref, un cours boursier déprécié attire les regards, et contribue à façonner les jugements sur la gestion de la firme. Comme le note Orléan (1999) :

*« La puissance du marché est une puissance d'évaluation publique. »*

Dans un premier temps, la statistique descriptive montre la plus forte proportion d'entreprises cotées en Bourse parmi celles de type GRH stratégique et hybride (**cf. figure 2**), alors que cette proportion est faible lorsqu'il s'agit d'entreprises à GRH traditionnelle ou administrative.

---

**Figure 2**  
**Répartition des groupes de GRH selon la cotation en bourse**



L'analyse économétrique montre, toutes choses égales par ailleurs, que la cotation en Bourse augmente la probabilité d'avoir mis en place une politique de gestion des ressources humaines stratégique ou hybride (plutôt qu'une politique de GRH administrative). En ce sens,

l'activisme des modes de GRH en cause peut être lu comme une normalisation des pratiques correspondant aux attentes des actionnaires.

## **Conclusion du chapitre 2**

Au début de ce chapitre, nous avons exposé deux points de vue différents par rapport au développement connu par la gestion des ressources humaines au cours de ces dix dernières années. L'un est partisan d'une évolution vers un renouvellement des pratiques de GRH. L'autre reste sceptique à l'idée de renouvellement, argumentant qu'il s'agit plus de la rhétorique que de la réalité. Or, les résultats de nos analyses typologiques montrent que le renouvellement de la GRH est une réalité dans une partie importante des établissements français. A ce propos, nous avons trouvé que la GRH dite stratégique est en augmentation de 11,33 points en 2005 par rapport à 1998. Cette progression de la GRH est accompagnée d'un net recul des pratiques dites administratives, qui elles caractérisent la GRH traditionnelle, de 10,30 points en 2005 par rapport à 1998. Ce résultat va dans le même sens que celui trouvé par Petit et al. (2001) dans une analyse du marché du travail. En s'appuyant sur les données de l'enquête REPONSE de 1992 et de 1998, l'auteur a conclu que le marché de travail français a connu une transformation des politiques de gestion de l'emploi. Ces dernières deviennent plus actives en prônant des pratiques de GRH plus flexibles et en délaissant les pratiques les moins actives.

D'autre part, si cette évolution d'un modèle de GRH traditionnel vers un modèle plus stratégique semble se confirmer, les résultats de nos analyses typologiques indiquent l'existence d'une troisième catégorie d'établissements qui adoptent des pratiques de GRH mixtes. Bien que l'apparition de la GRH hybride concorde avec notre modèle de recherche inspiré essentiellement des travaux anglo-saxons, son interprétation dans le contexte français mérite une certaine prudence. D'abord, il est rare que des travaux en France fassent état d'un tel modèle de GRH. Ensuite, les variables explicatives sélectionnées dans notre recherche n'expliquent que partiellement le choix de ce modèle par les établissements français. En revanche, l'existence de cette GRH hybride peut être à l'origine des thèses sceptiques par rapport à la réalité du renouvellement de la GRH en France.

Par ailleurs, il est également important de signaler que les variations de la GRH sont différentes selon certaines caractéristiques qui concernent les établissements mais aussi leur environnement. Au terme de l'analyse économétrique, nous avons pu étudier les déterminants

de la dynamique d'évolution des systèmes de gestion des ressources humaines dans les établissements français entre 1998 et 2005. Les principaux résultats sont synthétisés en quelques points.

- Les causalités sont variées et non exclusives. Les facteurs déterminants de cette dynamique sont divers et ont des effets simultanés. Une lecture déterministe associant de manière stricte la politique de gestion des ressources humaines à un élément causal unique, que ce soit la taille ou la stratégie est insuffisante.

- La stratégie d'affaires se distingue comme un facteur majeur dans la détermination des choix des employeurs en matière de politique de GRH. Ce résultat valide les hypothèses du courant de management stratégique des ressources humaines pour qui la GRH s'aligne sur les orientations stratégiques des organisations dans le but d'améliorer leurs performances (Becker et Huselid, 2006 ; Lepak et Snell, 1999, 2002).

- Les facteurs structurels tels que la taille, le secteur d'activité, la structure et l'étendue du marché, ainsi que financiers ont tous des formes d'influence sur la dynamique d'évolution de la gestion des ressources humaines qui sont variées mais réelles.

La **figure 3** ci-dessous résume la gestion des ressources humaines en fonction de ces déterminants.

<b>GRH administrative</b>	<b>GRH stratégique</b>
<p><b>Stratégie d'affaires :</b> Gestion par les coûts</p> <p><b>Facteurs structurels :</b> Petite taille Secteur d'activité : industrie manufacturière, BTP, transport, service publics Marché local et régional Structure : mono-établissements</p> <p><b>Financiarisation :</b> Cotation en bourse : non</p>	<p><b>Stratégie d'affaires :</b> Stratégie de différenciation</p> <p><b>Facteurs structurels :</b> Grande taille Secteur d'activité : finance, commerce, services marchands Marché international Structure : multi-établissements</p> <p><b>Financiarisation :</b> Cotation en bourse : oui</p>
<b>GRH hybride</b>	
<p><b>Stratégie d'affaires :</b> Stratégie de focalisation</p> <p><b>Facteurs structurels :</b> Taille moyenne et grande Secteur d'activité : industrie manufacturière, BTP, transport, service marchands, commerce Marché local et régional, national Structure : mono et multi-établissements</p> <p><b>Financiarisation :</b> Cotation en bourse : oui</p>	

Le troisième et dernier chapitre de cette partie empirique sera consacré à la vérification des hypothèses de notre recherche qu'il convient de rappeler. La première hypothèse tentera de valider la logique associée à la complémentarité interne des pratiques de GRH. Si les systèmes de GRH que nous avons dérivés de la littérature constituent réellement des regroupements cohérents de pratiques RH capables d'accroître la performance des

organisations, alors:

*Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

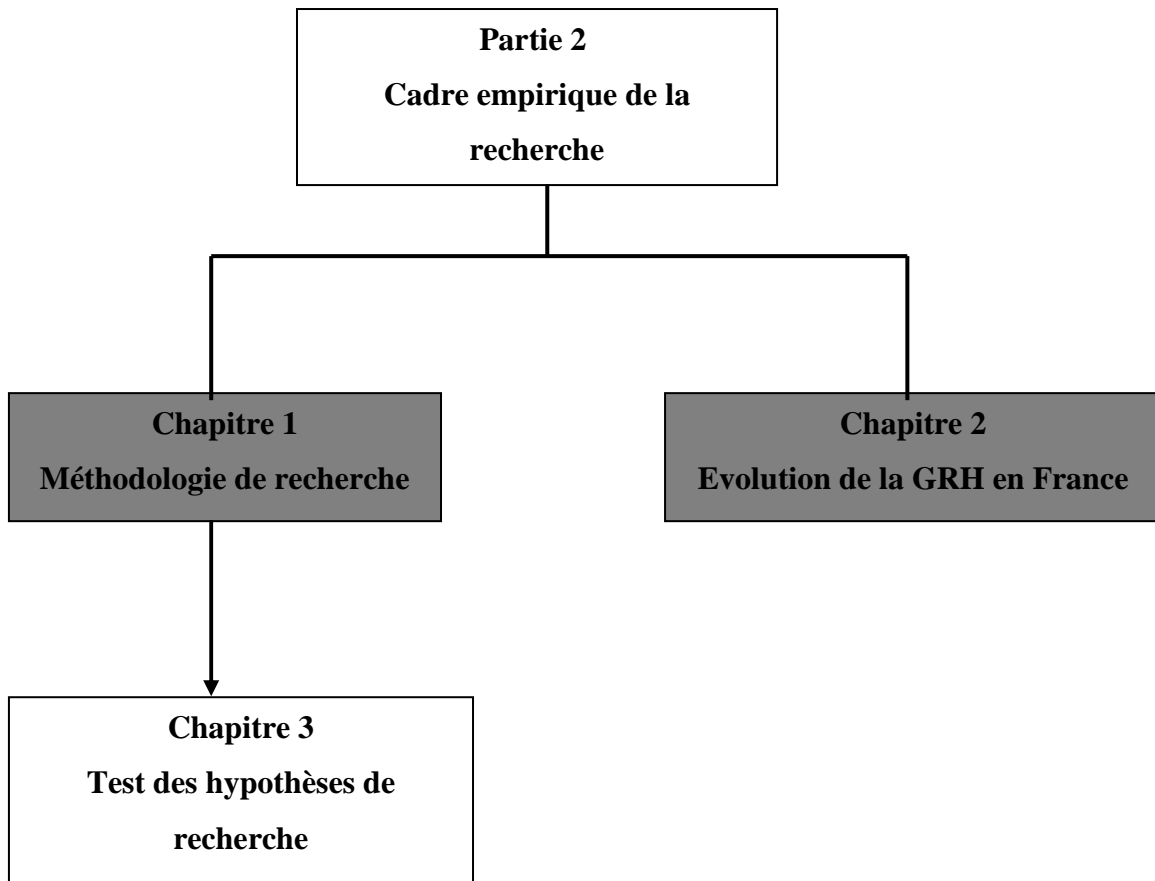
La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à la complémentarité externe. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors:

*Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*



**Figure**

**Plan de la seconde partie de la thèse**



## Chapitre 3

### Tests dans le temps de performance en fonction des systèmes de GRH cohérents

---

Au début de ce chapitre, il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche n'est pas de tester, de manière très globale, l'importance de l'impact des ressources humaines sur la performance des entreprises. Plusieurs chercheurs l'ont très bien démontré avant cette recherche et leurs résultats font plutôt l'unanimité au sein de la communauté scientifique.

Cependant, la majorité des études antérieures à la notre ne se sont jamais penchés sur la question de la durabilité des associations simultanées entre la gestion des ressources humaines et la performance. Pour nous, la problématique de durabilité est très importante dans l'étude de la relation GRH-performance. La négligence de celle-ci peut remettre en question la validité des études antérieures non pas par rapport à l'effet simultané, qui est largement démontré, mais il s'agit de vérifier que cet effet est durable dans le temps.

Dans le cas de notre recherche, nous avons donc essayé de vérifier que les pratiques de GRH peuvent, non seulement permettre des performances de court terme, être à l'origine de performance de long terme. Pour ce faire, nous avons émis l'hypothèse que des systèmes de GRH sont susceptibles de maximiser les résultats des entreprises tant que ces dernières veillent sur la cohérence interne des pratiques qui composent ces systèmes et la cohérence externe de ces systèmes avec leurs choix stratégiques. Autrement formulée, l'hypothèse globale à tester est :

*Plus la complémentarité interne et externe des systèmes de GRH est grande dans le temps, plus la performance est meilleure.*

Il convient de faire trois remarques sur le libellé de cette hypothèse :

- Un système de GRH est ici entendu comme efficace si il détermine de manière significative la performance de l'entreprise. Ainsi la théorie configurationnelle présentée au chapitre 3 de la première partie considère que les systèmes de GRH permettent d'améliorer les performances plutôt que des pratiques individuelles.

- Une relation de long terme entre les pratiques de GRH et la performance permet de dire que ces pratiques sont la source d'avantage compétitif durable. Ainsi selon les modèles théoriques, la théorie basée sur les ressources ou la théorie béhavioriste, les systèmes de GRH cohérents en interne et en externe, qui forment une capacité organisationnelle complexe et difficile à imiter par les concurrents, permettent la durabilité de l'avantage compétitif.

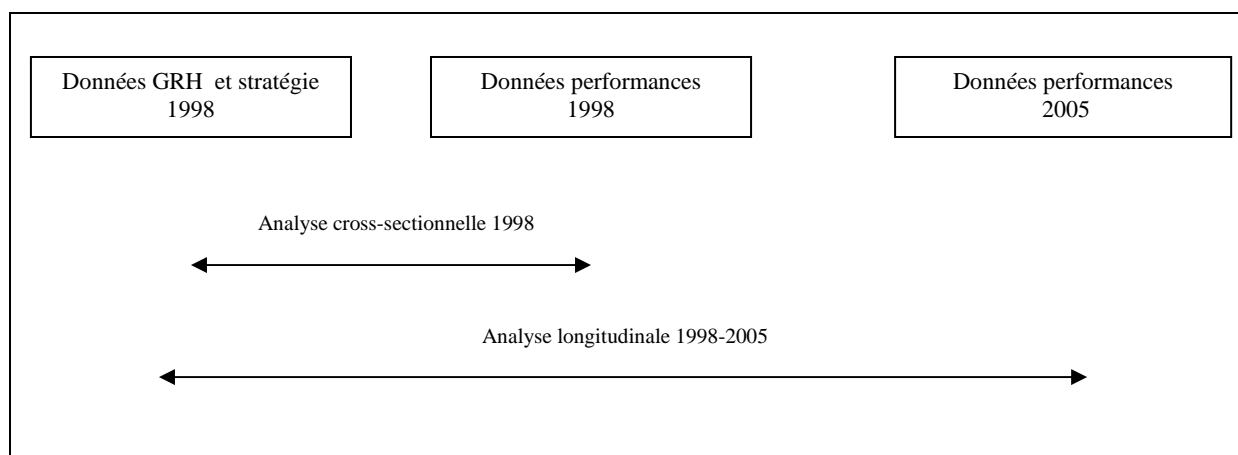
- Une relation de long terme entre les systèmes de GRH et la performance organisationnelle peut témoigner d'une relation de causalité implicite. Cette dernière constitue également une préoccupation majeure de la littérature en gestion stratégique des ressources humaines (Le Louarn, 2004 ; Wright et al, 2005).

Pour traiter notre problématique concernant la durabilité de l'association entre les systèmes de GRH et la performance des établissements de notre panel, nous avons adopté un protocole statistique rigoureux. Ce protocole statistique est réparti en deux étapes :

- La première étape concernera la vérification dans une logique statique de la capacité de la complémentarité interne et externe des pratiques de GRH à offrir des performances durables. Cette première étape est divisée de son côté en deux parties : analyse de la simultanéité et analyse prédictive. La première partie va nous permettre de déterminer les associations synchrones (simultanées) entre la complémentarité (interne et externe) et la performance de l'année 1998 ; avant de vérifier la durabilité de ces associations par une analyse longitudinale en deuxième partie. Les éventuelles causalités socio-économiques sont ainsi clarifiées, sous l'hypothèse qu'un système de GRH cohérent est annonciateur de meilleures performances.

L'analyse longitudinale la plus rigoureuse consiste à arrêter les données de GRH et de stratégie à une date  $t$ , pour repérer ensuite les associations avec les performances en termes d'absentéisme, de climat social, d'innovation et de rentabilité des années  $(t+1)$  à  $(t+n)$ .

Conformément à cette règle, on identifie les associations significatives entre les données de GRH et de stratégie de 1998 et les données de performance de 2005. La figure suivante résume ces deux parties d'analyse.



- La seconde étape va consister à l'analyse de la relation entre les systèmes de GRH en variation et la performance. Cette étape va compléter la première dans la mesure où elle nous permettra de vérifier que le changement d'un système de GRH par un autre permet de maintenir la performance déjà réalisée. En d'autres termes, cela nous permettra de tester les principes d'holisme et d'équifinalité qui soutiennent la durabilité de la performance même lorsqu'une entreprise adopte différents systèmes de GRH tant que celle-ci veille à leur cohérence interne et externe.

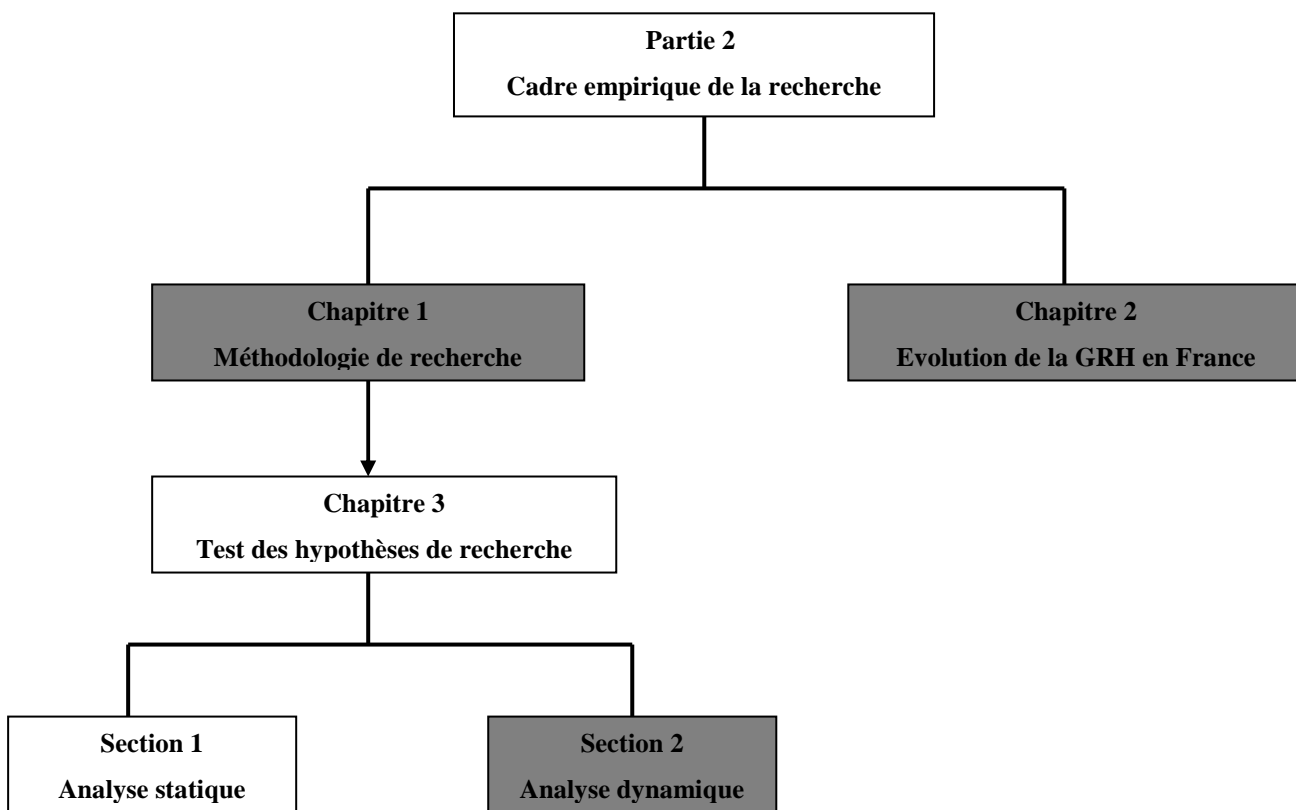
On entend ici par variation des systèmes de GRH tout changement de système de GRH par une entreprise en raison d'un changement d'orientation stratégique. Cette étape sera effectuée à travers une analyse en dynamique des trajectoires de la GRH.

Le plan du chapitre des résultats est donc réparti en deux sections. La première section sera consacrée à l'analyse explicative dans le temps de la performance par les systèmes de GRH dans une logique statique. La seconde section s'intéressera à l'analyse en dynamique de la relation entre la performance et les systèmes de GRH suivant les trajectoires de GRH déterminées lors du second chapitre consacré à l'analyse de l'évolution de la GRH en France dans la période 1998-2005.

Pour faciliter la lecture des résultats relatifs à la validation des hypothèses de notre recherche, nous reprenons la figure qui représente le plan de la seconde partie empirique, mais cette fois-ci en développant plus le chapitre 3. La figure ci-dessous résume le plan de ce chapitre.

---

**Figure**  
**Plan de la seconde partie de la thèse**



## **Section 1. Analyse statique de la relation GRH-performance**

L'objectif est ici de savoir si la gestion des ressources humaines permet de prédire des performances de long terme. Pour atteindre cet objectif, nous avons fait appel à un cadre théorique bien précis dont l'approche configurationnelle constitue la base fondatrice. Selon les adeptes de cette approche, des systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec les éléments de leur environnement, notamment la stratégie d'affaires, sont capable d'offrir un avantage compétitif synonyme de performance durable. Cette grande hypothèse est appuyée par les théories des ressources et béhavioriste.

La vérification de cette hypothèse nécessite un protocole statistique particulier. Nous commencerons par la détection d'éventuelles associations synchrones ou simultanées entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance (sous-section 1.1). On parle d'indicateurs de performance au pluriel du fait que la performance représente un concept multidimensionnel et non unidimensionnel comme l'a été pendant longtemps. Ensuite, nous tiendrons compte de la dimension temporelle pour déterminer la durabilité des associations synchrones (sous-section 1.2). Enfin, nous tenterons de vérifier la relation causale entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance (sous-section 1.3).

### **1.1. Analyse des effets simultanés des systèmes de GRH sur la performance des établissements français**

Dans ce paragraphe, notre objectif est de mettre en évidence les liens qui existent entre les systèmes de GRH et la performance pendant l'année 1998. Selon la théorie configurationnelle des ressources humaines, un système constitué de pratiques de GRH complémentaires entre elles, d'une part, aligné à une stratégie d'affaires adéquate, d'autre part, est lui seul capable d'offrir des meilleurs résultats.

Pour mesurer la complémentarité interne et externe, nous avons fait appel à la méthode de la distance par rapport à l'idéal-type (**cf. 2.3.1. Méthode de déviation, chapitre 3 page**). En fait, plus la distance entre le système de GRH ou de stratégie retrouvé dans l'établissement et le système théorique de GRH ou de stratégie est grande moins importante sera la

performance. Rappelons que la valeur théorique du système de GRH correspond à la moyenne des axes factoriels de GRH (organisation de travail, gestion des compétences, salaires, incitatifs, information, communication, participation) au niveau des classes de GRH procurées par la méthode de classification. De même pour la stratégie, la moyenne des variables (prix, innovation, qualité) au niveau de chacune des classes de stratégie (différenciation, prix, focus) est retenue comme estimation de la valeur théorique des orientations stratégiques.

La première hypothèse de cette première étape tentera de valider la logique associée à la complémentarité interne des pratiques de GRH (1.1.1). Si les systèmes de GRH que nous avons dérivés de la littérature (système de GRH administrative, système de GRH stratégique, système de GRH hybride) constituent des regroupements cohérents de pratiques de GRH capables de maximiser la performance, alors :

*Hypothèse 1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

*H 1.1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 1.2 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 1.3 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 1.4 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en

considérant, cette fois-ci, la logique associée à la *complémentarité externe* (1.1.2). Si nos idéals-types sont plausibles, alors :

*Hypothèse 2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

*H 2.1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 2.2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 2.3. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 2.4. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

La déclinaison des deux hypothèses initiales en plusieurs hypothèses relève de notre volonté de tester le lien entre la performance en tant que variable multidimensionnelle et la GRH. Cette première série d'hypothèses sera testée au moyen d'une régression non-linéaire par le biais d'un modèle logit en raison de la nature qualitative de nos variables dépendantes que sont la rentabilité, l'innovation, l'absentéisme et le climat social. En outre, La non-continuité des variables implique l'impossibilité de réaliser des analyses de régression avec les méthodes d'estimation traditionnelle (moindres carrés ordinaires) car les hypothèses sur résidus (termes d'erreur relatifs à l'effet des variables non prises en compte dans le modèle) ne sont plus respectées (Evrard et al, 2003).



Ces quatre variables de performance sont donc recodées sous forme de dichotomiques, c'est-à-dire qu'elles prennent les valeurs 0 et 1. Le recodage de ces variables se présente comme dans le tableau ci-dessous.

---

**Tableau 1**  
**Recodage des variables de performance à expliquer**

Nom des variables	Définition
Rentabilité	1 : par rapport aux concurrents le niveau de rentabilité est jugé très supérieur et supérieur
Innovation	1 : très innovants et innovants
Absentéisme	1 : l'absentéisme chez les cadres, employés, ouvriers, techniciens et agents de maîtrise présente un problème
Climat social	1 : climat social qualifié de calme et plutôt calme

---

Rappelons que toutes les régressions sont faites à l'aide du logiciel *SAS version 9.1*.

### **1.1.1. Association simultanée entre la performance et la complémentarité interne**

Dans ce paragraphe, nous allons successivement voir les associations instantanées entre l'écart à l'idéal-type de GRH et les indicateurs de performance. Nous vérifierons en effet les hypothèses H 1.1, H 1.2, H 1.3 et H 1.4.

