

ÉTUDE DE L'EFFICACITÉ DE LA GRH DES ENTREPRISES FRANÇAISES : L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE

Nada Allani-Soltan¹, Mohamed Bayad², Michel Arcand³

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant pour atteindre les objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose plusieurs modèles et approches pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998a; Wright et McMahan, 1992).

Parmi ces principales approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), l'approche configurationnelle des ressources humaines (RH) retient l'intérêt d'une grande partie de la communauté scientifique. En dépit de nombreuses études empiriques qui semblent valider la pertinence d'une telle approche, la perspective configurationnelle des RH semble présenter certaines failles théoriques et méthodologiques qui l'exposent à de sévères critiques (Kelley, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Dunlop et Weil, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997).

En suivant ce cadre de travail configurationnel, nous cherchons à travers cet article à mettre en avant empiriquement la relation entre la présence de certaines activités et pratiques de RH et l'accroissement de la performance de la firme.

1 Chercheure, GREFIGE, IAE Nancy 2, France. Courriel : nada.allani-soltan@univ-nancy2.fr.

2 GREFIGE, IAE, Nancy 2, France.

3 Michel Arcand, département des sciences de la gestion et d'économie, UQTR, Trois-Rivières, Québec, Canada.

Notre recherche empirique s'appuiera essentiellement sur des outils de nature quantitative : une enquête par questionnaire réalisée par la DARES¹ en 1998 et menée auprès de 3000 établissements français appartenant à divers secteurs d'activités. De cette base, nous avons extrait un échantillon représentatif de 1983 établissements. Ces données portant sur l'exercice 1998 correspondent au volet employeur de cette enquête de la DARES. Soulignons également que la taille de l'échantillon d'entreprises étudiées permet d'un point de vue statistique d'envisager des extrapolations au sein de la population d'origine.

En complément, et non par opposition, aux travaux qui se sont centrés sur une pratique donnée (rémunération, formation, négociation...) de GRH ou sur une dimension donnée de la performance (financière, économique...), nous prenons le parti d'explorer un ensemble plus ou moins exhaustif de pratiques de GRH. Objectif ambitieux certes, mais incontournable pour qui cherche à apporter une vue d'ensemble sur la question.

1. CADRE THÉORIQUE

La perspective configurationnelle représente le raisonnement le plus complet et le plus complexe en GSRH. Selon cette thèse, le regroupement des pratiques de GRH sous un système de travail cohérent permet d'atteindre de meilleurs niveaux de performance. En d'autres termes, 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 avec les principales caractéristiques de l'organisation (Baird et Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron et Kreps, 1999 ; Dyer et Holder, 1988 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Dyer et Kochan, 1995 ; Huselid, 1995 ; Lado et Wilson, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Whitfield et Poole, 1997 ; Wright et Snell, 1991, 1998 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright *et al.*, 1996).

Cette recherche d'une double cohérence interne et externe (*voir figure 1*) est caractéristique des approches configurationnelles dont les trois principes fondamentaux sont :

- le principe de recherche globale;
- l'agrégation de typologies en partant des types idéaux;
- le principe d'équifinalité.

¹ Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques

En effet, l'approche configurationnelle implique l'idée d'un processus de décision holistique et incrémental. Les configurations, qui ne sont que des idéaux-types, peuvent être vues comme une architecture de liens multiples (non linéaires) et interactifs entre les éléments de la stratégie et les grappes de pratiques de GRH; une architecture susceptible d'évoluer au cours du temps (Miller, 1989) pour atteindre un niveau maximal d'efficacité. La perspective configurationnelle dépasse ainsi le cadre de l'ajustement vertical introduit par l'approche de contingence, qui fait référence à la cohérence externe pouvant exister entre un groupe de pratiques de GRH et une caractéristique organisationnelle (la stratégie d'affaires par exemple), et intègre parallèlement à celui-ci un principe d'ajustement horizontal portant sur la cohérence interne entre les pratiques de GRH.

Les configurations issues des idéaux-types sont obtenues soit par construction théorique soit par observation empirique. Toutefois et comme le soulignent Doty et Glick (1994), la plupart des chercheurs en GRH préfèrent les configurations basées sur des construits théoriques.

