

IMPACT DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'INNOVATION

ALLANI SOLTAN NADA, ARCAND MICHEL**, BAYAD MOHAMED**

Résumé Les ressources humaines (RH) apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la compétitivité des organisations et de leur capacité à innover. Cette affirmation confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations. A partir d'une revue de la littérature, nous avons identifié quatre modèles de management stratégique des ressources humaines. Parmi ces modèles, le modèle de planification stratégique des ressources humaines semble retenir l'intérêt de la communauté universitaire et du monde des affaires. Le modèle théorique étant choisi ; notre problématique consiste à mesurer l'effet des pratiques GRH sur l'innovation et plus généralement sur la performance des entreprises. Pour ce faire, trois approches théoriques peuvent être envisagées : (universaliste, de contingence et configurationnelle). Pour vérifier ces différentes approches, une enquête sur un panel de 1983 établissements français nous a fourni un certain nombre de réponses sur la structure, les caractéristiques des établissements (taille, secteur, CA, taux d'encadrement, changement technologique, ...) et sur leurs différentes pratiques en matière de GRH (pratiques de recrutement, de formation, de gestion des carrières, d'évaluation...). Le traitement statistique des ces réponses nous a permis de tester les trois approches conceptuelles issues de la revue de la littérature. Les résultats montrent l'existence de relations entre les pratiques GRH et l'innovation. L'approche configurationnelle (qui suppose que pour que il ait effet positif des pratiques GRH sur la performance, il faut que ces pratiques soient cohérentes entre elles et d'autre part cohérente avec la stratégie) est celle qui fournit les meilleures corrélations.

* Doctorants ERPI, 8, rue Bastien Lepage, BP 54010 – Nancy Cedex
Nada.Allani@ensgsi.inpl-nancy.fr
Mohamed.Bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

** Département des sciences de la gestion et de l'économie – Université du Québec, CP. 500, Trois-Rivières, (Qc) Canada, G9A 5H7
Michel_Arcand@UQTR. Uquebec. ca

INTRODUCTION

Le recrutement, la formation, la gestion des compétences, des emplois et des carrières, la mise en œuvre d'une politique globale et individuelle d'évaluation, l'aménagement des temps de travail, l'amélioration des conditions de travail, la communication, la négociation... sont autant de pratiques de gestion des ressources humaines (pratiques GRH) largement utilisées dans les entreprises, aujourd'hui. Si ces pratiques constituent incontestablement des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations, le processus de formation de cette compétitivité ainsi que la mesure de la contribution de chacune de ces pratiques ou des différentes grappes de pratiques sont loin de faire l'unanimité au sein de la communauté des chercheurs en GRH (Bayad & Liouville 2001, Guest 1999.).

En effet, un grand nombre de questions restent à l'ordre du jour : existe-t-il des meilleures pratiques GRH universelles, une meilleure manière de recruter, d'évaluer, une meilleure façon de décrire les emplois et les compétences ou une meilleure technique de gérer les carrières ? Quelles sont les combinaisons de pratiques qui ont le plus grand effet sur la performance et sur la capacité des entreprises à développer de nouveaux procédés ou produits, à réussir leurs changements organisationnels ? Comment évalue-t-on la performance d'une organisation ? Dans quelle mesure les pratiques GRH interagissent-elles avec la stratégie d'entreprise ?...

L'état de l'art révèle l'existence de plusieurs courants théoriques qui semblent montrer l'existence d'une relation plausible entre la mise en œuvre de pratiques GRH et l'accroissement de la performance des organisations. A partir de ces courants théoriques se dessinent trois approches empiriques reliant les pratiques GRH et la performance à savoir l'approche universaliste, contingente et configurationnelle.

Après avoir passé en revue la partie conceptuelle qui permet de mettre en avant notre problématique centrale et nos hypothèses, une seconde partie sera consacrée à la présentation de notre méthodologie. Pour l'hypothèse universaliste, nous présenterons les différentes variables explicatives (pratiques GRH retenues), expliquées (variable de performance : rentabilité, motivation, qualité...) et les variables de contrôle. Pour l'hypothèse de contingence il y a lieu d'introduire en plus la variable stratégie. La méthodologie relative à la troisième hypothèse configurationnelle consiste à regrouper d'une part les variables GRH et d'autre part les variables de stratégie sous forme de grappes afin de mesurer les arrimages internes et externes du modèle.

A l'issue de la présentation de la méthodologie adoptée, nous présenterons les principaux résultats auxquels nous avons abouti à partir du dépouillement de l'enquête qui a porté sur 1983 établissements Français.

1. Pour (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron 1993).

I. – CADRE THÉORIQUE

« Les ressources humains procurent à l'organisation un avantage compétitif » (Miller, 1989). Ce constat résume à lui seul l'évolution de la fonction gestion du personnel apparue au début de l'ère taylorienne. En effet aux multiples activités et programmes juxtaposés de la gestion du personnel (gestion de la paye, suivi et contrôle des rendements des employés...) a succédé dans un premier temps la gestion des ressources humaines (GRH) qui a introduit la dimension humaine dans la gestion des ressources de l'entreprise par la responsabilisation, la coordination et la coopération des différents acteurs. A cause de son caractère subordonné aux autres fonctions organisationnelles de l'entreprise (production, finance, marketing...), la GRH s'est vue récemment dépassée ou pour certains prolongée par la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) qui intègre les activités GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme (Schuler & Jackson 1987). Ainsi qualifie-t-on aujourd'hui certaines pratiques GRH de stratégiques, mais faut-il encore que ces pratiques se traduisent par des apports visibles à l'efficacité de l'organisation pour qu'elles puissent revendiquer leur caractère stratégique (Bayad 2001).

La revue de la littérature en GSRH foisonne de modèles théoriques (descriptifs, explicatifs, prescriptifs, normatifs...) (Guest 1999) qui abordent l'articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développement. Les travaux de Bayad (Bayad 2001) ont permis de retenir quatre grands modèles de GSRH à savoir le modèle de comptabilité des RH, le modèle de planification des RH, le modèle de compétitivité des RH et le modèle de compétence des RH.

Les approches empiriques en GSRH

Comme nous l'avons souligné, la relation entre les pratiques GRH et la performance est loin de constituer l'unanimité. La performance, longtemps considérée comme une variable monolithique à dominante financière, s'est enrichie d'autres dimensions organisationnelle, sociale, éthique et politique... (Morin 1994 ; Roger & Wright 1998 ; Guest 1999, Bayad & Liouville 2001). Ainsi, l'innovation par exemple est devenue une composante principale de la performance organisationnelle (Roger & Wright 1998 ; Guest 1999, Bayad & Liouville 2001). La revue de la littérature en GSRH, nous offre trois perspectives empiriques pour étudier les liens entre les pratiques GRH et la performance des organisations : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

L'approche universaliste

L'approche universaliste regroupe les travaux qui s'attachent à repérer et valider les « meilleures pratiques GRH (best practices) » (Pfeffer, 1994). Cette approche s'articule autour des trois principes suivants :

- supériorité et universalité des pratiques : certaines activités GRH sont toujours supérieures à d'autres et peuvent de ce fait être mises en œuvre dans n'importe quelle organisation (Delery & Doty 1996) ;
- sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance : toutes les activités GRH ne peuvent être jugées stratégiques et on préférera les pratiques GRH induisant la performance financière la plus élevée ;
- autonomie et additivité : lorsque plusieurs activités GRH sont utilisées simultanément par l'organisation, l'effet de ces pratiques GRH sur la performance est la résultante des effets individuels de chaque pratique GRH.

Cette approche est supportée par un grand nombre de travaux empiriques essentiellement nord-américains (Barrette et Simeus, 1997 ; Batt et Applebaum, 1995 ; Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg, 1996 ; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994 ; Berg, 1999 ; Guérin, Wils et Lemire, 1997 ; Huselid, 1995 ; Huselid et Becker, 1997 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Ichniowski, 1992 ; Rondeau et Wagar, 1997 ; Stephen et Verma, 1995 ; Welbourne et Andrews, 1996). Le tableau ci-dessous récapitule un certain nombre de ces travaux. Ces travaux ont solidement validé la perspective universaliste dont l'hypothèse fondamentale que nous retenons pour la suite de notre travail peut s'énoncer comme suit :

Hypothèse 1 : Le niveau d'implantation des pratiques GRH dites performantes est positivement relié à l'efficacité organisationnelle et en particulier à l'innovation des entreprises françaises.