### 1.1.1.1. Complémentarité interne et rentabilité économique des établissements français

La relation entre la rentabilité et la complémentarité interne des pratiques de GRH est analysée en introduisant dans une procédure de régression logistique non-linéaire le minimum de l'écart entre nos systèmes de GRH théoriques (idéaux-types) et les systèmes retrouvés dans les établissements de notre échantillon, en même temps que les variables de contrôle. Les résultats que nous présentons dans le **tableau 2a** concernent la vérification de l'hypothèse H 1.1 ci-dessous :

*H 1.1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

Les résultats de cette analyse semblent soutenir les prémisses de l'approche configurationnelle. L'amélioration de la rentabilité économique des établissements semble soutenue par un coefficient positif lié à la complémentarité interne ( $\beta_{1998} = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). On peut dire à ce propos que, selon l'analyse économétrique, les établissements qui minimisent l'écart entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques (idéals types) seront capables de maximiser leurs rentabilités.

**Tableau 2a**  
**Effet de la complémentarité interne sur la rentabilité des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité interne</b>	0.4938	138.77***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.2152	22.20***
200 à 499 salariés	0.3890	36.33***
500 salariés et plus	0.5312	18.89***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	0.7760	47.13***
Construction et Energie	n.s	
Commerce	1.3684	196.46***
Transport	0.5123	22.95***
Activités financières	2.4959	483.05***
Services marchands	1.0223	102.83***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	n.s	n.s
National	-0.2638	34.72***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2967	103.50***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.5206	202.17***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement maximise sa rentabilité économique, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.1.1.2. Complémentarité interne et innovation dans les établissements français

Pour vérifier le lien entre la complémentarité interne et l'innovation, nous avons procédé de la même façon que pour la rentabilité. Nous rappelons que l'indicateur d'innovation adopté dans cette recherche est constitué des innovations technologiques, organisationnelles et de produits. Celui-ci a été recodé 1 pour les établissements qui sont très innovants ou innovants et 0 pour ceux qui sont faiblement innovants ou pas du tout innovants.

Les résultats de l'analyse économétrique qui sont résumés dans le **tableau 2b** ci-dessous montrent clairement qu'il existe un lien significatif entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et l'innovation ( $\beta_{1998} = 0.57$ ,  $p < 0.01$ ). En fait, plus l'écart entre le système de GRH empirique et théorique est petit plus l'innovation sera importante.

Les caractéristiques des établissements jouent également un rôle dans la perception des employeurs quant à l'intensité de l'innovation. La taille semble être la variable la plus discriminante. Il semble, selon les résultats, que plus celle-ci est moyenne ou grande plus l'innovation est importante. Le secteur est également une variable influente. Il semble qu'il y a plus d'innovation dans les secteurs de services, d'activités financières et également d'industrie manufacturière. Ces secteurs correspondent souvent à des établissements de moyenne et grande taille ainsi qu'à des établissements ouverts sur le marché international, introduits à la bourse et appartenants à des entreprises de structure multi-établissements.

**Tableau 2b**  
**Effet de la complémentarité interne sur l'innovation des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité interne</b>	0.5650	97.03***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.4830	119.82***
200 à 499 salariés	0.7845	113.63***
500 salariés et plus	1.6218	76.92***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	1.9629	11.51***
Construction et Energie	n.s	
Commerce	n.s	
Transport	-0.7735	85.21***
Activités financières	2.2586	222.11***
Services marchands	0.6018	53.92***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-1.1558	851.02***
National	-0.3710	68.45***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.0599	4.68**
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.6699	305.15***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son innovation, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.1.1.3. Complémentarité interne et absentéisme dans les établissements français

Etant donné que notre recherche tient compte de la multidimensionnalité de la notion de performance, nous avons retenue l'absentéisme comme un indicateur des relations professionnelles existantes dans les entreprises entre les employeurs et leurs employés. L'hypothèse de notre recherche au sujet de l'absentéisme postule qu'il est possible de réduire le problème d'absentéisme dans l'entreprise si celle-ci veille à la complémentarité interne de ces pratiques de GRH. L'intitulé de cette hypothèse est donc :

*H 1.3 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

Les résultats de l'analyse logistique (cf. **tableau 2c**) montrent, toutes choses égales par ailleurs, que la complémentarité interne des pratiques de GRH augmente la probabilité de réduire l'absentéisme dans les établissements français. Le coefficient de régression étant significatif et négatif ( $\beta_{1998} = -0.95, p < 0.01$ ) indique que plus l'écart entre le système de GRH des établissements et le système de GRH idéal est petit, plus l'absentéisme baissera.

Toutefois, le résultat de l'analyse économétrique ne peut être le même pour tous les établissements de l'étude. Différentes caractéristiques structurelles des établissements conduisent à le tempérer. Nous pouvons remarquer à ce propos que plus la taille est grande plus l'absentéisme est important. Les établissements de petite taille, par contre, sont moins sujettes au problème d'absentéisme. Cette caractéristique est appuyée par la dimension du marché car plus celui est grand, plus les établissements connaissent des absences fortes. Ceci peut être dû à l'intensité de la pression sur les salariés qui engendre notamment des stress accompagnés de périodes de fatigue. Le secteur d'activité est également une dimension qui influe sur la variance de l'absentéisme. Les coefficients liés à une grande majorité des secteurs sont positifs, ce qui signifie que l'absentéisme est fort dans les établissements de ces secteurs sauf pour l'industrie manufacturière.

**Tableau 2c**  
**Effet de la complémentarité interne sur l'absentéisme des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité interne</b>	-0.9484	433.34***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	n.s	
200 à 499 salariés	0.0743	3.50*
500 salariés et plus	0.1318	5.47**
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	-0.4349	32.06***
Construction et Energie	0.9113	142.54***
Commerce	0.3676	27.29***
Transport	n.s	
Activités financières	0.1909	4.37**
Services marchands	0.9656	161.96***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.3157	76.12***
National	-0.2201	30.96***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.1266	24.08***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.0791	5.36**
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement baisse l'absentéisme, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

#### **1.1.1.4. Complémentarité interne et climat social dans les établissements français**

Le climat social est le dernier indicateur de performance sélectionné pour les fins de cette recherche. La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme.

Dans la mesure où le climat social est un indicateur de la qualité des relations de travail entre les employeurs et leurs employés, nous avons fait le choix d'analyser l'impact des pratiques de GRH cohérente sur l'amélioration du climat au travail. En effet, l'hypothèse de travail à vérifier se présente comme suit :

*H 1.4 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

D'après les résultats résumés dans le **tableau 2d**, nous constatons que la relation entre la complémentarité interne et le climat social est significative. La variance du climat social expliquée par la complémentarité interne des pratiques de GRH n'est pas négligeable ( $\beta_{1998} = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ). On peut donc dire que plus la similarité entre le système de GRH empirique et le système de GRH théorique est grande, plus il règne un bon climat social dans les établissements français, à en juger du signe du coefficient de régression qui paraît positif.

Plusieurs caractéristiques relatives aux établissements semblent associées à leur climat social. Le secteur d'activité et la taille de l'établissement jouent un rôle prépondérant dans les résultats obtenus. Ainsi, une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que le climat social perçu est meilleur dans le commerce, les services marchands et le BTP. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et les services, correspondent le plus souvent à des structures de petites tailles, celles-là même qui sont fortement associées à un climat social très favorable.



**Tableau 2d****Effet de la complémentarité interne sur le climat social des établissements en 1998****Synthèse de l'association simultanée**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{1998}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{1998}</math></b>
<b>Complémentarité interne</b>	0.1887	7.55***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	-0.4847	76.11***
200 à 499 salariés	-0.1412	3.11*
500 salariés et plus	-0.5764	19.21***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	1.3868	47.87***
Commerce	0.2451	3.13*
Transport	-0.5941	16.90
Activités financières	-2.0069	195.10***
Services marchands	0.8503	38.86***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	0.1157	4.46**
National	-0.2687	22.98***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	0.3037	56.39***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.1917	11.93***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son climat social, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.1.1.5. Synthèse des résultats de la complémentarité interne

Les analyses que nous venons d'effectuer font apparaître des résultats concernant les associations synchrones entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et les différentes dimensions de la performance prises en compte dans cette étude. Ces résultats nous ont permis de statuer sur la validité de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

*Hypothèse 1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

Le test de cette hypothèse a été étendu aux quatre indicateurs de performance des établissements français retenus dans notre recherche, compte tenu du caractère multidimensionnel de la notion de performance.

#### **Rentabilité économique :**

*H 1.1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Les établissements qui minimisent l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont ceux qui maximisent leur rentabilité économique ( $\beta_{1998} = 0.49, p < 0.01$ ).

#### **Innovation :**

*H 1.2 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Les établissements qui innover le plus sont ceux qui réalisent une complémentarité interne élevée entre leurs pratiques de GRH ( $\beta_{1998} = 0.57, p < 0.01$ ).

**Absentéisme :**

*H 1.3 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

**Hypothèse validée**

Plus les établissements veillent à la complémentarité interne de leurs pratiques de GRH, plus ils réussissent à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{1998} = -0.95$ ,  $p < 0.01$ ).

**Climat social :**

*H 1.4 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

**Hypothèse validée**

Le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussissent à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques qui réunissent des pratiques de GRH complémentaires entre elles ( $\beta_{1998} = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ).

### **1.1.2. Association simultanée entre la performance et la complémentarité externe**

L'objectif de ce paragraphe est de tester si un alignement de la GRH sur la stratégie d'affaires pourrait être bénéfique aux établissements français. Nous allons, pour ce faire, successivement vérifier les associations synchrones entre l'écart non seulement par rapport à l'idéal-type de GRH, mais en plus l'écart à l'orientation stratégique et les indicateurs de performance.

Une revue de littérature, présentée au chapitre 3, nous a conduit à émettre l'hypothèse de base suivante :

*Hypothèse 2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

Le choix d'appréhender la performance en tant que notion multidimensionnelle nous amène à élargir cette hypothèse pour en faire un jeu d'hypothèses. Nous vérifions en effet l'impact de la complémentarité externe sur quatre indicateurs de performance : rentabilité économique, innovation, absentéisme, climat social par le biais des hypothèses H 2.1, H 2.2, H 2.3 et H 2.4.

#### **1.1.2.1. Complémentarité externe et rentabilité économique des établissements français**

Pour vérifier le lien entre la complémentarité externe et la rentabilité économique des établissements français, nous avons procédé de la même façon que pour la complémentarité interne. Pour ce faire, une régression logistique non-linéaire a été effectuée sur l'indicateur de rentabilité, qui est recodé 1 pour un niveau de rentabilité très supérieur ou supérieur à celui des concurrents, et 0 pour un niveau de rentabilité inférieur ou très inférieur par rapport à celui des concurrents. La sous-hypothèse issue de l'hypothèse de base se présente donc comme ci-dessous :

*H 2.1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

Les résultats de cette analyse semblent soutenir les hypothèses des tenants de l'approche configurationnelle des ressources humaines. Selon les résultats du **tableau 3a**, la complémentarité externe semble être capable de produire un effet significatif dans l'amélioration de la rentabilité économique des établissements ( $\beta_{1998} = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ). Le signe positif du coefficient de régression nous amène à prétendre que les établissements qui minimiseront l'écart entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques (idéals types) en plus de l'écart entre leurs orientations stratégiques et les orientations théoriques seront ceux qui maximiseront leurs rentabilités.

**Tableau 3a**  
**Effet de la complémentarité externe sur la rentabilité des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité externe</b>	0.5238	159.93***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.1645	12.93***
200 à 499 salariés	0.3269	25.76***
500 salariés et plus	0.4331	12.56***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	0.7711	46.79***
Construction et Energie	0.2029	3.64*
Commerce	1.3872	202.94***
Transport	0.4358	16.66***
Activités financières	2.3664	440.69***
Services marchands	0.9378	87.39***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	n.s	n.s
National	-0.2580	33.40***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2966	103.03***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.5198	201.55***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement maximise sa rentabilité économique, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.1.2.2. Complémentarité externe et innovation dans les établissements français

A propos de l'indicateur d'innovation, nous avons introduit dans un modèle probabiliste de type logit le minimum de l'écart entre les orientations stratégiques des établissements et les orientations stratégiques théoriques (idéaux-types), en même temps que les variables de contrôle. Les résultats que nous présentons dans le **tableau 3b** sont l'issue de cette étape et concerne la vérification de l'hypothèse H 2.2 que nous rappelons ci-dessous :

*H 2.2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

Les résultats de l'analyse économétrique qui sont résumés dans le tableau ci-dessous montrent l'existence d'un lien significatif entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et l'innovation ( $\beta_{1998} = 0.45$ ,  $p < 0.01$ ). Ainsi, on remarque, selon le signe positif du coefficient de régression logit, que plus un établissement est en mesure de réduire la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera le niveau d'innovation.

Les caractéristiques des établissements jouent un rôle également dans la perception des employeurs quant à l'intensité de l'innovation. La taille semble être la variable la plus discriminante. Il semble, selon les résultats, que plus celle-ci est moyenne ou grande plus l'innovation est importante. Le secteur est également une variable influente. Il semble qu'il y a plus d'innovation dans les secteurs de services, d'activités financières et également d'industrie manufacturière. Ces secteurs correspondent souvent à des établissements de moyenne et grande taille ainsi qu'à des établissements ouverts sur le marché international, introduits à la bourse et appartenants à des entreprises de structure multi-établissements.

**Tableau 3b**  
**Effet de la complémentarité externe sur l'innovation des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité externe</b>	0.4493	155.18***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.4908	123.29***
200 à 499 salariés	0.7561	105.26***
500 salariés et plus	1.6277	77.96***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	1.3618	180.95***
Construction et Energie	0.1483	3.28*
Commerce	n.s	
Transport	-0.8072	92.52***
Activités financières	2.3123	233.33***
Services marchands	0.6170	56.72***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-1.1564	854.92***
National	-0.4289	91.21***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.0525	3.59*
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.6246	267.36***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son innovation, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).



### 1.1.2.3. Complémentarité externe et absentéisme dans les établissements français

Dans ce sous-paragraphe, nous étudierons la relation entre l'alignement de la GRH sur la stratégie d'affaires, non pas dans le sens de la théorie de contingence où la simple interaction entre ces deux dimensions suffit, et l'absentéisme en tant qu'indicateur des relations professionnelles existantes dans les entreprises entre les employeurs et leurs employés. L'hypothèse de notre recherche au sujet de l'absentéisme postule qu'il est possible de réduire le problème d'absentéisme dans l'entreprise si celle-ci veille à la complémentarité externe de ces pratiques de GRH. L'intitulé de cette hypothèse est donc :

*H 2.3. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

Les résultats de l'analyse logistique (**cf. tableau 3c**) montrent, toutes choses égales par ailleurs, que la complémentarité externe des pratiques de GRH a un effet significatif sur l'absentéisme dans les établissements français. Le coefficient de régression étant négatif ( $\beta_{1998} = -0.25$ ,  $p < 0.01$ ) indique que plus l'écart entre le système de GRH des établissements et le système de GRH est réduit, et plus ceux-ci feront un choix adéquat en terme de stratégie d'affaires (c-à-d minimisant l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles), plus l'absentéisme sera faible.

Du point de vue des caractéristiques structurelles des établissements, il est à noter que plus la taille est grande plus l'absentéisme est présent. Ceci peut dire que les établissements de petite taille sont ceux qui ne souffrent pas de taux élevés d'absentéisme. Les résultats confirment ceci en regardant les coefficients liés à ce type de taille. Ce dernier résultat est consolidé par un autre concernant l'étendue du marché et la structure des entreprises auxquelles appartiennent ces établissements de petite taille. En fait, ces établissements se trouvent engagés dans des marchés réduits à une concurrence local et régional ou nationale au plus grande échelle, et appartiennent à des entreprises mono-établissements. Ces caractéristiques font que l'absentéisme est moins fort dans ce type d'établissements, contrairement aux

établissements de grande taille qui oeuvrent dans des marchés extrêmement concurrentiels et qui se trouvent dans des secteurs où l'innovation est synonyme d'excellence (ex. finance, services marchands).

**Tableau 3c**  
**Effet de la complémentarité externe sur l'absentéisme des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité externe</b>	-0.2468	54.07***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.1101	7.82***
200 à 499 salariés	0.2172	15.27***
500 salariés et plus	0.4317	18.23***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	-0.3692	23.35***
Construction et Energie	0.9919	169.10***
Commerce	0.4308	37.74***
Transport	n.s	
Activités financières	0.3374	13.88***
Services marchands	1.0298	187.89***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.3350	86.58***
National	0.2704	47.34***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.1347	27.65***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	n.s	
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement baisse l'absentéisme, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

#### **1.1.2.4. Complémentarité externe et climat social dans les établissements français**

Dans la mesure où le climat social est un indicateur de la qualité des relations entre les employeurs et leurs employés, nous avons fait le choix d'analyser l'impact des pratiques cohérentes de GRH avec la stratégie d'affaires sur l'amélioration du climat du travail. En effet, l'hypothèse de travail à vérifier se présente comme suit :

*H 2.4. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme. Nous avons procédé en intégrant dans un modèle probabiliste de type logit la distance minimum entre les orientations stratégiques théoriques et les orientations stratégiques des établissements de notre échantillon.

D'après les résultats résumés dans le **tableau 3d**, nous constatons que la relation entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et le climat social est significative. La variance du climat social expliquée par la complémentarité externe est importante ( $\beta_{1998} = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ). en outre, selon le signe positif du coefficient de régression, on peut dire que plus la similarité entre le système de GRH empirique et le système de GRH théorique est grande, et plus les établissements évolueront dans un cadre stratégique cohérents, plus ils pourront obtenir un bon climat social.

Plusieurs caractéristiques relatives aux établissements semblent être associées au climat social. Le secteur d'activité et la taille de l'établissement jouent un rôle prépondérant dans les résultats obtenus. Ainsi, une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que le climat social perçu est meilleur dans le commerce, les services marchands et le BTP. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et les services, correspondent le plus souvent à des

structures de petites tailles, celles-là même qui sont fortement associés à un climat social très favorable.

**Tableau 3d**  
**Effet de la complémentarité externe sur le climat social des établissements en 1998**  
**Synthèse de l'association simultanée**

Déterminants	Coefficient $\beta_{1998}$	Valeur du $\chi^2_{1998}$
<b>Complémentarité externe</b>	0.5935	82.80***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	-0.4910	77.95***
200 à 499 salariés	n.s	
500 salariés et plus	-0.6177	22.00***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	1.2851	41.04***
Commerce	0.3113	5.06**
Transport	-0.5536	14.63
Activités financières	-2.0219	199.34***
Services marchands	0.8527	39.16***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	0.0951	3.01*
National	-0.2427	18.65***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	0.3225	63.22***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.2087	14.11**
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son climat social, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### **1.1.2.5. Synthèse des résultats de la complémentarité externe**

Les analyses que nous venons d'effectuer font apparaître des résultats concernant les liens entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et les différentes dimensions de la performance prises en compte dans cette étude. Ces résultats nous ont permis de statuer sur la validité de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

*Hypothèse 2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

Le test de cette hypothèse a été étendu aux quatre indicateurs de performance des établissements français retenus dans notre recherche.

#### **Rentabilité économique :**

*H 2.1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Plus un établissement est en mesure de réduire la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera rentabilité économique ( $\beta_{1998} = 0.52, p < 0.01$ ).

#### **Innovation :**

*H 2.2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie*

*d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

### **Hypothèse validée**

Les établissements qui minimisent l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique, en plus adopteront des stratégies adéquates, seront ceux qui maximiseront leur niveau d'innovation ( $\beta_{1998} = 0.57$ ,  $p < 0.01$ ).

### **Absentéisme :**

*H 2.3. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

### **Hypothèse validée**

Plus les établissements veillent à la complémentarité externe de leurs pratiques de GRH, plus ils réussiront à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{1998} = -0.25$ ,  $p < 0.01$ ).

### **Climat social :**

*H 2.4. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

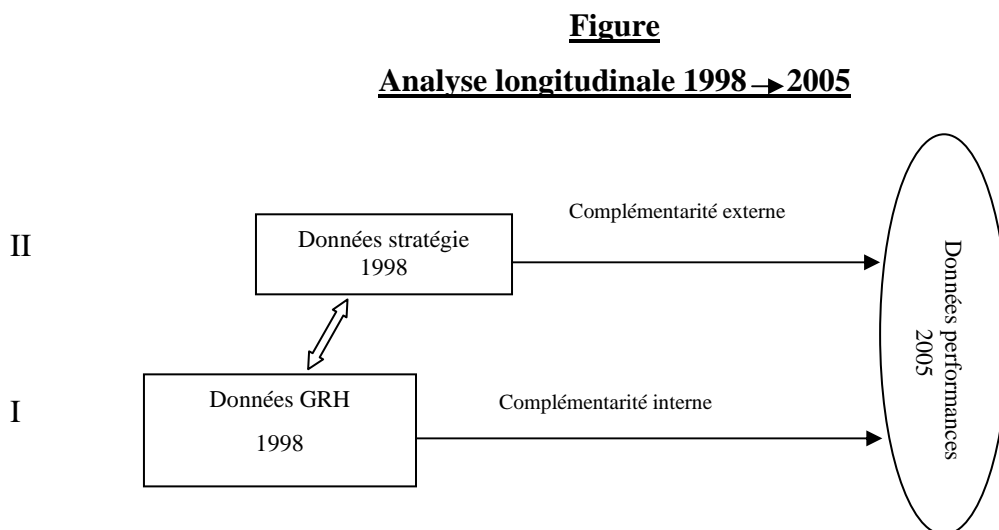
### **Hypothèse validée**

Le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussiront à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques, en plus de la minimisation de l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles ( $\beta_{1998} = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ).

## 1.2. Étude de la durabilité des associations simultanées entre les systèmes de GRH et les performances des établissements français

Après avoir mis en évidence les associations simultanées entre la GRH et la performance des établissements français, nous essayons dans cette sous-section de vérifier la longévité de ces associations. Cette opération nous plonge au cœur de notre problématique à propos de la durabilité de la performance produite par les systèmes de GRH cohérents en interne et en externe. Ainsi, les tests statistiques tiendront ici compte du décalage temporel auquel nous soumettrons les associations synchrones déterminées dans la sous-section 2.1.

Pour tester la durabilité de la relation GRH-Performance, nous avons, conformément à la démarche longitudinale la plus rigoureuse, arrêté la situation des pratiques de GRH et de stratégie d'affaires à l'année 1998 de l'enquête REPONSE. Les complémentarités (interne et externe) de l'année 1998 seront ensuite régressées sur les indicateurs de performance de l'année 2005. Cette démarche devra identifier le caractère prédictif de la complémentarité des systèmes de GRH. La figure ci-dessous résume cette opération.



Dans ce cadre, la première hypothèse de cette deuxième étape, après l'étape des analyses des effets synchrones, tentera de valider la durabilité associée à la complémentarité interne des

pratiques de GRH (1.2.1). Si les systèmes de GRH que nous avons dérivés de la littérature (système de GRH administrative, système de GRH stratégique, système de GRH hybride) constituent des regroupements cohérents de pratiques de GRH capables de maximiser la performance durablement, alors :

*Hypothèse 3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

*H 3.1 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 3.2 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 3.3 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 3.4 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à la *complémentarité externe* (1.2.2). Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors:



*Hypothèse 4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

*H 4.1. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 4.2. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 4.3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 4.4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

Cette deuxième série d'hypothèses sera testée au moyen d'une régression non-linéaire de type logit en raison de la non-continuité de nos variables dépendantes que sont la rentabilité, l'innovation, l'absentéisme et le climat social. Les variables de performance à expliquer sont dans cette perspective recodées sous forme de variables dichotomiques (**cf. tableau 1 page 273**).

Rappelons que toutes les régressions logits sont faites à l'aide du logiciel SAS version 9.1.

### **1.2.1. Association longitudinale entre la performance et la complémentarité interne**

Dans ce paragraphe, nous allons successivement voir les associations longitudinales entre l'écart à l'idéal-type de GRH et les indicateurs de performance. Nous vérifions en effet les hypothèses H 3.1, H 3.2, H 3.3 et H 3.4.

#### **1.2.1.1. Complémentarité interne et rentabilité économique des établissements français**

Pour analyser la relation en longitudinale entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et la rentabilité économique des établissements français, nous avons introduit dans une procédure de régression logistique non-linéaire le minimum de l'écart entre nos systèmes de GRH théoriques (idéaux-types) et les systèmes retrouvés dans les établissements de notre échantillon, en même temps que les variables de contrôle. Les résultats que nous présentons dans le **tableau 4a** concernent la vérification de l'hypothèse H 3.1 rappelée ci-dessous :

*H 3.1 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

Les résultats de cette analyse semblent soutenir les prémisses de l'approche configurationnelle des ressources humaines et de la théorie basée sur les ressources par rapport à la durabilité de la performance procurée par les systèmes de GRH. Selon ces deux fondements théoriques, les systèmes de GRH sont la source d'avantage compétitif durable, seul capable de produire des performances de long terme. L'amélioration de la rentabilité économique des établissements semble être soutenue même en introduisant un décalage temporel. Le signe positif du coefficient lié à la complémentarité interne ( $\beta_{2005} = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ) signifie que les établissements qui sont en mesure de minimiser l'écart entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques dans le temps (idéaux types) seront capables de maximiser leurs rentabilités économiques durablement.

