

L'IMPLICATION DE LA FONCTION RH AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES : IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Jacques BARRETTE et Jules CARRIÈRE

*École de gestion
université d'Ottawa - Canada*

Cette étude vérifie dans quelle mesure l'implication de la fonction RH aux décisions stratégiques prédit la performance des organisations selon le type de stratégie d'évolution. À partir de données obtenues de 639 organisations touchant les 3 types de stratégies d'évolution de Miles et Snow (1978, 1984), les résultats indiquent que le degré d'implication de la fonction RH au processus de décisions stratégiques est similaire quelle que soit la stratégie visée. Les résultats montrent aussi que pour les organisations poursuivant une stratégie de prospecteur, l'implication de la fonction RH est reliée positivement à la productivité/efficience, au positionnement concurrentiel et à l'acquisition de la clientèle et la croissance.

1. Implication de la fonction RH aux processus de décisions stratégiques

Les diverses fonctions d'une organisation (ex. marketing, finance, comptabilité, ressources humaines) ont des rôles distincts mais partagent l'objectif commun d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. L'importance de cette préoccupation est particulièrement évidente en ce qui a trait à la fonction RH. En effet, plusieurs raisons justifient d'impliquer les gestionnaires RH aux processus de décisions stratégiques. Comme le soutiennent Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), l'implication de la fonction RH fournit une étendue de solutions pour la résolution des problèmes complexes organisationnels et assure que les ressources humaines sont prises en considération dans la détermination des buts organisationnels et l'implantation des objectifs stratégiques. Dans le même sens, Bennett, Ketchen, Schultz (1998) affirment que plus les gestionnaires joueront un rôle actif dans le développement de la stratégie organisationnelle, plus la stratégie sera en mesure de capitaliser sur les forces des ressources humaines de l'organisation. Tous ces auteurs appuient le point de vue que les organisations qui impliquent leur fonction RH au processus décisionnel stratégique auront des pratiques ressources humaines mieux adaptées aux demandes de leurs activités et amélioreront leur capacité concurrentielle.

1.1 Stratégies d'évolution et implication de la fonction RH

En théorie, si les gestionnaires RH sont pleinement impliqués comme partenaires dans la prise de décisions stratégiques, ils sont en meilleure position pour proposer et adapter les pratiques RH aux besoins de l'organisation. Toutefois, le niveau d'implication des gestionnaires RH est-il différent selon le type de stratégie d'évolution poursuivie par l'organisation. Selon Wright et Snell (1991) et Bennett et al., (1998) la stratégie d'évolution fournirait un facteur contextuel déterminant sur le degré d'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique. Ceux-ci suggèrent ainsi que l'implication des gestionnaires RH serait en partie déterminée par les exigences des pressions qui découlent de la stratégie adoptée par l'entreprise. Plusieurs recherches sur les liens entre la GRH et les stratégies d'évolution se sont inspirées particulièrement du modèle de Miles et Snow (1978) car cette typologie s'appuie sur une base empirique solide (Wils, Le Louarn, Guérin, 1991). Cette typologie propose essentiellement trois types de stratégies, soit défenseur, prospecteur et analyseur. Chacune de ces stratégies représente un modèle d'adaptation à l'environnement selon que l'organisation doit résoudre un problème de marché, un problème de technologie ou un problème d'administration (Wils, et al., 1991)

Le portrait classique décrit les défenseurs comme des organisations avec un marché de produits-services étroitement défini, recherchant peu d'opportunités et visant l'efficacité interne et un contrôle serré. Opérant dans un environnement assez stable, ces organisations feraient peu d'ajustement à leur stratégie. Ce milieu serait associé avec un haut degré de spécialisation technique, de formalisation, de centralisation du pouvoir et la coalition dominante proviendrait de la production et des finances/comptabilité. Comme le soulignent Wils et al., (1991), puisque l'organisation opère dans un marché stable et ne recherche ni le changement, ni le risque, ceci a pour conséquence que le personnel aura tendance à être stable et à évoluer de façon paisible. Ainsi, compte tenu de cette stabilité interne et externe, les systèmes RH instaurés deviennent moins sujets à être modifiés. Dans ce contexte, le rôle de la fonction RH aurait tendance à être plus traditionnel, c'est-à-dire à devenir un fournisseur de services et de conseils, préoccupé d'efficacité, et peu affecté par l'environnement externe. Toutefois, d'autres facteurs contextuels tels que les caractéristiques de l'industrie (service versus manufacturier), les changements dans l'organisation du travail suite aux exigences des normes de qualité accrues (ex. normes ISO), la présence d'un syndicat, la globalisation des marchés qui accentue l'incertitude, le développement de nouvelles technologies de production affectant le système social, les changements de structure orientés vers le travail d'équipe et enfin le stade du cycle de vie affectent autant les entreprises de type défenseur que les autres types d'organisation.