Approche de contingence

La seconde approche ou ***approche de contingence*** met l'accent sur la contextualisation (Chandler, 1962 ; Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1985) de la GRH. En d'autres termes, il n'y a performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement. Elle cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale.

Cette approche fait de la GSRH le moyen approprié d'alignement de la structure et de la culture organisationnelles aux objectifs stratégiques de l'organisation. Elle postule que la performance de l'organisation résulte du « fit » entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement (Lawrence & Lorch, 1967).

En dépit du manque de travaux empiriques significatifs et à l'issue des nombreux travaux théoriques, l'hypothèse contingente émise par les auteurs (Schuler et Jackson, 1987 ; Kochan et Barocci, 1985 ; Miles et Snow, 1984 ; Fombrun *et al*, 1984 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996) et que nous retenons pour la suite de nos travaux peut s'écrire de la façon suivante :

Tableau 1

SYNTHÈSE DES PRINCIPALES ÉTUDES EMPIRIQUES DE L'APPROCHE UNIVERSALISTE

<i>Auteurs</i>	<i>Année</i>	<i>Entreprise et Secteurs</i>	<i>Principaux résultats</i>
Betcherman, McMullen, Leckie et Caron	1994	714 entreprises des secteurs industriels canadiens	Les pratiques GRH « innovatrices » permettent d'accroître la performance de la main-d'œuvre ainsi que l'efficacité de la firme.
Huselid	1995	968 responsables GRH d'entreprises publiques cotées en bourse	Les firmes dont l'investissement dans les pratiques GRH est élevé paraissent plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre.
Batt et Applebaum	1995	3 groupes et 1300 répondants des secteurs des télécommunications et textile.	Certaines pratiques GRH, s'avèrent un déterminant important de la performance organisationnelle.
Stephen et Verma	1995	44 entreprises manufacturières	La présence d'un système de pratiques GRH innovatrices permet aux entreprises d'accroître considérablement leur niveau de profitabilité
Delery et Doty	1996	192 succursales de banques américaines	L'investissement dans certaines pratiques GRH, constitue un puissant déterminant de l'efficacité financière de l'entreprise bancaire.
Welbourne et Andrews	1996	132 entreprises	Les entreprises, dont l'investissement dans les pratiques GRH est d'un écart-type supérieur à la moyenne des échelles, présentent un taux de survie de 92% après cinq ans d'existence.
Barrette et Simeus	1997	36 entreprises (80 responsables RH) canadiennes de haute technologie	L'investissement dans les activités de rémunération semble fortement influencer le niveau de productivité, le rendement du cours des actions, ainsi que la marge bénéficiaire de la firme. Par contre, les activités de formation n'expliquent que faiblement l'accroissement du niveau de productivité.
Huselid et Becker	1997	700 entreprises	Il y a un lien direct et hautement significatif entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires.
Rondeau et Wagar	1997	441 administrateurs d'hôpitaux canadiens	Les hôpitaux qui font un usage intensif des pratiques GRH sont associés aux organisations performantes.
Huselid, Jackson et Schuler	1997	293 grandes firmes américaines	Les activités techniques de GRH n'ont pas eu beaucoup d'effet sur les résultats de la firme, si ce n'est qu'une faible relation avec le Tobin's Q. Cependant, les pratiques dites stratégiques semblent de puissants déterminants de l'efficacité organisationnelle.
Guérin, Wils et Lemire	1997	2500 professionnels syndiqués québécois	Ils montrent l'existence d'un ensemble de pratiques GRH pouvant procurer un net avantage compétitif pour la firme.
Berg	1999	1 355 travailleurs dans 13 aciéries américaines	Il y a une forte relation entre la satisfaction au travail et la mise en place des pratiques GRH (les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes). Par contre, les pratiques de rémunération incitative, de communication et de sécurité d'emploi n'influencent en rien le niveau de satisfaction des employés.
Chênevert, Sire, et Tremblay	1999	602 grandes entreprises de trois pays (France, Angleterre, Canada)	Les politiques de rémunération (indexation sur la performance individuelle ou sur le niveau de bonis) ont un effet significatif sur la performance.
Henninger-Vacher et Sire	2000	155 établissements Français dans le secteur marchand non agricole.	Les auteurs montrent que certaines pratiques de rémunération (primes individuelles, intéressement au résultat d'exploitation, augmentation au mérite) ont un effet significatif sur la performance des organisations.

Hypothèse 2 : La relation entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle (l'innovation en particulier) des entreprises Françaises est contingente au type de stratégie organisationnelle adoptée par la firme.

Approche configurationnelle

La GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer & Holder, 1988 ; Dyer & Reeves, 1995 ; MacDuffie, 1995 ; Whitfield & Poole, 1997 ; Wright & Snell, 1991, 1998). En effet, l'approche configurationnelle développe l'idée d'un processus de décision holistique et incrémental. Le choix des solutions acceptables relève d'un processus interactif entre les options stratégiques anticipées (opportunités) et la capacité des RH à les mettre en œuvre à travers les qualifications, les comportements, les expériences des acteurs.

Les configurations peuvent être vues comme une architecture de liens multiples (non linéaires) et interactifs entre les éléments de la stratégie et les grappes de pratiques GRH² ; une architecture susceptible d'évoluer dans le temps (Miller, 1989).

Un certain nombre d'études empiriques ont essayé d'évaluer l'effet des regroupements des pratiques GRH sur la performance des organisations [tableau 2] (Arthur ; 1992, 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; Delery et Doty 1996 ; Dunlop et Weil 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997 ; Kelley, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Youndt, Snell et Dean et Lepak, 1996.

Les deux hypothèses relatives à la recherche de cohérence interne et externe, que nous retenons à partir de l'approche configurationnelle peuvent s'énoncer de la façon suivante :

Hypothèse 3. 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 des entreprises Françaises et plus particulièrement leur innovation.

Hypothèse 4. Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle des entreprises Françaises et plus particulièrement leur innovation.

2. L'interaction entre la stratégie RH et la stratégie de développement fait apparaître quatre configurations stratégiques (expansion, développement, productivité, repositionnement).

Tableau 2

SYNTHÈSE DES PRINCIPALES ÉTUDES EMPIRIQUES DE L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE

<i>Auteurs</i>	<i>Année</i>	<i>Entreprise et Secteurs</i>	<i>Principaux résultats</i>
Arthur	1992-1994	30 dirigeants de petites aciéries américaines	L'auteur démontre que plus l'alignement interne et externe est fort, plus l'entreprise présente une performance élevée, et ce, principalement pour les entreprises qui utilisent un système GRH axé sur l'engagement et la valorisation du travailleur.
Ichniowski, Shaw et Prenzushi	1997	36 entreprises américaines de production d'acier	L'auteur constate que les systèmes constitués de pratiques GRH innovatrices semblent plus performants que les autres types de regroupements.
MacDuffie	1995	62 sites d'assemblage automobile répartis dans 16 pays différents	L'investissement dans les pratiques GRH influence de façon significative la performance organisationnelle non pas de manière individuelle, mais plutôt regroupée sous forme de système GRH cohérent
Bird et Beechler	1995	64 filiales américaines d'entreprises japonaises	L'arrimage entre les pratiques GRH et la stratégie de l'entreprise semble influencer uniquement les critères liés à l'efficacité sociale de la firme. Cependant, selon cette étude, le niveau d'arrimage ne peut aucunement être reconnu comme étant un prédicateur de l'efficacité économique et financière de l'entreprise.
Kelley	1996	973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques	La GRH influence la performance organisationnelle lorsque les pratiques GRH sont regroupées de façon cohérente entre elles. L'arrimage interne des pratiques GRH (cohérence interne) constitue une condition nécessaire, mais insuffisante. En effet, pour maximiser la performance, les regroupements de pratiques GRH doivent aussi s'aligner sur d'autres éléments liés à la structure organisationnelle.
Dunlop et Weil	1996	42 entreprises	Les résultats semblent supporter partiellement la perspective configurationnelle des RH. En effet, on constate que la seule présence de regroupements cohérents de pratiques GRH semble prédire, bien que modestement, l'accroissement de la performance organisationnelle.
Youndt, Snell, Dean et Lepak	1996	512 entreprises du secteur manufacturier américain	Lorsqu'on contrôle les variables de contingence, on remarque que l'investissement effectué dans les pratiques GRH constitue, à lui seul, un déterminant important de l'efficacité organisationnelle. Cependant, lorsque l'ensemble des variables est pris en compte, on constate que les précédents effets retrouvés seraient dus, en grande partie, au phénomène de contingence des ressources humaines.
Delery et Doty	1996	192 succursales de banques américaines	Les résultats montrent qu'un seul système GRH idéal semble en mesure d'expliquer l'efficacité financière des succursales bancaires. Dans ce cas précis, on constate que plus une entreprise présente des activités RH similaires à celles retrouvées dans le modèle idéal de type « système de marché », meilleurs seront ses résultats financiers. Inversement toutefois, plus une entreprise se rapproche de l'autre modèle, moins bons seront ses résultats financiers.