**Tableau 4a****Effet de la complémentarité interne sur la rentabilité des établissements en 2005****Synthèse de l'association longitudinale**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{2005}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{2005}</math></b>
<b>Complémentarité interne</b>	0.4897	97.03***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.1134	22.20***
200 à 499 salariés	0.3469	36.33***
500 salariés et plus	n.s	
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	0.7551	80.05***
Construction et Energie	n.s	
Commerce	0.9262	137.36***
Transport	0.6510	61.89***
Activités financières	2.4959	483.05***
Services marchands	0.2957	12.40***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	n.s	
National	-0.2117	30.69***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2187	60.46***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.2430	54.78***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement maximise sa rentabilité économique, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.2.1.2. Complémentarité interne et innovation dans les établissements français

Pour vérifier le lien entre la complémentarité interne et l'innovation, nous avons procédé de la même façon que pour la rentabilité. Nous rappelons que l'indicateur d'innovation adopté dans cette recherche est constitué des innovations technologiques, organisationnelles et de produits. Celui-ci a été recodé 1 pour les établissements qui sont très innovants ou innovants et 0 pour ceux qui sont faiblement innovants ou pas du tout innovants.

Les résultats de l'analyse économétrique qui sont résumés dans le **tableau 4b** ci-dessous montrent qu'il existe un lien significatif entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et l'innovation ( $\beta_{2005} = 0.68$ ,  $p < 0.01$ ). Ce résultat signifie que l'association synchrone trouvée précédemment a résisté à l'introduction de la dimension temporelle. En effet, plus l'écart entre le système de GRH empirique et théorique est petit dans le temps plus l'innovation est importante.

Les caractéristiques des établissements jouent un rôle également dans la perception des employeurs quant à l'intensité de l'innovation. La taille semble être la variable la plus discriminante. Il semble, selon les résultats, que plus celle-ci est moyenne ou grande plus l'innovation est importante. Le secteur est également une variable influente. Il semble qu'il y a plus d'innovation dans les secteurs de services, d'activités financières et également d'industrie manufacturière. Ces secteurs correspondent souvent à des établissements de moyenne et grande taille ainsi qu'à des établissements ouverts sur le marché international, introduits à la bourse et appartenants à des entreprises de structure multi-établissements.

**Tableau 4b****Effet de la complémentarité interne sur l'innovation des établissements en 2005****Synthèse de l'association longitudinale**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{2005}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{2005}</math></b>
<b>Complémentarité interne</b>	0.6752	264.98***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.3912	102.65***
200 à 499 salariés	0.5668	31.86***
500 salariés et plus	1.2327	47.45***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	0.4211	24.71***
Commerce	0.8728	138.13***
Transport	-1.8066	539.73***
Activités financières	1.7914	136.26***
Services marchands	0.1737	4.74**
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.6347	290.49***
National	0.2934	57.04***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.1491	34.35***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	n.s	
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son innovation, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.2.1.3. Complémentarité interne et absentéisme dans les établissements français

Notre recherche tenant compte de la multidimensionnalité de la notion de performance, nous avons retenue l'absentéisme comme un indicateur des relations professionnelles existantes dans les entreprises entre les employeurs et leurs employés. L'hypothèse de notre recherche au sujet de l'absentéisme postule qu'il est possible de réduire le problème d'absentéisme à long terme dans l'entreprise si celle-ci veille à la complémentarité interne des pratiques de GRH dans le temps. L'intitulé de cette hypothèse est donc :

*H 3.3 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

Les résultats de l'analyse logistique (cf. **tableau 4c**) montrent, toutes choses égales par ailleurs, que la complémentarité interne des pratiques de GRH augmente la probabilité de réduire l'absentéisme dans les établissements français. Le coefficient de régression étant significatif et négatif ( $\beta_{2005} = -0.63$ ,  $p < 0.01$ ) indique que plus un établissement est susceptible de minimiser la distance entre l'idéal type de GRH et son système de GRH dans le temps, plus sa performance en termes d'absentéisme est meilleure.

Du côté des caractéristiques structurelles des établissements, nous remarquons que plus la taille est grande plus l'absentéisme est présent. Les établissements de petite taille, par contre, sont moins sujettes au problème d'absentéisme. Cette caractéristique est appuyée par la dimension du marché car plus celle-ci est grande, plus les établissements connaissent des absences fortes. Le secteur d'activité est également une dimension qui influe sur la variance de l'absentéisme. Le secteur de BTP affiche un coefficient négatif, ce qui signifie que l'absentéisme est moins fort dans ce secteur, contrairement aux secteurs des services marchands et de commerce qui sont liés à des coefficients plutôt positifs.

**Tableau 4c**  
**Effet de la complémentarité interne sur l'absentéisme des établissements en 2005**  
**Synthèse de l'association longitudinale**

Déterminants	Coefficient $\beta_{2005}$	Valeur du $\chi^2_{2005}$
<b>Complémentarité interne</b>	-0.6270	246.76***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.7751	525.60***
200 à 499 salariés	0.5884	245.09***
500 salariés et plus	0.8851	112.38***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	-1.4686	399.41***
Commerce	0.5737	83.51***
Transport	n.s	
Activités financières	n.s	
Services marchands	0.7889	142.19***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.1243	13.79***
National	-0.4477	193.26***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2556	127.22***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.1806	39.57***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement baisse l'absentéisme, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

#### **1.2.1.4. Complémentarité interne et climat social dans les établissements français**

Le climat social est le dernier indicateur de performance sélectionné pour les fins de cette recherche. La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme.

Dans la mesure où le climat social est un indicateur de la qualité des relations entre les employeurs et leurs employés, nous avons fait le choix d'analyser l'impact des pratiques de GRH cohérente dans le temps sur l'amélioration du climat du travail. En effet, l'hypothèse de travail à vérifier se présente comme suit :

*H 3.4 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

D'après les résultats résumés dans le **tableau 4d**, nous constatons que la relation entre la complémentarité interne et le climat social n'est pas significative. Ceci signifie que l'association simultanée précédemment enregistrée entre la similarité du système de GRH empirique et du système de GRH théorique et le climat social dans les établissements français n'est pas durable. La complémentarité interne est par conséquent n'est pas prédictive d'un bon climat social à long terme.

Toutefois, les variables de contrôle semblent associées au climat social. Le secteur d'activité et la taille de l'établissement jouent un rôle prépondérant dans les résultats obtenus. Ainsi, une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que le climat social perçu est meilleur dans le commerce, les services marchands et le BTP. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et les services, correspondent le plus souvent à des structures de petites tailles, celles-là même qui sont fortement associés à un climat social très favorable.



**Tableau 4d****Effet de la complémentarité interne sur le climat social des établissements en 2005****Synthèse de l'association longitudinale**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{2005}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{2005}</math></b>
<b>Complémentarité interne</b>	n.s	
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	-0.4242	123.79***
200 à 499 salariés	-0.1008	3.48*
500 salariés et plus	-0.7664	235.95***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	0.6842	28.14***
Commerce	0.6624	34.15***
Transport	1.6096	205.45***
Activités financières	-0.4653	6.45**
Services marchands	1.0954	93.55***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	0.4898	100.63***
National	-0.1722	15.21***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	0.2175	56.39***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.3017	50.65***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son climat social, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### **1.2.1.5. Synthèse des résultats de la complémentarité interne**

Les analyses que nous venons d'effectuer font apparaître des résultats concernant les liens longitudinaux entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et les différentes dimensions de la performance prises en compte dans cette étude. Ces résultats nous ont permis de statuer sur la validité de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

*Hypothèse 3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

Le test de cette hypothèse a été étendu aux quatre indicateurs de performance des établissements français retenus dans notre recherche.

#### **Rentabilité économique :**

*H 3.1 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Les établissements qui minimisent l'écart dans le temps entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont ceux qui maximisent leur rentabilité économique ( $\beta_{2005} = 0.49, p < 0.01$ ).

#### **Innovation :**

*H 3.2 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Les établissements qui innoveront le plus sont ceux qui réalisent une complémentarité interne

élevée dans le temps entre leurs pratiques de GRH ( $\beta_{2005} = 0.68, p < 0.01$ ).

**Absentéisme :**

*H 3.3 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

**Hypothèse validée**

Plus les établissements veillent à la complémentarité interne dans le temps de leurs pratiques de GRH, plus ils réussissent à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{2005} = -0.63, p < 0.01$ ).

**Climat social :**

*H 3.4 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

**Hypothèse non validée**

Le climat social ne semble pas être amélioré à long terme lorsque les établissements français réussissent à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques qui réunissent des pratiques de GRH complémentaires entre elles. Ce résultat peut s'expliquer par la difficulté de prédire un meilleur climat social par l'unique complémentarité interne des pratiques de GRH, il existe certainement d'autres facteurs plus influents. Si l'on croit Laroche (2002), la présence syndicale et la négociation collective peuvent être parmi les facteurs qui améliorent sensiblement le climat social dans les entreprises.

## **1.2.2. Association longitudinale entre la performance et la complémentarité externe**

L'objectif de ce paragraphe est de tester si un alignement de la GRH sur la stratégie d'affaires pourrait être bénéfique pour la performance. Nous allons, pour ce faire, successivement vérifier les associations synchrones entre l'écart non seulement par rapport à l'idéal-type de GRH, mais en plus l'écart à l'orientation stratégique et les indicateurs de performance.

Une revue de littérature, présentée au chapitre 3, nous a conduit à émettre l'hypothèse de base suivante :

*Hypothèse 4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

Le choix d'appréhender la performance en tant que notion multidimensionnelle nous amène à élargir cette hypothèse pour en faire un jeu d'hypothèses. Nous vérifions en effet l'impact de la complémentarité externe sur quatre indicateurs de performance : rentabilité économique, innovation, absentéisme, climat social par le biais des hypothèses H 4.1, H 4.2, H 4.3 et H 4.4.

### **1.2.2.1. Complémentarité externe et rentabilité économique des établissements français**

Pour vérifier le lien entre la complémentarité externe et la rentabilité économique des établissements français, une régression logistique non-linéaire a été effectuée. L'indicateur de rentabilité est recodé 1 pour un niveau de rentabilité très supérieur ou supérieur à celui des concurrents, et 0 pour un niveau de rentabilité inférieur ou très inférieur par rapport à celui des concurrents. La sous-hypothèse, issue de l'hypothèse de base, à tester se présente comme ci-dessous :

*H 4.1. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

Les résultats de cette analyse semblent soutenir les gains durables dus à la complémentarité externe des pratiques de GRH. Selon les résultats du **tableau 5a**, la complémentarité externe est significativement liée à l'amélioration de la rentabilité économique des établissements ( $\beta_{2005} = 0.63$ ,  $p < 0.01$ ). Le signe positif du coefficient de régression nous amène à prétendre que les établissements qui minimisent l'écart dans le temps entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques (idéals types) en plus de l'écart entre leurs orientations stratégiques et les orientations théoriques seront ceux qui maximisent leurs rentabilités.

**Tableau 5a****Effet de la complémentarité externe sur la rentabilité des établissements en 2005****Synthèse de l'association longitudinale**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{2005}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{2005}</math></b>
<b>Complémentarité externe</b>	0.6341	287.01***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.1095	11.59***
200 à 499 salariés	0.3750	78.23***
500 salariés et plus	0.1814	3.85**
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	0.7458	77.80***
Construction et Energie	n.s	
Commerce	0.9725	149.01***
Transport	0.7360	78.24***
Activités financières	2.3664	440.69***
Services marchands	0.3514	17.29***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	n.s	n.s
National	-0.2224	33.39***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.1804	41.10***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.3095	89.17***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement maximise sa rentabilité économique, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.2.2.2. Complémentarité externe et innovation dans les établissements français

A propos de l'indicateur d'innovation, nous introduisons dans une procédure de régression logistique non-linéaire le minimum de l'écart entre les orientations stratégiques des établissements et les orientations stratégiques théoriques (idéaux-types), en même temps que les variables de contrôle. Les résultats que nous présentons dans le **tableau** sont l'issue de cette étape et concerne la vérification de l'hypothèse H 2.2 que nous rappelons ci-dessous :

*H 4.2. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

Les résultats de l'analyse économétrique qui sont résumés dans le **tableau 5b** ci-dessous montrent l'existence d'un lien non significatif entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et l'innovation. Ainsi, on peut infirmer l'hypothèse que plus un établissement est en mesure de réduire dans le temps la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera le niveau d'innovation.

Les caractéristiques des établissements jouent un rôle dans la perception des employeurs quant à l'intensité de l'innovation. La taille semble être la variable la plus discriminante. Il semble, selon les résultats, que plus celle-ci est moyenne ou grande plus l'innovation est importante. Le secteur est également une variable influente. Il semble qu'il y a plus d'innovation dans les secteurs de services, d'activités financières et également d'industrie manufacturière. Ces secteurs correspondent souvent à des établissements de moyenne et grande taille ainsi qu'à des établissements ouverts sur le marché international, introduits à la bourse et appartenants à des entreprises de structure multi-établissements.

**Tableau 5b**  
**Effet de la complémentarité externe sur l'innovation des établissements en 2005**  
**Synthèse de l'association longitudinale**

Déterminants	Coefficient $\beta_{2005}$	Valeur du $\chi^2_{2005}$
<b>Complémentarité externe</b>	n.s	
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.4257	122.60***
200 à 499 salariés	0.5992	35.56***
500 salariés et plus	1.1898	44.73***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	0.3985	22.24***
Commerce	-0.8664	137.07***
Transport	-1.7602	515.89***
Activités financières	1.7257	127.36***
Services marchands	0.2014	6.41**
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.6278	284.50***
National	0.2982	59.00***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.1114	19.24***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	n.s	
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son innovation, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).



### 1.2.2.3. Complémentarité externe et absentéisme dans les établissements français

Dans ce sous-paragraphe, nous étudierons la durabilité de la relation entre l'alignement de la GRH sur la stratégie d'affaires et l'absentéisme en tant qu'indicateur des relations professionnelles existantes dans les entreprises entre les employeurs et leurs employés. L'hypothèse de notre recherche au sujet de l'absentéisme postule qu'il est possible de réduire le problème d'absentéisme dans l'entreprise si celle-ci veille à la complémentarité externe de ces pratiques de GRH. L'intitulé de cette hypothèse est donc :

*H 4.3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

Les résultats de l'analyse logistique (**cf. tableau 5c**) montrent, toutes choses égales par ailleurs, que la complémentarité externe des pratiques de GRH a un effet significatif sur l'absentéisme dans les établissements français. Le coefficient de régression étant négatif ( $\beta_{2005} = -0.20$ ,  $p < 0.01$ ) indique que plus l'écart entre le système de GRH des établissements et le système de GRH est réduit à long terme, et plus ceux-ci feront un choix adéquat en terme de stratégie d'affaires (c-à-d minimisant l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles), plus l'absentéisme sera faible.

Du point de vue des caractéristiques structurelles des établissements, il est à noter que plus la taille est grande plus l'absentéisme est présent. Ceci peut dire que les établissements de petite taille sont ceux qui ne souffrent pas de taux élevés d'absentéisme. Les résultats confirment ceci en regardant les coefficients liés à ce type de taille. Ce dernier résultat est consolidé par un autre concernant l'étendue du marché et la structure des entreprises auxquelles appartiennent ces établissements de petite taille. En fait, ces établissements se trouvent engagés dans des espaces de concurrence réduits aux cadres local et régional ou national à plus grande échelle, et appartiennent à des entreprises mono-établissements. Ces caractéristiques font que l'absentéisme est moins fort dans ce type d'établissements,

contrairement aux établissements de grande taille qui oeuvrent dans des marchés extrêmement concurrentiels et qui se trouvent dans des secteurs où l'innovation est synonyme d'excellence (ex. BTP, services marchands).

**Tableau 5c**  
**Effet de la complémentarité externe sur l'absentéisme des établissements en 2005**  
**Synthèse de l'association longitudinale**

Déterminants	Coefficient $\beta_{2005}$	Valeur du $\chi^2_{2005}$
<b>Complémentarité externe</b>	-0.2037	41.01***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	0.7873	545.96***
200 à 499 salariés	0.6441	298.63***
500 salariés et plus	0.9151	121.38***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	1.4855	409.98***
Commerce	0.6009	92.31***
Transport	n.s	
Activités financières	n.s	
Services marchands	0.8768	178.26***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	-0.1566	22.16***
National	0.4084	163.33***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2522	124.15***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.1493	27.42***
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement baisse l'absentéisme, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

#### **1.2.2.4. Complémentarité externe et climat social dans les établissements français**

Dans la mesure où le climat social est un indicateur de la qualité des relations entre les employeurs et leurs employés, nous analyserons dans ce sous-paragraphe l'impact à long terme des pratiques cohérentes de GRH avec la stratégie d'affaires sur l'amélioration du climat du travail. En effet, l'hypothèse de travail à vérifier se présente comme suit :

*H 4.4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme. Nous avons procédé en intégrant dans un modèle probabiliste type logit la distance minimum entre les orientations stratégiques théoriques et les orientations stratégiques des établissements de notre échantillon.

D'après les résultats résumés dans le **tableau 5d**, nous constatons que la relation entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et le climat social est significative. La variance du climat social expliquée par la complémentarité externe est importante ( $\beta_{2005} = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ). En outre, selon le signe positif du coefficient de régression, on peut dire que plus la similarité dans le temps entre le système de GRH empirique et le système de GRH théorique est grande, et plus les établissements évolueront dans un cadre stratégique cohérents, plus ils pourront obtenir un bon climat social.

Plusieurs caractéristiques relatives aux établissements semblent être associées au climat social. Le secteur d'activité et la taille de l'établissement jouent un rôle prépondérant dans les résultats obtenus. Ainsi, une analyse plus fine de l'effet sectoriel montre que le climat social perçu est meilleur dans le commerce, les services marchands et le BTP. Ces secteurs d'activités, notamment le commerce et les services, correspondent le plus souvent à des

structures de petites tailles, celles-là même qui sont fortement associés à un climat social très favorable.

**Tableau 5d**

**Effet de la complémentarité externe sur le climat social des établissements en 2005**  
**Synthèse de l'association longitudinale**

<b>Déterminants</b>	<b>Coefficient <math>\beta_{2005}</math></b>	<b>Valeur du <math>\chi^2_{2005}</math></b>
<b>Complémentarité externe</b>	0.4269	88.33***
<b>Taille</b>		
20 à 49 salariés	Réf	Réf
50 à 199 salariés	-0.4384	132.23***
200 à 499 salariés	-0.1152	4.52**
500 salariés et plus	-0.7738	239.41***
<b>Secteur</b>		
Industrie Manufacturière	n.s	
Construction et Energie	1.6350	210.50***
Commerce	0.6935	37.18***
Transport	0.7623	34.69***
Activités financières	-2.0219	199.34***
Services marchands	1.1270	98.13***
Service public	Réf	Réf
<b>Marché</b>		
Local et Régional	0.4966	101.58***
National	-0.1559	12.31***
Mondial (Européen et International)	Réf	Réf
<b>Structure</b>		
Mono-établissement	-0.2010	36.72***
Multi-établissements	Réf	Réf
<b>Bourse</b>		
Oui	0.2897	46.86**
Non	Réf	Réf

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact de la complémentarité externe des pratiques de GRH et d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'un établissement améliore son climat social, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c-à-d de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (ex. mono-établissements / multi-établissements).

### 1.2.2.5. Synthèse des résultats de la complémentarité externe

Les analyses que nous venons d'effectuer font apparaître des résultats concernant les liens entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et les différentes dimensions de la performance prises en compte dans cette étude. Ces résultats nous ont permis de statuer sur la validité de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

*Hypothèse 4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

Le test de cette hypothèse a été étendu aux quatre indicateurs de performance des établissements français retenus dans notre recherche.

#### **Rentabilité économique :**

*H 4.1. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

#### **Hypothèse validée**

Plus un établissement est en mesure de réduire dans le temps la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera rentabilité économique ( $\beta_{2005} = 0.63$ ,  $p < 0.01$ ).

#### **Innovation :**

*H 4.2. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

### **Hypothèse non validée**

Les résultats obtenus ne permettent pas d'affirmer l'hypothèse qui veut que les établissements qui minimisent dans le temps l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique, en plus adopteront des stratégies adéquates, seront ceux qui maximiseront leur niveau d'innovation.

#### **Absentéisme :**

*H 4.3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

### **Hypothèse validée**

Plus les établissements veillent à la complémentarité externe dans le temps de leurs pratiques de GRH, plus ils réussiront à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{2005} = -0.20, p < 0.01$ ).

#### **Climat social :**

*H 4.4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

### **Hypothèse validée**

Le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussiront à réduire dans le temps la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques, en plus de la minimisation de l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles ( $\beta_{2005} = 0.43, p < 0.01$ ).

### **1.3. Étude de la durabilité des associations entre les systèmes de GRH et les performances des établissements français : quelle causalité ?**

Dans cette section, notre objectif sera de vérifier la causalité entre la GRH et la performance. Bien que nous ayons démontré qu'il existe un lien entre les systèmes de GRH cohérents en interne et en externe et la majorité des dimensions de la notion de performance sélectionnées pour les fins de cette recherche, la durabilité de certaines corrélations ne suffit pas pour affirmer l'existence d'une relation causale entre les variables sociales et économiques.

Plusieurs auteurs considèrent que la mise en évidence d'effets de covariation ne signifie en aucun cas que la GRH est la cause de la performance organisationnelle. En ce sens, Wright et al (2005) pensent, en citant Cook et Campbell (1979), qu'il faut remplir trois conditions pour juger de la causalité. La première condition concerne la relation de covariation entre la cause et l'effet présumés. Cette condition consiste à démontrer la présence de l'effet quand la cause est présente, et l'absence de l'effet quand la cause est absente. La seconde condition consiste à démontrer que la cause précède l'effet ou « *temporal precedence of the cause* ». La troisième et dernière condition concerne le contrôle des autres variables qui peuvent être la cause de l'effet.

Selon Wright et Gardner (2003), trois raisons peuvent être à l'origine de la remise en question de la simple corrélation.

- La causalité inversée : la performance des entreprises pourrait bien être la cause de la GRH. Ainsi, une meilleure performance en (t) pourrait être à l'origine d'une meilleure GRH qui conduit à une meilleure performance en (t+1). En effet, ce n'est pas la qualité de la GRH qui génère de la valeur mais le surplus de valeur économique qui permet à la firme d'investir dans son système de GRH (Le Louarn, 2004).

- Le rapport indirect entre la GRH et la performance : l'effet direct entre les pratiques de GRH et la performance est souvent contesté par les chercheurs. Il se peut qu'il existe d'autres variables intermédiaires qui sont à l'origine de la performance plutôt que la GRH. Selon Becker et Gerhart (1996), la chaîne causale des modèles en gestion stratégique des ressources humaines constitue encore une boîte noire ou « Black Box » qu'il faut élucider.

- Les « théories implicites » ou « *implicit performance theories* » : Wright et Gardner (2003) pensent qu'une relation significative entre les pratiques de GRH et la performance pourrait résulter d'une information subjective des répondants. Dit autrement, les DRH (directeurs des ressources humaines) qui répondent aux enquêtes ont en tête une « théorie implicite » voulant qu'une plus grande abondance des pratiques de GRH soit associée à une meilleure performance organisationnelle et que la première cause la seconde. Selon Le Louarn (2004), la réponse des DRH surestimée du rapport entre la GRH et la performance de leurs entreprises pourrait provenir du fait que ces DRH sont eux-mêmes mal informés puisqu'ils reproduisent le même discours que celui des chercheurs qui les ont formé.

Pour vérifier le degré d'erreur ou de vérité du discours tenu par les chercheurs en GSRH pendant plus d'une décennie, nous allons analyser dans ce qui suit la causalité entre la complémentarité interne et externe des pratiques de GRH et les quatre indicateurs de performance : rentabilité, innovation, absentéisme, climat social. Nous nous intéresserons plus précisément au phénomène de causalité inversée. La méthode utilisée pour cette fin est inspirée des travaux de Wright et al (2005) et de Guest et al (2003) et de D'Arcimoles (1995).