En conséquence, malgré une stratégie générique de défenseur, ces facteurs pourraient obliger ces entreprises à prendre de plus en plus en compte les facteurs RH dans leurs décisions stratégiques. En conséquence, on peut émettre l'hypothèse que la fonction RH, malgré un environnement moins dynamique, soit appelée à modifier les systèmes RH plus fréquemment que par le passé et soit impliquée dans le processus de décisions stratégiques, mais à un niveau moindre que les prospecteurs et analystes. Pour leur part, les organisations prospecteurs sont caractérisées par un marché de produits - services large et diversifié, une recherche de nouvelles opportunités, une technologie de production flexible et des contrôles relâchés. Compte tenu que les organisations prospecteurs opèrent dans un environnement très dynamique et peu prévisible, elles sont confrontées à la nécessité d'innover ou de disparaître. Dans ce contexte, on devrait s'attendre à ce que l'implication de la fonction RH au processus décisionnel soit très élevée afin d'assurer un ajustement constant des systèmes RH aux changements de priorités et d'objectifs fréquents.

La fonction RH prendrait alors un rôle de partenaire stratégique, c'est-à-dire une implication élevée des responsables RH dans le ré alignement des systèmes organisationnels et la formulation de la stratégie (Guérin et Wils, 1992). Ce rôle plus actif répondrait aux attentes des cadres supérieurs, aux pressions de l'environnement et à l'urgence de réaligner les pratiques RH pour devenir plus compétitif, flexible, rapide et fournir des produits de meilleure qualité (Guérin et al., 1992). Cet environnement interne et externe dynamique devrait faire en sorte que l'intrant de la fonction RH soit fortement sollicité afin de contribuer à l'adaptation de l'organisation au milieu. Finalement, les caractéristiques de l'analyste représentent une approche hybride des deux autres car ces organisations opèrent dans deux marchés, l'un stable et l'autre changeant. Ces organisations sont en concurrence avec les défenseurs et les prospecteurs sur des produits-services respectifs et combinent alors certaines caractéristiques des 2 autres stratégies. Compte tenu de la nécessité de mettre en place des systèmes RH plus complexes relevant de deux stratégies, la fonction RH devrait être particulièrement impliquée dans ce milieu.

Ainsi, en suivant le raisonnement précédent, on devrait s'attendre à ce que l'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique varie en fonction de la stratégie d'évolution. *Nous posons donc l'hypothèse 1 que l'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique est plus élevée dans les organisations de type analyste et prospecteur que dans les organisations de type défenseur.*

1.2 Stratégies, implication RH et performance organisationnelle

Depuis plus d'une décennie, les chercheurs soutiennent que les organisations liant la GRH au processus de décisions stratégiques auront des performances supérieures aux organisations qui négligent cet aspect (Cook et Ferris, 1986 ; Huselid, 1995 ; Fericelli et Sire, 1996). Une déduction sous-jacente à ce point de vue est que l'implication de la fonction RH à ce processus favorisera un alignement supérieur

des pratiques RH aux facteurs clés de succès, favorisant ainsi l'avantage concurrentiel d'une organisation. Nous savons que les organisations de type prospecteur et analyseur sont marquées par un environnement plus dynamique que les défenseurs, la nécessité pour elles de devenir plus compétitives, flexibles et rapides s'impose comme une question de survie. En conséquence, l'urgence de ré aligner les pratiques RH aux objectifs organisationnels deviendrait un déterminant plus critiques pour les entreprises prospecteurs et analyseurs que pour les entreprises défenseurs. Si on accepte que les organisations prospecteurs et analyseurs ont un besoin supérieur d'impliquer la fonction RH, on devrait donc s'attendre à ce que les organisations qui négligent de prendre en considération l'intrant RH dans les décisions stratégiques aient plus de difficulté à atteindre leurs objectifs stratégiques et en soient affectées dans leur performance organisationnelle. À l'autre extrême, les entreprises défenseurs, compte tenu de la stabilité de leur environnement interne et externe, devraient être moins touchées dans leur performance par l'absence d'implication de la fonction RH aux processus de décisions stratégiques. Toutefois, compte tenu des nombreux nouveaux facteurs contextuels auxquels ces entreprises font face, la prise en considération de l'intrant RH devrait favoriser, bien qu'à un degré moindre aux deux autres types d'entreprises, une amélioration de leur performance organisationnelle.