Simons, Shadur et Kienzle	1999	35 compagnies minières australiennes	Les entreprises qui ont adopté un système RH innovateur maximisent leur niveau de performance en choisissant une stratégie d'affaires plus traditionnelle (i.e. stratégie de défense). Inversement, les entreprises ayant adopté une stratégie RH traditionnelle maximiseront leur niveau d'efficacité si elles se cantonnent dans une stratégie d'affaires innovatrice.
Henninger-Vacher et Sire	2000	155 établissements Français dans le secteur marchand non agricole.	Les résultats de l'approche configurationnelle sont peu concluants. Les grappes de pratiques de rémunération ne permettent pas aux auteurs de mieux appréhender l'intérêt de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie.

II. – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Rappelons à ce stade que l'objectif de notre travail est de chercher à établir le(s) lien(s) entre différentes pratiques GRH et un critère particulier de la performance à savoir l'innovation. La revue de la littérature nous a permis d'émettre quatre hypothèses de travail issues des trois approches empiriques que nous avons explorées : approche universaliste, approche contingente et approche configurationnelle. Afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses, nous avons exploité le questionnaire « REPONSE »³ conçu par la DARES. En effet, nous avons procédé à un traitement statistique des réponses de cette enquête.

3. La DARES a mené, en 1993 puis fin 1998-début99, deux éditions successives d'une enquête statistique auprès des entreprises et des représentants du personnel. L'enquête relation professionnelles et négociations des entreprises. (« REPONSE ») a porté respectivement sur les années 1992 et 1998. C'est l'institut BVA qui a assuré la collecte des données pour les deux éditions.

Cette enquête est un outil destiné à analyser les relations sociales dans les entreprises, en lien avec les stratégies concurrentielles et organisationnelles des employeurs. Menée sur un échantillon aléatoire et représentatif de 3000 établissements, l'enquête est réalisée par entretiens en face à face entre, d'une part, un enquêteur et un représentant de l'employeur et d'autre part, un autre enquêteur et le principal représentant du personnel dans chaque établissement, quand il existe une représentation collective.

L'enquête fournit, à l'aide d'indicateurs qualitatifs (variables de « classe »), une description précise des processus de négociation et de conflit. Elle s'attache à identifier les principaux enjeux de la négociation sociale, et permet de mettre en relief des questions-clés telles que la participation des salariés, leur implication au travail, les pratiques salariales, la gestion de l'emploi, les innovations technologiques et organisationnelles ou les méthodes d'organisation et de contrôle du travail. Le volet « employeur » décrit plus particulièrement les pratiques managériales en la matière, alors que le volet « représentants du personnel » est consacré à l'implantation et aux activités des instances de représentations collectives. Un volet « salariés » a été introduit pour 1998 et fournit dans la plupart des établissements le point de vue de quelques salariés sélectionnés aléatoirement.

Pour plus de détails concernant l'enquête de 1992, on se reportera au numéro spécial de

En suivant l'ordre des approches testées, nous présentons dans un premier temps les variables relatives à l'approche universaliste (variables dépendante et variables indépendantes). Nous présentons par la suite les variables relatives à l'approche de contingence (introduction des variables de stratégie). Pour présenter les variables de l'approche configurationnelle, nous avons conçu trois systèmes de travail (groupes de pratiques GRH) et trois configurations stratégiques.

Après avoir fini de présenter les différentes variables, nous aborderons la préparation des différentes données de l'enquête (les analyses factorielles, les procédures de vérification des quatre hypothèses). A l'issue de la présentation de la méthodologie adoptée, nous présenterons les principaux résultats auxquels nous avons abouti à partir du dépouillement de l'enquête qui a porté sur 1983 établissements français.

Présentation des variables

Pour l'hypothèse universaliste, nous présenterons les différentes variables explicatives (pratiques GRH retenues), expliquée (variable de performance : innovation).

Variables relatives à l'approche universaliste

– Présentation des pratiques GRH (variables indépendantes)

Certains auteurs ont tenté de dresser une liste exhaustive des pratiques GRH utilisées dans les entreprises. D'autres travaux ont regroupé ces pratiques selon leur homogénéité. Pour ce qui nous concerne, nous avons retenu une typologie composée de cinq familles de pratiques : les stratégies d'acquisition, de rétribution, de développement, d'animation et de négociation. Nous aborderons en détail ces différentes pratiques dans Les prochains.

a – Stratégie d'acquisition

Cette classe de stratégie RH regroupe quatre types de pratiques : organisation, recrutement/sélection, intégration et qualification.

L'*organisation du travail* représente une variable centrale dans la quasi-totalité des études en GSRH (Dyer et Kochan, 1995 ; Dyer et Reeves, 199 ; Lawler, 1992 ; Pfeffer, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Nous avons donc retenu un certain nombre d'éléments associés au concept d'organisation du travail à savoir la définition du travail à accomplir, la fréquence du contrôle et les modes de résolution des incidents mineurs dans la production.

la revue travail et emploi n° 66, 1-1996). Pour 1998, les premiers résultats ont été publiés (Coutrot, 2000a ; 2000b ; 2000c ; Malanb, Zouary, 2000) et portent sur les innovations technologiques et organisationnelles et leur impact sur la gestion de l'emploi, sur le recours aux contrats temporaires, ainsi que sur la représentation des salariés vue par les employeurs.

Les pratiques de **recrutement** peuvent aussi être reconnues comme étant des variables stratégiques (Ostroff et Rothausen, 199 ; Pfeffer, 1994 ; Pfeffer et Veiga, 1999 ; Schneider, 1987). Dans notre étude, le recrutement se référera aux critères de sélection (qualités recherchées lors de l'embauche) ainsi qu'aux difficultés à trouver les compétences nécessaires sur le marché du travail.

L'**intégration** ressort, de plus en plus, comme étant une variable capable d'influencer de manière significative les résultats organisationnels (Eaton et Voos, 1992 ; Greer, 1995 ; Kochan, McDuffie ; Levine, 1995 ; Osterman, 1988, 1995). Concernant cette variable, nous retiendrons la nature de l'emploi (CDD, intérim et temps partiel) comme caractéristique des pratiques d'intégration dans l'organisation. La littérature en GSRH montre également que la structure des **qualifications** peut aussi servir d'élément précurseur de l'efficacité organisationnelle (Arthur, 1994 ; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 ; MacDuffie, 1995 ; Osterman, 1994 ; Pfeffer, 1994). Dans ce travail, nous retiendrons essentiellement le poids des employés, des techniciens et des cadres dans la structure des emplois.

b – Stratégie de rétribution

Cette classe de stratégie est composée de trois types de pratiques : la composition et l'évolution des salaires, la rémunération incitative/intéressement et l'évaluation

De manière parallèle au **salair**e, la littérature scientifique en GSRH a tôt fait d'identifier la **rémunération incitative** comme étant un élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (Blinder, 1990 ; Fossum et McCall, 1997 ; Ledford, 1995 ; Mitchell, Lewin et Lawler, 1990 ; Weber, 1994 ; Weitzman et Kruse, 1990). À preuve, cette variable est présente dans les principaux modèles de GSRH (Dyer et Kochan, 1995 ; Pfeffer, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Nombreux sont les modes de rémunération incitative, et la littérature en retient, essentiellement, le partage⁴ des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façons d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997). L'**évaluation** du rendement individuel⁵ représente également une variable pouvant aider