Les auteurs proposent une méthode décomposée en trois étapes successives. Premièrement, procéder par l'identification d'une association statistique. Deuxièmement, établir une analyse chronologique par la prise en compte du décalage temporel. Enfin, tester l'hypothèse rivale, c'est-à-dire la primauté de la performance organisationnelle. Pour notre part, les deux premières étapes ont été déjà vérifiées au cours de la première section pour les effets simultanés et de la seconde section pour les effets longitudinaux. En revanche, la troisième étape concernant l'étude du lien de causalité inversée entre les pratiques de GRH et la performance reste à analyser. Pour cela, nous introduirons, comme Wright et al (2005) et Guest et al (2003) l'ont déjà fait, dans nos modèles de régression, la performance du passé comme variable de contrôle.

L'estimation du modèle économétrique, résumée dans le **tableau 6**, souligne, toutes choses égales par ailleurs, que les liens entre la GRH et la performance en 2005 sont significatifs avant et après avoir contrôlé par la performance de l'année 1998. Plus précisément, les coefficients de régression liant les pratiques de GRH complémentaires en interne et en externe



aux quatre indicateurs de performance (rentabilité, innovation, absentéisme, climat social) sont significatifs en 2005 même après introduction de la performance de 1998 comme variable de contrôle. Ces résultats statistiques peuvent signifier que des systèmes de GRH cohérents sont capables de prédire les performances actuelles et futures et d'en être la cause.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de certains auteurs tels que Koys (2001) et D'Arcimoles (1995). Le premier, par exemple, a examiné le lien entre les résultats en matière de ressources humaines (satisfaction, turnover) et les résultats organisationnels (satisfaction des clients) dans un échantillon de 28 filiales d'une chaîne de restauration. Il a constaté que la satisfaction des salariés et la réduction du turnover de l'année ( $t_1$ ) ont permis une meilleure satisfaction des clients en année ( $t_2$ ). Alors que la satisfaction des clients de l'année ( $t_1$ ) n'a aucun effet sur les résultats RH de l'année ( $t_2$ ).

Un autre résultat intéressant allant dans le même sens que le notre a été trouvé par la multinationale du conseil en GRH *Watson Wyatt* (Le Louarn, 2004 ; Wright et al, 2005). L'essentiel de la recherche menée par les chercheurs de *Watson Wyatt* s'intéresse à l'analyse des corrélations entre un indice des ressources humaines nommé ICH (Indice du Capital Humain) et la performance financière de 51 entreprises nord-américaines. Les données concernant les pratiques de GRH et la performance ont été recueillies en 1999 et en 2001. Les résultats de cette recherche ont montré que les pratiques de GRH de 1999 sont corrélées de manière très significative à la performance financière de 2001 (coefficient de corrélation = 0,41), alors que la corrélation entre la performance financière de 1999 et les pratiques de GRH de 2001 n'est que de 0,19. Ces résultats les ont conduit à conclure que les pratiques de GRH étaient le principal indicateur de la performance financière future.

**Tableau 6**

**Analyse de causalité entre les systèmes de GRH et les performances des établissements français**

	<b>Rentabilité<sub>2005</sub></b>		<b>Innovation<sub>2005</sub></b>		<b>Absentéisme<sub>2005</sub></b>		<b>Climat social<sub>2005</sub></b>	
	Sans Rentabilité <sub>1998</sub>	Avec Rentabilité <sub>1998</sub>	Sans Innovation <sub>1998</sub>	Avec Innovation <sub>1998</sub>	Sans Absentéisme <sub>1998</sub>	Avec Absentéisme <sub>1998</sub>	Sans Climat social <sub>1998</sub>	Avec Climat social <sub>1998</sub>
Complémentarité interne	0.4897***	0.4967***	0.6752***	0.7252***	-0.6270***	-0.4851***	n.s	n.s
Complémentarité externe	0.6341***	0.4478***	n.s	n.s	-0.2037***	-0.1539***	0.4269***	0.4159***

## **Section 2. Analyse dynamique de la relation GRH-performance**

Dans la section précédente, nous avons démontré, à travers l'analyse explicative de la relation entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance, que la GRH peut être prédictive des performances à long terme. Nous avons vérifié que les associations simultanées, qui sont relevées en 1998 entre la complémentarité interne et externe des pratiques de GRH et les différentes dimensions de performance (rentabilité, innovation, absentéisme, climat social), sont durables après l'introduction d'un décalage temporel.

Bien que ce résultat soit extrêmement important, son caractère statique ne prend pas en compte la dynamique de la relation qui lie les pratiques de GRH et la performance. Ainsi, pour compléter l'analyse statique de la relation GRH-performance, nous aurons besoin de comprendre comment celle-ci varie suite à la variation de la gestion des ressources humaines en place dans les entreprises. Comme nous avons pu voir dans la section 1, consacrée à l'évolution de la GRH en France au cours de la période 1998-2005, les établissements français peuvent changer leurs systèmes de GRH. Ce changement est du, comme on a pu le constater dans les résultats de l'analyse explicative des trajectoires de GRH (**cf. section 3. les facteurs explicatifs... page 246**), à l'influence de différents facteurs de contingence (stratégie, taille, secteur, etc.).

En effet, deux questions majeures s'imposent :

- Qu'est-ce passe-t-il lorsque les entreprises changent de systèmes de GRH ?
- Est-ce que les associations observées en 1998 entre le système de GRH initial et la performance sont maintenues lorsque celui-ci est remplacé par un autre en 2005?

Théoriquement, selon l'approche configurationnelle des ressources humaines, une entreprise peut réussir en faisant appel à différents systèmes de GRH du moment où elle veille sur la cohérence interne de ses pratiques de GRH et la cohérence de ces systèmes avec les éléments de son environnement, notamment, les orientations stratégiques. C'est le fondement même des deux principes d'holisme et d'équifinalité qui caractérisent l'approche configurationnelle.

A ce niveau d'analyse, nous étudierons successivement, cette fois dans une logique dynamique, le lien entre la complémentarité interne et externe et les quatre dimensions de performance : rentabilité, innovation, absentéisme, climat social. Cette logique dynamique va consister à analyser cinq trajectoires de GRH. Les trajectoires traduisent ici un glissement de choix entre la GRH administrative, stratégique et hybride effectué par les établissements français de notre panel. Nous rappelons ci-dessous ces cinq trajectoires :

Traject 1 : de la GRH administrative vers la GRH stratégique ;

Traject 2 : de la GRH administrative vers la GRH hybride ;

Traject 3 : de la GRH hybride vers la GRH stratégique ;

Traject 4 : de la GRH hybride vers la GRH administrative ;

Traject 5 : de la GRH stratégique vers la GRH hybride.

L'analyse explicative sera basée sur des modèles probabilistes de type logit. Le phénomène à étudier sera la probabilité que le nouveau système de GRH adopté en 2005 permet d'obtenir une amélioration de la performance au même titre que le système de GRH initialement testé en 1998. En d'autres termes, on cherchera de vérifier que le lien entre le système de GRH en 2005 et la performance est aussi significatif que celui obtenu en 1998.

Pour mener à bien cette analyse explicative, plusieurs sous-échantillons ont été créés à partir de notre panel de 962 établissements afin d'étudier chacune des trajectoires de GRH. Ainsi, nous nous sommes servis de la matrice de transition (cf. **tableau 6 page 242**) pour sélectionner nos sous-échantillons. On dispose finalement des sous-échantillons suivants :

Sous-échantillon 1 : constitué de 58 établissements et correspond à l'analyse de Traject 1 (de la GRH administrative vers la GRH stratégique) ;

Sous-échantillon 2 : constitué de 96 établissements et correspond à l'analyse de Traject 2 (de la GRH administrative vers la GRH hybride) ;

Sous-échantillon 3 : constitué de 192 établissements et correspond à l'analyse de Traject 3 (de la GRH hybride vers la GRH stratégique) ;

Sous-échantillon 4 : constitué de 38 établissements et correspond à l'analyse de Traject 4 (de la GRH hybride vers la GRH administrative) ;

Sous-échantillon 1 : constitué de 124 établissements et correspond à l'analyse de Traject 5 (de la GRH stratégique vers la GRH hybride).

## **2.1. Association dynamique entre la performance et la complémentarité interne**

Le but de cette sous-section est de démontrer qu'un système de GRH peut permettre d'améliorer la performance, même dans le cas de variation des systèmes de GRH, lorsqu'il est constitué de pratiques complémentaires entre elles. En fait, dans la logique dynamique, on peut reprendre les mêmes hypothèses (associées à la lettre D pour dynamique) déjà vérifiées dans le cas de l'analyse statique. Ces hypothèses sont les suivantes :

*Hypothèse 1D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.*

*H 1.1 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 1.2 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 1.3 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 1.4 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

### 2.1.1. Complémentarité interne et rentabilité économique des établissements français

Ce sous-paragraphe est consacré au test de l'hypothèse H 3.1 dont l'intitulé est :

*H 1.1 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

La méthode utilisée pour tester cette hypothèse s'appuie sur une régression non-linéaire type logit. La variable indépendante des différents modèles logits effectués se rapporte à l'écart minimum entre les valeurs d'un système de GRH retrouvé dans les établissements et les valeurs théoriques de ce système. La variable dépendante, c'est-à-dire la rentabilité économique, est recodée 0 dans le cas où elle est déclarée par l'employeur comme inférieure ou très inférieure à celle des concurrents, 1 lorsqu'elle est jugée supérieure ou très supérieure à celle des concurrents.

La vérification de cette hypothèse dans une logique dynamique fournit des résultats très intéressants. D'après les résultats du **tableau 7a**, nous remarquons que les liens entre les différents systèmes de GRH et la rentabilité économique des établissements dans les cinq sous-échantillons sont significatifs. Pratiquement toutes les trajectoires prises par les établissements affichent des coefficients positifs. Ceci soutient les assumptions de l'approche configurationnelle par rapport à la capacité d'obtenir des performances maximums à travers différents systèmes de GRH tant qu'ils sont composés de pratiques de GRH complémentaires entre elles.

**Tableau 7a**

**Effet de la complémentarité interne sur la rentabilité économique des établissements**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	0.4515 (4.08**)	GRHS	0.9889 (21.57***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	1.6898 (182.83***)	GRHI	2.6546 (345.06***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	0.2258 (3.18*)	GRHS	0.2647 (4.97**)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	2.7477 (280.09***)	GRHA	0.8386 (12.74***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	2.4007 (147.39***)	GRHI	0.8550 (73.28***)

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

### 2.1.2. Complémentarité interne et innovation des établissements français

Dans la mesure où nous avons définis la performance en tant que notion multidimensionnelle, nous testerons dans ce sous-paragraphe l'effet de la complémentarité interne des pratiques relevant de plusieurs systèmes de GRH sur la capacité d'innovation des établissements français. L'hypothèse testée à ce sujet dans une logique dynamique est :

*H 1.2 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

Les résultats qui figurent dans le **tableau 7b** ci-dessous indiquent que le niveau de l'innovation est maintenu quelque soit le système de GRH adopté. Dit autrement, le lien dans les différentes trajectoires entre les systèmes de GRH et l'innovation est significatif en 1998 aussi bien qu'en 2005, ceci malgré les variations subies par les pratiques de GRH au cours de la période 1998-2005.

**Tableau 7b**  
**Effet de la complémentarité interne sur l'innovation des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	2.4889 (65.27***)	GRHS	3.1433 (177.30***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	1.3448 (169.59***)	GRHI	2.7830 (763.47***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	0.5078 (8.97***)	GRHS	0.8097 (33.12***)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	1.7078 (165.45***)	GRHA	1.7030 (96.23***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	1.9730 (163.24***)	GRHI	n.s

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.



### 2.1.3. Complémentarité interne et absentéisme des établissements français

De la même façon que les deux premières dimensions de la performance retenues pour les fins de cette thèse, nous testerons dans ce sous-paragraphe l'effet de la complémentarité interne des pratiques de GRH sur l'absentéisme dans les établissements français. L'hypothèse testée à ce sujet dans une logique dynamique est la suivante :

*H 1.3 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

L'analyse économétrique, dont les résultats sont résumés dans le **tableau 7c**, indique, toutes choses égales par ailleurs, une association significative entre les systèmes de GRH et l'absentéisme dans les établissements des cinq sous-échantillons. Les coefficients de régression liés aux différents systèmes sont négatifs au niveau de toutes les trajectoires en 1998 ainsi qu'en 2005. Ce résultat montre que, quelque soit le système de GRH adopté, les employeurs qui minimisent l'écart entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques (idéals types) pourront baisser de manière significative l'absentéisme au sein de leurs établissements.

**Tableau 7c**

**Effet de la complémentarité interne sur l'absentéisme des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	-3.0136 (110.04***)	GRHS	-1.1399 (38.86***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	-0.3234 (10.40***)	GRHI	-0.6800 (63.99***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	-3.0428 (418.20***)	GRHS	-0.6309 (31.28***)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	-2.7920 (339.65***)	GRHA	n.s
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	-1.2010 (54.26***)	GRHI	-0.8849 (93.79***)

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

#### 2.1.4. Complémentarité interne et climat social des établissements français

Le climat social est le dernier indicateur de performance sélectionné pour les fins de cette recherche. La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme. En effet, nous avons, d'une part, introduit dans plusieurs modèles probabilistes de type logit la distance minimum entre les valeurs des systèmes de

GRH retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes comme variables indépendantes. D'autre part, nous avons introduit dans les mêmes modèles le climat social comme variable dépendante recodée 0 dans le cas où les employeurs le déclarent comme pas calme, 1 lorsqu'ils le jugent calme ou très calme.

L'hypothèse qui sera vérifiée à ce sujet est la suivante :

*H 1.4 D : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.*

L'estimation économétrique, dont les résultats sont résumés dans le **tableau 7d**, indique, toutes choses égales par ailleurs, une association significative entre les systèmes de GRH et le climat social dans les établissements français. Les coefficients de régression liés aux différents systèmes sont positifs au niveau de toutes les trajectoires en 1998 ainsi qu'en 2005. Ce résultat montre que, quelque soit le système de GRH adopté, les employeurs qui minimisent l'écart entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques (idéals types) seront ceux qui baisseront de manière significative les conflits sociaux au sein de leurs établissements.

**Tableau 7d**

**Effet de la complémentarité interne sur le climat social des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	2.1385 (53.20***)	GRHS	1.4523 (21.21***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	1.6965 (104.57***)	GRHI	1.2626 (86.01***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	n.s.	GRHS	0.2782* (3.19)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	1.5708 (43.60***)	GRHA	0.8947 (34.48***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	0.4828 (4.44**)	GRHI	0.5419 (22.16***)

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

## 2.2. Association dynamique entre la performance et la complémentarité externe

Le but de cette sous-section est de démontrer qu'un système de GRH peut permettre d'améliorer la performance, même dans le cas de variation des systèmes de GRH, lorsqu'il est constitué, d'une part, de pratiques complémentaires entre elles, cohérent avec une stratégie d'affaires adéquate, d'autre part. Comme pour la complémentarité interne on peut reprendre, dans la logique dynamique, la même hypothèse de base, émise à partir d'une revue de

littérature présentée au chapitre 3, déjà vérifiée dans le cas de l'analyse statique. Cette hypothèse est la suivante :

*Hypothèse 2D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.*

Le choix d'appréhender la performance en tant que notion multidimensionnelle nous amène à élargir cette hypothèse pour en faire un jeu d'hypothèses. Nous vérifierons en effet l'impact de la complémentarité externe sur quatre indicateurs de performance : rentabilité économique, innovation, absentéisme, climat social par le biais des hypothèses ci-dessous.

*H 2.1 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

*H 2.2 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

*H 2.3 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

*H 2.4 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

### 2.2.1. Complémentarité externe et rentabilité économique des établissements français

Dans ce sous-paragraphe, nous tenterons de vérifier, dans une logique dynamique, l'hypothèse H 4.1 dont l'intitulé est :

*H 2.1 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.*

La méthode utilisée pour tester cette hypothèse s'appuie sur une régression non-linéaire type logit. La variable indépendante des différents modèles logits effectués se rapporte, en plus de la somme des écarts entre les valeurs des systèmes de GRH retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes, à la prise en compte de la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles. La variable dépendante, c'est-à-dire la rentabilité économique, est une variable binaire recodée 0 lorsque son niveau inférieur ou très inférieur à celui des concurrents, 1 lorsqu'il est jugé supérieur ou très supérieur à celui des concurrents.

La vérification de cette hypothèse dans une logique dynamique fournit des résultats pas satisfaisants. D'après les résultats du **tableau 8a**, nous remarquons que les liens entre la complémentarité externe des pratiques de GRH composant différents systèmes de GRH et la rentabilité économique des établissements dans les cinq sous-échantillons ne sont pas toujours significatifs. Une minorité des trajectoires prises par les établissements affichent des coefficients significatifs et positifs en 1998 et en 2005. On constate dans beaucoup de trajectoires que les associations significatives sont soit retardées, cas par exemple du passage d'un système de GRH administrative vers une GRH stratégique, soit affaiblie par l'introduction de la dimension temporelle, cas par exemple de la traject 3 où les établissements adoptent en 2005 un système de GRH stratégique, adapté à une stratégie de différenciation, à la place d'un système hybride accordé à une stratégie de focalisation. Par conséquent, on ne peut pas affirmer que, quelque soit le système de GRH adapté à une stratégie d'affaires adéquate, plus les établissements sont en mesure de réduire les écarts entre

le système de GRH empirique et le système de GRH théorique, et plus les établissements évolueront dans un cadre stratégique cohérents, plus ils maximiseront leurs rentabilités économiques.

**Tableau 8a**

**Effet de la complémentarité externe sur la rentabilité économique des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	n.s	GRHS	2.5454 (100.89***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	3.4413 (141.67***)	GRHI	4.8514 (54.46***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	1.7118 (87.47***)	GRHS	n.s
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	n.s	GRHA	0.6399 (11.41***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	0.4889 (28.82***)	GRHI	n.s

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

### 2.2.2. Complémentarité externe et innovation des établissements français

Dans ce sous-paragraphe, nous testerons l'effet de la complémentarité externe des pratiques relevant de plusieurs systèmes de GRH sur la capacité d'innovation des établissements français. L'hypothèse qui sera testée à ce sujet dans une logique dynamique est :

*H 2.2 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.*

Les résultats qui figurent dans le **tableau 8b** ci-dessous indiquent que le lien dans la majorité des différentes trajectoires entre la somme des écarts entre les valeurs des systèmes de GRH retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes, en plus de la prise en compte de la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles et l'innovation est majoritairement significatif en 1998 aussi bien qu'en 2005, ceci malgré les variations subies par les pratiques de GRH au cours de la période 1998-2005. Le niveau de l'innovation est donc maintenu quelque soit le système de GRH adopté tant que celui-ci est adapté à une stratégie d'affaires adéquate. Ceci soutient la pertinence de l'approche configurationnelle par rapport à la possibilité d'obtenir des performances maximums à travers différents systèmes de GRH tant qu'ils sont composés de pratiques de GRH complémentaires entre elles et avec les choix stratégiques des établissements.



**Tableau 8b**

**Effet de la complémentarité externe sur l'innovation des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	1.0469 (25.37***)	GRHS	0.4935 (3.62*)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	0.4129 (38.60***)	GRHI	n.s
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	0.7895 (13.29***)	GRHS	0.9200 (21.82**)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	0.7440 (43.49***)	GRHA	0.9330 (94.30***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	n.s	GRHI	n.s

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

### 2.2.3. Complémentarité externe et absentéisme des établissements français

De la même façon que les deux premières dimensions de la performance retenues pour les fins de cette thèse, nous testerons dans ce sous-paragraphe l'effet de la complémentarité externe des pratiques de GRH sur l'absentéisme dans les établissements français. L'hypothèse testée à ce sujet dans une logique dynamique est la suivante :

*H 2.3 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.*

A l'instar de l'indicateur d'innovation, les résultats qui figurent dans le **tableau 8c** indiquent que l'absentéisme est réduit quelque soit le système de GRH adopté tant que celui-ci est cohérent à une stratégie d'affaires adéquate. On peut remarquer selon les résultats de l'analyse économétrique que le lien dans la majorité des différentes trajectoires entre la somme des écarts entre les valeurs des systèmes de GRH retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes, en plus de la prise en compte de la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles et l'absentéisme est significatif en 1998 aussi bien qu'en 2005, ceci malgré les variations subies par les pratiques de GRH au cours de la période 1998-2005. Ce résultat intéressant soutient, toutes choses égales par ailleurs, la pertinence de l'approche configurationnelle par rapport à la possibilité de baisser l'absentéisme à travers différents systèmes de GRH tant qu'ils sont composés de pratiques de GRH complémentaires entre elles et avec les choix stratégiques des établissements.

**Tableau 8c**

**Effet de la complémentarité externe sur l'absentéisme des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	-0.4201 (3.83*)	GRHS	-0.9792 (15.09***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	-0.4021 (36.27***)	GRHI	-0.6283 (92.10***)
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	-0.5283 (16.43***)	GRHS	-0.7248 (39.86***)
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	-0.8194 (49.13***)	GRHA	n.s
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	n.s	GRHI	-0.4023 (36.71***)

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

#### **2.2.4. Complémentarité externe et climat social des établissements français**

Le climat social est le dernier indicateur de performance sélectionné pour les fins de cette recherche. La méthode d'analyse utilisée pour étudier la relation entre la GRH et le climat social est la même que pour les autres dimensions que sont la rentabilité économique, l'innovation et l'absentéisme. En effet, nous avons, d'une part, introduit dans différents modèles économétriques type logit la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles comme variables indépendantes, en plus de la prise en compte de la somme des écarts entre les valeurs des systèmes de GRH

retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes. D'autre part, nous avons intégré à ces modèles économétriques le climat social comme variable dépendante recodée 0 dans le cas où il est perçu comme pas calme, 1 lorsqu'il est jugé calme ou très calme.

L'hypothèse qui sera testée à ce sujet est la suivante :

*H 2.4 D. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.*

Les résultats de l'analyse économétrique (**cf. tableau 8d**) indiquent, toutes choses égales par ailleurs, que le climat social n'est pas toujours amélioré quelque soit le système de GRH adopté tant que celui-ci est adapté à une stratégie d'affaires adéquate. On peut remarquer selon les résultats que le lien dans la majorité des différentes trajectoires entre la somme des écarts entre les valeurs des systèmes de GRH retrouvés dans les établissements et les valeurs théoriques de ces systèmes, en plus de la prise en compte de la somme des écarts entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles et le climat social n'est pas significatif en 1998 aussi bien qu'en 2005, ceci malgré les variations subies par les pratiques de GRH au cours de la période 1998-2005. Ce résultat ne permet donc pas de soutenir les hypothèses de l'approche configurationnelle par rapport à la possibilité de rendre le climat social plus calme dans les établissements français à travers différents systèmes de GRH tant qu'ils sont composés de pratiques de GRH complémentaires entre elles et avec les choix stratégiques.

**Tableau 8d**

**Effet de la complémentarité externe sur le climat social des établissements français**  
**Synthèse de l'association dynamique**

Trajectoires	GRH <sub>1998</sub> X Performance <sub>1998</sub>		GRH <sub>2005</sub> X Performance <sub>2005</sub>	
	Système de GRH	Coefficient $\beta_{1998}$	Système de GRH	Coefficient $\beta_{2005}$
Traject 1 GRHA → GRHS	GRHA	n.s	GRHS	1.6589 (51.18***)
Traject 2 GRHA → GRHI	GRHA	n.s	GRHI	n.s
Traject 3 GRHI → GRHS	GRHI	1.0721 (33.63***)	GRHS	n.s
Traject 4 GRHI → GRHA	GRHI	2.4963 (213.45***)	GRHA	1.5210 (119.40***)
Traject 5 GRHS → GRHI	GRHS	n.s	GRHI	1.9711 (168.48***)

**Lecture** : les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du test de  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

## **Discussion des résultats de l'analyse explicative et conclusion**

L'objectif de ce dernier chapitre était de répondre à la quête de notre recherche qui est de savoir si les systèmes de GRH sont prédictifs d'une meilleure performance de longue durée. Selon les fondements théoriques retenus à cet effet, à savoir l'approche configurationnelle soutenue par les théories des ressources et béhavioriste, des systèmes de GRH composés de pratiques complémentaires entre elles d'une part, ainsi qu'avec la stratégie d'affaire adéquate, d'autre part, sont capables de soutenir l'avantage compétitif et par là de maintenir à plus long terme la performance des organisations.

Pour valider la pertinence de ces fondements théoriques de répondre à notre problématique de recherche, nous avons procédé selon deux types d'analyse : analyse statique et analyse dynamique. La première analyse a consisté de vérifier les hypothèses relatives à la complémentarité interne et externe en mesurant l'écart entre l'idéal-type de GRH et de stratégie et les systèmes de GRH et les orientations stratégiques retrouvés dans les établissements français. En revanche, la seconde analyse a été consacrée de tester la capacité prédictive des systèmes de GRH lorsque ceux-ci varient.