L'aperçu théorique précédent soulève plusieurs questions touchant la problématique de la présente recherche soit: est-ce que l'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique revêt une importance différente selon l'orientation stratégique de l'organisation ? Est-ce que l'implication de la fonction RH affecte différemment la performance organisationnelle selon que l'on poursuit des stratégies génériques distinctes ? Est-ce que l'implication RH affecte différemment les indicateurs de performance organisationnelle ? Est-ce que l'implication RH est plus critique à certain stade du cycle de vie de l'organisation par exemple lors de sa croissance ou de sa maturité, étapes du cycle de vie étroitement liées aux stratégies d'évolution ?

Des réponses aux questions précédentes permettront de mieux cerner une réalité actuelle en ce qui a trait à l'importance de l'intrant RH au processus décisionnel stratégique comme déterminant de la performance organisationnelle. Des réponses positives permettraient de renforcer la position du service RH dans l'organisation comme acteur stratégique et de justifier sa contribution aux diverses phases évolutives stratégiques. La démonstration que la contribution RH aux discussions stratégiques est essentielle favorisera une consolidation de l'importance de ce service. En plus, ces réponses permettraient de sensibiliser la haute direction de l'importance de la présence des responsables RH aux réunions stratégiques et pourraient contribuer à l'écoute du point de vue RH lors de ce processus.

Cette recherche vise donc aussi à examiner dans quelle mesure l'impact de l'implication de la fonction RH sur la performance organisationnelle diffère selon les grandes stratégies de l'organisation. Nous posons donc l'hypothèse que *(2a) plus les organisations prospecteurs, analyseurs et défenseurs impliquent leur fonction RH dans le processus décisionnel stratégique, plus la performance organisationnelle s'accroît. Il est également attendu (2b) que l'impact de l'intégration de la fonction RH sera moindre pour les entreprises de type défenseur que pour les deux autres types d'organisation.*

1.3 Questionnaire et sujets

Les données ont été tirées d'un questionnaire envoyé au responsable d'un service de ressources humaines au Québec et en Ontario (Canada) provenant de 689 organisations des secteurs primaire, secondaire et tertiaire ayant indiqué poursuivre une stratégie d'évolution soit de défenseur, de prospecteur ou d'analyseur. Les questionnaires ont été complétés par une personne détenant une responsabilité de gestion dans un service de ressources humaines (directeur, vice-président, etc.). Il est raisonnable d'avancer que ces personnes étaient bien placées pour nous fournir l'information relative à la stratégie d'évolution de leur entreprise et nous renseigner sur l'implication de leur fonction RH au processus décisionnel stratégique. Ces personnes étaient également en bonne position pour fournir une évaluation valable de la performance organisationnelle de leur entreprise respective puisqu'elles occupaient des postes de gestion supérieure. De ces 689 organisations, 41 n'ayant pas de service RH formel ont été exclues des analyses, de même que 9 organisations ayant trop de données manquantes. Afin de classer les organisations selon leur stratégie d'évolution, les répondants devaient choisir, parmi 3 descripteurs,