-
4. Le partage des profits consiste en une redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise ou l'unité (généralement sur une base annuelle) (Kanungo et Mendonca, 1997). Le partage des gains consiste en une redistribution d'une partie des gains de productivité engendrés par l'entreprise ou l'unité (ex. partage des gains attribuable à une augmentation des ventes trimestrielles ou à l'amélioration de la productivité du travail) (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). La redistribution de bonus de performance peut être interprétée de multiples façons (Kanungo et Mendonca, 1997) selon la dimension individuelle ou collective. Ces deux dimensions sont retenues dans l'enquête « REPOSSE » pour les cadres et les non cadres. Les pratiques d'intéressement et de **stock option** pour les cadres ont aussi été retenues.
 5. L'évaluation du rendement individuel comprend deux types distincts Delery et Doty (1996 : 805) dont le premier repose sur l'évaluation des comportements observables et le

la firme à accroître son niveau de performance organisationnelle (Baird, Beatty et Schneier, 1982 ; Beatty, 1989 ; Denison, 1990 ; Guzzo, Jette et Katzell, 1985 ; Heneman et Von Hippel, 1997 ; Latham et Wexley, 1982).

c – Stratégie de développement

La stratégie de développement intègre les pratiques de formation et de mobilités. Théoriquement, l'investissement dans la formation⁶ et le perfectionnement devraient accroître le rendement des salariés et, par là, la performance organisationnelle. Un grand nombre d'études empiriques ont, par ailleurs, validé un tel lien (Arthur, 1994 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997).

Nous retiendrons également les pratiques de développement qui touchent à la *mobilité*. En effet, l'enrichissement horizontal des tâches permet à une personne d'exécuter plusieurs tâches différentes ayant une complexité et une importance similaires. Nous avons retenu pour cela les possibilités de passage d'un poste à l'autre ainsi que l'importance des personnes concernées dans l'organisation.

d – Stratégie d'animation

La stratégie d'animation comprend le partage de l'information, la participation et la communication.

Le partage de l'*information* représente une variable stratégique importante en GSRH (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997 ; Lawler, 1992 ; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Walton, 1985). Le type d'information retenu dans cette étude est exclusivement de nature stratégique, c'est-à-dire qu'il est essentiellement lié à la concurrence, aux marchés, aux nouveaux produits ainsi qu'aux données financières et stratégiques de l'entreprise.

De manière équivalente à la *communication*, l'utilisation d'équipes de travail (*participation*) représente une variable RH que l'on peut qualifier de stratégique. Dans la majorité des études, la présence d'équipes de travail représente un important déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle (Banker, Field, Schroeder et Sinha, 1996 ; Cable et Fitzroy, 1980 ; Cooke, 1994 ; Cotton, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 1991 ; Eaton, Voos et Kim, 1997 ; Levine et Tyson, 1990).

second sur l'évaluation des résultats quantifiables. La première dimension est appréhendée par le degré de recours aux entretiens d'évaluation et de leurs effets pour les cadres et les non cadres. La seconde dimension est liée au niveau d'appréciation des performances des cadres et des non cadres.

6. La formation comprend les activités formelles dont le but est d'accroître la compétence des salariés ; ces activités étant soit spécifiques au travail, c'est-à-dire reliées exclusivement à la tâche, soit générales, c'est-à-dire visant, entre autres choses, à combler les besoins futurs liés aux transformations ou aux changements qu'aura à subir l'organisation (Pfeffer et Veiga, 1999).

e – Stratégie de négociation

Les pratiques de représentation, d'expression, de discussion et de conflit sont les quatre piliers de la stratégie de négociation. Les modèles classiques de GSRH supposent généralement que les intérêts des individus sont identiques et que l'implication de tout le personnel aux objectifs de l'organisation est un fait acquis. Plus particulièrement, le syndicalisme ne se justifie pas comme forme d'expression collective (*représentation*). La négociation n'a pas lieu d'être étant donné que les stratégies RH ont pour but de répondre aux besoins de chaque individu et qu'elles donnent à chacun un pouvoir égal. Pour Guest (1989), les employeurs disposent de trois manières pour réduire l'expression syndicale : en développant de nouvelles formes de communication (*expression*), en proposant un management participatif, et en mettant en place des actions RH centrées sur l'individu.

La prise en compte de l'organisation, et plus particulièrement de sa GRH, ouvre la voie à une approche du marché interne du travail fondée sur un possible équilibre coopératif (Amadiou, 1996 ; Rojot, 1995). Sur ce point, Aoki (1984, 1988) remarque que les relations entre syndicats et dirigeants sont passées d'une logique de la « réactivité » à une logique de « l'interactivité » (*discussion*).

Pour l'employeur, la stratégie RH, la négociation et la stratégie d'activités sont intimement liées. Par ailleurs, le processus de prise de décision stratégique implique, ici, différents acteurs et s'effectue à différents niveaux. La nature des décisions prises par un acteur a des effets sur l'ensemble du système (Kochan, McKersie et Capelli, 1984). On perçoit, ici, le poids de la négociation et les réactions (*conflits*) qui peuvent en découler de la part des autres acteurs-clés que sont l'employeur, les syndicats et l'État.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des variables relatives aux cinq stratégies RH retenues.

– Variables dépendantes : l'innovation

Les études relatives au champ de la stratégie montrent la prépondérance des indicateurs financiers dans la mesure de la performance. Cette lecture financière se trouve ainsi largement utilisée dans la recherche en GSRH, puisque ce courant de pensée combine à la fois stratégie et GRH. Cependant, dans la lignée des travaux de Venkatraman et Ramanujam (1986), la littérature en gestion propose de plus en plus d'intégrer, en complément de la dimension financière, d'autres dimensions plus opérationnelles comme l'innovation ou l'introduction de nouveaux produits, la qualité des produits, la part de marché, l'image sociale de l'entreprise...

A ce niveau, plusieurs études ont montré le rôle important joué par l'innovation dans la compétitivité des organisations (Bayad et Liouville 2001) (Guest 1999) (Snell et Lepak 2000). Notre étude portera donc un regard particulier sur l'effet des pratiques GRH sur l'innovation dans les organisations françaises.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la définition donnée par Coutrot (Coutrot, 1999), que nous avons enrichie par l'introduction de nouveaux produits. Le

Tableau 3
VARIABLES ISSUES DES 5 STRATÉGIES RH (RELATIVES À L'ENQUÊTE « REPONSE »)

Noms et libellés des variables GRH		
Acquisition	Organisation	Ordre, Contrôle, Autonomie
	Recrutement	Qualités recherchées lors de l'embauche, difficultés à trouver les compétences
	Intégration	CDD, temps partiel, intérimaires
Rétribution	Qualification	Le poids des Employés, Techniciens, Cadres
	Salaires	Augmentation générale, Augmentation individualisée, Critère d'inflation, Critère de résultats financiers
	Incitatif	Primes de performance, stock options, Prime intéressement
	Evaluation	Lien entre les résultats de l'évaluation d'un salarié et son salaire, sa formation, sa promotion et son emploi
Développement	Formation	Dépenses de formation
	Mobilité	Passage d'un poste à l'autre
Animation	Information	Diffusion (règlement intérieur, plaquette, organigramme,...)
	Participation	Groupes de qualité, Réunions d'atelier, Groupes expression, Boîte à idées, Journée portes ouvertes, Projet d'entreprise
	Communication	Discuter individuellement par unité travail, collectivement, Discuter pour informer, pour rassurer, pour avis, pour négocier modalités, pour négocier le principe
Négociation	Représentation	DS ⁷ , DU ⁸ , CHSCT ⁹ , CE ¹⁰ , DP ¹¹ % syndiqués dans l'établissement,
	Expression	Besoin RP ¹² RP traduisent-ils les aspirations ? RP et prise en compte des possibilités économiques, Salariés se défendent-ils seuls ?...
	Discussion	DS Négó sur temps travail, DP,CE,DU Négó sur temps travail, DS Négó sur qualification, DP,CE,DU Négó sur qualification, DS Négó sur emploi, DP,CE,DU Négó sur emploi, Négó sur cond travail, Négó sur changement tech
	Conflits	Entre buts : s'informer, établir responsabilités, calmer le jeu...

7. DS : Délégués Syndicaux.

8. DU : Délégation Unique.

9. CHSCT : Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail.

10. CE : Comité d'Etablissement / d'Entreprise.

11. DP : Délégué du Personnel.

12. RP : Représentation du personnel.

tableau ci-après présente les différentes dimensions et variables relatives à l'innovation et retenues dans notre méthodologie.

