

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DE LA FIRME : UNE VALIDATION DE LA THÉORIE DES "BUNDLES"

Michel ARCAND

*Professeur agrégé, département Sciences de la gestion et de l'économie
Université du Québec Canada*

Guy ARCAND

*Professeur temps partiel, École de gestion
Université d'Ottawa, Canada*

Mohamed BAYAD

*Professeur des universités françaises, École nationale Polytechnique de Lorraine
Nancy, France*

Bruno FABI

*Professeur titulaire, département Sciences de la gestion et de l'économie
Université du Québec, Canada*

Résumé

Une lecture critique de la littérature académique montre que la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ». Loin de prétendre clore ce débat, cet article propose une démarche originale qui représente un intrant indiscutable permettant une meilleure compréhension de ce phénomène. Même s'il existe plusieurs théories tentant d'expliquer cette relation (Delery et Doty, 1996 ; Wright et McMahan, 1992), c'est l'approche configurationnelle des ressources humaines qui sera retenue ici.

Cette théorie reconnaît, en effet, que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires) (Wright et Snell, 1991, 1998). Qui plus est, lorsque les pratiques liées à un système de GRH présentent une forte cohérence interne, c'est-à-dire une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (Baird et Meshoulam, 1988 ; Dyer et Kochan, 1995 ; Whitfield et Poole, 1997).

C'est auprès de 46 entreprises coopératives financières canadiennes que nous avons validé l'approche configurationnelle des ressources humaines. En dépit de certaines réserves, les résultats retrouvés lors de l'étude montrent la vraisemblance de cette approche. En plus de constituer l'une des rares recherches à avoir tenté de valider toutes les hypothèses théoriques reliées à cette approche, cette étude se veut aussi un guide utile pour tout processus de prise de décision en GRH.

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi les principales approches retrouvées dans la littérature académique, notons les logiques de contingence, configurationnelle et universaliste des ressources humaines. En dépit de l'importance accordée à chacune de ces approches, c'est l'approche configurationnelle qui servira de cadre d'analyse à cette étude.

L'approche configurationnelle¹ des ressources humaines reconnaît deux hypothèses fondamentales. D'une part, la GRH n'a de réels effets sur la performance organisationnelle que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH (arrimage interne). Qui plus est, lorsque les pratiques liées à un système de GRH présentent une forte cohérence interne, c'est-à-dire une forte complémentarité entre elles, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (i.e. effet synergique des pratiques). D'autre part, l'effet potentiel du système de GRH sur le niveau de performance organisationnel sera d'autant plus important s'il est en mesure de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires).

Bien qu'elle représente une approche de plus en plus étudiée en GRH, la perspective configurationnelle soulève tout de même plusieurs interrogations de nature théorique (Dyer et Kochan, 1995 ; Gerhart, 1999). Parmi les principaux points d'achoppement, soulignons le peu d'intérêt que semblent manifester les études empiriques quant à la validation de l'ensemble des postulats bordant l'univers théorique de l'approche configurationnelle. En d'autres termes, peu d'études semblent avoir véritablement tenté de valider à la fois, les prémisses théoriques d'arrimage interne et externe des activités de GRH (Delery et Doty, 1996). De plus, aucune recherche n'a cherché à vérifier s'il pouvait exister une logique configurationnelle propre aux entreprises de petite et moyenne dimensions et plus particulièrement, aux coopératives financières de petite et moyenne dimensions (CFPMD). Cette étude tentera de combler ces deux failles.

Utilisant une démarche méthodologique innovatrice, nous allons donc tenter de démontrer l'existence d'une relation entre la présence de certains regroupements ou systèmes de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance organisationnelle de 46 coopératives financières canadiennes. Bien qu'elle ne constitue pas une fin en soi, cette recherche se veut plutôt un intrant additionnel nous permettant d'éclairer un débat académique qui ne semble pas vouloir s'essouffler.