celui décrivant le mieux leur organisation soit : 1) mon organisation se concentre sur une gamme restreinte de produits et défend fortement sa position sur le marché (défenseur) ; 2) mon organisation essaie agressivement de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés (prospecteur) ; et 3) mon organisation possède une gamme de produits dans un marché très stable et d'autres produits dans un marché en évolution rapide. Des 639 organisations retenues, 175 ont indiqué poursuivre une stratégie de défenseur, 295 une stratégie de prospecteur et 169 une stratégie d'analyseur. L'échantillon est composé de 4 % d'entreprises du secteur primaire (ex. mines), 37 % du secteur manufacturier (ex. fabrication de pièces usinées), 39 % d'entreprise de service (ex. banque) et le reste 20 % étant des organisations hybrides, c'est-à-dire avec en même temps une composante de service et de fabrication (ex. plusieurs entreprises de haute technologie). La taille des organisations est la suivante : 27 % des entreprises avec moins de 200 employés, 28 % entre 200 et 600 personnes, 13 % entre 600 et 1200 et 32 % avec plus de 1200 employés. Enfin, 44 % des organisations ne sont pas syndiquées, alors que pour les autres le taux de syndicalisation varie de 30 % à 60 % de main-d'œuvre syndiquées. Les répondants proviennent donc d'organisations couvrant 3 secteurs industriels. L'absence de modèle théorique actuel ne permet pas a priori de justifier une distinction en secteur industriel. Toutefois, compte tenu que des caractéristiques contextuelles particulières à chaque secteur puissent être présentes et interférer sur les résultats nous avons introduit cette dimension comme variable de contrôle dans les analyses de régressions.

Variables indépendantes

Implication de la fonction RH aux décisions stratégiques. Le degré auquel la fonction RH est impliquée dans la prise de décision stratégique a été mesuré à partir d'un continuum en 4 points présentant chacun une description du degré de liaison entre la fonction RH et les décisions stratégiques. Les répondants devaient choisir parmi ces 4 descriptions celle la plus représentative de leur situation. Ces descripteurs s'inspirent de Golden et Ramanujam (1985) et se décrivent comme suit :

- 1) "Le service des ressources humaines se limite à fournir essentiellement un appui opérationnel de base, il développe des programmes internes pour combler des besoins spécifiques et s'occupe surtout de tâches administratives et de la paperasserie." ;
- 2) "Le service des ressources humaines réagit essentiellement aux directions stratégiques et aux demandes provenant de la haute direction." ;
- 3) "Le service des ressources humaines est impliqué et contribue au processus de décisions stratégiques mais en ce qui a trait seulement aux questions touchant le personnel." ;
- 4) "Le service des ressources humaines est activement impliqué dans toutes sortes de décisions stratégiques, que celles-ci touchent directement ou non le personnel."

Ainsi, plus le score d'implication décisionnelle RH s'accroît, plus la fonction RH est impliquée dans le processus décisionnel stratégique. La répartition de l'implication de la fonction au processus de décisions stratégiques se lit comme suit : 74 organisations du niveau 1, 50 au niveau 2, 185 au niveau 3 et 329 au niveau 4. Ces résultats indiquent que près de la moitié des répondants affirment que leur service est impliqué dans le processus de décisions stratégiques.

Variables dépendantes : mesures de la performance organisationnelle perçue

Les variables dépendantes sont représentées par trois facteurs regroupant des mesures qualitatives de la performance perçue de l'organisation soit la productivité et l'efficacité, le positionnement concurrentiel et l'acquisition de clientèle et croissance. Le contenu de ces 3 dernières mesures provient des travaux de Barrette et Ouellette (2000)¹ et elles consistent en 13 items de mesure de la performance organisationnelle perçue. La fidélité interne de chaque facteur est supérieure à .80. Cette mesure de performance organisationnelle perçue utilise une échelle qui s'apparente à celle de Huselid (1995) et demande au répondant de répondre pour chaque élément de performance à la question suivante : *de façon générale, comment comparez-vous, sur les éléments suivants, la performance de votre organisation relativement aux autres organisations qui œuvrent dans le même domaine ?*

1. Les qualités métrologiques de la mesure sont présentées en détail dans l'article de Barrette et Ouellette (2000)

Tableau 1 - Résultats des analyses de régression concernant l'impact de l'intégration de la fonction RH aux décisions stratégiques sur 3 facteurs de performance organisationnelle. (ci-contre)