### **1) Analyse statique de la relation GRH-performance**

Au départ, deux hypothèses principales ont été émises pour lier les complémentarités interne et externe des pratiques de GRH à la performance des organisations. Le contenu de ces deux hypothèses consistait à vérifier, d'une part, que plus la distance entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique sera faible dans le temps, plus la performance de celle-ci sera grande. D'autre part, plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires adéquate, meilleure sera la performance de l'organisation.

Ces deux hypothèses ont été ensuite déclinées en un jeu d'hypothèses en raison du caractère multidimensionnel retenu pour la notion de performance (cf. **3.3. Conceptualisation de la performance, page 161**). Les indicateurs de la performance qui ont été retenus pour les fins

de cette recherche reflètent notre volonté, qui s'inscrit dans celle des chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), de dépasser les seules mesures financières de celle-ci. Pour les rappeler, nous avons veillé de sélectionner trois dimensions de la performance telles qu'elles sont énoncées dans la littérature. Il s'agit de l'absentéisme et du climat social en tant qu'indicateurs de la performance sociale, de l'innovation en tant qu'indicateur de la performance organisationnelle et enfin de la rentabilité en tant qu'indicateur de la performance économique.

La validation de la capacité prédictive des systèmes de GRH de la performance des organisations, fondée sur les apports de l'approche configurationnelle, ne pouvait pas se faire par la simple détermination des associations simultanées. Elle devait s'étendre à vérifier si ses associations retrouvées en un instant (t) sont durables après introduction de la dimension temporelle. En outre, ces associations, même si elles peuvent témoigner d'une relation causale implicite entre les systèmes de GRH et la performance, ne peuvent constituer qu'un lien de covariation et non de causalité. Pour cela, on devait vérifier la causalité inversée entre la stratégie de GRH et la performance des organisations.

La confrontation des hypothèses de notre recherche aux données de l'enquête REPONSE a fourni des résultats qui sont dans l'ensemble significatifs. Nous pouvons les répartir en trois étapes :

Étape 1 : Les résultats de l'association simultanée entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance ;

Étape 2 : Les résultats de l'association longitudinale entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance ;

Étape 3 : Les résultats de la causalité inversée.

### **Résultats de l'association simultanée entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance :**

Les résultats de cette première étape, qui concerne la vérification de nos hypothèses par rapport aux effets synchrones, ont révélé des liens significatifs entre les complémentarités interne et externe et les indicateurs de performance. Ainsi, concernant la complémentarité interne des pratiques de GRH, les résultats indiquent que les établissements qui minimisent l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont ceux qui maximiseront leur rentabilité économique ( $\beta_{1998} = 0.49, p < 0.01$ ) (H 1.1). Les établissements qui innoveront le plus sont ceux qui réalisent une complémentarité interne élevée entre leurs pratiques de GRH ( $\beta_{1998} = 0.57, p < 0.01$ ) (H 1.2). L'examen des liens entre la complémentarité interne et les indicateurs de la performance sociale a montré, d'une part, que plus les établissements veillent à la complémentarité interne de leurs pratiques de GRH, plus ils réussissent à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{1998} = -0.95, p < 0.01$ ) (H 1.3), d'autre part, Le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussissent à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques qui réunissent des pratiques de GRH complémentaires entre elles ( $\beta_{1998} = 0.19, p < 0.01$ ) (H 1.4).

D'autre part, les hypothèses relatives à la complémentarité externe des pratiques de GRH avec la stratégie d'affaire sont validées par l'intermédiaire de résultats significatifs. L'analyse de la performance économique par le biais de l'indicateur de rentabilité a indiqué que plus un établissement est en mesure de réduire la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera rentabilité économique ( $\beta_{1998} = 0.52, p < 0.01$ ) (H 2.1). Le même résultat significatif est trouvé au niveau de la performance organisationnelle. En effet, les établissements qui minimisent l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique, en plus adopteront des stratégies adéquates, seront ceux qui maximiseront leur niveau d'innovation ( $\beta_{1998} = 0.57, p < 0.01$ ) (H 2.2). Par ailleurs, l'analyse de la performance sociale a révélé que plus les établissements veillent à la complémentarité externe de leurs pratiques de GRH, plus ils réussiront à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{1998} = -0.25, p < 0.01$ ) (H 2.3). En même temps, Le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussiront à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques, en plus de la minimisation de l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les



valeurs stratégiques organisationnelles ( $\beta_{1998} = 0.59, p < 0.01$ ) (H 2.4).

Pour résumer, nous pouvons pencher pour dire que les résultats valident nos hypothèses qui visent à vérifier les liens synchrones entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance. Le **tableau 9** suivant reprend le test des hypothèses de cette première étape.

---

**Tableau 9**  
**Synthèse du test des hypothèses de l'analyse simultanée**

Hypothèses	Test
<b>Association simultanée entre complémentarité interne et performance</b>	
H 1.1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.	Validée
H 1.2 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.	Validée
H 1.3 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.	Validée
H 1.4 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.	Validée
<b>Association simultanée entre complémentarité externe et performance</b>	
H 2.1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.	Validée
H 2.2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.	Validée
H 2.3. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.	Validée
H 2.4. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.	Validée

---

A l'issue des résultats de cette première étape consacrée à la vérification des effets simultanés des systèmes de GRH sur la performance des établissements de notre échantillon, nous pouvons dire que ces résultats soutiennent les prémisses de l'approche configurationnelle des ressources humaines et confortent les résultats des autres recherches dans ce domaine.

Bien que ces résultats sont importants, ils demeurent néanmoins fragiles à l'introduction de la dimension temporelle. Le besoin de procéder par une analyse longitudinale de la relation GRH-performance a été exprimé par les auteurs de la GSRH et constitue une critique majeure des études antérieures dans ce domaine. La prochaine étape consiste à résumer les principaux résultats trouvés dans notre étude suivant une logique longitudinale.

### **Résultats de l'association longitudinale entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance :**

Le but de cette étape d'analyse explicative de la performance par les systèmes de GRH était de vérifier si les associations synchrones déjà déterminées au terme de l'analyse cross-sectionnelle résistent dans temps. Selon les résultats de l'analyse économétriques, les effets des systèmes de GRH sur les indicateurs de performance sont, toutes choses égales par ailleurs, significatifs et durables dans le temps.

Les résultats concernant la complémentarité interne des pratiques de GRH ont montré que plus les établissements français veillent sur la cohérence des systèmes de GRH dans le temps, plus les effets sur la performance sont résistants. En effet, Les établissements qui minimisent l'écart dans le temps entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont ceux qui maximiseront leur rentabilité économique ( $\beta_{2005} = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ). En même temps, les établissements qui réussissent à minimiser dans le temps la distance entre l'idéal-type et leur système de GRH seront capables d'améliorer leur niveau d'innovation de manière durable ( $\beta_{2005} = 0.68$ ,  $p < 0.01$ ).

En revanche, les hypothèses relatives à la performance sociale sont partiellement validées. Si les résultats ont indiqué que les établissements qui veillent sur la complémentarité interne dans le temps de leurs pratiques de GRH réussiront à réduire leurs problèmes d'absentéisme

( $\beta_{2005} = -0.63$ ,  $p < 0.01$ ), ils n'ont montré aucun effet significatif durable des systèmes de GRH sur le climat social. Le climat social ne semble pas être amélioré à long terme lorsque les établissements français réussissent à réduire la distance entre leurs systèmes de GRH et les systèmes de GRH théoriques. Ce résultat peut s'expliquer par la difficulté de prédire un meilleur climat social par l'unique complémentarité interne des pratiques de GRH, il existe certainement d'autres facteurs plus influents. Par exemple, la présence syndicale et la négociation collective peuvent être parmi les facteurs qui améliorent durablement le climat social dans les entreprises (Laroche, 2002, 2004).

D'autre part, l'estimation des liens longitudinaux entre la complémentarité externe des pratiques de GRH et les indicateurs de performance a indiqué des résultats significatifs sauf pour l'innovation. Ainsi, la performance économique mesurée par la rentabilité des établissements est durablement maintenue par des systèmes de GRH cohérents en externe avec la stratégie d'affaire adoptée. En effet, plus un établissement est en mesure de réduire dans le temps la distance entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ou empiriques, et plus ce dernier évoluera dans un cadre stratégique cohérent, meilleur sera sa rentabilité économique ( $\beta_{2005} = 0.63$ ,  $p < 0.01$ ).

Les résultats obtenus n'ont pas permis d'affirmer l'hypothèse qui veut que les établissements qui minimisent dans le temps l'écart entre leur système de GRH et le système de GRH théorique, en plus adopteront des stratégies adéquates, seront ceux qui maximiseront leur niveau d'innovation. L'association simultanée qui a été relevée dans le cadre de l'analyse cross-sectionnelle entre les systèmes de GRH et l'innovation n'a pas résisté à l'introduction de la dimension temporelle.

En ce qui concerne la performance sociale, les résultats de l'estimation économétrique ont montré, toutes choses égales par ailleurs, que des pratiques de GRH complémentaires en externe avec la stratégie d'affaire correspondante permettent d'améliorer durablement l'absentéisme et le climat social. Ainsi, plus les établissements veillent à la complémentarité externe dans le temps de leurs pratiques de GRH, plus ils réussiront à réduire leurs problèmes d'absentéisme ( $\beta_{2005} = -0.20$ ,  $p < 0.01$ ). Également, le climat social est amélioré lorsque les établissements français réussiront à réduire dans le temps la distance entre leurs systèmes de

GRH et les systèmes de GRH théoriques, en plus de la minimisation de l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles ( $\beta_{2005} = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ).

Au terme de cette seconde étape et compte tenu des résultats de notre étude qui valident une majorité des hypothèses de recherche confrontées aux données provenant des établissements français (cf. **tableau 10**), nous pouvons soutenir que des systèmes de GRH cohérents en interne et en externe ont la capacité à offrir une performance durablement soutenue. Ces résultats sont conformes aux prémisses des fondements théoriques mobilisés pour répondre à notre problématique. En effet, selon la théorie des ressources (Barney, 1991), des systèmes de GRH cohérents en interne sont porteurs d'un message ambigu que les concurrents ne peuvent pas imiter. D'autant plus, selon Barney (1991), l'avantage créé par un système de GRH est le fruit de longs efforts, accumulés dans le temps. Autrement dit, les systèmes de GRH sont marqués par une forte « dépendance de sentier », ne pouvant être simplement copiés ou achetés sur le marché.

D'un autre côté, la complémentarité externe des pratiques de GRH avec la stratégie globale des entreprises vue comme une source de performance durable est l'aboutissement de la réflexion dans le domaine du comportement humain à travers les travaux des théoriciens behavioristes (Schuler et Jackson, 1995, 2005). Selon ces auteurs, plus les entreprises veillent sur la cohérence de leur stratégie RH avec la stratégie d'affaire, plus cette cohérence permet des comportements favorables à soutenir dans le temps les résultats économiques de celles-ci.

Par ailleurs, nos résultats convergent avec ceux des rares études déjà effectuées dans ce domaine. Nous pouvons citer notamment les études de d'Arcimoles (1994, 1997), de Guest et al. (2003) et de Wright et al. (2005). Les résultats de ces études longitudinales ont soutenu la capacité des systèmes de GRH à prédire des performances à long terme. Seulement, il existe un léger bémol dans la comparaison de leurs résultats et ceux de notre étude. Si notre étude a poussé au bout la vérification des hypothèses de l'approche configurationnelle, en s'appuyant sur la méthode de l'idéal-type et en prenant en compte de la complémentarité interne et externe des pratiques de GRH, les auteurs précités n'ont fourni que des analyses partielles de l'approche configurationnelle en adoptant notamment la méthode des indices additifs de GRH

dans le cas de l'étude de Wright et al. (2005), la méthode d'analyse factorielle par Guest et al. (2003), et des pratiques individuelles pour le cas de d'Arcimoles (1994, 1997).

---

**Tableau 10**  
**Synthèse du test des hypothèses de l'analyse longitudinale**

<b>Hypothèses</b>	<b>Test</b>
<b>Association longitudinale entre complémentarité interne et performance</b>	
H 3.1 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la rentabilité des établissements français.	Validée
H 3.2 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera l'innovation des établissements français.	Validée
H 3.3 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.	Validée
H 3.4 : Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur sera le climat social des établissements français.	Non validée
<b>Association longitudinale entre complémentarité externe et performance</b>	
H 4.1. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la rentabilité des établissements français.	Validée
H 4.2. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'innovation des établissements français.	Non validée
H 4.3. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera l'indicateur d'absentéisme des établissements français.	Validée
H 4.4. Plus grande sera la similarité dans le temps entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleur sera le climat social des établissements français.	Validée

Toutefois, la durabilité de certaines associations synchrones ne suffit pas pour affirmer l'existence d'une relation causale entre les systèmes de GRH et la performance des organisations. Dans notre cas, il est possible que les établissements qui maintiennent leur niveau de performance en 2005 l'aient réalisé grâce à une meilleure performance en 1998. Pour vérifier cela, nous avons procédé dans la troisième étape des résultats par le contrôle de la performance passée (c-à-d, performance de l'année 1998) lors de l'analyse de la causalité inversée.

### **Causalité inversée**

Selon plusieurs auteurs, tels que d'Arcimoles (1995), Le Louarn (2004), Guest et al. (2003) et Wright et al. (2005), le maintien de la relation entre les systèmes de GRH et la performance pourrait résulter d'une causalité inversée où les entreprises les plus performantes disposent de meilleurs indicateurs sociaux (systèmes de GRH) qui conduisent par la suite à une meilleure performance future.

Cette hypothèse a été vérifiée par un certain nombre d'études empiriques dont celle de Hiltrop (1999) ainsi que celle de Paauwe et Richardson (1997). Ces auteurs ont trouvé que le succès des entreprises en termes de résultats financiers élevés et de croissance significative des parts de marché, a un effet positif sur la volonté d'investir dans les pratiques de GRH.

Deux autres recherches plus récentes ont abouti à des résultats similaires. Il s'agit des études de Den Hartog, Boselie et Paauwe (2004) et de Schneider, Hanges, Smith et Salvaggio (2003). Les premiers ont trouvé que la rentabilité et la croissance des parts de marché produisent un effet positif sur la satisfaction et sur l'engagement des salariés. Ces derniers semblent adhérer aux objectifs de l'entreprise et mieux percevoir la sécurité de l'emploi permis par la bonne santé économique et financière de l'entreprise. Les seconds ont conclu par les mêmes propos que Den Hartog, Boselie et Paauwe (2004). Leurs résultats ont indiqué qu'une meilleure rentabilité des entreprises étudiées a permis d'améliorer la satisfaction des employés plus que cette dernière permet une amélioration de la rentabilité.

Toutefois, dans le cas de notre recherche et pour répondre aux inquiétudes des auteurs

soucieux au sujet de la causalité inversée, nos résultats ont indiqué qu'une relation causale existe entre les systèmes de GRH et les quatre indicateurs de performance retenus pour les fins de notre étude. Le sens de causalité a pu partiellement être déterminé, comme nous pouvons le voir dans le **tableau 6**, puisque le contrôle de la performance de l'année 1998, conformément à la méthode préconisée par Wright et al. (2005) et Guest et al. (2003), n'a pas conduit à l'effritement en 2005 des corrélations entre les systèmes de GRH et les performances économique (rentabilité), organisationnelle (innovation) et sociale (absentéisme et climat social).

La validité de nos résultats est tirée de leur cohérence avec d'autres résultats déjà trouvés par certains théoriciens tels que Koys (2001) et d'Arcimoles (1995), et praticiens tels que la multinationale du conseil en GRH Watson Wyatt (2002), ceci malgré l'existence d'un nombre d'études qui n'ont trouvé aucun lien de causalité entre la gestion des ressources humaines et la performance (voir dans ce domaine les études de Wright et al. (2005) et de Guest et al. (2003)).

Bien que nos résultats apportent une lumière dans la compréhension de la question de causalité, ils n'en constituent néanmoins qu'une réponse partielle. Ainsi, il est nécessaire de rester modeste et relativiser la portée de nos résultats au regard de la complexité de la question. Selon Le Louarn et Wils (2001), le grand nombre d'études qui continuent d'analyser le lien entre les pratiques de GRH et la performance sous l'angle des méthodes de corrélation le font en état de conscience que la corrélation ne signifie en aucun cas causalité. Cette corrélation établit au mieux des relations de covariance entre deux phénomènes, c'est-à-dire, qu'elle permet de remarquer qu'une variation de la GRH est associée à une variation de tel résultats sans que l'on puisse dire que l'une cause l'autre. Pourquoi donc ces chercheurs continuent-ils d'utiliser la corrélation en connaissant ses limites ? Le Louarn et Wils (2001) estiment que la réponse à cette question n'est pas simple et nécessite une démarche méthodologique pour le moins complexe et impossible dans beaucoup d'entreprise. En effet, ces auteurs pensent que :

*« Tester des relations causales est autrement plus difficile ! Au minimum, il faut introduire la dimension temporelle, c'est-à-dire*

*observer l'évolution des résultats RH et organisationnels pendant quelques années avec un ensemble de pratiques RH, puis modifier ces pratiques et observer ces modifications pendant quelque temps, puis enfin remesurer les résultats RH et organisationnels pendant quelques années. De plus, il faut au moins deux unités organisationnelles dans la même entreprise, l'une dans laquelle on modifie les pratiques de RH et l'autre dans laquelle on ne change rien afin de réduire les chances que d'éventuels changements dans les résultats RH, puis organisationnels, soient dus à autre chose qu'aux changements dans les pratiques RH. »*

Au terme de cette première partie des résultats, nous pouvons constater que l'ensemble des hypothèses de l'étude confrontées aux données de l'enquête REPONSE a été validé. Ainsi, nous pouvons affirmer que les systèmes de GRH constituent un indicateur viable pour prédire la performance durablement.

Toutefois, cette affirmation n'est que partielle dans la mesure où l'ensemble des résultats fournis par la première partie de l'analyse explicative relève d'une démarche statique et ne prend pas en compte la dynamique des pratiques de GRH. Pour cela, nous avons appréhendé cette dynamique par une analyse des trajectoires de GRH prises par les établissements de notre panel entre 1998 et 2005. Ci-dessous un rappel de ces trajectoires :

Traject 1 : de la GRH administrative vers la GRH stratégique ;

Traject 2 : de la GRH administrative vers la GRH hybride ;

Traject 3 : de la GRH hybride vers la GRH stratégique ;

Traject 4 : de la GRH hybride vers la GRH administrative ;

Traject 5 : de la GRH stratégique vers la GRH hybride.



## **2) Analyse dynamique de la relation GRH-performance**

L'hypothèse fondamentale de cette partie dynamique consiste à tester la durabilité des résultats des établissements quel que soit le système de GRH adopté par ceux-ci. Nous rappelons que, selon l'approche configurationnelle des ressources humaines, une entreprise peut garantir sa pérennité en faisant appel à différents systèmes de GRH du moment où elle veille sur la cohérence interne de ses pratiques de GRH et la cohérence de ces systèmes avec les éléments de son environnement, notamment la stratégie d'affaire. Cette hypothèse constitue le fondement des deux principes d'holisme et d'équifinalité qui caractérisent l'approche configurationnelle.

Les tests d'hypothèses en dynamique de la relation GRH-performance ont été en effet effectués selon les complémentarités interne et externe des pratiques de GRH. En outre, à l'instar de la partie statique de notre recherche, la phase dynamique de l'étude a pris en compte le caractère multidimensionnel de la performance. En effet, la performance a été appréhendée selon ses trois dimensions : performance économique (rentabilité), performance organisationnelle (innovation) et performance sociale (absentéisme et climat social).

Ainsi, les résultats concernant la complémentarité interne ont indiqué au niveau de toutes les trajectoires de GRH des liens significatifs entre les systèmes de GRH et les indicateurs de performance : rentabilité, innovation, climat social, absentéisme. Ce résultat est crucial dans la mesure où il permet de dire que la performance est maintenue quel que soit le système de GRH adopté. Par conséquent, plus les entreprises veillent sur la complémentarité interne des pratiques constituant leur systèmes de GRH, plus celles-ci vont réussir le pari de maintenir durablement leur avantage compétitif et la performance qui en découle.

D'autre part, l'analyse en dynamique des trajectoires des pratiques de GRH et leur alignement sur la stratégie globale des établissements français a montré que plus grande est la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière est liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure est la performance des établissements français. Ce résultat est confirmé au niveau des trois dimensions de la performance, à savoir la performance économique (rentabilité), la performance organisationnelle (innovation) et la performance sociale (absentéisme et climat social).

## CONCLUSION GENERALE

---

Le principal objectif de ce travail doctoral est d'apporter une réponse aux divers questionnements relatifs à la capacité de la gestion des ressources humaines (GRH) à constituer un avantage compétitif durable pour les entreprises. Pour ce faire, nous avons cherché tout au long de la phase explicative de notre recherche d'évaluer les liens de long terme qui existent entre la mise en place d'une stratégie des ressources humaines, définie comme un ensemble de pratiques de GRH complémentaires entre elles d'une part, avec la stratégie globale ou d'affaires d'autre part, et la performance des entreprises dans le contexte français. Un contexte où le regard envers le rôle des ressources humaines est encore hésitant car il n'est pas compris. Ceci peut s'expliquer entre autres par la faiblesse du nombre des travaux empiriques menés en France, comparativement à nos voisins anglo-saxons. Ces derniers approuvent l'efficacité de la prise en compte des ressources humaines dans la prise de décisions stratégiques.

Au cours de cette conclusion générale, nous aborderons, dans un premier temps, les forces de cette thèse sous forme d'apports théoriques et méthodologiques. Dans un deuxième temps, nous dégagerons les faiblesses de la thèse en relevant les limites à la fois conceptuelles et méthodologiques. Dans un troisième temps, nous envisagerons, suite aux limites de la recherche, certaines pistes d'approfondissement. Enfin, nous expliciterons les implications managériales de notre travail.

### **Apports de la recherche**

#### **1. Apports conceptuels**

##### **Réalisation d'une revue critique de la littérature en GSRH**

Un premier apport de cette recherche est la réalisation d'une revue critique de la littérature qui nous a aidé dans la définition des notions de base que sont les concepts de stratégie des ressources humaines et de performance, sur lesquelles s'est érigée la suite de l'étude. Cette démarche essaye d'apporter une précision des notions les plus souvent utilisées par la

littérature en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et d'éviter une critique assez fréquente concernant l'absence de rigueur dans la définition des concepts en gestion des ressources humaines. Cependant, nous sommes certains que notre travail ne fait pas l'exception en la matière, mais nous insistons sur l'importance accordée à ce point.

Pour donner une consistance conceptuelle à notre recherche, nous avons listé en premier les écoles théoriques principales qui soutiennent la place centrale des ressources humaines dans la vie des entreprises et la capacité de celles-ci à fournir un avantage compétitif durable. Nous nous sommes appuyés ensuite sur les fondements de certaines de ces théories, en l'occurrence la théorie des ressources et la théorie behavioriste, pour répondre à notre question de recherche. Cela nous a permis de passer au-delà des seules approches empiriques qui reviennent dans la majorité des travaux en GSRH pour expliquer la relation SRH-performance.

### **Validation des hypothèses de renouvellement de la GRH et de complémentarité des pratiques de GRH comme source de durabilité du lien SRH-performance**

Le second apport conceptuel consiste à consolider la vision des partisans d'une gestion stratégique des ressources humaines. Conscients de la difficulté de convaincre les sceptiques par rapport au rôle stratégique des ressources humaines, nous avons essayé, à travers notre recherche, non seulement d'apporter une preuve sur la capacité prédictive de la stratégie des RH d'une performance durable, mais également de démontrer que le renouvellement de la GRH est bien réel et ne relève pas que du discours. Concernant l'effet positif des ressources humaines dans l'amélioration de la performance, notre recherche, voulant compléter les recherches antérieures en GSRH qui ont attesté de l'existence des associations simultanées entre la stratégie RH et la performance, s'est attachée surtout à vérifier la durabilité de celles-ci. Les résultats de notre recherche valident la majorité des hypothèses confrontées aux données longitudinales provenant de l'enquête REPONSE. L'aspect longitudinal de notre recherche est un atout dans la mesure où il permet de renforcer les études effectuées sur des données cross-sectionnelles et en même temps valider les hypothèses des théories telles que la théorie des ressources qui soutient la capacité des systèmes de GRH en interne à prédire un avantage compétitif durable.

Si la théorie basée sur les ressources, retenue en tant que fondement de l'approche configurationnelle des ressources humaines, est validée par nos résultats, elle n'est pas la seule à être confrontée aux données de notre recherche. L'hypothèse relevant de la théorie behavioriste a également été vérifiée. Cette dernière soutient l'effet positif des pratiques de GRH cohérentes avec la stratégie d'affaire sur la performance des organisations en permettant notamment de mobiliser des comportements de la part des salariés qui seront favorables à la réalisation des objectifs fixés.