1. Cadre théorique

L'importance que l'on semble accorder à vouloir regrouper des pratiques de GRH en un système cohérent est certes relativement nouveau en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, mais fait partie tout de même de la littérature administrative depuis près de 40 ans. En effet, les travaux de Woodward (1965), aussi bien que ceux de Burns et Stalker (1961) montraient, déjà à l'époque, l'importance, si ce n'est l'obligation pour l'organisation de pouvoir aligner certains paramètres comme la technologie, la structure organisationnelle avec certains éléments liés à la GRH. Tablant sur de tels travaux, nous avons vu, par la suite, émerger des ouvrages classiques tels que ceux écrits par Lawrence et Lorsch (1967) qui prônaient à leur tour l'importance de créer cette forme d'arrimage interne entre notamment la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs et les individus. Des travaux ultérieurs ont même réussi à valider empiriquement de telles propositions énoncées six ans plus tôt (Lorsch et Allen, 1973 ; Lorsch et Morse, 1974). Cependant, nous avons dû attendre les travaux de Baird et Meshoulam (1988) pour retrouver un travail théorique préoccupé exclusivement par l'arrimage interne des pratiques de GRH.

Contrairement aux perspectives universaliste et de contingence qui s'appuient sur des modèles théoriques reconnus et éprouvés, la perspective configurationnelle semble, pour sa part, bénéficier de bases théoriques beaucoup moins spectaculaires. En fait, seuls les ouvrages réalisés par les économistes Baron et Kreps (1999a, 1999b) tentent d'apporter certaines explications théoriques démontrant les avantages de réunir sous forme de système des pratiques de GRH. Il existerait, selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), deux principales raisons justifiant pour l'organisation le regroupement de certaines pratiques de GRH.

1. Notons pour le bénéfice des lecteurs que l'approche de contingence postule que les activités de GRH n'ont d'effets réels sur la performance organisationnelle que lorsque ces dernières sont correctement alignées sur la stratégie de l'organisation (arrimage externe). Par ailleurs, l'approche universaliste reconnaît qu'il existerait un certain nombre d'activités ou pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte organisationnel, auraient une incidence positive sur le niveau de performance de la firme.

Dans un premier temps, les auteurs affirment que le regroupement des pratiques de GRH en un système cohérent permet à l'entreprise de profiter de bénéfices dits techniques². À titre d'exemple, si une entreprise décide d'instaurer une politique structurée et intensive de formation et de développement de sa main-d'œuvre, elle se doit, parallèlement, non seulement de mettre en œuvre des pratiques de dotation formelles et valides lui permettant de recruter et de sélectionner les éléments les plus aptes à s'insérer dans une telle politique RH, mais aussi, d'instaurer une série de mesures de GRH dont le but est d'éviter le roulement externe d'une main-d'œuvre dont la valeur du capital humain s'est considérablement accrue. Sans une telle harmonie entre les pratiques de GRH, l'organisation perdrait, selon les auteurs, des bénéfices considérables.

La deuxième raison évoquée en faveur d'un regroupement cohérent de pratiques de GRH peut, selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), s'expliquer à l'aide de certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. Selon les deux théoriciens, plus 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 l'entreprise.

À ce jour, seuls quelques chercheurs ont tenté de valider, en totalité ou en partie, les hypothèses liées à l'approche configurationnelle des ressources humaines. Par exemple, les études menées par Arthur (1994) auprès de 30 petites aciéries américaines, ainsi que celles d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) réalisées auprès de 36 grandes aciéries américaines se sont attardées à vérifier l'hypothèse liée à la complémentarité des pratiques de GRH (i.e. arrimage interne). Les résultats rapportés par Arthur (1994) tout autant que ceux présentés par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) montrent sans équivoque, que la présence de systèmes cohérents de pratiques de GRH, principalement ceux constitués d'activités mobilisatrices, permet à la firme d'accroître et ce, de façon plus que proportionnelle, son niveau d'efficacité organisationnelle.

Bien qu'intéressantes, ces études n'abordent en fait qu'une partie seulement de l'univers conceptuel de l'approche configurationnelle des ressources humaines, soit l'hypothèse liée à la complémentarité des pratiques de GRH. Nous devons toutefois consulter les études de MacDuffie (1995) effectuées dans 62 sites de construction automobile et celles de Delery et Doty (1996) réalisées auprès de 192 banques privées américaines pour constater la pertinence de la théorie configurationnelle. Tout comme l'avaient démontré les précédents auteurs, les travaux de MacDuffie (1995) et Delery et Doty (1996) montrent que les effets combinés de certaines pratiques RH, notamment celles de nature mobilisatrice, 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 deux recherches montrèrent aussi que les effets combinés des pratiques de GRH étaient d'autant plus significatifs lorsque les regroupements de pratiques étaient correctement alignés sur des facteurs de contingence comme par exemple, la stratégie de l'entreprise.