Modèle théorique	Variables dépendantes	Blocs	Variables indépendantes	--	F	R ² ajusté
Stratégie de défenseur Implication de la fonction RH (n = 175)	Produc. & efficacité	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
	Positionnement concurrentiel	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
	Clientèle & croissance	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
Stratégie d'analyseur Implication de la fonction RH (n = 169)	Produc. & efficacité	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
	Positionnement concurrentiel	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
	Clientèle & croissance	1	contrôle			
		2	Intégration RH	--	--	NS
Stratégie de prospecteur Implication de la fonction RH (n = 295)	Produc. & efficacité	1	contrôle			
		2	Intégration RH	0,22	16,25	.05***
	Positionnement concurrentiel	1	contrôle			
		2	Intégration RH	0,26	21,65	.07***
	Clientèle & croissance	1	contrôle (taille organisation)	0,12	5,51	.01*
		2	Intégration RH	0,23	10,86	.06***

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$; *** : $p \leq .001$

Résultats

L'hypothèse 1 n'est pas corroborée. Celle-ci supposait une différence de moyennes en ce qui a trait à l'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique selon que les organisations poursuivent une stratégie de défenseur, d'analyseur ou de prospecteur. Pour vérifier cette hypothèse, une analyse de variance, avec en covariation les variables de contrôle (âge de l'organisation, secteur industriel, taille, taux de syndicalisation), a été effectuée sur le score d'implication de la fonction RH entre les 3 types d'organisation. Les résultats indiquent que l'effet principal n'est pas significatif ($F = .614$, $df = (5,627)$, $p > .05$). Ceci suggère que la stratégie d'évolution ne serait pas un facteur déterminant sur la décision de la haute gestion d'impliquer ou non leur fonction RH dans les décisions stratégiques.

Rappelons que les résultats concernant la répartition de la distribution des niveaux d'implication de la fonction RH a montré que la moitié des répondants se disent impliqués dans ce processus de décisions stratégiques. Ces résultats couplés avec l'absence de différence de moyennes liée à la stratégie d'évolution suggèrent que d'autres facteurs déterminent le degré d'implication de la fonction RH aux décisions stratégiques.

L'hypothèse 2a est partiellement corroborée. Celle-ci prédisait pour les organisations prospecteurs et analyseurs une relation positive entre la performance organisationnelle et l'implication de la fonction RH au processus de décisions stratégiques. Dans cette analyse, les variables de contrôle ont été introduites en bloc à l'étape 1 de chaque régression, suivies dans le deuxième bloc de la mesure d'implication de la fonction RH. Seuls les résultats concernant les organisations de type prospecteur sont significatifs. Ceux-ci (tableau 1) indiquent que la variable *implication de la fonction RH* explique une augmentation significative de la variance sur chacun des 3 facteurs de performance organisationnelle soit :

un R^2 de .05 pour le facteur productivité et efficience ($F(1,294) = 16.25, p \leq .001$), de .07 pour le positionnement concurrentiel ($F(1,294) = 21.65, p \leq .001$), et de .05 pour le facteur acquisition de la clientèle et croissance ($F(1,294) = 10.86, p \leq .001$). Les scores bêtas standardisés sont positifs.

L'hypothèse 2b n'est pas corroborée. Celle-ci prédisait pour les organisations défenseurs une relation positive entre la performance organisationnelle et l'implication de la fonction RH au processus de décisions stratégiques, mais à un degré moindre que pour les deux autres types d'organisation.

Discussion

Il était attendu dans la première hypothèse que les entreprises de type défenseur impliqueraient leur fonction RH à un degré moindre que les autres types d'organisation. Les résultats obtenus ne montrent aucune différence de moyennes en ce qui a trait à l'implication de la fonction RH selon les stratégies d'évolution. Ces résultats sont particulièrement intéressants et soulèvent des interrogations quant à l'actualité du modèle de Miles et Snow (1978). En effet, au moment de la conception de cette théorie, dans les années 1970, l'environnement externe qui prévalait pour les entreprises défenseurs était beaucoup plus calme et prévisible. Les technologies de production étaient encore peu influencées par le développement de l'informatique, la globalisation des marchés était encore un rêve de politicien, l'organisation du travail n'avait pas encore été influencée par la tendance à la qualité totale, la diversité de la main-d'œuvre était minime, etc. En conséquence, la stratégie d'évolution de type défenseur faisait alors face à beaucoup moins de contingences externes. Ces facteurs ont accéléré l'évolution de la fonction RH et on peut penser, qu'en raison de ces nouvelles contingences, l'implication de la fonction RH dans le processus décisionnel stratégique s'en est trouvée accrue.