Tableau 4

VARIABLES INNOVATION (RELATIVES À L'ENQUÊTE « REPONSE »)

Noms et libellés de la variable innovation		
Innovation	Technologique	Changement technologique au cours des trois dernières années Informatique individuelle, Réseau intranet, Internet, Robot, SAO
	Organisationnelle	Changement organisationnel au cours des trois dernières années Existence de groupes de travail, Existence d'équipes autonomes, Mise en place du Juste à temps
	Produit	Introduction de nouveau produit au cours des trois dernières années

Variables relatives à l'approche contingente

Dans cette approche, nous reprenons les mêmes variables que celles utilisées pour l'approche universaliste, à la différence près, qu'une variable supplémentaire permettant d'identifier le type de stratégie d'entreprise sera rajoutée¹³. Pour introduire cette variable de contingence nous nous sommes référés au modèle proposé par Porter (1980, 1985). En effet, ce modèle théorique de stratégie d'entreprises, largement reconnu et partagé par les chercheurs, prend pour acquis que le type de stratégie retenu par l'organisation aura un impact direct sur le choix des politiques et des pratiques GRH. Ce modèle peut intervenir, aussi bien dans l'analyse de l'hypothèse de contingence, que dans l'analyse de l'hypothèse configurationnelle (Delery et Doty, 1996 ; Segev, 1989). Le tableau ci-après présente les variables de stratégie retenues pour examiner l'approche contingente.

Tableau 5

VARIABLES DE STRATÉGIE (RELATIVES À L'ENQUÊTE « REPONSE »)

Noms et libellés des variables de Stratégie		
Stratégie	Stratégie d'offre	Objectif de rentabilité
	Stratégie de marché	1 ^{er} critère de stratégie ¹

13. Pour introduire le concept de contextualisation.

14. signifie le premier critères parmi les 3 éléments principaux sur lesquels se base la stratégie de l'entreprise.

Variables relatives à l'approche configurationnelle

La logique théorique sous-jacente à la perspective configurationnelle contraint le chercheur à un protocole de recherche beaucoup plus complexe que celui exigé pour les approches universalistes et de contingence. Le raisonnement théorique que nous allons adopter pour tester l'approche configurationnelle sera basé sur la théorie des typologies (Doty et Glick, 1994 ; Doty, Glick et Huber, 1993). À cet effet d'ailleurs, la littérature théorique semble relativement unanime à affirmer que cette procédure présente plusieurs avantages¹⁵ 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). La méthodologie relative à cette troisième approche configurationnelle consiste à regrouper d'une part les variables GRH et d'autre part les variables de stratégie sous forme de grappes afin de mesurer les arri-mages internes et externes du modèle.

Configurations théoriques des systèmes de travail (relatifs aux pratiques GRH)

Condition essentielle à la validation ultérieure de l'hypothèse liée au principe de cohérence interne des pratiques GRH, l'identification de regroupements ou de systèmes composés de pratiques GRH complémentaires représente notre première étape. Pour notre recherche, nous allons adopter trois systèmes de travail que nous avons préalablement dérivés de la littérature théorique. Ces systèmes seront, à quelques exceptions près, similaires à ceux élaborés initialement par les travaux théoriques de Walton (1985) et adoptés par Arthur (1992, 1994) dans le cadre de ses importantes recherches en GSRH.

Dans le « système basé sur l'engagement »¹⁶, les salariés bénéficient de plusieurs formes de rémunération incitative, d'une formation importante, d'activités de recrutement très élaborées, d'une évaluation du rendement axée sur le développement des individus, d'une flexibilité importante concernant les postes de travail, d'un niveau de participation élevé, d'un partage notable de l'information ainsi que d'une intégration importante.

Le deuxième système de travail ou « système basé sur le contrôle » est essentiellement caractérisé par une formation uniquement orientée sur la tâche, un faible niveau de participation et de partage d'information, des activités d'évaluation du rendement peu élaborées, une faible intégration, des activités de recrutement peu élaborées ainsi qu'une faible utilisation des mécanismes de rémunération incitative.

15. Les textes de Doty et Glick (1994) et Doty, Glick et Huber (1993) présentent une recension complète des divers avantages théoriques et pratiques liés à l'utilisation de typologies (ou idéaux-types).

16. Le terme « système basé sur l'engagement » représente une traduction du terme « *commitment system* » employé par Arthur (1992, 1994). Nous allons également employer l'appellation « système basé sur le contrôle » pour désigner l'autre système de travail, soit le « *control system* ».

Le troisième système, que nous avons nommé « système intermédiaire », représente, quant à lui, un « mélange » des deux autres.

Configurations stratégiques (relatifs aux stratégies de développement)

Il s'agit d'identifier les diverses configurations stratégiques auxquelles seront alignés ultérieurement les regroupements de pratiques GRH. Cette deuxième opération se veut une condition essentielle à la vérification de l'hypothèse voulant que les systèmes GRH soient d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont alignés à des configurations stratégiques correspondantes (principe de l'arrimage externe). Comme nous l'avons signalé auparavant, les configurations stratégiques élaborées par Porter (1980, 1985) seront retenus pour cette recherche.

La première configuration stratégique a pour objectif principal la « minimisation des coûts ». Comme son nom l'indique, l'adoption d'une telle stratégie oblige la firme à certaines prescriptions organisationnelles. Entre autres activités, les firmes qui adoptent un tel cadre de travail auront un pôle décisionnel fortement centralisé, exerceront un contrôle constant des coûts à travers une série de règles et de procédures et décourageront toute tentative de créativité et d'innovation qui pourrait accroître les coûts de fonctionnement (ex. les coûts d'expérimentation et d'erreur d'un nouveau produit ou service) (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000).

La deuxième configuration stratégique appelée stratégie de « différenciation » s'oppose en tous points à la précédente. Dans ce cas, la qualité de produits ou de services, l'innovation de produits ou de services, la minimisation des règles et des procédures administratives, la décentralisation du pouvoir aux mains d'employés compétents et engagés ne sont que quelques exemples retrouvés dans une telle stratégie d'affaires (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000). La troisième configuration en sera une mitoyenne. Nous la nommerons stratégie de « focus ».

Théoriquement, il devrait y avoir arrimage entre un système de travail basé sur « l'engagement » et une stratégie de développement axée sur la « différenciation ». Nous devrions également retrouver un arrimage théorique¹⁷ entre un système de travail basé sur le « contrôle » et une stratégie organisationnelle orientée sur la « minimisation des coûts ». Finalement, il devrait y avoir arrimage entre une stratégie de « focus » et un système de travail « intermédiaire ». Les travaux développés par Arthur (1992, 1994) ont d'ailleurs fait la preuve que ces arrimages étaient scientifiquement solides et cohérents.

17. Afin d'affecter les entreprises de l'enquête « REPONSE » aux configurations théoriques, deux classifications (méthode des nuées dynamiques) en trois groupes ont été réalisées respectivement à partir de trois entreprises sélectionnées (noyaux centraux) pour leur proximité aux systèmes de travail théoriques et de trois entreprises sélectionnées (noyaux centraux) pour leur proximité aux systèmes de stratégie théoriques.

Mesures des arrimages

Afin de mesurer l'arrimage interne, nous avons calculé des indices de similarité entre les systèmes de travail théoriques et les systèmes de travail retrouvés dans les organisations. Plus précisément, il s'agit d'un indicateur de dispersion qui repose sur l'écart entre le système de travail retrouvé dans l'organisation (valeurs observées des variables de GRH) et le système de travail théorique ressemblant le plus à celui retrouvé dans la firme (moyennes des valeurs observées des variables de GRH par classe d'appartenance).

Pour mesurer le modèle complet, c'est-à-dire l'arrimage interne et l'arrimage externe, nous avons utilisé les indices de similarité entre le système de travail retrouvé en milieu organisationnel et le système de travail théorique en tenant compte, cette fois-ci, des configurations stratégiques d'appartenance. Plus précisément, nous avons estimé les arrimages internes pour chacune des trois configurations stratégiques.