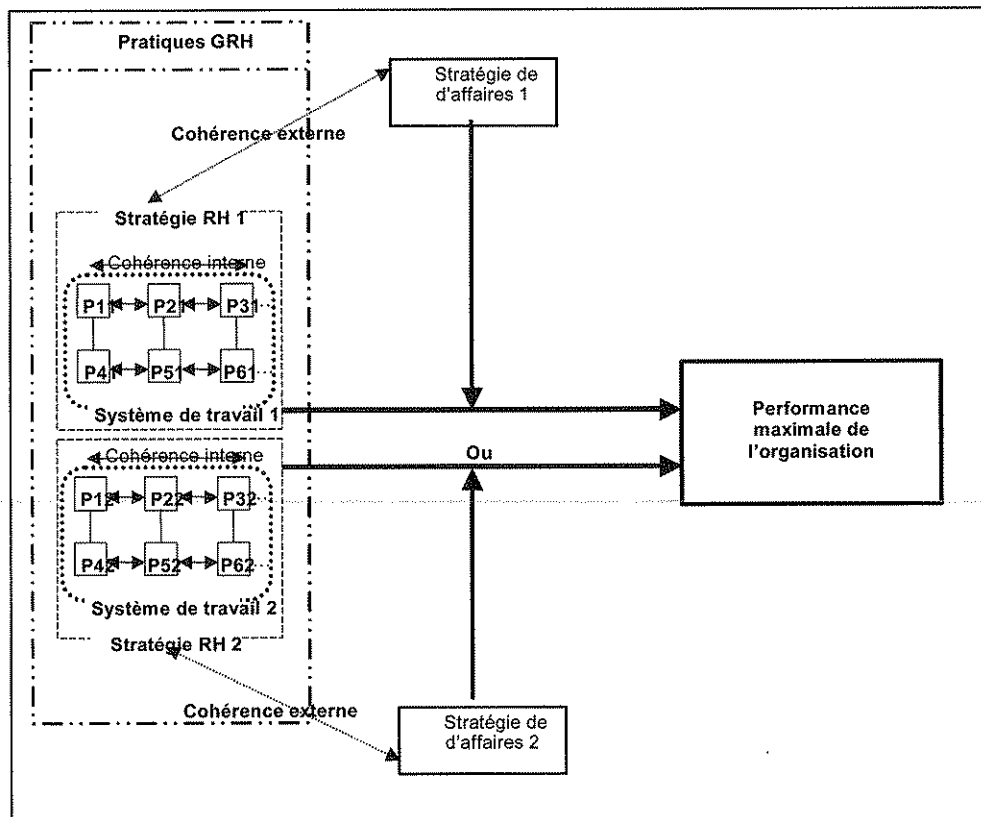
La complexité théorique de l'approche configurationnelle par rapport à celle de l'approche de contingence réside également dans le fait que les configurations résultent d'effets de synergies et d'interactions non linéaires ne pouvant être obtenus par des analyses bivariées comme dans le cas de l'approche contingente

Contrairement au principe de supériorité de l'approche universaliste, l'approche configurationnelle postule, à travers le principe d'équifinalité, que plusieurs configurations peuvent conduire à un niveau de performance maximal. Ces configurations ne doivent pas être vues comme étant des catégories immuables dans lesquelles doivent venir s'inscrire les organisations, mais comme des profils idéaux dont les organisations se rapprochent plus ou moins.

Le fait de regrouper des pratiques de GRH en un système cohérent remonte aux années 1960 et plus précisément aux travaux de Woodward (1965) et de Burns et Stalker (1961) qui ont montré l'importance, pour une organisation, de l'alignement de la technologie ou de la structure organisationnelle sur des éléments de la GRH. Les écrits de Lawrence et Lorsch (1967) ont de leur côté montré l'importance de créer une certaine forme d'arrimage interne entre la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs et les individus, et ont servi de base à des validations empiriques intéressantes (Lorsch et Allen, 1973 ; Lorsch et Morse, 1974).