Une autre explication possible de ces résultats pourrait prendre leur source dans la théorie de la dépendance des ressources (*resource dependence theory*) (Pfeffer et Cohen, 1984). Selon cette théorie, les groupes et les organisations obtiennent du pouvoir sur les autres en contrôlant des ressources importantes. L'implication des gestionnaires RH au processus décisionnel stratégique, et ce quel que soit la stratégie, pourrait être une manifestation d'un pouvoir accru obtenu par les gestionnaires RH depuis ces dernières années. En effet, les rôles attribués à la fonction RH ont grandement évolué depuis les 15 dernières années. Le rôle de partenaire opérationnel s'est accru sous la pression d'une gestion supérieure exigeant de plus en plus que le service RH comprenne les problèmes opérationnels, formule des solutions et participe à leur implantation (Guérin et Wils, 1992). Dans ce contexte, la fonction RH a été appelée à contrôler de plus en plus de ressources et d'activités dont dépendent les autres fonctions ainsi que les opérations de l'organisation. On peut aussi poser l'hypothèse que l'amélioration du professionnalisme des gestionnaires RH et de leurs compétences au cours de ces années ait pu jouer un rôle significatif dans leur présence aux discussions stratégiques.

Toutefois, il faut reconnaître que la stratégie d'affaire n'est qu'un des facteurs de contingence qui expliquent l'importance du rôle de la fonction RH dans une organisation. Plusieurs autres facteurs internes et externes ont émergé comme très importants depuis la publication de cette théorie (Pichaut et Nizet, 2000). Par exemple, des facteurs internes tels que la technologie, la structure, le cycle de vie influencent l'importance que l'on accorde à l'intrant RH dans les décisions stratégiques. De plus, les facteurs contextuels

externes tels que les aspects légaux et politiques, la syndicalisation, le marché de la main-d'œuvre et les caractéristiques de l'industrie peuvent jouer un rôle très important sur les demandes de la fonction RH (Guérin et Wils, 1991 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Barrette et Carrière, 2001).

Sur un autre plan, nos résultats ont montré que malgré une implication de la fonction RH comparable pour chacune des stratégies, cette implication à l'intérieur de chaque stratégie a des impacts différents sur la performance organisationnelle. Il est assez facile de comprendre pourquoi l'implication de la fonction RH est liée à des impacts positifs sur la performance organisationnelle en ce qui concerne les entreprises de type prospecteur. Ceci converge vers le point de vue des auteurs qui soutiennent que dans un environnement exigeant une très grande flexibilité, une adaptation rapide aux forces externes et des changements fréquents reliés à l'innovation des produits et services, la fonction RH joue un rôle plus stratégique (Becker, Huselid et Ulrich, 2001 ; Le Louarn et Wils, 2001). Les entreprises prospecteurs ayant comme caractéristique commune l'innovation, la théorie sur le capital humain s'applique assez bien ici. Cette théorie assume que les habiletés, l'expérience et les connaissances ont une valeur économique pour l'organisation parce qu'elle lui permet d'être plus productive et adaptable (Jackson et Schuler, 1995). Compte tenu de l'impératif d'innover et que l'innovation passe obligatoirement par les individus, cette dernière ressource devient forcément plus stratégique dans ce type d'organisation comparativement aux autres organisations.

Nous avons émis l'hypothèse que la fonction RH serait associée à une performance organisationnelle supérieure pour les entreprises de type défenseur compte tenu des multiples facteurs contextuels s'imposant à leur environnement depuis les 10 dernières années. Ces facteurs de l'environnement les obligeaient, selon notre hypothèse, à plus d'adaptation de leurs systèmes RH comparativement au passé. L'absence de relation avec la performance organisationnelle, obtenue dans nos résultats, n'indique pas toutefois l'absence d'impact de la fonction RH sur d'autres facteurs de performance, en particulier en ce qui a trait aux résultats humains résultant de l'effet des pratiques RH mises en place pour contribuer aux facteurs clés de succès. Dans un contexte d'environnement plus stable, comme celui associé habituellement au type défenseur, l'impact de la fonction RH pourrait se faire ressentir plus directement sur les comportements humains et de façon indirecte sur la performance organisationnelle. Autrement dit, pour ces organisations la relation entre l'implication RH et la performance organisationnelle pourrait peut-être mieux s'appréhender à travers un certain nombre de liens intermédiaires. Ces résultats s'inscriraient alors beaucoup plus à l'intérieur des modèles actuels de "l'escalier" ou "de la chaîne de valeur RH" (Le Louarn et Wils, 2001). Par contre, dans le cas des prospecteurs l'impact de l'implication RH aux décisions stratégiques serait beaucoup plus direct.