Préparation des données d'enquête

Analyses factorielles

Étant donné le nombre important de variables retenues pour traduire l'impact des pratiques de GRH sur la performance (et sur l'innovation en particulier) des organisations et afin de tenir compte des effets multidimensionnels, nous avons choisi de réduire celles-ci à quelques dimensions synthétiques. Pour cela, une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) a été utilisée pour chacun des blocs de variables retenus pour la validation des différents modèles de recherche proposés dans cette étude. Ainsi, 4 analyses factorielles ont été effectuées pour la stratégie d'acquisition (1 pour l'organisation, 1 pour le recrutement, 1 pour l'intégration et 1 pour la qualification). Nous avons retenu le premier axe factoriel pour chacune de ces variables. Ainsi nous avons retenu en totalité 15 axes factoriels. Le calcul du coefficient alpha de Chronbach a donné des résultats acceptables qui vont dans le sens de la fiabilité des différentes variables retenues.

Dans l'esprit de l'approche configurationnelle, deux typologies ont été réalisées. La première concerne les systèmes de travail. Afin d'approcher les configurations théoriques, une classification par la méthode des Nuées Dynamiques a été réalisée en prenant comme noyaux centraux trois établissements aux caractéristiques observées sur les variables de GRH (15 axes factoriels) les plus proches des caractéristiques théoriques. La moyenne intra-classe pour chacun des 15 axes de GRH a été prise comme estimation de la valeur théorique pour chacune des dimensions RH sélectionnées. Ces moyennes servent au calcul des indicateurs de similarité nécessaires pour tester l'hypothèse 3 de l'approche configurationnelle.

La même démarche appliquée aux configurations de stratégie a permis de retenir 3 axes factoriels.

Démarche de vérification des hypothèses

Les méthodes d'analyse choisies pour vérifier les quatre hypothèses de recherche se veulent essentiellement de nature quantitative. Une telle procédure d'analyse a également été retenue par la quasi-totalité des études répertoriées dans notre revue de la littérature scientifique. La nature même de notre problématique ne nous laisse guère d'autre choix. C'est plus précisément l'analyse de régression multivariée qui servira d'instrument statistique tout au long de cette recherche (notons que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide des logiciels SPAD et SAS).

– Hypothèse universaliste

Nous avons réalisé cinq régressions multiples sur la variable dépendante innovation. Chacune des 5 opérations s'est d'ailleurs déroulée en deux étapes distinctes. La première consistait à incorporer dans notre équation linéaire uniquement les variables contrôle¹⁸. La deuxième étape consistait à introduire, tour à tour, chacun des cinq groupes de variables GRH (axes factoriels).

– Hypothèse de contingence

Dans le but de vérifier l'hypothèse de contingence, nous avons suivi une procédure similaire à celle utilisée pour la perspective universaliste. Ainsi, nous avons réalisé cinq régressions multiples sur la variable innovation. La vérification de l'hypothèse contingente s'est déroulée en trois étapes.

La première étape a consisté à introduire uniquement les variables de contrôle. La deuxième étape a permis d'ajouter le groupe de variables ressources humaines sélectionné (*i.e.* groupe de pratiques RH entrées de manière individuelle) ainsi que la variable de contingence (*i.e.* stratégie coût/différenciation). Quant à la troisième étape statistique, elle a consisté à construire une équation plus globale qui tient compte des effets d'interactions entre le groupe de pratiques GRH sélectionné et la variable de contingence (stratégie).

– Hypothèses configurationnelles

Nous avons procédé de la même manière pour étudier la perspective configurationnelle. Pour valider l'hypothèse liée à la cohérence interne des pratiques GRH (*i.e.* hypothèse 3), nous avons utilisé une démarche statistique en deux étapes. La première consistait, comme pour les précédentes analyses, à insérer les seules variables de contrôle dans notre modèle d'analyse. Cette étape réalisée, nous y avons alors introduit l'in-

18. Dans notre étude, nous avons utilisé les variables de contrôle suivantes : la taille, le secteur d'activité, la nature du marché et le contrôle du capital d'établissement. Les variables de contrôle sont employées dans la recherche en GSRH pour éviter des biais liés aux effets de structure et qui pourraient affecter tant les variables dépendantes que les variables indépendantes.

dice de similarité pour les 15 dimensions RH (cf. mesure des concepts). Nous avons suivi la même procédure méthodologique pour valider, cette fois-ci, la cohérence interne et la cohérence externe liées à la quatrième hypothèse pour chacune des configurations stratégiques. Pour chaque configuration stratégique, si nous incluons les seules variables de contrôle dans une première phase d'analyse, nous y intégrons les indices de similarité dans la deuxième.

III. – LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Notre question de recherche étant d'étudier les liens entre les pratiques GRH et l'innovation des organisations Françaises. La revue de la littérature en GSRH nous a permis de poser quatre hypothèses de recherche. Ces hypothèses sont issues des trois perspectives sous lesquelles ces liens ont été étudiés : la première hypothèse est issue de l'approche universaliste, la seconde provient de l'approche de contingence et les deux dernières sont relatives à l'approche configurationnelle. Les principaux résultats seront présentés selon l'ordre des hypothèses avancées.

Résultats liés à l'hypothèse universaliste

Le tableau des résultats relatifs à la perspective universaliste montre l'effet des pratiques GRH (organisation, recrutement...) retenues sur l'innovation (changement organisationnel important, introduction d'un nouveau produit ou changement technologique important). Il apparaît à partir de la lecture du tableau que certaines pratiques ont un effet très significatif (p -value < 0.01) sur l'innovation.

Ainsi, la pratique d'**intégration** relative à la stratégie d'acquisition influence positivement l'indice d'innovation ($\beta = 0.050$; p -value < 0,01). Cette pratique d'intégration constitue une variable stratégique en GRH. En effet, peu d'employés semblent insensibles à une telle variable. Dans un marché de travail en pleine ébullition, cet élément est au centre des principales revendications des syndicats et des représentants de salariés. Il est même au centre des arguments électoraux des principaux partis politiques. L'importance sociale de cette variable a été récupérée par les chercheurs en sciences sociales et de gestion. À preuve, cette variable est dorénavant présente dans la quasi-totalité des modèles en GSRH (Delaney et Huselid, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997 ; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 ; Pfeffer, 1994 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les résultats obtenus à partir de notre échantillon de l'enquête "REPONSE" valident fortement l'existence d'une relation entre la présence de pratiques et de politiques visant à accroître l'intégration des salariés et l'accroissement de la performance des établissements. Une analyse des effets décomposés indique toutefois que seules les pratiques véhiculant des informations stratégiques semblent influencer l'indice d'innovation.

Tableau 6
RÉSULTATS RELATIFS À L'HYPOTHÈSE UNIVERSALISTE

Stratégie RH	Pratiques	Innovation β standardisé ¹⁹	$_R^2$ ²⁰ F pour $_R^2$
Acquisition	Organisation	0.042**	0.033 16.638***
	recrutement	0.006	
	intégration	0.050***	
Animation	qualification	0.114***	0.108 79.749***
	information	0.092***	
	communication	0.268***	
	participation	-0.137***	
rémunération	salaires	0.203***	0.038 25.741***
	incitatifs	0.052**	
	Evaluation	0.005	
Développement	formation	0.094***	0.011 20.957***
	représentation	0.144***	
Négociation	expression	-0.035	0.028 14.402***
	discussion	-0.037	
	conflits	-0.002	

*Légende : * : p-value < 0,10, ** : p-value < 0,05, *** : p-value < 0,01*

La variable de **qualification** exerce un effet significatif sur l'innovation ($\beta = 0.114$; p-value < 0, 01). Ainsi plus un établissement est en mesure d'assurer à ses salariés un niveau élevé de qualification, meilleure sera alors l'innovation. Rappelons que la variable qualification a été mesurée essentiellement par le taux d'encadrement du personnel.

De même, il apparaît que l'implantation de pratiques d'**animation** semblent influencer de manière significative l'indice d'innovation ($_R^2 = 0, 108$; $F = 79.749$;

19. Effet brut de chacune des variables RH prise individuellement

20. Le DR^2 du modèle total prend en compte l'ensemble des variables RH, alors que le b donne les effets décomposés.

p-value < 0,01). Parmi celle-ci, les pratiques d'information et de communication semblent particulièrement importantes.

Sur un autre plan, Les pratiques de **participation** initialement retenues (i.e. groupes qualité, participation aux actions qualité, réunion d'atelier) font varier de manière significative et dans le sens négatif l'indice d'innovation ($\beta = -0.137$; p-value < 0,01).. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces pratiques vont plutôt dans le sens d'amélioration des procédés et de formalisation des procédures que dans le sens de l'innovation qui requiert un espace d'incertitude plus ou moins grand pour son développement surtout dans ses premières phases d'émergence.