Les deux principes de complémentarité ou cohérence interne et externe ont été mobilisés dans cette recherche non seulement pour valider les hypothèses de l'approche configurationnelle et ces fondements théoriques, mais aussi pour permettre d'ouvrir la « boîte noire » constitué par la relation GRH-performance (Becker et Gerhart, 1996). Contrairement aux travaux universalistes qui prônent un lien direct entre les pratiques de GRH individuelles et la performance, l'approche configurationnelle indique que ce lien est indirect et obéit à la logique de « fit » ou de complémentarité des pratiques de GRH entre elles et avec la stratégie globale des entreprises.

Par rapport au renouvellement de la GRH, nous avons vu, à travers l'analyse de son évolution dans le contexte français, que les pratiques de GRH dite stratégique sont en progression. A l'opposé, les pratiques de GRH dite administrative, parce qu'elle relève d'une vision traditionnelle de la gestion des hommes et des femmes, ont affiché un net recul au cours de ces dix dernières années. Ce résultat annonce, en effet, un renouvellement de la GRH, tel qu'il est souligné par plusieurs auteurs anglo-saxons (Beer et al. 1984 ; Fombrun et al. 1984 ; Guest, 1987, Ulrich, 1997) et francophones (Bayad, 2001 ; Guérin et Wils, 1991 ; Fombonne, 2001 ; Peretti, 1990, 2006), dans une réalité qui dépasse la logique du discours.

Le seul bémol dans cette optique est l'apparition d'un troisième type de GRH dit hybride. Cette nouvelle catégorie constitue le mixte des deux modèles qui se situent au niveau des deux extrémités du continuum. Selon les interprétations trouvées dans la littérature, nous pouvons dire que le modèle de GRH hybride peut représenter une phase de transition où les dirigeants et les responsables de RH sont portés sur des logiques de climat social, d'équité et de justice interne. Par conséquent, ils n'introduisent le modèle stratégique des ressources

humaines que de manière progressive. Une autre explication peut se former autour du contexte de mise en place de cette GRH hybride. Selon une récente étude de cas effectuée par Bichon (2006) sur *Cap Gemini*, le modèle hybride de GRH peut être adopté dans le cas des entreprises faisant par exemple de la gestion des équipes de projets leur priorité organisationnelle, en associant personnalisation de la relation d'emploi et travail collectif.

En désignant ce modèle de GRH de modèle d'« individualisation coopérative », l'auteur le définit comme :

*« L'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines qui accompagnent favorablement l'adoption des conduites individuelles de mobilisation collective au sein des équipes, en mêlant étroitement le souci du salarié de se réaliser lui-même et sa volonté d'agir avec d'autres individus. »*

Au même titre que Bichon (2006), nous pensons que le modèle hybride peut associer des pratiques de GRH qui visent la gestion des compétences, l'individualisation de la rémunération mais également la participation et le partage de l'information.

### **Vérification de la causalité entre la SRH et la performance**

Le troisième apport est relatif à la vérification de la causalité entre la SRH et la performance. La raison de cette démarche relève de la critique attribuée aux travaux en GSRH qui n'ont que rarement abordé cette question. Selon la majorité de ces critiques, quelle que soit la qualité des résultats relatifs aux liens entre les systèmes de GRH et la performance, ceux-ci demeurent fragilisés par la problématique de causalité inversée. Dans notre cas, les données longitudinales dont nous disposons nous ont permis de nous pencher sur cette question de causalité inversée.

Nous considérons que les résultats de notre recherche offrent une première lumière sur cette question en montrant que dans la relation SRH-performance, les systèmes de GRH sont la cause et la performance constitue l'effet. Toutefois, il serait prétentieux de notre part d'affirmer résoudre entièrement la problématique de causalité compte tenu de sa complexité.

Nos résultats ne permettent, dans ce domaine, qu'une réponse partielle au regard de la méthode utilisée. Selon plusieurs auteurs, dont Igalens et Roussel (1998) ainsi que Le Louarn et Wils (2001), il ne suffit pas de contrôler la performance passée pour vérifier si les systèmes de GRH sont la cause de la performance. En effet, l'opération est beaucoup plus complexe. Ils suggèrent notamment de vérifier que :

- Les systèmes de GRH et la performance covarient ;
- Les systèmes de GRH précèdent la performance ;
- Les autres explications causales potentielles (variables médiatrices) sont éliminées.

### **Validation de la dynamique du concept de complémentarité des pratiques de GRH comme source de durabilité du lien SRH-performance**

Le dernier apport de notre recherche réside dans l'aspect dynamique de l'analyse de la relation SRH-performance. Cette logique dynamique nous a permis de démontrer qu'une entreprise peut atteindre des performances meilleures quel que soit le système de GRH adopté. Ce résultat est d'une double importance. Il permet en premier lieu de valider le principe d'équifinalité qui constitue un des fondements de l'approche configurationnelle. Il répond en deuxième lieu à la question de savoir comment maintenir la performance le plus longtemps possible. La réponse à cette question consiste, par opposition aux thèses du « one best way », à faire appel à une « architecture » plutôt qu'à un modèle unique de GRH. Autrement dit, les entreprises peuvent maintenir leur avantage compétitif durable en adoptant différents systèmes de GRH qui soient adaptés à leur contexte.

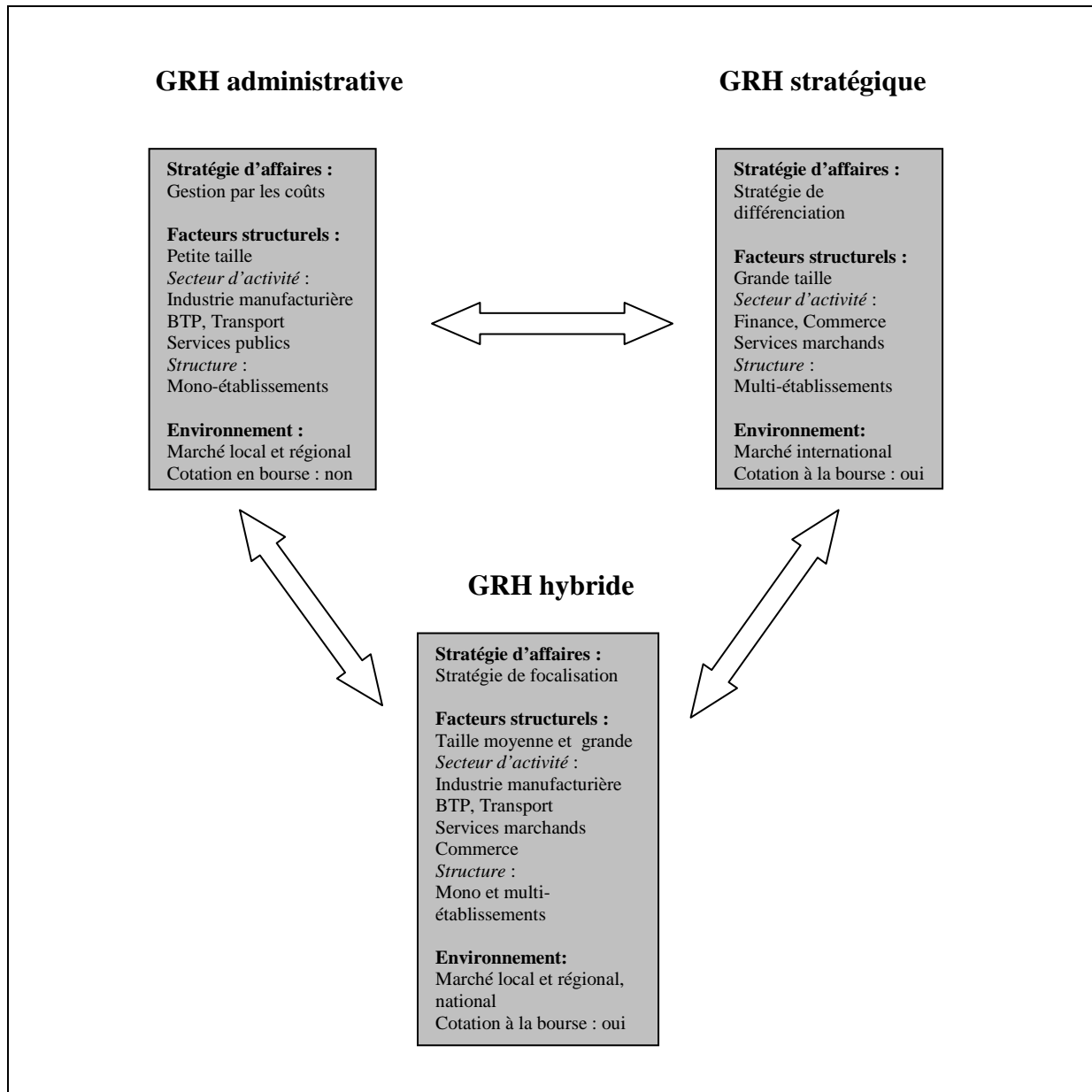
A ce propos, certains auteurs, tels que d'Aveni (1994) et Lepak et Snell (1999, 2002), pensent que l'hypothèse de systèmes de GRH et de combinaison stratégie d'affaires-système de GRH uniques comme source de performance est remise en question notamment par la dynamique de l'environnement. Autrement dit, bien que la cohérence interne d'un système de GRH et la cohérence entre ce système et la stratégie d'affaires soient la source d'avantage compétitif, celles-ci peuvent devenir un désavantage si l'entreprise continue à les entretenir dans des conditions changeantes (d'Aveni, 1994, Prahalad et Hamel, 1994). En effet, l'entreprise ne peut anticiper, par exemple, l'obsolescence des compétences de ses salariés.

Pour contrer les variations environnementales, les auteurs préconisent aux entreprises d'agir sur leurs choix stratégiques qui influent sur le choix de la stratégie de GRH. La cohérence de la stratégie de RH et de la stratégie d'affaires doit conduire à développer la valeur des compétences (Dierickx et Cool, 1989) et leur unicité (Prahalad et Hamel, 1994) pour maintenir durablement l'avantage compétitif et augmenter par conséquent la performance.

En s'inspirant de ces auteurs, nous proposons à travers la figure ci-dessous de revoir la logique de choix des systèmes de GRH. Nous indiquons dans cette figure, à travers les systèmes de GRH de notre étude et les facteurs de contingence étudiés au chapitre 1 de la seconde partie empirique (cf. page 246), comment les entreprises peuvent choisir le système de GRH qui soit le plus adapté à leurs conditions environnementales (l'étendue du marché, introduction à la bourse), à leur situation structurelle (taille, secteur, structure) et à leur stratégie d'affaires. Les flèches sur la figure indiquent que le choix d'un tel ou tel système de GRH obéit aux changements survenus au niveau des facteurs de contingence précités.

**Figure**

**La gestion des ressources humaines : vision dynamique**





## **2. Apport méthodologique**

D'un point de vue méthodologique, nous avons pris le soin de choisir la méthode de l'idéal-type (cf. pages 178-183) considérée comme la plus adaptée aux concepts provenant de l'approche configurationnelle. Par rapport aux méthodes fréquemment utilisées par les chercheurs (grappes ou bundles, interaction,...), la méthode des idéaux types bénéficie d'un certain nombre d'avantages que nous énumérons ci-dessous :

- L'approche de l'idéal-type suppose des effets synergiques d'un pattern de variables indépendantes sur la variable dépendante plutôt que des effets additifs défendus par les autres approches multivariées.
- La relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer est plutôt nonlinéaire que linéaire (hypothèse défendue surtout par les approches bivariées).
- L'existence de plusieurs possibilités pour atteindre le même résultat. C'est le principe d'équifinalité qui est opposé au principe d'unifinalité supposé par les approches bivariées.
- La déviation par rapport à un idéal-type plutôt qu'une simple classification qui ne permet pas de distinguer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas.

Toutefois, cette méthode des idéaux types non seulement elle est complexe, mais elle ne nous permet de distinguer qu'une vision des choses. En outre, bien qu'elle puisse nous permettre une investigation théorique poussée (Doty et Glick, 1994), elle prend moins en compte les combinaisons non stratégiques (c-à-d présentant un décalage entre la stratégie d'affaires et la gestion des ressources humaines) qui se veulent, dans certains cas, très efficaces (Bayad, 2001).

## **Limites de la recherche**

Malgré les apports de cette recherche, qui sont d'une aide précieuse aux théoriciens des sciences de gestion ainsi qu'aux praticiens, notamment les professionnelles de gestion des ressources humaines dans la compréhension de la relation SRH-performance, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites.

### **Données secondaires plutôt que primaires**

Premièrement, nous pouvons mentionner l'utilisation de données secondaires pour le compte de cette recherche, provenant d'une enquête destinée à l'étude des relations professionnelles. Bien que l'enquête REPONSE contienne, d'une part, la majorité des variables de notre étude, et qu'elle ait fait l'objet de plusieurs études sur les problématiques de GRH, d'autre part, telles que les recherches de Allani-Soltan (2003), Bayad et al. (2001, 2007), Barreau et Brochard (2003), Colin et Grasser (2003, 2007), Laroche (2002, 2004, 2007), Petit et al. (2001), elle ne répond pas directement à l'objet de l'étude menée. Par conséquent, il serait judicieux dans l'avenir de construire une base de données adaptée à la problématique de recherche. En effet, les données primaires qui émanent d'une base de données propres au chercheur donnent une sûreté quant à la fiabilité des construits (Baumard et Ibert, 2003).

### **Choix de l'unique répondant**

Deuxièmement, si l'enquête REPONSE conduite par la DARES (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) et l'institut BVA a fait l'objet d'entretiens en face à face avec les responsables des établissements (employeurs), une partie des salariés et les représentants des salariés, nous n'avons retenu que le volet concernant l'employeur. Ce choix comporte un risque relatif à la subjectivité du seul répondant. Ce risque peut nuire d'une part à la fiabilité de la mesure des concepts mobilisés dans cette recherche, remettre en cause l'objectivité des réponses et la fiabilité des résultats. Bien que nous ayons justifié le choix des dirigeants comme unique source d'information, en écartant les salariés et les représentants syndicaux en raison de leur faible nombre, qui peut être source de mauvaises interprétations, une triangulation des réponses dirigeants, salariés et syndicats serait souhaitable dans les prolongements futurs de notre recherche.

### **Nature perceptuelle des variables de GRH et de performance**

Troisièmement, nous pouvons nous interroger, d'un côté, sur la nature perceptuelle de nos variables indépendantes et dépendantes, de l'autre côté, sur les échelles de mesure utilisées. En effet, le commanditaire de l'enquête REPONSE a demandé aux répondants de spécifier sur une échelle ordinale de type Likert leur perception par rapport à des variables comme la rentabilité (relève des indicateurs de performance étudiés). Cette mesure est jugée subjective et non objective parce qu'elle se permet d'évaluer des variables dites « hard » au moyen d'une

perception. En outre, faire usage d'échelles de mesure qualitatives suppose une homogénéité de perception des répondants. Or, quelles que soient les qualités pédagogiques de l'enquêteur et du support, cette homogénéité n'est pas garantie.

Ce constat peut cependant être relativisé lorsqu'il s'agit des variables de GRH. Il est presque impossible de demander le niveau exact d'implantation d'une pratique de GRH. Les répondants à l'enquête REPONSE ont été donc amenés à préciser si une pratique de GRH est implantée chez eux ou pas. Bien que l'utilisation d'une mesure perceptuelle dans le cas de la GRH soit justifiable, cette démarche est peu fiable lorsqu'il s'agit d'indicateurs de performance objectifs. Nous pouvons proposer un appariement de l'enquête REPONSE avec d'autres enquêtes contenant des données quantifiables dans les prochaines études (ex. base de données DIANE), tout en étant conscients des difficultés de cette opération qui peuvent résulter de la différence des niveaux d'analyse.

#### **Choix de l'établissement comme niveau d'analyse**

Quatrièmement, l'étude de la relation SRH-performance au niveau de l'établissement est une autre limite de cette recherche. Bien que les résultats de notre étude soient conformes à ceux provenant de recherches multiples, telles que celle de MacDuffie (1995), effectuées au même niveau d'analyse, d'autres chercheurs dont Wright et Gardner (2000), Wright, Gardner et Moynihan (2003) ainsi que Rogers et Wright (1998) estiment que le test de la relation SRH-performance doit s'étendre à d'autres niveaux d'analyse. Il s'agit, entre autres, de chercher l'effet des pratiques de GRH sur la performance au niveau de l'entreprise, de l'usine ou des filiales. Ces auteurs pensent que la prospection de plusieurs niveaux d'analyse peut rendre compte de l'impact sur la performance des individus (employés) et permettre d'affiner l'ajustement stratégie-GRH.

#### **Nature exclusivement quantitative de la recherche**

Finalement, la nature exclusivement quantitative de notre recherche constitue une limite à mettre en évidence. L'association de celle-ci avec une étude qualitative aurait donné une validation plus solide aux résultats de la recherche. En effet, si l'étude quantitative permet d'obtenir des résultats pouvant être généralisés, la démarche qualitative permet des explications plus fines des contextes d'action. Ainsi, la confrontation des résultats statistiques

au terrain par l'étude qualitative peut élucider les points qui suscitent des soupçons de la part du chercheur. Selon Arcand (2000), une telle démarche inductive ne peut que mener à une meilleure compréhension de la relation SRH-performance.

## **Prolongements de la recherche**

En dépit des limites dont notre recherche souffre, celle-ci mérite un certain nombre de prolongements, compte tenu de ses apports non négligeables. Ces approfondissements sont d'ordre théorique et méthodologique.

### **1. Prolongements théoriques**

D'un point de vue conceptuel, il nous paraît que les théories, choisies pour analyser le lien dans la durée entre les systèmes de GRH et la performance, en l'occurrence la théorie des ressources et la théorie béhavioriste, ne sont pas suffisantes. Leurs fondements sont jugés trop statiques pour rendre compte de la dynamique de la relation entre les systèmes de GRH et la performance. La théorie des ressources, par exemple, tout en s'étant considérablement développée à partir des années 1990 (Koenig, 1999 ; Acedo et al. 2006), a laissé place à de nombreuses critiques et débats académiques (Porter, 1991 ; Williamson, 1999) autour de son « caractère tautologique » (Priem et Buthler, 2001), et de son opérationnalisation méthodologique (Rouse et Daellenbach, 1999, 2002 ; Levitas et Chi, 2002, Gibbert, 2006 ; Levitas et Ndofor, 2006 ; Spender, 2006).

Pour cela, nous envisagerons, dans la suite de cette recherche, de mobiliser des théories qui peuvent renseigner sur la durabilité de la performance en lien avec l'évolution des pratiques de GRH. Parmi les courants théoriques qui nous inspirent, nous pouvons citer les théories « évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982) et « écologique » (Hannan et Freeman, 1977). Ces théories pourront nous expliquer comment la performance évolue en fonction de la variation de la GRH ; pourquoi il existe des entreprises avec une forte inertie de leurs pratiques de GRH alors que leur environnement est en pleine mutation ; enfin, pourquoi il existe en parallèle d'autres entreprises qui changent leurs systèmes de GRH.

D'autre part, malgré que les tests de la relation SRH-performance étaient basés sur des liens indirectes et multivariées, en faisant appel, notamment, aux principes de complémentarité interne des pratiques de GRH et de complémentarité externe entre ces pratiques et la stratégie d'affaires, pouvons-nous dire que l'on a résolu l'énigme de la « boîte noire » ? Il serait risqué de notre part de prétendre avoir répondu à toutes les questions relevées dernièrement par les auteurs de gestion stratégique des ressources humaines en disant que la question de la boîte noire est résolue par notre seule étude. Parmi les approfondissements qui sont proposés dans la littérature, et que nous adopterons dans nos prochaines recherches, nous retenons la nécessité d'introduire des variables dites « médiatrices » afin de comprendre les mécanismes intermédiaires qui interviennent dans le lien SRH-performance (Becker et Gerhart, 1996). Il existe un nombre important d'auteurs qui appellent à vérifier le rôle des comportements, des compétences des salariés, du capital social, des relations de travail, des groupes de salariés, des contrats psychologiques, etc. (Batt et Moynihan, 2006 ; Collins et Smith, 2006 ; Datta et al. 2005 ; Gardner et al. 2001 ; Guest et al. 2005 ; Lepak et Snell, 1999, 2002; Paauwe et al. 2001 ; Schuler et Jackson, 2005 ; Takeuchi, 2003 ; Wright et al. 2005, 2007).

Enfin, il semble que la gestion stratégique des ressources humaines constitue, dans les débats actuels, une nouvelle issue vers le « développement durable » des entreprises. Plusieurs ouvrages récents ont défendu le rôle central d'une gestion des ressources humaines « responsable » dans le maintien à long terme des performances organisationnelles (d'Arcimoles et al. 2001 ; Igalens, 2004). En effet, la « responsabilité sociale » en matière de gestion des ressources humaines dépendra de la capacité de la stratégie RH à :

- Accroître la productivité des organisations à travers la compétence accrue des employés, leur engagement et leur mobilisation,
- Réduire les coûts associés aux mauvaises pratiques de gestion des ressources humaines, par exemple les coûts engendrés par le roulement de personnel, l'absentéisme, les problèmes de santé et de sécurité et la démotivation.

Ainsi, la responsabilité sociale en matière de GRH trouverait sa voie à travers les modèles de « gestion à haute performance » (*high-involvement management practices, high-commitment practices* : appellation anglo-saxonne) ou aussi « gestion mobilisatrice » (désignation

francophone). Ces modèles de gestion des ressources humaines par « l'engagement » misent sur le développement des compétences, le leadership, la motivation et la mobilisation du personnel en vue d'optimiser la flexibilité et la performance financière des organisations.

Dans cette optique et en guise de prolongement de ce travail, la durabilité de la performance en fonction des pratiques de GRH pourrait se décliner en deux orientations :

- Recherche des pratiques qui favorisent la responsabilité sociale en matière de gestion des ressources humaines ;
- Vérifier l'impact réel des pratiques de gestion des ressources humaines dans une perspective de responsabilité sociale sur la performance financière des organisations.

## **2. Prolongements méthodologiques**

D'un point de vue méthodologique, deux prolongements seront envisagés. Premièrement, il serait utile de faire appel à des méthodes plus sophistiquées comme les « équations structurelles » pour vérifier la causalité entre les systèmes de GRH et la performance. Cette méthode est jugée comme la plus adaptée aux analyses de causalité dans la mesure où elle permet de mesurer les variables latentes (des construits théoriques qui ne sont pas observables) dont les méthodes traditionnelles de régression linéaire ou non linéaire sont incapables. D'autres caractéristiques relatives à la méthode d'équations structurelles lui donnent un avantage par rapport aux méthodes de régressions traditionnelles. Selon Igalens et Roussel (1998), cette méthode permet d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Toutes les relations explicatives entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, d'une part, les variables dépendantes entre elles, d'autre part, peuvent être étudiées dans une même analyse. Elle s'intéresse non seulement aux effets de variables, prises isolément, sur d'autres variables, mais également et surtout aux effets conjoints de plusieurs variables sur une (ou plusieurs) autre(s). Enfin, la méthode d'équation structurelle permet de tester la causalité inversée où la variable dépendante peut devenir une variable indépendante. Par conséquent, à la suite de notre recherche, nous comptons faire appel à cette méthode d'analyse des données qui sera faite à l'aide de Lisrel.

Deuxièmement, dans le souci de compléter notre étude quantitative, il nous paraît judicieux de mener une étude qualitative. Une telle étude pourrait donner une profondeur aux résultats de l'approche quantitative. A ce propos, Chanal, Lesca et Martinet (1997), mais aussi Mévellec (2000) (cités par Schmitt, 2007), soulignent que :

*« La valeur scientifique n'est pas à chercher du côté de la validité statistique qui nécessite un grand nombre de données. [...] La recherche, qui ne peut évidemment travailler que sur un nombre limité de cas, privilégie au contraire l'exploration en profondeur et la durée. »*

En effet, l'étude qualitative aurait comme objectif de cerner de manière plus fine et contextualisée les éléments du processus de prise de décision stratégique. La compréhension de ce processus pourrait nous renseigner sur le processus de mise en place d'une stratégie des ressources humaines depuis sa conception jusqu'à sa mise en oeuvre. Plusieurs auteurs dont Wright et Haggerty (2005), Dyer et al. (1999) ont appelé à suivre cette démarche pour comprendre la contribution des systèmes de GRH au succès des entreprises. Dans ce domaine, certains chercheurs ont apporté des arguments empiriques relatifs à l'importance du temps dans la validation du rôle des ressources humaines dans les performances des organisations. Dans une étude internationale menée auprès de 70 directeurs de GRH, Dyer et al. (1999) se sont interrogés sur le laps de temps qu'il faut pour mettre en oeuvre une politique de GRH. Ils ont demandé à ces directeurs de supposer qu'un changement stratégique a eu lieu, et d'estimer (a) le temps nécessaire pour la conception d'une nouvelle stratégie de GRH et (b) le temps nécessaire à la mise en application de cette stratégie RH. Ces cadres ont fourni une évaluation moyenne de 9 à 10 mois pour la conception, et de 10 à 12 mois supplémentaires pour la mise en oeuvre de la stratégie de GRH.