La littérature académique ressort aussi certaines études qui tentent de valider la relation entre la présence de certaines combinaisons de pratiques de GRH et la performance de la firme. Bien que ces études n'aient pas explicitement validé l'hypothèse voulant qu'il existe une complémentarité entre les pratiques de GRH, elles ressortent tout de même des résultats qui s'apparentent à ceux retrouvés dans les recherches énumérées précédemment. Que ce soit la recherche de Kelley (1996) menée dans 973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques, celle de Dunlop et Weil (1996) réalisée auprès de 42 entreprises américaines du secteur américain du vêtement ou celle effectuée par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) dans 97 entreprises du secteur manufacturier américain, toutes trois indiquent que la performance organisationnelle semble maximisée lorsqu'un regroupement de pratiques mobilisatrices de GRH correspond à d'importants éléments contingents comme la structure de production ou la stratégie d'affaires de la firme.

2. Cette justification est acceptée par certains chercheurs et théoriciens de la GRH (Dyer et Reeves, 1995 ; Whitfield et Poole, 1997), mais aussi, elle se trouve imbriquée dans certaines théories de l'économie du travail dont l'incentive contract theories (cf. Holmstrom et Milgrom, 1994 ; Kandel et Lazear, 1992 ; Milgrom et Roberts, 1995).

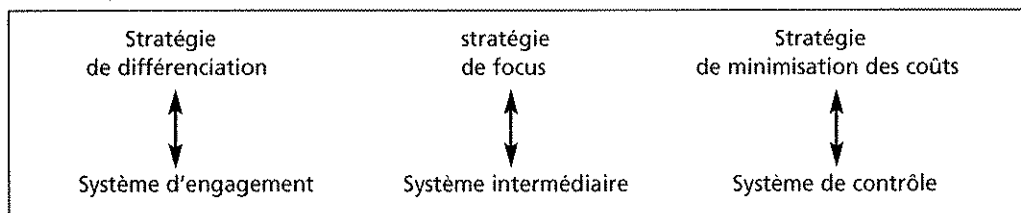
Ainsi, la recension des écrits montre qu'il existe une relation potentielle entre certains regroupements d'activités de ressources humaines et l'accroissement de la performance de la firme. Bien qu'intéressants, ces résultats ne permettent toutefois pas de clore définitivement ce débat. En effet, certaines explications semblent pour le moins perfectibles. Premièrement, peu d'études, si ce n'est celles réalisées par MacDuffie (1995) et Delery et Doty (1996) ont été en mesure de valider à la fois la logique d'arrimage interne et celle d'arrimage externe des pratiques de ressources humaines. Deuxièmement, aucune recherche n'a été en mesure de montrer une égalité entre les différents systèmes de GRH. À cet effet d'ailleurs, seuls les systèmes composés de pratiques mobilisatrices semblent en mesure d'accroître la performance organisationnelle. De telles conclusions vont à l'encontre du principe de contingence inhérent à l'approche configurationnelle des ressources humaines.

Le modèle que nous allons adopter pour valider l'approche configurationnelle des RH sera basé sur la théorie des typologies (Doty et Glick, 1994 ; Doty, Glick et Huber, 1993). À cet effet, la littérature théorique semble relativement unanime à affirmer que cette procédure présente plusieurs avantages pour la recherche (Doty et Glick, 1994 : 244), dont la capacité d'aller au-delà de la simple logique traditionnelle basée sur des procédures linéaires et d'interactions (i.e. strictement contingentes). Les prochains paragraphes traiteront de chacune des étapes liées à la construction de notre modèle et de nos hypothèses de travail.

Condition essentielle à la validation ultérieure de l'hypothèse liée au principe de cohérence interne des pratiques de RH, l'identification de regroupements ou de systèmes composés de pratiques complémentaires de GRH représente notre première étape. Pour notre recherche, nous allons adopter trois systèmes de travail similaires à ceux retrouvés dans la littérature théorique (cf. Walton, 1985). Nous y retrouverons un système basé sur « l'engagement », le « contrôle » et un autre que nous nommerons système « intermédiaire ». Chacun des systèmes sera composé de 20 pratiques de GRH regroupées en sept dimensions, à savoir : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information, la sécurité en emploi. Chacune de ces activités aura une importance variable selon la nature du système. Par exemple, le système basé sur « l'engagement » valorisera principalement l'adoption de pratiques mobilisatrices de RH tandis que le système basé sur le « contrôle » regroupera davantage des activités RH traditionnelles. Quant à lui, le système « intermédiaire », représentera un « mélange » des deux modèles précédents.