Les pratiques d'**information** et de **communication**, quant à elles, exercent un effet positif sur l'innovation respectivement ($\beta = 0.092$; p-value < 0,01 ; $\beta = 0.268$; p-value < 0,01). Il apparaît Ainsi que plus le personnel est informé sur la situation actuelle et future de son entreprise, plus il est impliqué dans ses processus de changement et d'innovation.

Les pratiques d'augmentation salariale, de formation et de représentation ont des effets significatifs et positifs sur l'indice d'innovation ; respectivement ($\beta = 0.094$; p-value < 0,01), ($\beta = 0.144$; p-value < 0,01).

Une analyse des effets décomposés montre que parmi les trois activités de **rétribution** étudiées (i.e. salaires, salaires incitatifs et évaluation), seules les activités touchant aux pratiques salariales ainsi que les pratiques associées aux incitatifs permettent d'accroître significativement le niveau d'innovation ($\beta = 0.203$; p-value < 0,01) ; $\beta = 0.052$; value < 0,01). Si nos travaux ne montrent pas d'effets significatifs sur l'innovation, l'évaluation, d'autres auteurs à l'exemple de Delery et Doty (1996), montrent l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'investissement effectué dans les pratiques d'évaluation du rendement et la performance financière de banques américaines. Ceci ne constitue en aucun cas une base de comparaison car les critères de performance étudiés ne sont pas les mêmes.

Résultats liés à l'hypothèse de contingence

L'analyse des effets croisés (croisement entre la stratégie de développement et la stratégie RH) montre que très peu de variables de performance organisationnelle semblent influencées par l'arrimage entre les pratiques GRH et la stratégie organisationnelle. En fait, les seuls résultats statistiquement significatifs présentent des résultats paradoxaux (exemple : relation inverse entre les pratiques d'animation et la performance économique de la firme) et difficiles à expliquer. Sur ce point, nous devons reconnaître que les analyses sont à approfondir [tableau7]

Tableau 7.
RÉSULTATS RELATIFS À L'HYPOTHÈSE CONTINGENTE

Stratégie RH CE Stratégie	Pratiques	Innovation	F pour R^2
Acquisition	Organisation	- 0.006	0,040 9.117***
	recrutement	- 0.005	
	intégration	- 0.024	
	qualification	- 0.024	
Animation	information	- 0.028	0.117 37.439***
	communication	- 0.005	
	participation	- 0.028	
rétribution	salaires	0.039	0.046 13.663***
	incitatifs	- 0.033	
	évaluation	- 0.014	
Développement	formation	0.014	0.020 13.207***
Négociation	représentation	- 0.027	0,038 8.678***
	expression	0.000	
	discussion	- 0.033	
	conflits	- 0.008	

En effet, il nous semble au travers des analyses effectuées que les liens entre les pratiques GRH et la stratégie sont complexes et dépassent le cadre de la contingence. Les effets d'interface entre les pratiques GRH et la stratégie de développement, dénués de toute recherche de cohérence interne ne permettent pas d'expliquer l'émergence de la performance. Par ailleurs seule la perspective configurationnelle permet d'associer convenablement des systèmes de travail et des configurations stratégiques : chose que ne fait pas l'approche contingente.

Résultats liés à l'hypothèse configurationnelle

La perspective configurationnelle est à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe que l'on peut trouver dans la littérature en GSRH. Cette conception théorique reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation.

Le tableau [tableau 8] récapitule les résultats relatifs aux tests de la première hypothèse de l'approche configurationnelle (cohérence interne).

Tableau 8
RÉSULTATS RELATIFS À LA 1^E HYPOTHÈSE CONFIGURATIONNELLE

Stratégie RH	Pratiques	Innovation (Δ)
acquisition	organisation	0.025
	recrutement	0.006
	intégration	-0.016
	qualification	- 0.048**
animation	information	0.208***
	communication	0.197***
	participation	- 0.162***
	salaires	- 0.061**
rétribution	incitatifs	- 0.011
	Evaluation	0.016
	formation	0.080***
développement	représentation	- 0.023
	expression	- 0.044**
	discussion	- 0.084***
	conflits	0.018
ΔR^2 F pour ΔR^2		0,152 23.505***

*Légende : * : p-value < 0,10, ** : p-value < 0,05, *** : p-value < 0,01*

Généralement, sur l'ensemble des pratiques testées, nous pouvons constater que plus les pratiques GRH mises en oeuvre par un établissement semblent cohérentes (*i.e.* ressemblant aux configurations théoriques), meilleures seront les performances liées à l'indice d'innovation ($\Delta R^2 = 0,152$; $F = 23.505$; $p\text{-value} < 0,01$).

Le signe négatif du coefficient Δ signifie que plus l'écart entre la pratique GRH observée et la pratique GRH théorique est faible, plus la performance est élevée (pour la pratique participation, l'écart est de -0.162 ; l'indice d'innovation est élevé).

Le signe positif du coefficient Δ indique soit un surinvestissement, soit un sous

investissement dans une pratique donnée. Ainsi, il apparaît clairement que l'accroissement de l'indice d'innovation est surtout associé aux contributions des pratiques de qualification, de salaires, de participation, d'expression et de discussion à l'arrimage interne. Nous constatons néanmoins des sur-investissements en matière de formation, d'information et de communication pour le système d'engagement et le système de contrôle et un sous-investissement en matière de formation pour le système hybride. Le poids important des sur-investissements par rapport au sous-investissement a un effet positif sur les indicateurs de performance.

L'accroissement de l'indice d'innovation est surtout associé aux contributions des pratiques de qualification, de salaires, de participation, d'expression et de discussion à l'arrimage interne. On constate néanmoins des sur-investissements en matière de formation, d'information et de communication pour le système d'engagement et le système de contrôle et un sous-investissement en matière de formation pour le système hybride. Le poids important des sur-investissements par rapport aux sous-investissements a un effet positif sur les indicateurs de performance. Ainsi toujours dans un souci de recherche de meilleure performance, il vaut mieux surinvestir dans une pratique que de sous investir.

Le tableau [tableau 9] expose les résultats relatifs à la deuxième hypothèse configurationnelle.

Tableau 9

RÉSULTATS RELATIFS À LA 2^E HYPOTHÈSE CONFIGURATIONNELLE

	Innovation (□)
Stratégie de coûts R²	0,156***
Stratégie de focus R²	0,140***
Stratégie de diff. R²	0,198***

*Légende : * : p-value < 0,10, ** : p-value < 0,05, *** : p-value < 0,01*

Les résultats montrent que plus les pratiques GRH sont cohérentes entre elles et plus elles évoluent dans un cadre stratégique favorable, meilleure sera l'innovation. Ce constat est valable pour les trois configurations stratégiques proposées à savoir la stratégie des coûts, la stratégie focus et la stratégie de différenciation. Nous pouvons également conclure sur la supériorité de la stratégie de différenciation dans sa contribution à la maximisation de la performance innovation ($\beta = 0.198$; p-value < 0,01). On pouvait s'attendre au fait que la stratégie focus présente un coefficient (β) plus grand que celui obtenu avec la stratégie de coûts. Il n'en est rien et cela peut s'expliquer par le fait que l'innovation va de pair avec une

stratégie claire et orientée vers la créativité, contrairement à une stratégie focus qui oscille entre compression des coûts d'une part et recherche de solutions nouvelles sur les plans techniques et organisationnels d'autre part.

CONCLUSION

Dans cet article nous nous sommes attachés à apporter quelques éléments de réponse à une question de recherche dont les réponses données par les chercheurs en GRH restent controversées : «quels sont les effets des politiques et des pratiques GRH sur l'innovation et plus généralement sur la performance des organisations ? ». En effet, peu de travaux ont abordé la composante innovation en dépit des nombreuses contributions à l'étude des effets des pratiques GRH sur la performance et en particulier à sa dimension financière et économique (C. A, Rentabilité, Parts de marché, Cours des actions,...)

Notre revue de la littérature nous a conduit à exploiter trois approches empiriques (universaliste, contingente, configurationnelle)

L'examen de notre question de recherche sous ces approches nous a permis de construire quatre hypothèses que nous avons essayé de valider par la suite à l'aide d'une enquête auprès de 2000 établissements Français.