Depuis, il a fallu attendre Baird et Meshoulam d'une part et Dyer et Holder d'autre part, qui, en 1988, ont réussi, cette fois, à produire un travail propre à la gestion des ressources humaines et dont la préoccupation principale réside dans la recherche de la validité de la cohérence interne entre pratiques de GRH.

Figure 1 :
Principes de cohérence interne et externe dans l'approche configurationnelle



Devant la faiblesse et la discrétion des démonstrations empiriques, les défenseurs de l'approche configurationnelle s'appuient en grande partie sur les travaux de deux économistes, Baron et Kreps qui apportent les preuves théoriques de la supériorité du regroupement des pratiques de GRH en termes, d'une part, de bénéfices techniques² et, d'autre part, de cohérence du message véhiculé par la stratégie des RH (Baron et Kraps, 1999a, 1999b). Ainsi, si une entreprise décide d'instaurer une politique basée sur la formation et le développement de son

² La notion de bénéfices techniques trouve son sens et son utilisation dans certaines théories de l'économie de travail dont l'incentive contract theories (Holstrom et Milgrom, 1994 ; Kandel et Lazear, 1992 ; Miligrom et Roberts, 1995).

personnel et qu'elle désire maximiser ses bénéfices techniques, elle doit, non seulement, mettre en œuvre des pratiques visant la sélection et le recrutement du personnel le plus apte à s'insérer dans cette politique de développement, mais aussi instaurer un certain nombre de pratiques afin d'éviter le départ de ce personnel qui a vu la valeur de son capital humain s'accroître par la formation.

Le deuxième facteur de supériorité du regroupement des pratiques de GRH a trait à la perception et à la psychologie cognitive. Pour Baron et Kreps, plus les pratiques de GRH sont cohérentes entre elles, plus leur potentiel à véhiculer un message fort et cohérent au personnel sera grand. Ainsi au sein d'un département de recherche et de développement d'une firme pharmaceutique où la recherche est réalisée et gérée en exclusivité par des chercheurs, la mise en place de pratiques de GRH visant par exemple à minimiser l'absentéisme par un contrôle de la présence des chercheurs au travail serait incohérente avec la pratique d'autonomie essentielle dans ce type de départements (Baron et Kreps, 1999a).

1.1 Les regroupements des pratiques de GRH en systèmes de travail

D'un point de vue plus prescriptif, nous pouvons également constater que les auteurs qui ont abordé l'approche configurationnelle mettent en avant, à travers leurs développements théorique et empirique, l'existence d'un certain nombre de systèmes de travail. Nous distinguons ainsi, parmi ces auteurs, trois grandes typologies selon le nombre de systèmes de travail utilisés :

- deux systèmes de travail en opposition : un système de travail qualifié de traditionnel, d'administratif ou de contrôle et un système basé sur les pratiques innovatrices (Schuler et Jackson, 1987);
- trois systèmes de travail : c'est la combinaison la plus utilisée; elle correspond aux typologies de stratégie proposées par Porter (1980, 1985) ou par Miles et Snow (1978, 1984)
- quatre systèmes de travail : un système de pratiques traditionnelles, un système de pratiques innovatrices et deux systèmes intermédiaires (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997)

Dans la seconde typologie, un des trois systèmes de travail correspond à une stratégie de différenciation par l'innovation, le second correspond à une stratégie mixte de différenciation par la qualité et le troisième système s'aligne sur une stratégie de domination par les coûts aussi appelée de minimisation ou de réduction des coûts.

Dans les entreprises où la stratégie de développement s'inscrit dans une logique de différenciation par l'innovation, le système de travail aura pour objectif de

faciliter les comportements coopératifs, orientés vers le long terme et d'encourager l'échange d'idées et la prise de risque, et il sera caractérisé par (Gomez-Mejia et Balkin, 1992) :

- ❑ des tâches demandant des interactions étroites et une grande coordination entre les groupes d'individus;
- ❑ des critères d'évaluation orientés vers des objectifs collectifs et de long terme ;
- ❑ des tâches permettant aux salariés de développer des compétences qui peuvent être utilisées ailleurs dans l'entreprise;
- ❑ un système de rémunération qui met l'accent sur l'équité interne plutôt que sur l'équité externe;
- ❑ un niveau de rémunération plutôt bas, mais qui permet aux salariés de devenir actionnaires et d'avoir plus de liberté quant au choix du MIX de composants de leur rémunération globale;
- ❑ des voies d'évolution de carrière larges pour renforcer le développement d'une large gamme de compétences.