Pour nous permettre de valider l'hypothèse de contingence (principe de l'arrimage externe), trois configurations stratégiques théoriques sont identifiées. Nous allons retrouver une stratégie de minimisation des coûts (i.e. structure centralisée, faible niveau d'innovation), une stratégie de différenciation (i.e. structure décentralisée, fort niveau d'innovation) et une configuration mitoyenne que nous nommerons stratégie de « focus » (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000). Les regroupements stratégiques optimaux (i.e. capables de maximiser le niveau de performance de la firme) sont d'ailleurs présentés dans la figure suivante.

Figure 1 - Arrimages configurationnels



Si les systèmes de GRH et les configurations stratégiques théoriques prennent une place importante dans la construction de notre modèle d'analyse, d'autres éléments doivent également être pris en compte. Par exemple, quatre variables mesureront le niveau de performance organisationnelle, soit : le niveau de satisfaction au travail des employés, l'efficacité RH (i.e. productivité du travail), le retour

sur l'investissement (RSI), les trop-perçus (profits) d'opération. Nous retiendrons aussi l'actif en millions de dollars, le nombre d'employés ainsi que la présence syndicale comme variables de contrôle. En raison de ce qui précède, deux hypothèses seront présentées.

La première hypothèse tentera de valider la logique associée à la cohérence interne des pratiques de GRH. Si les modèles de travail (typologies théoriques) que nous avons constitués représentent réellement des regroupements cohérents de pratiques RH capables d'accroître la performance organisationnelle, alors :

Hypothèse 1. *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à l'arrimage externe. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors :

Hypothèse 2. *Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle.*

2. Méthodologie

2.1 Échantillon

Cohérente avec notre problématique de recherche, notre stratégie de vérification se fera par le biais d'études de cas multiples. Plus particulièrement, elle portera sur 46 coopératives financières de petite et moyenne dimensions (CFPMD) affiliées à une des 11 constituantes régionales de l'une des plus importantes institutions financières coopératives canadiennes. Bien qu'affiliée, chacune de ces CFPMD représente une entité autonome (i.e. conseil d'administration distinct, décisions stratégiques, décisions GRH, etc.).

Comme seul critère d'éligibilité à la recherche, nous ne retenons que les CFPMD rattachées à cette constituante régionale dont l'actif total dépassait, en 1997, les 10 millions de dollars. Cette procédure nous permet de ne retenir que les CFPMD les plus importantes, accroissant du même coup la probabilité de retrouver des pratiques de GRH formelles. Sur les CFPMD en opération en 1997, 50 répondaient aux critères de sélection que nous nous étions fixés. De ce nombre, 46 acceptèrent de participer à l'étude (taux de réponse de 92%). Si les CFPMD répondirent massivement à l'enquête, il en est de même en ce qui concerne les employés. Intrants fondamentaux dans la mesure du taux de satisfaction, les employés répondirent massivement avec un taux de participation de 81% (887 répondants sur un total de 1 096 employés réguliers) (test de conformité globale de $t = 0,9122$ à un seuil de signification de 0,05).

2.2 Instruments de recueil de l'information et administration des questionnaires

Si l'adhésion des principaux acteurs représente une étape importante de la recherche, la construction des instruments de recueil de l'information s'avère une phase tout aussi cruciale. Pour ce faire, trois questionnaires furent développés. Le premier questionnaire³ avait pour but de mesurer le niveau d'implantation des pratiques de GRH dans chacune des 46 CFPMD. Dans sa forme finale, ce questionnaire comporte en tout 20 questions (7 dimensions RH) à échelle de type Likert. Pour chacune des questions, le répondant doit indiquer sur une échelle en sept points le niveau d'implantation de chacune de ces 20 pratiques RH dans sa CFPMD (1 = pas du tout implantée ; 7 = fortement implantée).

Le deuxième questionnaire permet, quant à lui, de mesurer le niveau de satisfaction des employés. Constituant une adaptation d'un inventaire de satisfaction au travail déjà en usage au Canada

3. Le questionnaire portant sur les pratiques de GRH fut élaboré à la suite de plus d'une centaine d'entrevues réalisés auprès de 46 directeurs généraux, d'employés cadres, de membres des 46 conseils d'administration et de différents employés salariés. De plus, ce questionnaire fut aussi prétesté auprès de cinq CFPMD affiliées à une autre constituante régionale et ce, dans le but de ne pas contaminer notre terrain d'enquête.