Il serait, notamment, intéressant de procéder pour compléter nos résultats par des monographies qui replaceraient les choix des entreprises dans une perspective historique.

## **Implications managériales**

Le dernier point de cette conclusion générale est consacré aux apports managériaux de notre thèse. Nous inscrivons ces apports managériaux dans l'« actionnabilité » souhaitée (Schmitt, 2007) des savoirs fournis par une recherche comme la notre.

Les résultats de notre étude permettent aux responsables RH de soutenir auprès de leurs dirigeants la capacité des politiques de GRH à fournir un avantage compétitif durable aux entreprises. En effet, les politiques de GRH, en formant une stratégie cohérente où celles-ci agissent en complémentarité avec d'autres, permettent de maintenir la performance des entreprises le plus longtemps possible. Ainsi, le choix des entreprises ne sera plus limité à des systèmes de GRH uniques, mais dépendra d'une « architecture » de GRH.

Conceptuellement, ce résultat rompt avec les thèses déterministe et réductionniste de l'universalisme en gestion, ce dernier voulant qu'il y ait des systèmes de GRH meilleurs que d'autres, « best practices ». Or nos résultats montrent que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances en faisant appel à différents systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec la stratégie d'affaires. Plusieurs auteurs peuvent nous soutenir dans cette vision car elle n'inscrit pas le destin des entreprises dans un cadre prédéterminé. Selon Mahé de Boislandelle (1998), le domaine des ressources humaines se prête particulièrement à une panoplie de variables d'action, dans la mesure où il est multidimensionnel. Autrement dit, ce domaine est susceptible de se décomposer en sous-objectifs à l'intérieur d'une démarche générale de recherche d'efficacité par les entreprises.

Ainsi, il n'est plus suffisant d'avoir des pratiques de GRH dites meilleures que celles des concurrents pour aspirer à une performance durable. Il suffit qu'un concurrent, qui n'a pas les mêmes pratiques supposées meilleures, arrive à homogénéiser son action RH et la rendre plus cohérente avec sa stratégie globale pour atteindre des résultats économiques meilleurs.

Par ailleurs, en démontrant que la stratégie des ressources humaines permet d'améliorer la performance des entreprises à plusieurs niveaux, économique, organisationnel et social, les résultats de notre recherche donnent aux directeurs des ressources humaines les moyens de



réclamer avec force l'intégration de l'action RH dans le développement durable. En inscrivant les ressources humaines parmi les préoccupations stratégiques, les dirigeants pourront espérer un rapprochement entre les intérêts des différentes « acteurs » (Louart, 2003) au sein de leurs organisations. La gestion des ressources humaines devient donc un moteur du développement durable en permettant de créer de la valeur « actionnariale », mais pas seulement, et de la valeur pour les autres parties prenantes ou « stakeholders » (salariés, clients, fournisseurs, etc.)

Nous espérons avoir pu relativiser, à travers nos préconisations, l'hypothèse de C. Argyris (1995) qui consiste à dire que les savoirs issus de la recherche ne sont pas directement actionnables, que les savoirs produits ne cadrent pas avec les savoirs attendus. Nous espérons aussi que notre recherche contribuera à rapprocher la distance entre les chercheurs et les praticiens, permettant ainsi de limiter leur séparation qui, le plus souvent, rend les résultats de la science inutilisables dans la vie réelle.

## Bibliographie

---

### A

- Acedo, F.J., Barroso, C. et Galan, J.L. 2006.** The resource based theory : dissemination and main train. *Strategic Management Journal*, 27: 7, pp. 621-636.
- Adner, R. et Helfat, C.E. 2003.** Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 1011-1025.
- Aglietta, M. 2005.** *Macroéconomie financière, 2. Crises financières et régulation monétaire*, Coll. Repères, Eds La Découverte, Paris, janvier.
- Ansoff, I.H. 1981.** *Stratégie du développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion*. Suresnes, Éditions Hommes et techniques
- Ackerman, K.F. 1986.** A contingency model of HRM Strategy empirical research findings revisited. *Management Forum*, 6. 65 - 83.
- Amit, R. et Schoemaker, P. 1993.** Strategic Assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., et Kalleberg, A. 2000.** *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arcand, M., Lacoursière, R., Fabi, B. et St-Pierre, J. 2004.** Impact de la GRH sur les différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières, *Congrès AGRH, GRH mesurée*.
- Arcand, M., Arcand, G. et Bayad, M. 2004.** Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines, **Gestion 2000** n° 2.
- Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. 2002.** The effects of human resources management practices on the organizational performances of Canadian financial co-operatives. *Annals of Public & Cooperative Economics*, Jun2002, Vol. 73 Issue 2.
- Argyris, C. 2002.** *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris : Bruxelles, De Boeck Université.
- Argyris, C. 1995.** *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.
- Armstrong, P. 1987.** Human resource management: a case of the emperor's new clothes? *Personnel Management*.
- Arthur, J.B. et Aiman-Smith, L. 2001.** Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44, 737-754.

**Arthur, J.B. et Jelf, G.S. 1999.** The effects of gainsharing on grievance rates and absenteeism over time. *Journal of Labor Research*, 20, 133-145.

**Arthur, J. B., 1994.** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

**Arthur, J. B. 1992.** The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.

**Arcimoles (d') Ch-H. 2003.** *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur*, in J. Allouche (coordinator) *L'encyclopédie des ressources humaines*, pp. 303-323, 2003

**Arcimoles (d') Ch-H. 2001,** *Le développement durable*. Paris : Les Editions d'Organisation.

**Arcimoles (d') Ch-H. 1997.** Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18, 857-874.

**Arcimoles (d') Ch-H. 1995.** *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social*, Editions Economica.

**Aveni (d'), R. 1994.** *Hypercompétition*. Paris : Vuibert.

## **B**

**Bacharach, S. 1989.** Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, 496-515.

**Baird, L. et Meshoulam, I. 1988.** Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 13(1), pp. 116-128.

**Bakke, E. W. 1958.** *The human resources function*. New Haven: Yale Labor Management Center. Excerpts reprinted in **E. W. Bakke, C. Kerr, & C.W. Anrod (Eds.), 1967.** *Unions, management, and the public: 197-201*. New York: Harcourt Brace.

**Barney, J. et al. 2005.** Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis, *MIS Quarterly*, 29 (4).

**Barney, J. B. 2001.** Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41.

**Barney, J., Wright, M., Ketchen, Jr. et David, J. 2001.** The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, Vol. 27 Issue 6.

**Barney, J. et Wright, P.M. 1998.** On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31-46.

**Barney, J. B. 1991.** Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

- Baron, J.N. et Kreps, D.M. 1999.** *Strategic human resources: Frameworks for general manager*. New York: John Wiley.
- Barrett, A. et O'Connell, P.J. 2001.** Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, no. 3, pp. 647-662.
- Barrette, J., et Ouellette, R. 2000.** Performance management: Impact of the integration of strategy and coherence of HRM systems on organizational performance. *Industrial Relations*, 55(2): 207-226.
- Bartel, A.P. 2004.** Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking. *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 57 No.2, pp.181-95.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. 2002.** Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, winter, P. 34-41.
- Batt, R. et Moynihan, L. 2006.** Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. CAHRS working paper Cornell University.
- Batt, R. 2002.** Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, Jun2002, Vol. 45 Issue 3.
- Baumard, P. et Ibert, J. 2003.** *Quelles approches avec quelles données ?* In : R.A. Thiétart (Ed), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.
- Bayad, M. et al. 2004.** Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:3 2004
- Bayad, M., Arcand, M. et Liouville, J. 2002.** *L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme: le cas de 1985 entreprises françaises*, Ministère de l'emploi et de la solidarité français. Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES), Paris, France, juin 2002.
- Bayad, M. et Liouville, J. 2001.** Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique (AIMS)*, juin 2001.
- Bayad, M. 2001.** Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, *Communication ESA-Grenoble*, Séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
- Bayad, M. et Liouville, J. 1998.** Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17 (3).
- Becker, B. et Huselid, M. 2006.** Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, December 2006 898-925
- Becker, B.E., Huselid, M.A. et Ulrich, D. 2001.** *The hr scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Becker, B. et Huselid, M. 1998.** High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, (sous la dir. de) G. Ferris, vol. 16: 53-101.
- Becker, B. et Gerhart, B. 1996.** The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-802.
- Becker, G.S. 1962.** Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy* LXX (no. 5, part 2): 9-49, October, 1962
- Becker, G.S. 1964.** *Human Capital*. Columbia University Press,
- Beer, M. et Eisenstat, R.A. 2000.** The silent killers of strategy: implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 4, p. 197-211.
- Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., Quinn Mills, D. et Walton, R. 1984.** *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Bensaou, M. et Venkatraman, N. 1995.** Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S and Japanese Automakers. *Management Science*, Vol 41, n°9, Sep, p1471-1491.
- Bernadin, H. J et Russell, J. 1993.** *Human resource management: An experiential approach*. London: McGraw-Hill.
- Besseyre des Horts, CH-H. 2004.** *La fonction RH, une fonction stratégique : discours ou réalité ?* In Bournois F et Leclair P: gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud. Editions Economica, 2004.
- Besseyre des Horts, CH-H. 2001.** Avoir une vision stratégique des ressources humaines. In *Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, J. M. Peretti (Ed.), Editions d'Organisation, Paris.
- Besseyre des Horts, CH-H. 1988.** Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris : Édition d'organisation.
- Bichon, A. 2006.** *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'individualisation coopérative*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue à l'université de Grenoble.
- Bizet, J. 2006,** Stratégie de Lisbonne révisée, *Conseil européen de printemps « Passons à la vitesse supérieure : le nouveau partenariat pour la croissance et l'emploi »*.
- Black, S.E., et Lynch, L.M. 2000.** What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation. Working paper, National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA.
- Blau, P. et al. 1976.** Technology and Organization in Manufacturing. *Administrative Science Quarterly* 21(March): 20-40.

- Blau, P. 1964.** *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blum, E. et Clegg, R. 2003.** *Percent plans: Admissions of failure*. In: The Chronicle of Higher Education, 49: B10-B11
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. 2005.** Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal* 15 (3).
- Bouchez, JP. 2005.** *La gestion des, histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation*. In D. Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.
- Boudreau, J.W. et Ramstad, P.M. 1999.** Human Resource Metrics: can measures be strategic? *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement 4. 75 - 98.
- Boudreau, J.W. 1991.** Utility analysis for decisions in human resource management. En Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press, vol. 2, pp. 621-745.
- Bourguignon, Annick. 1996.** *Définir la performance : une simple question de définition ?* In: Fericelli A.M., Sire B. *Performance et Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Boxall, P. et Steeneveld, M. 1999.** Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36: 443-463.
- Boxall, P. 1996.** The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 59-75.
- Boxall, P. 1994.** Placing HR strategy at the heart of HR success. *Personnel Management*, Jul94, Vol. 26 Issue 7.
- Bratton, J. 2002.** *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. 1999.** Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39 (3). 45 - 64.
- Brochier, D. 2002.** *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*. Paris: Economica.
- Brown, S., et Eisenhardt, K. M. 1998.** *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Buch, K. et Spangler, R. 1990.** The Effects of Quality Circles on Performance and Promotion. *Human Relations*, vol. 43, no.6, 573-582.
- Burns, T. et Stalker, G.M. 1961.** *The Management of Innovation*. Tavistock, london

## C

- Cadin, L. et al. 2007.** *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories.* Paris: Dunod.
- Cappelli, P. et Neumark, D. 2001.** Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, 737–775.
- Cappelli, P., et Singh, H. 1992.** Integrating strategic human resources and strategic management. In Lewin, D.; Mitchell, O.S. y Sherer, P. (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources.* 165 - 192. Madison, Industrial Relations Research Association.
- Capron, M. 1995.** Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? *Revue Française de Gestion*, p. 46-54.
- Carrière, J. et Barrette, J. 2005.** Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Dec2005, Vol. 22 Issue 4
- Chandler, A.D. 1962.** *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise.* MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chadwick, C., Hunter, L. W. et Walston, S. L. 2004.** Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25: 405-427.
- Chadwick, C. et Cappelli, P. 1999.** Alternatives to strategic generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, supplement 4. 1 - 29.
- Chênevert, D. et Tremblay, M. 2000.** Analyse des expériences Nord Américaines des régimes de partage des gains de productivité. In J.M. Peretti & P. Roussel (Eds.), *Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années 2000* (p. 181-196). Paris: Entreprendre, Série Vital Roux.
- Chrétien, L. et al. 2005.** Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, février 2005
- Coff, R. 1997.** Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, vol 22, n° 2, p. 374-402.
- Collins, C. et Allen, M. 2006.** *Management Practices and Firm Performance in Small Businesses: A Look at the Effects of HR Practices on Financial Performance and Turnover*, CAHRS working paper Cornell University.
- Collis, D.J. et Montgomery, C.A. 1995.** Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.

**Colin, T. et Grasser, B. 2003.** *La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe l'œil?* Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? Paris, Colloque DARES.

**Colvin, A., Batt, R. et Keefe, J. 2005.** *The Impact of Employee Voice and Compliance Mechanisms on Absenteeism, Discipline, and Turnover.* CAHRS working paper Cornell University.

**Cook, W. 1994.** Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-non-Union Comparison, *Industrial and Labor Relations Review*, 47, no.4, p.594-609.

**Cook, DS et Ferris, GR. 1986.** Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 25:441-58

**Coutrot, T. 2004.** Innovations et stabilité des emplois. *Travail et Emploi* n° 98.

**Coutrot, T., Malan, A. et Zouary, P. 2003.** La boîte noire des relations sociales dans l'entreprise: apports et limites d'un questionnement direct. *Travail et Emploi* n° 93.

**Cowherd, D. M. et Levine, D. I. 1990.** Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2):302-320

**Coyle-Shapiro, J., Morrow, P.C., Richardson, R. et Dunn, S.R. 2002.** Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 41, 423-439.

**Cyert, R. et March, J. 1970.** *Processus de décision dans l'entreprise.* Dunod.

**Cyert, R. et March, J. 1963.** *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill.

## D

**Damanpour, F. 1995.** *Is your creative organization innovative?* In C. Ford & D. Gioia (Eds), *Creative action in organizations*: 125–131. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Datta, DK., Guthrie, JP. et Wright, PM. 2005.** HRM And Firm Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, Feb2005, Vol. 48 Issue 1

**De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. et Roraff, C. E., 2004.** New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16: 155-79.

**DeBejar, G. and Milkovich, G. 1985.** *Human Resource Strategy at the Business Level: Description and Correlates.* Paper presented at the First Annual Research Symposium of the Human Resource Planning Society.

**Defélix, C. et al. 2006.** *Nouveaux regards sur la gestion des compétences.* Paris : Vuibert.



- Defélix, C. 2004.** *La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001, Version 2000.* Actes du colloque de l'AGRH, 2004, Montréal, Tome 3, pp. 1507-1525.
- Delery, J.E. 1998.** Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- Delery, J.E et Doty, D.H. 1996.** Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Delaney, J. T. et Huselid, M. A. 1996.** The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-970.
- Delaney, J, Lewin, D. et Ichniowski, C. 1989.** *Human Resource Policies and Practices in American Firms.* Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Desreumaux, A. et al. 2006,** *Stratégie.* Paris: Pearson Education.
- Dess, G.G., et Davis, P.S. 1984.** Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Devanna, M., Fombrum, C, et Tichy, N, 1981.** Human Resources Management: A Strategic Perspective, *Organizational Dynamics*, Winter81, Vol. 9 Issue 3, p51-67
- Dierickx, I. et Cool, K.1989.** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511.
- Dolan, S., Mach, M. et Sierra, V. 2004.** *A Configurational Analysis of the Human Resource Contribution to firm's bottom line results. Contribution des Ressources Humaines au succès économique de l'entreprise- Étude basée sur la Théorie Configurationnelle.* Congrès AGRH 2004. AGRH - Montreal- Canada.
- Donnadieu, 2005.** La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ?. In D. Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.
- Dormont, B. 1989.** Petite apologie des données de panel. *Economie et Prévision* n°87, p.23.
- Doty, D. et Glick, W., 1994.** Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19, 230-251.
- Doty, D., Glick, W. et Huber, G. 1993.** Fit, equality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Down, J. W., Mardis, W., Connolly, T. R. et Johnson, S. 1997.** A strategic model. *HR Focus*, 74: 22- 24.

**Drazin, R. et Van de Ven, A.H. 1985.** Alternate forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 3D.

**Drucker, P.F. 1957.** *La pratique de direction des entreprises*. Les Editions d'Organisation Paris.

**Drucker, P. F. 1954.** *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.

**Duncan, G. et Hoffman, S. 1981.** The incidence and wage effects of overeducation. *Economics and Education Review*, 1. 75 - 86.

**Dyer, L.D., Wright, P.M. et Takla, M.G. 1999.** What's Next? Key Findings from the 1999 State of the Art & Practice Study. *Human Resource Planning*, 22(4), 12-20.

**Dyer, L. et Shafer, R.A., 1999.** *From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility*, in **P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich, e. d.**, *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty- First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT.

**Dyer, L. et Reeves, T., 1995.** HR Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6.

**Dyer, L. 1985.** *Strategic Human Resource Management and Planning*, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, ed. K.R. Rowland and G.R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1985).

**Dyer, L. 1984.** Studying Human Resource Strategy. *Industrial Relations*, Spring84, Vol. 23 Issue 2.

## E

**Eisenberger, R., Fasolo, P., et Davis-LaMastro, V. 1990.** Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.

**Eisenhardt, K.M., et Martin, J. 2000.** Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.

**Eisenhardt, KM. 1989.** Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review* 14:57-74.

**Eisenhardt, KM. 1988.** Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal* 31:488-511.

**Emery, F.E. et Trist, E.L. 1964.** La trame causale de l'environnement des organisations, *Sociologie du Travail*, n°4, pp.39-45.

**Etzioni, A. 1964.** *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

**Eustache, D. 1986.** Individualisation des salaires et flexibilité. Le cas des entreprises

chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années quatre vingt, *Travail et emploi*, n° 29, p.17-42.

**Eustache, D. 1996.** Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés, Etude CEREQ, n°69.

**Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. 2003.** *Market, études et recherches en marketing, fondements et méthodes.* Nathan, Paris.

## F

**Fabi, B., Raymond, L., et Lacoursière, R. 2007.** La GRH, levier du développement stratégique des PME, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 65, p. 41-56.

**Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. 1999.** Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses. *Revue Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 102-113.

**Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. N., Harrell-Cook, G. et Frink, D. D, 1999.** Human resources management: Some new direction. *Journal of Management*, 25: 385-418.

**Fey, C.F. et Bjorkman, I. 2000.** *The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia.* SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.

**Fiorito, J., Bozeman, D. et Young, A. 1997.** *Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics*, College of Business, Florida State University, 45p.

**Fombonne, J. 2001.** *Personnel et DRH, France 1830-1990.* Paris : Vuibert.

**Fombrun, C., Tichy, N. et Devenna, M. 1984.** *Strategic human resource management*, New York: Wiley.

**Fox, D., Byrne, V. et Rouault, F. 1999.** Performance improvement: What to keep in mind. *Training & Development*, 53: 38.

**Freeman, R. E. 1999.** Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

**Freeman, R. E. 1984.** *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

## G

**Galambaud, B. 2003.** *L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des entreprises.* In: Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines. Paris : Vuibert.

**Galbraith, J. et Nathanson, D. 1978.** *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process.* St. Paul, MN. West Publishing.

- Galunic, D. C. et Anderson, E. 2000.** From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11 (1), pp. 1-20.
- Gannon, M. J., Flood, P. C. et Paauwe, J. 1999.** Managing human resources in the third era: Economic perspectives. *Business Horizons*, 42: 41-48.
- Gelade, GA. et Ivery, M. 2003.** The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, Summer2003, Vol. 56 Issue 2
- George, JM. et Jones, GR. 2000.** The Role of Time in Theory and Theory Building. *Journal of Management*, Vol. 26 Issue 4
- Gerhart, B. et Rynes, S.L. 2003.** *Compensation : Theory, Evidence and Strategic Implications*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Gerhart, B. 2000.** *Compensation strategy and organizational performance*. In S.L. Rynes, &B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (p.151-194). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerhart, B. 1999.** Human Resource Management and Firm Performance. *Research in Personnel and Human Resource Management, suplement 4*. 31 - 51.
- Gerhart, B. et Milkovich, G.T. 1990,** Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, vol.33, n°4, 663-691.
- Gerstein, M. et Reisman, H. 1983.** Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, vol.24, n°2, pp.33-74.
- Gibbert, M. 2006.** Generalizing About Uniqueness: An Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View, *Journal of Management Inquiry*, 25: 2, pp. 124-134.
- Gilbert, P. et al. 2005.** *Management des compétences: réalisations, concepts, analyses*. Paris, Dunod.
- Gomez-Mejia, L.R. 1992.** Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic management journal*, vol.13, pp.381-397.
- Gouldner, A. W. 1960.** The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- GrandJean, C. 1987.** L'individualisation des salaires. La stratégie des entreprises, *Travail et emploi*, n° 32, p. 17- 30.
- Grant, R.M. 1991.** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, spring, p. 114-135.
- Gratton, L. et Ghoshal, S. 2003,** Managing personal human capital: New ethos for the “volunteer” employee. *European Management Journal*, 21 (1), pp. 1-10.

**Green, K., Wu, C., Medlin, B., Whitten, D. 2006.** The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4).

**Guerrero, S. et Barraud-Didier, V. 2004,** High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No.8, pp.1408-23.

**Guérin, G. et Wils, T. 2003,** *La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine*, in Encyclopédie des Ressources Humaines. In: Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines. Paris (France) : Vuibert.

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

**Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. 2003.** Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

**Guest, D. 2001.** Human Resource Management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7). 1.092 - 1.106.

**Guest, D.E. 1997.** Human Resource Management and performance :a Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, Jun97, Vol. 8 Issue 3.

**Guest, D.E. and Peccei, R. 1994.** The nature and causes of effective human resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 32: 219-241.

**Guest, D.E. 1987.** Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No.5, pp.503-21.

**Guthrie, J.P., Datta, D.K. et Wright, P.M. 2004.** *Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model*, (CAHRS Working Paper #04-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

**Guthrie, J.P. 2001.** High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No.1.

**Guzzo, R. A., Noonan, K. A., et Elron, E. 1994.** Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.

**Guzzo, R.A., Jette, R.D. et Katzell, R.A. 1985.** The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a Meta analysis. *Personnel Psychology*, 38 : 275-291.

## H

**Hamel, G. et Prahalad, C.K. 1994.** *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en mains le devenir du secteur et créer les marchés de demain*. Paris: InterEditions

- Harel, G.H., Tzafrir, S.S. et Baruch, Y. 2003.** Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 247-263.
- Harris, L. C. et Ogbonna, E. 2001.** Strategic Human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51: 157-166.
- Hartog, D.N. den, Boselie, P., et Paauwe, J. 2004.** Future directions in performance management, *Applied Psychology: an International Review*, Vol.4.
- Helfat, C.E. 1997.** Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18: 339–360.
- Helfer, JP, Kalika, M et Orsoni, J. 2006.** *Management : stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.
- Hendry, C. et Pettigrew, A. 1990.** HRM as an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1: 17-25.
- Henninger-Vacher M.C. 2000.** *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres dirigeants*. Thèse de doctorat Université des sciences sociales Toulouse I, 15 novembre 2000; 342p
- Hiltrop, J.M. 1999.** The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17: 422-430.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. 2001.** *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Hitt, M. et al. 2006.** The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad and the Ugly. *Academy of Management Journal*, Dec2006, Vol. 49 Issue 6;
- Hitt, M. et al. 2001.** Direct and moderating effects of human capital on strategy and firm performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, Feb2001, Vol. 44 Issue 1.
- Hoang-Ngoc, L. 2002.** Fondements macroéconomiques et critères de sélection des institutions dans les systèmes économiques modernes, *Économies et Sociétés*, série Socioéconomie du travail, AB, n° 22, 8/2002, pp. 1269-1296.
- Hoque, K. 1999.** Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*. 37(3): 419-443.
- Huselid, M. A. 1995.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

**Huselid, M.A., Jackson, S.E. et Schuler, R. S. 1997.** Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-189.

## I

**Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. 1997.** The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-312.