Une autre explication concernant les résultats reliés aux organisations défenseur et analyseur pourrait être reliée au niveau d'analyse étudié. En effet, le regroupement des organisations sous une caractéristique aussi générale que la stratégie d'évolution entraîne l'étude d'organisations ayant des caractéristiques industrielles distinctes, particulièrement en ce qui a trait au secteur d'activités (service versus manufacturier). L'utilisation de répondants provenant d'organisations diverses est une approche courante dans les études en GRH afin d'obtenir un nombre suffisamment élevé d'organisations en vue de répondre aux exigences des analyses statistiques, mais aussi dans la recherche de résultats les plus généralisables possibles. Toutefois, ceci peut en contrepartie interférer dans le calcul des prédictions si des contextes industriels distincts sous-tendent des variables non spécifiées et inconnues pouvant affecter les résultats statistiques. Cette distinction peut-être en partie corrigée par l'inclusion de cette variable comme variable de contrôle. Toutefois, cette correction est imparfaite et l'analyse par secteur pourrait apporter un éclairage différent. Bien qu'il n'y ait, à notre connaissance, aucun modèle théorique supportant l'idée que l'implication RH puisse varier selon le secteur industriel, nous avançons l'idée que l'implication RH pourrait se manifester différemment selon les caractéristiques propres à chaque secteur. Des études en ce sens seraient nécessaires pour mieux comprendre si le secteur industriel influence le rôle de la fonction RH. Ainsi, dans notre objectif de vouloir généraliser, nous risquons de comparer des organisations trop distinctes et de voiler les résultats par des artefacts statistiques.

Pour bien comprendre l'impact de l'implication de la fonction RH au processus décisionnel stratégique, il serait souhaitable d'examiner la question sous une perspective de configuration organisationnelle, c'est-à-dire de créer des classes d'organisations partageant entre elles plusieurs contingences, et d'étudier si la

performance organisationnelle varie ou non à l'intérieur et entre les différentes classes. Les théories de la configuration organisationnelle soutiennent que certaines configurations organisationnelles entraînent la mise en place de certaines pratiques RH. Par exemple, Pichault et Nizet (2000) mettent en lumière la présence de certaines pratiques RH liées aux configurations structurelles de Mintzberg (1982), mais aussi à certaines autres contingences telles que le marché du travail et les valeurs culturelles. On peut penser alors que les résultats seraient plus révélateurs si les organisations étudiées partageaient un ensemble de contingences internes et externes. Par exemple, en s'appuyant sur le modèle de Pichault et Nizet (2000) on peut penser que l'impact de l'implication RH pourrait se faire sentir plus fortement sous une configuration missionnaire où une grande partie du pouvoir est localisé dans la technostructure comparativement à une configuration professionnelle où domine la décentralisation élevée des opérateurs qualifiés. L'impact de l'implication de la fonction RH serait alors mieux circonscrit à un contexte interne et externe particulier. En conséquence, l'absence d'impact de l'implication RH obtenu en ce qui a trait aux stratégies de défenseur et d'analyseur ne signifie pas que des résultats significatifs ne pourraient être obtenus en présence d'autres variables de contingences internes et externes ajoutées à l'étude.

La dimension relationnelle des protagonistes pourrait permettre aussi d'expliquer un lien éventuel entre l'implication de la fonction RH et la performance organisationnelle. Pichault et Nizet (2000) ont d'ailleurs souligné le caractère éminemment politique des modèles de GRH où les éléments des contextes peuvent être mobilisés par les acteurs en présence pour traduire, à leur manière, les enjeux contradictoires qui émergent souvent lors de l'introduction d'un changement organisationnel majeur. Par exemple, on peut penser que la fonction RH sera fortement sollicitée par la haute direction lors d'une période de transition organisationnelle importante telle que le passage d'une stratégie de prospecteur à une stratégie de défenseur. Sous ces conditions, la fonction RH serait appelée à jouer un rôle plus critique et voir son pouvoir d'influence et son impact accrus.