(Larouche, 1975), ce questionnaire⁴ comporte dorénavant 20 questions couvrant l'ensemble des dimensions de la satisfaction au travail initialement définies par Larouche (1975). Contrairement au questionnaire traitant de la GRH, une échelle continue en cinq points est proposée, permettant au répondant de se situer n'importe où sur l'échelle allant de "Pas du tout satisfait(e)" à "Extrêmement satisfait(e)". Notons que l'indice de satisfaction représente, pour chaque CFPMD, la moyenne des 20 dimensions.

Le troisième questionnaire permet, pour sa part, d'identifier l'orientation stratégique des 46 CFPMD. Ainsi, chacun des répondants devait répondre à 13 questions couvrant 10 des principales dimensions stratégiques répertoriées dans la littérature théorique (Segev, 1989). De façon similaire aux précédents questionnaires, le répondant devait indiquer sur une échelle en 7 points de type Likert le niveau de préoccupation que leur CFPMD entretenait à l'égard de chacune des 10 dimensions stratégiques (1 = préoccupation minimale ; 7 = préoccupation maximale)⁵.

Les informations relatives à la productivité et à l'efficacité financière (données secondaires) nous ont été fournies par les rapports internes. La productivité est mesurée par le ratio de l'écart des effectifs (i.e. l'écart entre le nombre de travailleurs en emploi et ceux théoriquement requis pour réaliser une unité de travail), les trop-perçus d'opération représentent la contribution des opérations de la CFPMD à sa rentabilité, tandis que le retour sur l'investissement représente le rendement de ce que les membres ont investi dans leur CFPMD, soit le rendement de l'avoir ordinaire. Le nombre d'employés réguliers non cadres, l'actif en millions de dollars et la présence syndicale (variable dichotomique) représentent la mesure des variables contrôle.

L'administration des questionnaires représentait également une étape importante. Principalement en ce qui concerne la mesure de la GRH, deux précautions furent prises dans le but de minimiser l'erreur systématique ou aléatoire. La première précaution réfère à la triangulation⁶ des informations relatives aux pratiques de GRH (Gerhart, 1999). La sensibilité et la variabilité de cette mesure ayant été démontrées (Brown et Perry, 1994; Gerhart, 1999), nous avons demandé qu'il y ait trois répondants par CFPMD pour évaluer le degré d'implantation des pratiques internes de GRH. Par souci d'objectivité, les répondants venaient respectivement de la direction (directeur), de la maîtrise (un employé cadre) et des employés (représentants des employés ou responsables du syndicat local). Une deuxième précaution a également été nécessaire lors de l'administration de ce questionnaire. En effet, dans le but d'éviter toute confusion ou ambiguïté de la part des répondants, un chercheur était systématiquement présent lors de la passation de ce questionnaire.

L'administration du questionnaire traitant du niveau de satisfaction des employés a été réalisée de manière plus usuelle. En raison des contraintes de temps et d'espace, un questionnaire a été remis à chacun des employés par le représentant syndical ou le représentant des employés de chacune des 46 CFPMD, accompagné d'une enveloppe réponse timbrée et adressée au nom du chercheur principal. Les données furent colligées durant l'année 1997 et 1998.

2.3 Nature des configurations stratégiques et des systèmes de travail théoriques

La validation des deux hypothèses configurationnelles des ressources humaines nous obligeait à développer deux typologies théoriques (ou idéaux types) représentant à la fois les trois configurations stratégiques théoriques ainsi que les trois systèmes de travail théoriques (cf. hypothèses 1 et 2).

4. Dans sa forme originale, l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche (1975) comportait 80 questions. La qualité de ce questionnaire (consistance interne élevée) nous a grandement facilité la tâche en nous permettant, notamment, de réduire le nombre de questions, sans en altérer pour autant sa validité. Certaines mesures méthodologiques et statistiques (D'Astous, 1993) ont toutefois été prises pour accroître la qualité et la sensibilité de notre instrument. Le questionnaire fit aussi l'objet de deux prétests auprès de deux CFPMD affiliées à une autre constituante régionale. Un premier prétest devait permettre d'éliminer les erreurs associées à la compréhension même du questionnaire, tandis que le deuxième avait pour but de valider la qualité de nos 20 échelles de mesure (i.e. consistance interne). Les résultats issus du prétest montrent un très haut niveau de consistance interne (coefficient alpha de Cronbach = 0,9242). Ces résultats sont d'ailleurs cohérents avec ceux obtenus subséquentement lors de l'analyse de l'échantillon à l'étude (n = 887; coefficient alpha de Cronbach = 0,9248).