**Igalens, J. 2004.** *Tous responsables*. Ouvrage collectif, Paris : Éditions d'organisation

**Igalens, J. et Roussel, P. 1998.** *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Editions Economica.

**Igalens, J. et Barraud, V. 1997.** *Grappes de Pratiques de Ressources Humaines et Mobilisation*, GRH face à la crise, GRH en crise ? (M. Tremblay & B. Sire, eds), Presses HEC, 227-242.

**Itami, H. 1987.** *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.

## J

**Jackson, S.E. et Schuler, R.S. 2000.** *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. New York, NY: South-Western College Publishing.

**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 Rivero J.C. 1989.** Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, p. 727-786.

**Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. 2005.** *Stratégique*. Paris: Pearson Education.

**Jones, G.R. et Wright, P.M. 1992.** An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.

## K

**Kamoche, K. 1996.** Strategic human resource management within a resource-capability view of the firms. *Journal of Management Studies*, Mar96, Vol. 33 Issue 2

**Kaplan, R. et Norton, D. 2007.** *L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif*. Paris : Eyrolles, Éd. d'Organisations.

**Kaplan, R. et Norton, D. 2003.** *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Éd. d'Organisation.

**Katou, AA. et Budhwar, PS. 2006.** Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, Jul2006, Vol. 17 Issue 7

**Katz, D. et Kahn, R. 1978.** *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

**Kelley, M.R. 1996.** Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector. *Industrial Relations*, Vol.35, no3, 374–399.

**Kerr, J. et Slocum, J.W. 2005.** Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19, 130-138.

**Ketchen, D. et al. 1997.** Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Feb97, Vol. 40 Issue 1.

**Ketchen, D., Thomas, J. et Snow, C.C. 1993.** Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, Dec93, Vol. 36 Issue 6

**Khatri, N. et al. 2006.** Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital. *Hospital Topics*, Fall2006, Vol. 84 Issue 4.

**Khatri, N. 2000.** Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2). 336 - 365.

**Klarsfeld, A. et Lozier-Leroux, F. 2002.** *Stratégie et ressources humaines : quelles conceptions pour quelle articulation ?* In *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie Nantes*, Actes du 13ème congrès de l'AGRH, T2, p.269-280.

**Koch, M. J. et McGrath, R. G. 1996.** Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.

**Koenig, G. 1999.** *Les ressources au principe de la stratégie*, in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, p. 199-239.

**Koys, D. 2001.** The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54:1 101-114.

## L

**Lado, A. A. et Wilson, M. C. 1994.** Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-728.

**Lamotte, B. 1993.** Individualisation des salaires et organisation du travail, quelle relation ? *Travail et emploi*, n° 57, p. 48-59.

**Laroche, P. et Doucouliagos, C. 2007.** Human Resource practices, Unionization, and Organizational Efficiency of French Industry, in D. Lewin et B. Kaufman (Eds), *Advances in Industrial and Labor Relations*, JAI Book Series, Elsevier Science, Vol. 15, , pp. 71-108.



**Laroche P. et Schmidt G. 2004.** Présence syndicale et climat social perçu: une analyse différenciée salariés / dirigeants en France. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, Janvier-Février-Mars 2004, pp. 2-23.

**Laroche, P. 2002.** *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises: Proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français.* Thèse de doctorat, Université Nancy 2.

**Laursen, K., et Foss, N.J. 2003.** New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-263.

**Lawler III E. et Mohrmann, S.A. 2003.** *Creating a strategic human resources organization, an assessment of trends and new directions.* Stanford University Press.

**Lawler III E. 1990.** *Strategic pay : aligning organizational strategy and pay systems.* San Francisco: Jossey-Bass.

**Lawler III E. 1986.** *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance.* San Francisco: Jossey Bass.

**Lawler III E. 1981.** *Pay and Organization Development.* Addison-Wesley Series on Organization Development.

**Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. 1973.** *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Boston: Harvard Business School Press.

**Leana, C. et Florkowski, G., 1992.** Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.10, p.233-270.

**Leclair, P. 2004.** *Brève histoire des tumultueux rapports entretenus par la fonction RH avec l'organisation, illustrée par sept photographies,* in Bournois F et Leclair P, Editions Economica, 2004 : gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud.

**Legge, K. 1995.** *Human resource management: rhetorics and realities,* Basingstoke, Macmillan Press Ltd.

**Le Louarn, JY et Wils, T. 2001.** *L'évaluation de la gestion des ressources humaines.* Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

**Lepak, D.P. et al. 2007.** Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, Jan2007, Vol. 32 Issue 1

**Lepak, D.P. et Snell, S.A. 2002.** Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28: 517-543.

**Lepak, D.P. et Snell, S.A. 1999.** The human resources architecture: toward a theory of

human capital allocation and development. *Academy of management Review*, 24, 1, 31-48.

**Lengnick-Hall, C.A. et Lengnick-Hall, M. 1988.** Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.

**Levitas, E. et Ndofor, H.A. 2006.** What to Do With the Resource-Based View: A Few suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept. *Journal of Management Inquiry*, 15: 2, pp. 135-144.

**Levitas, E. et Chi, T. 2002.** Rethinking Rouse and Daellenbach's Rethinking: Isolating vs. Testing for Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 23 : 10, pp. 957-962.

**Lippman, S. et Rumelt, R. 1982.** Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, (13) p418-443

**Lorenz, E., Michie, J. et Wilkinson, F. 2005.** *HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British industry*, Institut de Droit et d'Economie de la Firme et de l'Industrie (IDEFI), University of Nice Sophia-Antipolis, mimeo.

**Lorino, P. 1995.** *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le Pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

**Louart P. 2003.** *Les acteurs de la GRH*. In J. Allouche, Encyclopédie des ressources humaines, Ed., Paris, Vuibert,

**Louart P. 1999.** Risque. In R. Le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Paris: Dalloz.

## M

**Mabey, C. et Salaman, G. 1995.** *Strategic Human Resource Management*. Blackwell, Oxford.

**MacDuffie, J.P. 1995.** Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

**Mahé de Boislandelle, H. 1998.** *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.

**Magnan, M. et St-Onge, S. 2005.** The impact of profit sharing on the performance of financial services, *Journal of Management Studies*, 42, 4, 761-791

**Marciano, V. 1995.** The origins and development of human resource management, *Academy of Management Proceedings*, p223-227

- Marchington, M. et Grugulis, I. 2000.** Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11: 1104-1124.
- Martory, B. et Crozet, D. 2003.** *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Dunod.
- Meyer, A.D., Tsui, A. S., et Hinings, C. R., 1993.** Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Micaelli, J.P., Perrin, J. 1997.** *Les trois âges de la capitalisation des connaissances*, in Fouet J. M. (Coord), *Connaissances et savoir-faire en entreprise. Intégration et capitalisation*, Hermes, Paris, pp. 23-40.
- Michie, J. et Sheehan, M. 2003.** Labour market deregulation, "flexibility," and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1): 123-143.
- Miles, R. 1965.** Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 43: 148-163.
- Miles, R. et Snow, C.C. 1994.** *Fit, failure and the hall of fame*. New York: The Free Press.
- Miles, R. et Snow, C.C. 1984.** Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13: 36-52.
- Miles, R. et Snow, C.C. 1978.** *Organizational Structure, Strategy and Process*. New York. McGraw-Hill.
- Milgrom, P. et Roberts, J. 1995.** Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, Elsevier, vol. 19(2-3), pages 179-208, April
- Miller, E.L. 1989.** Strategic HRM: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February. 46 - 52.
- Miller, D. 1989.** Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content, and Performance. *Human Relations*, Mar89, Vol. 42 Issue 3.
- Miller, D. 1987.** The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, Oct87, Vol. 12 Issue 4.
- Miller, D. 1986.** Configurations of strategy and structure: towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.233-249.
- Miller, M. et Friesen, P.H. 1984.** *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- Miller, D. et Friesen, P.H. 1982.** The longitudinal Analysis of Organizations: a Methodological Perspective. *Management Science*, Sep82, Vol. 28 Issue 9, p1013-1034, 22p

**Miller, D. 1981.** Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, Jan81, Vol. 18 Issue 1

**Mintzberg, H., 1999.** *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Ed. d'Organisation.

**Morin, EM., Savoie, A. et Beaudin, G. 1994.** *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

**Morishima, M. 1991.** Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help. *Industrial Relations*, 30, 1, 37-61.

## N

**Nahapiet, J., et Ghoshal, S. 1998.** Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242–266.

**Nelson, R.R. et Winter, S. G. 1982.** *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Bellknap Cambridge Mass.

**Newton McClurg, L. 2001.** Team rewards: How far have we come? *Human Resource Management*, 40, 73-86.

**Nodofor, H. A., et Levitas, E. 2004.** Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management*, 30: 685–702.

**Nonaka, I. et Takeuchi, H. 1997.** *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles, De Boeck Université.

## O

**O'Reilly, C. et Pfeffer, J. 2000.** *Hidden Value*, Boston, Harvard Business School Press.

**Osterman, P. 2006.** The Wage Impacts of High Performance Work Organization. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 59, no. 4

**Osterman, P. 1995.** *The Transformation of Work in the United States: What The Evidence Shows*, in Bryan Downie and Mary Lou Coates ed., *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond* (Kingston: IRC Press),

**Osterman, P. 1995.** Work/Family Programs and the Employment Relationship, *Administrative Science Quarterly*, Décembre.

**Osterman, P. 1994.** How Common Is Workplace Transformation and How Can We Explain Who Adopts It? Evidence From a National Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, January.

**Osterman, P. 1988.** *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford University Press.

**Ouchi, W. 1982.** *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris : Interditions.

## P

**Peters, T. et Waterman, R. 2004.** *Le prix de l'excellence*. Paris: Dunod.

**Paauwe, J. 2004.** *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

**Paauwe, J. et Boselie, P. 2003.** Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.

**Paauwe, J., Boselie, P., et Jansen, P.G.W. 2001.** Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.7, pp.1107-1125.

**Paauwe, J. et Richardson, R. 1997.** Strategic human resource management and performance: an introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3).

**Panayotopoulou, L., Bourantas, D. et Papalexandris, N. 2003.** Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*; Vol. 14 Issue 4, pp. 680-699.

**Parnes, H. S. 1984.** *People power*. Beverly Hills, CA: Sage.

**Pearce, J., Robbins, D. K. et Robinson, R. B., 1987.** The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8: 125-135

**Penrose, E. 1959.** *The theory of the growth of the firm*. London, Oxford University Press.

**Peteraf, M. 1993.** The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

**Peretti, JM. 2006.** *Ressources humaines*. Editions, Paris : Vuibert.

**Peretti, JM. 2001.** *Tous DRH*. Paris : Editions d'Organisation,

**Peretti, J.M. et Roussel, P. 2000.** *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux.

**Peretti, JM. 1990.** *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Editions, Paris : Vuibert.

**Perry-Smith, J. E. et Blum, T. C. 2000.** Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43: 1107-1117.

**Petit, H., Lemièrre, S. et Perraudin, C. 2001.** *Régimes d'emploi et de rémunération des établissements français en 1998: Construction d'une typologie à partir de l'enquête*

*REPONSE*, rapport pour la DARES, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, sous la direction scientifique de Bernard Gazier, 51 p, novembre.

**Pettigrew, A.M. 1985.** *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries.* Oxford/New York, Blackwell.

**Pfeffer, J. 2005.** Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, Nov2005, Vol. 19 Issue 4

**Pfeffer, J. 1998.** Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-123.

**Pfeffer, J. et Veiga, J. F. 1999.** Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13: 37.

**Pfeffer, J. 1994a.** Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28.

**Pfeffer, J. 1994b.** *The human equation: Building profits by putting people first.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

**Pfeffer, J. 1994.** *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce.* Boston: Harvard Business School Press.

**Porter, M.E. 1991.** Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12 (winter), pp. 95-117.

**Porter, M. E. 1996.** What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December.

**Porter, M. E. 1991.** Toward a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12(2): 95-117.

**Porter, M.E. 1980.** *Competitive Strategy.* Free Press, New York, NY.

**Porter, M. E. 1985.** *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press

**Prahalad, C.K. et Hamel, G. 1990.** The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.

**Priem R.L. 2007.** A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32: 219–235.

**Priem, R.L., Butler, J.E. 2001.** Is the Resource-Based “View” a useful perspective for Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, 26:1, pp. 22-40.

**Psacharopoulos, G. 1973.** *Returns to Education: an International Comparison,* Amsterdam, Elsevier.

**Pugh, D. S. et al. 1968.** Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly* 13: 65-105.

**Purcell, J. 2002.** *Sustaining success in difficult times*, CIPD Research Report.

**Purcell, J., Ahlstrand, B. 1994.** *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*. Oxford University Press, Oxford.

## Q

**Quinn, RE. et Rohrbaugh, J. 1983.** A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Mar83, Vol. 29 Issue 3.

## R

**Rajagopalan, N. 1997.** Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 18: 61-785

**Rastogi, P. N. 2000.** Sustaining enterprise competitiveness – Is human capital the answer? *Human Systems Management*, 19 (3), pp. 193-203.

**Reed, R. et DeFilippi, R. J. 1990.** Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.1.

**Retour D. 2006.** *Autonomie et décentralisation de la GRH*. Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, 2006, 2ème édition revue et modifiée, pp. 263-268.

**Retour D. 2005.** Le DRH face au dossier Compétences. *Management & Avenir*, n°4, p. 187-200.

**Retour D. 2003.** *Autonomie et décentralisation de la GRH*. In J. ALLOUCHE (Ed), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, Paris, p. 349-354.

**Retour D. 1998.** Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ? *Actes du colloque "La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments"*, Lyon, p. 32-48.

**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.

**Rindova, V. P., et Kotha, S. 2001.** Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44: 1263–1280.

**Rogers, E.W. et Wright, M., 1998.** Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, Vol.8, no3.

**Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. et Schmitt, N. 2001.** Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, Vol. 27 Issue 4

**Romero, M.G. et Valle Cabrera, R. 2001.** Strategy and managers compensation: the spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2). 218 - 242.

**Rondeau, A., Lemelin, M. et Lauzon, N. 1993.** Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du viceprésident aux ressources humaines. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 43, no 1, p. 13-17.

**Rouse, M.J. et Daellenbach, U.S. 2002.** More Thinking Research Methods for the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 23, 963-967.

**Rouse, M.J. et Daellenbach, U.S. 1999.** Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487-494.

**Roussel, P. et al. 2007.** *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Paris : Economica.

**Roussel, P. 2001.** *La motivation au travail - concept et théories*, In P. Louart (Ed.), Grands auteurs pour la GRH, Paris : EMS, collection Références.

**Roussel, P. 1996.** *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris: Editions Economica.

**Rumberger, R.W. 1987.** The impact of surplus schooling on productivity and earnings. *Journal of Human Resources*, 22. Págs 24 a 50.

**Rumelt, R. P. 1984.** Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Rumelt, R.P. 1982.** Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 359-369.

**Russel, J.S., Terborg, J.R. et Powers, M.L. 1985.** Organizational performance and organizational level tranining and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.

## S

**Saint-Onge, S. et Magnan, M. 2007.** *La gestion des performances des organisations et des personnes*. In Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck

**Saint-Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. 2005.** Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion, revue internationale de gestion*, 30,2, 89-101.

**Saint-Pierre, J. 1999.** *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Presses de l'Université du Québec, 1999, 322 p.



- Schneider, B., P.J. Hanges, D.B. Smith et A.N. Salvaggio. 2003.** Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, 836–851.
- Schuler, R.S. et Jackson, S.E., 2005.** A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Revue*, 16, 1-25.
- Schuler, R. et al. 2002.** *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal (Québec): Éditions du Nouveau Pédagogique Inc., 713 p.
- Schuler, R. S. 1992.** Strategic Human Resource Management: Linking People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 1, 18–31.
- Schuler, R.S. et Jackson, S.E., 1987.** Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schuler, R. et Mac Millan, I. 1984.** Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Schultz, T.W., 1961.** Investment in Human Capital. *American Economic Review* LI, March 1961, 1- 17.
- Schmidt, G. 2003.** *Risque et ressources humaines*, in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2003
- Schmitt, C. 2007.** *La communication de savoir pour l'action*. In C. Schmitt et MJ. Avenir : la construction de savoirs pour l'action. L'Harmattan 195-215.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, B. et Salvaggio, A.N. 2003.** Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88: 836-851.
- Segev, E. 1989.** A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 10, 487-505.
- Sekiou et al. 2001.** *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Seligman, B., Kress, D., Winfrey, W., Feranil, I. et Agarwal, K. 1997.** Reproductive health and human capital: A framework for expanding policy dialogue. *Policy Project Paper*. The Futures Group International, The US Agency for International Development (USAID).
- Senge, P. et Gauthier, A. 1991.** *La cinquième Discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First.
- Sherer, P.D. et Leblevici, H. 2001.** Bringing variety and change into strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20. 199 - 230.

- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Patterson, M. et BIRDI, K. 2006.** HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 16(1), 3-27.
- Simard, G. et Lévesque, G. (EDS). 2004.** *Contribution de la GRH à la performance organisationnelle*, tome 1, Actes du 15e congrès de l'AGRH, Montréal.
- Simon, Y. et Tézenas Du Montcel, H. 1978.** *Économie des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris: Masson.
- Simons, R. 2000.** *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall; Upper Saddle River, New Jersey.
- Sire, B. et Guérin, G. 1999,** *L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés ?* Notes Lirhe.
- Sirmon, D.J., Hitt, M.A., et Ireland, R.D. 2007.** Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32: 1, pp. 273-292.
- Sisson, K. 1990.** Introducing human resource management journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 1-11
- Smith, K., Collins, C. et Clark, K. 2005.** Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48: 346–357.
- 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 organization learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90.
- Sparrow, P. R. et Hiltrop, J. M. 1997.** Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, 36: 201-219.
- Soo Hoon, L., Phan, PH. et Chan, E. 2005.** The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: a *resource*-based explanation. *International Journal of Human Resource Management*, Sep2005, Vol. 16 Issue 9.
- Spender, JC. 2006.** The RBV, Methodological Individualism, and Managerial Cognition. *Academy of Management Meeting - BPS Division*, Atlanta, Georgia – August 11-16.
- Storey, J. 2001.** *Human resource management. A critical text*. London, Routledge.
- Storey J. 1995.** *Human resource management. A critical text*. London, Routledge.
- Swiercz, P. M. et Spencer, B. A. 1992.** HRM and sustainable competitive advantage: Lessons from Delta Air Lines. *Human Resource Planning*, 5: 35-47.

## T

- Taylor, S., Beechler, S. et Napier, N. 1996.** Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21: 959-986.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. 1997.** Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- Terpstra, D., et Rozell, E. 1993.** Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26 (4), p. 483-495.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. et Devanna, M.A. 1982.** Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, Winter82, Vol. 23 Issue 2, p47-61.
- Toffler, A. et Toffler, H. 1994.** *Guerre et contre guerre: survivre à l'aube du XXIe siècle*. Paris: Fayard.
- Tremblay, M., Sire, B. et Balkin, D.B. 2000.** The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25, 269-290.
- Tremblay, M., Rondeau, A. et Lemelin, M. 1998.** La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? Dans *Mobilisation et Efficacité au Travail*. R. Laflamme (ed.), *Actes du 9ième Congrès de l'Association Internationale de Psychologie de Langue Française*, p. 97-110
- Trevor, C. O., Gerhart, B. et Bourdeau, J. W. 1997.** Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth on promotion. *Journal of Applied Psychology*, 82: 44-62.
- Truss C. et al. 2005,** The HR department's role in organizational performance, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 Issue 3, p49-66, 18p
- Truss, C. 2001.** Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8): 1121-1149.
- Tsang, M.C. 1987.** The impact of underutilization of education on productivity: A case study of the U.S. Bell companies. *Economics of Education Review*, 6. 239 - 254.
- Tsui S., Pearce J.L., Porter L.W. et Tripoli A.M. 1997.** Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, 1089–1121.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. et Hite, J.P. 1995,** Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, in G.R Ferris (ed.) *Research In Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, C.T: JAI Press, 117-151.

**Tubre, T.C. et Collins J.M. 2001.** Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance. *Journal of Management*, 26 (1). 155 - 169.

**Tzafrir, S.S. 2006.** A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue 2, p109-130.

## U

**Ulrich, D. 2007.** Building a Leadership Brand. *Harvard Business Review*, Jul/Aug2007, Vol. 85 Issue 7/8

**Ulrich, D. et Brockbank, W. 2005.** *The HR value proposition*. The Harvard Business School Press.

**Ulrich, D. 1998a.** A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76 (1), pp. 124-134.

**Ulrich, D. 1998b.** Intellectual capital = competency x commitment. *MIT Sloan Management Review*, 39 (2), pp. 15-26.

**Ulrich, D. 1997.** *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business School Press.

**Ulrich, D. 1996.** *Human Resource Champions*. Boston, Harvard Business School Press.

**Ulrich, D. et Lake, D. 1991.** *Organizational Capability: Competing from the Inside out*. New York, NY: Wiley.

## V

**Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., et Venkataraman, S. 1999.** *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

**Van de Ven, A.H. et Drazin, R. 1985.** The concept of fit in strategy research. In Cummings, L. & Staw, B.M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 7. 333 - 365. Greenwich, CT. JAI Press.

**Van Veldhoven, M. 2005.** Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 Issue 4

**Veltz, P. et Zarifian, P. 1994.** De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation, *Revue française de gestion*, n° 97.

**Venkataraman, N., Prescott, J. 1990.** Environment-Strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.

**Venkataraman, N. 1989.** The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence.. *The Academy of Management Review*, 14. 423 - 444.

**Venkatraman, N. et Ramanujam, V. 1986.** Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(2), 801-814.

## W

**Walker, J.W. 1992.** *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, New York, NY.

**Walker, J.W. 1980.** *Human Resource Planning*. McGraw-Hill, New York, NY.

**Walton, R.A., 1985.** From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, Vol.63, no2, 77-84.

**Watson Wyatt, 2002.** *Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*.

**Way-Kwong, F.Y., Priem, R.L. et Cycyota, C.S. 2001.** The performance effects of human resource managers and other middle managers involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8).

**Wayne, S.J., Shore, L.M., et Liden, R.C. 1997.** Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

**Welbourne, T.M. et Gomez-Mejia, L. 1995.** Gainsharing : A critical review and a future research agenda. *Journal of Management*, 21, 559-609.

**Welbourne, T.M. et Andrews, A.O. 1995.** Predicting performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39: 891-919.

**Werner, S. et Ward, S.G. 2004.** Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14, 201-227.

**Wernerfelt, B. 1984.** A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

**Wiggins, R.R. et Ruefli, T.W. 2002.** Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13: 82-108.

**Williamson, O.E. 1999.** Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20:12, pp. 1087-1108.

**Williamson, O.E. 1981.** The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes. *Journal of economic literature*, Vol. 19, n° 4, p. 1537-1568.

**Williamson, O.E. 1979.** Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, n° 2, p. 233-261.

**Wils, T., Labelle, C., Gu erin, G. et Tremblay, M. 1998.** Qu'est-ce que la mobilisation des employées? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 573-585.

**Winter, S. G. 2003.** Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.

**Wood, S. et al. 2006.** Human Resource Management and Performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, Mar2006, Vol. 44 Issue 1

**Wood, S. 1999.** Human resource management and performance, *International Journal of Management Review*, Vol. 1 No.4, pp.367-413.

**Woodward, J. 1965.** *Industrial organization: Theory and practice*. New York. Oxford University Press.

**Wright, P.M. et Haggerty, J.J. 2005.** *Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals*. CAHRS Working Paper #05-03. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

**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: 409-446.

**Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. 2001.** Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-722.

**Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W. et Milkovich, G.T 1999.** e.d., *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty- First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT.

**Wright, P.M. et Sherman, W.S. 1999.** Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement 4.53 - 74.

**Wright, P.M, 1998.** Strategy -- HR Fit: Does It Really Matter? *Human Resource Planning*, 1998, Vol. 21 Issue 4, p56-57

**Wright, P.M., Mc Mahan, G.C., McGormick, B. et Sherman, S. 1998.** Strategy, core competence and HR development as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37: 17-29.

**Wright, P.M., Mc Mahan, G.C. et McWilliams A. 1994.** Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, May94, Vol. 5 Issue 2, p301-326, 26p

**Wright, P.M. et Mc Mahan, G.C. 1992.** Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 292-320.

**Y**

**Youndt, M.A. et Snell, S.A., 2004.** Human resource management, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

**Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. et Lepak, D. P. 1996.** Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-867.

**Z**

**Zarifian, P. 2004.** *Le modèle de la compétence*. Rueil-Malmaison, Éd. Liaisons.

**Zollo, M. et Winter, S.G. 2002.** Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339–351.