Si les résultats relatifs à l'approche contingente restent à approfondir, les résultats réalisés sous les deux approches universaliste et configurationnelle sont encourageantes et vont dans le sens de la validation des hypothèses correspondantes.

S'il est vrai que l'approche configurationnelle est beaucoup plus complexe que l'approche universaliste sur le plan conceptuel mais aussi sur le plan de sa mise en œuvre, elle présente à nos yeux une modélisation plus proche de la réalité des organisations complexes d'aujourd'hui car elle fait intervenir la stratégie et les concepts de cohérence interne et externe que l'on ne peut isoler par une modélisation simplificatrice.

Reconnaissons toutefois que notre projet de recherche présente un certain nombre de limites dues essentiellement à son étendue. En effet, il s'agit d'un projet très ambitieux, qui contrairement aux autres travaux qui ont testé l'effet d'une ou de deux pratique GRH sur une seule dimension de la performance sous une perspective donnée, a pour objectif de tester l'effet d'un ensemble complet de pratiques GRH (plus ou moins exhaustif) sur un concept qui reste pour le moins que l'on puisse dire flou ou mal défini qui est la performance. Cet article se focalise sur une seule dimension de la performance à savoir l'innovation qui est en elle-même complexe et abordée dans notre cas sous un seul angle d'attaque : en tant que résultat et non pas en tant que processus. L'ensemble de ces choix et de ces contraintes va certainement limiter la portée de ce travail.

De surcroît, le fait d'avoir étudié l'effet des pratiques GRH sur la performance sous trois approches empiriques différentes ne fait que rendre la tâche plus complexe et l'objectif de nos travaux ambivalent : s'agit-il de monter la supériorité d'une approche par

rapport aux autres ? Ou s'agit-il de montrer les liens entre les pratiques GRH et la performance dans un cadre empirique donné ?

Par ailleurs, l'exploitation d'un questionnaire pré-établi limite la flexibilité qui nous est accordée dans le sens où certaines questions ou variables sont figées et ne peuvent être modifiées. La cohabitation de variables binaires et de variables de classe a rendu la construction de variables de score difficile d'où le recours aux analyses factorielles.

En guise d'ouverture, il conviendrait de tester les hypothèses validées empiriquement sur des entreprises. Il s'agit toutefois de bien choisir ces entreprises en fonction de leurs stratégies et de l'existence de pratiques GRH bien identifiées.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur J.B., (1992), "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp. 488-506.
- Arthur J.B., (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- Baird L. & Meshoulam L., (1988), "Managing two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 13, pp. 116-128.
- Barney J.B., (1991), "Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 199-220
- Bayad M., (2001), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles », Communication ESA-Grenoble séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
- Bayad. M & Liouville J., (2001). « Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », Xe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, juin 2001.
- Berg P (1999) « The effect of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Iindustry" *Industrial Relations*, Vol.54, n° 1, pp. 111-134.
- Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg, (1996), The performance Effects of Modular Production in thz apparel Industry" *Industrial Relations*, Vol. 35, n°3, pp. 356-373.
- Bird A et Beechler S. (1995), "Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese subsidiaries : an Empirical Investigation" *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, n° 1, pp. 23-46.
- Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, (1994), les transformations du milieu du travail au Canada, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.
- Chandler A.T., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, M.A. : MIT Press.
- Chenevert D (1999), « Les déterminants de la perception d'efficacité des politiques de rémunération : une étude internationale (France, Angleterre, Québec) », Thèse de doctorat Université des sciences sociales Toulouse I le 8 décembre 1999, 376 p.

- Delery J.L. & 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, pp. 802-835.
- Dunlop J. T & Weil D. (1996), "Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the US. Apparel Industry", *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, pp. 334-355.
- Dyer L. & Holder G.W., (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau National Affairs, Washington, DC, pp. 1-46.
- Dyer L., 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, pp-656-670.
- Flamholtz E.G., (1973), "Human resource accounting : measuring positional replacement cost", *Human Resource Measurement*, Printemps, pp. 8-16.
- Fombrun, C.J., Tichy N.M. & Devanna M.A., (1984), *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York.
- Guest D.E., (1989), "Human resource management : Its implications for industrial relations and trade unions", in J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, pp. 41-55.
- Guest D.E., (1999) "Human Resource Management and performance : a Review and Research Agenda" in Schuler R. S & Susan E. Jackson S. E (éd), (1999), "Human resource management", Blackwell Business
- Hekiemian J.S. & Jones C., (1967), "Put people on your balance sheet", *Harvard Business Review*, jan.-feb., pp. 105-113.
- 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 le 15 novembre 2000, 342 p.
- Hendry C. & Pettigrew A., (1990), "Human resource management : An agenda for 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, 1, pp. 17-43.
- Hermanson R.H., (1963), *A method for recording all assets and the resulting accounting and economic implications*, Dissertation Ph. D, Michigan State University.
- Herzberg F., (1966), "Work and the nature of man", Cleveland-Ohio, Ed. The World Publishing Company (Le travail et la nature de l'homme, Paris, Ed. Entreprise Moderne, 1973).
- Huselid M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S., (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of Firm performance", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 171-187.
- Huselid M. A., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of management Journal*, 38, pp. 635-672.

- Ichniowski. C., (1990) "Human Resource Practices and Productive Labor-management relations" in Lewin. D and all, Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, Industrial Relations Research Association Series, WI, pp. 239-271.
- Ichniowski. C., Show K. & Prensushi g. 1997, "The effects of Human Resource Management Systems of Economic Performance : an International Comparaison of U.S. and Japanese Plants" Management Science, Vol. 45, n°5, pp. 704-721.
- Kochan T. & Barocci T., (1985), Human Resource Management and Industrial Relations, Boston, M.A. : Little Brown.
- Kochan T., McKersie R. & Capelli P., (1984), "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", Industrial Relations, 23, pp. 16-39.
- Lado A.A. & Wilson M.C., (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective", Academy of Management Review, 19(4), pp. 699-727.
- Lawrence P.R. & Lorch J.W., (1967), "Organization and Environment", Cambridge, Harvard University Press ; (Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1973).
- Lengnick-Hall C. A. & Lengnick-Hall M., (1988), "Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology", Academy of Management Review, 13, pp. 454-470.
- Lepak.D.P. & Snell S.A., (2000), "Employment Modes, Human Resource Configurations, and Firm Performance", HR Division at the National Academy of Management Meetings, Toronto, Canada.
- Likert R., (1961), New Patterns of Management, New York, Harper & Row.
- Mc Duffie J.P., (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance : Flexible production systems in the world auto industry", Industrial Relations and Labor Review, 48, pp. 197-221.
- Miles R. E. & Snow C. C., (1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", Organizational Dynamics, 13, pp. 36-52.
- Miller P., (1989), "Strategic Human Resource Management : What it is and what it isn't », Personnel Management, Février, pp. 46-51.
- Morin. E. M, Savoie. A., Beaudin. G., (1994) « L'efficacité de l'organisation », Paris, Edition Gaëtan Morin.
- Pettigrew A. & Whipp R., (1991), Managing Change for Competitive Success, Oxford, Basil Blackwell.
- Pfeffer C.B., (1994), Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force, Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Porter M.E., (1985), Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance, New York, The Free Press.

- Rogers E.W., & Wright P.M., (1998), "Measuring organisational performance in strategic human Resource management : problems, prospects and performance Information Markets", Human Resource management Press 8, n°3, pp. 311-331.
- Rojot J., (1987), « Les syndicats et les entreprises face au nouvel environnement des relations de travail », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp. 109-120.
- Schein E.H., (1987), "Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development", E. Schein (Ed.), The Art of Managing Human Resources, New York, Oxford University Press, pp. 25-45.
- Schmitt N.W. & Klimoski R.J., (1991), Research Methods in Human Resource Management, South-Western Publishing Co, OH.
- Schuler R.S. & Jackson S.E., (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", Academy of Management Executive, 1, pp. 207-219.
- Westley F. & Mintzberg H., (1989), "Visionary leadership and strategic management", Strategic Management Journal, 10, pp. 17-32.
- Wright P. M & 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, pp. 756-772 .
- Youndt M.A., Snell S. A, Dean J.W. & Lepak D.P., (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", Academy of Management Journal, 39, pp. 836-866.