5. Comme nous l'avons fait pour le précédent questionnaire, nous avons prétesté ce questionnaire auprès de cinq CFPMD. Le niveau de consistance interne des items était satisfaisant (coefficient alpha de Cronbach = 0,8442).

6. Concernant la mesure du positionnement stratégique, seuls les directeurs généraux étaient appelés à y répondre.

D'une part, les mesures associées aux différents profils stratégiques théoriques nous ont été directement données par les estimations empiriques établies par Segev (1989). D'autre part, les mesures associées aux systèmes de travail théoriques ont été élaborées à l'aide de 10 experts⁷ en GRH.

2.4 Méthodes d'analyse

Les analyses choisies pour vérifier les deux hypothèses configurationnelles se veulent essentiellement de nature quantitative. Plus précisément, c'est l'analyse de régression multivariée qui servira d'instrument statistique. Concrètement, quatre équations multivariées (pour chacun des quatre indicateurs de performance) seront construites pour valider l'hypothèse de complémentarité des pratiques de GRH (hypothèse 1). Contrairement aux analyses habituelles, les variables RH seront représentées par un indice de similarité (FitIT). Par définition, l'indice de similarité constitue simplement l'inverse additif de l'écart entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique ressemblant le plus à celui retrouvé dans la firme (Doty et Glick, 1994 ; Doty, Glick et Huber, 1993)⁸.

Pour mesurer le modèle complet, c'est-à-dire l'arrimage interne et l'arrimage externe (hypothèse 2), nous utiliserons une procédure similaire à l'hypothèse précédente à la différence toutefois que nous prendrons également en compte les paramètres stratégiques. Cet arrimage complet (FitCIT) représente simplement l'inverse additif de l'écart entre le système de travail retrouvé en milieu organisationnel et le système de travail théorique en tenant compte, cette fois-ci, des écarts des paramètres stratégiques, c'est-à-dire théoriques et organisationnels (Doty et Glick, 1994 ; Doty, Glick et Huber, 1993). D'autres analyses sont également utilisées pour vérifier, cette fois-ci, l'égalité empirique des divers regroupements de GRH. Pour ce faire, nous utilisons des analyses de type *post hoc*.

3. Résultats

À la lumière des données recueillies dans les 46 CFPMD, sommes-nous en mesure d'affirmer la vraisemblance des nos deux hypothèses configurationnelles ? D'une part, nos résultats nous permettent de valider, du moins, partiellement, l'hypothèse 1. En effet, on constate que plus les pratiques RH mises en oeuvre par une CFPMD semblent cohérentes (i.e. ressemblant aux configurations théoriques idéales), meilleures seront les performances liées à l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0,117$; $F = 5,617$; $p\text{-value} < 0,05$) et à l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0,098$; $F = 4,618$; $p\text{-value} < 0,05$). Cependant, comme pour l'étude de Delery et Doty (1996), nous ne sommes pas en mesure d'expliquer la variation de l'efficacité financière des CFPMD. En effet, ni les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0,002$; $F = 0,077$; $p\text{-value} > 0,10$), ni les RSI ($\Delta R^2 = 0,022$; $F = 1,007$; $p\text{-value} > 0,10$) ne montrent de résultats statistiquement significatifs (cf. tableau 1).

Tableau 1 - Synthèse de l'hypothèse 1.

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2
Arrimage interne	0,356**	0,117	0,043	0,002	0,155	0,022	-0,325**	0,098

* : $p\text{-value} < 0,10$

** : $p\text{-value} < 0,05$

*** : $p\text{-value} < 0,01$

D'autre part, les résultats associés à l'hypothèse 2 (cf. tableau 2) ressemblent sensiblement aux conclusions que nous venons de présenter. En effet, on constate que plus les activités de GRH implantées par une CFPMD seront cohérentes (i.e. ressemblant aux configurations théoriques idéales),

7. Une procédure basée sur le jugement d'experts constitue une méthode hautement valide pour générer les mesures associées à une telle typologie théorique (cf. Doty et Glick, 1994 ; Doty, Glick et Huber, 1993).