Cette recherche comporte les limites habituelles pour ce genre de devis de recherche. Parmi les limites notons l'utilisation d'indicateurs perçus pour évaluer la performance organisationnelle. Toutefois, cette limite est amoindrie par les résultats de recherches qui tendent à démontrer que ces indicateurs sont corrélés avec des indicateurs de performance objectifs (Delany et Huselid, 1996). D'autre part, les mesures de perception ont l'avantage de permettre d'évaluer l'impact de l'implication de la fonction RH auprès d'organisations pour qui les mesures financières directes de performance ne sont généralement pas disponibles (ex. entreprises privées). Enfin, l'évaluation de la performance organisationnelle parallèlement aux jugements sur l'implication de la fonction RH pose toujours le problème de la possibilité de la variance commune.

En effet, les répondants peuvent avoir inconsciemment orientés leurs réponses sur les items mesurant la performance organisationnelle de façon à confirmer la valeur de leurs fonctions RH. Il serait souhaitable dans les recherches futures que les chercheurs qui s'intéressent à cette question obtiennent des données en provenance de répondants distincts sur les variables indépendantes et dépendantes. Par exemple, les jugements sur la performance organisationnelle pourraient provenir de gestionnaires de divers départements ou de différents niveaux hiérarchiques. Enfin, les mesures de l'implication de la fonction RH et de la stratégie d'évolution pourraient être enrichies de plus d'items afin de cerner plus complètement ce construit. Malgré ces limites, cette étude fournit aux chercheurs un soutien empirique appuyant l'idée que l'implication de la fonction RH puisse être liée à la performance organisationnelle dans les organisations de type prospecteur.

Bibliographie

- Barrette J., Carrière J.** (2001), "La cohérence des pratiques inter systèmes de GRH et son impact sur la performance organisationnelle", *actes du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC)*, Trevor C. Brown, dir., vol. 22, n° 9, 11-120.
- Barrette J., Ouellette R.** (2000), "Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH", *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 55, n° 2, 207-225.
- Becker B., Huselid M., Ulric, D.** (2001), "The HR Scorecard", *HBS Press, Boston*

- Bennett N., Ketchen D.J., Schultz E.B.** (1998), "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, 37 (1), 3-16.
- Cook D.S., Ferris G.R.** (1986), "Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline", *Human Resource Management*, 25, 441-458.
- Delaney J.T., Huselid M.A.** (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-69.
- Fericelli A.M., Sire B.** (1996) (Ed.), "Performance et ressources humaines", *Économica, Paris*.
- Golden K., Ramanujam V.** (1985), "Between a dream and a nightmare : on the integration of human resource management and the strategic planning process", *Human Resources Management*, 24, 429-452.
- Guérin G., Wils T.** (1992), "Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé", *Les Presses de l'Université de Montréal*.
- Huselid M.A.** (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, (38) 4, 645-672.
- Jackson S.E., Schuler R.S.** (1995), "Understanding human resource management in the context of organization and their environments", *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Le Louarn J.Y., Wils T.** (2001), "L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain" *Éditions Liaisons, Paris*.
- Lengnick-Hall C.A. Lengnick-Hall M.L.** (1988), "Strategic human resource management : A review of literature and a proposed typology", *Academy of Management review*, 13 (3), 454-470.
- Miles R.E., Snow C.C.** (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamic*, 12 (4), 36-52.
- Miles R.E., Snow C.C.** (1978), "Organizational strategy, structure and process", *New York, Mc Graw-Hill*.
- Mintzberg H.** (1982), "Structure et dynamique des organisations" *Paris/Montréal, Les Éd. d'Organisation, Agence d'Arc*.
- Pfeffer J., Cohen Y.** (1984), "Determinants of internal labor markets in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.
- Pichaut F., Nizet J.** (2000), "Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingentes et politiques",  *Seuil, Paris*.
- Schuler R., MacMillan I.C.** (1984), "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Wils T., Le Louarn J.Y., Guérin G.** (1991), "La planification stratégique des ressources humaines", *Les Presses de l'Université de Montréal, PUM*.
- Wright P.M., Snell S.A.** (1991), "Toward an integrative view of strategic human resources management", *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.