8. Les lecteurs intéressés peuvent se référer aux textes de Doty et Glick (1994) et Doty, Glick et Huber (1993) pour retrouver les équations mathématiques permettant de calculer les indices de similarité (FitIT) et (FitCIT).

et plus ces dernières évolueront dans un cadre organisationnel favorable, meilleur sera l'indice de satisfaction ($\Delta R^2 = 0,178$; $F = 9,228$; $p\text{-value} < 0,01$) ainsi que l'efficacité des RH ($\Delta R^2 = 0,123$; $F = 5,970$; $p\text{-value} < 0,05$). Parallèlement, l'hypothèse 2 ne semble aucunement en mesure de prédire l'efficacité financière des CFPMD. Comme nous l'avons vu pour l'hypothèse précédente, ni les trop-perçus ($\Delta R^2 = 0,003$; $F = 0,140$; $p\text{-value} > 0,10$) et ni même les RSI ($\Delta R^2 = 0,041$; $F = 1,870$; $p\text{-value} > 0,10$) ne montrent de résultats statistiquement significatifs.

Tableau 2 - Synthèse de l'hypothèse 2.

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2	β standardisé	ΔR^2
Arrimage interne et externe	0,431***	0,178	0,057	0,003	0,206	0,041	-0,358**	0,123

* : $p\text{-value} < 0,10$

** : $p\text{-value} < 0,05$

*** : $p\text{-value} < 0,01$

Finalement, d'autres analyses menées sur le modèle configurationnel tendent également à nous montrer que ce n'est que par la double harmonisation (arrimage interne et arrimage externe) que les CFPMD pourront maximiser leur niveau de satisfaction ainsi que l'efficacité de leurs RH. Les données semblent très claires à ce sujet.

Ainsi, une CFPMD qui se préoccupe de cette double harmonisation semble statistiquement plus satisfaite et plus productive qu'une caisse qui se contenterait, par exemple, d'aligner uniquement ses pratiques de GRH. En d'autres termes, ce double arrimage permet d'expliquer une proportion (coefficients de détermination R^2) plus grande de la variance totale de notre modèle. Le tableau suivant résume ces propos (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Synthèse des variations des coefficients de détermination liés aux hypothèses 1 et 2.

	Satisfaction R^2	Trop-perçus R^2	RSI R^2	Efficacité RH R^2
Arrimage interne seulement	0,129**	0,084	0,093	0,113**
Arrimage interne et externe	0,190***	0,085	0,111	0,138**

R^2 : coefficient de détermination * : $p\text{-value} < 0,10$ ** : $p\text{-value} < 0,05$ *** : $p\text{-value} < 0,01$

Conclusion

Comme nous avons pu le remarquer, il est tout à fait vraisemblable d'avancer que l'approche configurationnelle des ressources humaines puisse constituer une alternative stratégique valable pour les CFPMD. La vérification, quoique partielle, des deux hypothèses configurationnelles semble en partie répondre à nos intuitions théoriques⁹. Cependant, une approche stratégique aussi complexe demande une analyse plus étoffée. Si les résultats obtenus représentent une condition nécessaire à la validation de l'approche configurationnelle, ils n'en constituent cependant pas une condition suffisante. Pour ce faire, nous nous devons de procéder à deux analyses supplémentaires dans le but de tester la robustesse de cette théorie. La première analyse que nous avons menée avait pour objectif de vérifier l'hypothèse voulant que les pratiques de GRH puissent, lorsqu'elles sont constituées en systèmes, créer un effet synergique.

9. Notons également que les résultats statistiques ne présentent aucune multicollinéarité. Les indices VIF (*Variance Inflation Factor*) étant très faibles. Cette analyse statistique montre la robustesse statistique des données (Dielman, 1996). Une analyse des résidus (analyses graphiques) montre aussi une parfaite linéarité des résultats. Cet exercice a été respecté dans cette thèse rendant ainsi les conclusions plus solides.

Les résultats retrouvés rejoignent en partie les conclusions déjà émises par des auteurs comme Arthur (1994), MacDuffie (1995), Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) ou Ichniowski et Shaw (1999). Concrètement, l'effet regroupé des pratiques de GRH explique davantage l'accroissement de l'indice de satisfaction des CFPMD ($\Delta R^2 = 0,074$; $F = 5,076$; $p\text{-value} < 0,05$) que ne le fait la somme des effets individuels engendrés par chacune des pratiques.

Un autre important fondement théorique de l'approche configurationnelle veut que toutes les combinaisons RH aient le même effet sur la performance organisationnelle en autant qu'elles soient correctement alignées sur une stratégie correspondante. Pour tester cette hypothèse, nous avons procédé à des analyses de type post hoc. Les résultats ne permettent pas d'appuyer totalement cette dernière proposition théorique. Plus particulièrement, les analyses statistiques montrent que les alignements stratégiques n'ont pas tous les mêmes effets sur les divers indicateurs de performance de la firme. Dans le cas présent, on constate que l'alignement entre une stratégie d'engagement et une stratégie organisationnelle de différenciation s'avère la stratégie idéale permettant d'accroître l'indice de satisfaction des CFPMD. Les autres combinaisons stratégiques semblent moins pertinentes en cette matière. Le non-respect de cette condition n'est toutefois pas surprenant lorsque l'on analyse les résultats des principales études retrouvées dans la littérature scientifique (cf. Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996 ; MacDuffie, 1995). Cependant, les analyses post hoc montrent que les trois alignements paraissent tout aussi capables d'accroître les trois autres indicateurs de performance organisationnelle des CFPMD. Ce dernier constat est en lien avec la logique configurationnelle des RH.

Références bibliographiques

- Arthur J.B.** (1994), "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Baird L.S. et Meshoulam I.** (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 116-128.
- Baron J.N. et Kreps D.M.** (1999a), "Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers", Wiley, New York, NY.
- Baron J.N. et Kreps D.M.** (1999b), "Consistent Human Resource Practices", *California Management Review*, Berkeley, vol. 41, n° 3, p. 29-53.
- Brown B. et Perry S.** (1994), "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1347-1359.
- Burns T. et Stalker G.M.** (1961), "The Management of Innovation", Tavistock, London, England.
- D'Astous A.** (1993), "Introduction à l'analyse des données issues d'une enquête", Guérin Éditeur, Montréal, Qc.
- 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*, vol. 39, n° 4, p. 802-835.
- Dielman T.E.** (1996), *Applied Regression Analysis for Business and Economics*, 2ème Édition, ITP, Duxbury Press.
- Doty D.H. et Glick W.H.** (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 230-251.
- Doty D.H., Glick W.H. et Huber G.P.** (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, vol.36, n° 6, p. 1196-1250.
- Dunlop J.T. et Weil D.** (1996), "Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the U.S. Apparel Industry", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 334-355.
- Dyer L. et Kochan T.A.** (1995), "Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions", in B. Downie et M.L. Coates (éd.), "Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?", IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p. 132-163.
- 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, p. 656-670.
- Gerhart B.** (1999), "Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), "Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century", Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p. 31-51.

- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. et Dimick D.E.** (2000), "Managing Human Resources", Prentice Hall Canada, Scarborough, On.
- Holmstrom B. et Milgrom P.** (1994), "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, vol. 84, n° 4, p. 972-991.
- Ichniowski C. et Shaw K.** (1999), "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants", *Management Science*, vol. 45, n° 5, p. 704-721.
- Ichniowski C., Shaw K. et Premeaux G.** (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291-313.
- Kandel E. et Lazear E.** (1992), "Peer Pressure and Partnerships", *Journal of Political Economy*, vol. 100, n° 4, p. 801-817.
- Kelley M.R.** (1996), "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 374-399.
- Larouche V.** (1975), "Inventaire de satisfaction au travail : validation", *Relations Industrielles*, vol. 30, n° 3, p. 343-373.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W.** (1967), "Organization and Environment", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Lorsch E.E. et Allen S.A.** (1973), "Managing Diversity and Interdependencies", Harvard University, Cambridge, MA.
- Lorsch J.W. et Morse J.** (1974), "Organizations and their Members", Harper & Row, New York, NY.
- 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*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- Milgrom P. et Roberts J.** (1995), "Complementarities and Fit : Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, n° 2-3, p. 179-208.
- Segev E.** (1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 5, p. 487-505.
- Walton R.A.** (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, p. 77-84.
- Whitfield K. et Poole M.** (1997), "Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy", *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, p. 745-764.
- Woodward J.** (1965), "Industrial Organizations", Oxford University Press, London, England.
- Wright P.M., Dyer L., Boudreau J.W. et Milkovich G.T. (éd.)**, (1999), "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 McMahan G.C.** (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 295-320.
- Wright P.M. et Snell S.A.** (1991), "Toward a Integrated View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 203-225.
- Wright P.M. et Snell S.A. (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 756-772.
- 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*, vol. 39, n° 4, p. 836-866.