Dans les entreprises dont la stratégie de développement s'inscrit dans une logique de différenciation par la qualité, le regroupement des pratiques de GRH ou système de travail visera le développement de l'implication des individus qui se reconnaissent dans les buts de l'organisation. Ce système sera alors caractérisé par (Gomez-Mejia et Balkin, 1992) :

- ❑ des définitions de postes fixes et explicites;
- ❑ un haut niveau de participation des salariés aux décisions relatives à leurs conditions de travail ou à leurs postes;
- ❑ des critères de performance à la fois individuels et collectifs, orientés en grande partie vers les résultats et le court terme;
- ❑ un traitement relativement égalitaire des salariés et des garanties en matière de sécurité de l'emploi;
- ❑ une formation et un développement extensif et continu des employés.

Dans les entreprises dont la stratégie de développement s'inscrit dans une logique de domination par les coûts, le système de travail devrait maximiser l'efficacité en donnant aux responsables les moyens de diriger et de contrôler l'activité des salariés. Ce système sera caractérisé par (Gomez-Mejia et Balkin, 1992) :

- ❑ des descriptions de postes fixes et explicites ne laissant aucune ambiguïté;

- ❑ des postes définis de manière étroite, des plans de carrière précis qui encouragent la spécialisation, l'expertise et l'efficacité;
- ❑ des critères d'évaluation privilégiant les résultats et le court terme;
- ❑ une référence systématique au marché pour toutes les décisions relatives aux rémunérations;
- ❑ un minimum de formation et de développement des employés.

1.2 Approche configurationnelle : les études empiriques

Contrairement aux approches universaliste et contingente qui s'appuient sur des bases théoriques solides, reconnues et éprouvées, l'approche configurationnelle semble s'asseoir sur des bases théoriques moins spectaculaires. Cette dernière approche constitue pourtant le modèle théorique le plus complexe et le plus complet de la GSRH.

Au delà des bases théoriques, quelques études empiriques ont essayé d'évaluer l'effet des regroupements des pratiques de GRH sur la performance des organisations (Arthur, 1992, 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Dunlop et Weil, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997 ; Kelley, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Youndt, Snell et Dean et Lepak, 1996). Le tableau 1 récapitule les principaux travaux empiriques abordés en GSRH.

1.3 Synthèse et critiques de l'approche configurationnelle

L'approche configurationnelle présente incontestablement la modélisation la plus complète et la plus complexe de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation. Elle constitue de ce fait, une approche très intéressante dont nous ne pouvons nous passer.

Les études empiriques permettent de dégager un certain nombre de renseignements intéressants :

Le regroupement des pratiques de GRH en systèmes de travail cohérents permet d'atteindre des niveaux de performance supérieurs à la somme des niveaux de performance atteints par la mise en œuvre des différentes pratiques constitutives de ces systèmes (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Arcand, 2000).

Tableau 1:
Synthèse des principales études empiriques de l'approche configurationnelle

Auteurs	Année	Entreprise et Secteurs	Systèmes GRH (de travail) et stratégies testées	Mesure de la performance	Principaux résultats
Arthur	1992, 1994	30 dirigeants de petites actères américaines	2 systèmes : système de contrôle (organisationaylorienne, peu de communication, peu de participation); système basé sur l'engagement organisationnel (valorisent la participation, la communication, les incitatifs monétaires et non monétaires) 4 systèmes : système regroupant les pratiques innovatrices ; un système des pratiques traditionnelles et 2 systèmes intermédiaires mixtes. ⁷	Qualité de production (niveau des rebuts), 63% meilleur pour les firmes ayant un fort alignement ; taux de productivité, 34% supérieur pour les firmes assurant un fort alignement	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 des travailleurs.
Ichinowski, Siao et Premeushit	1997	36 entreprises américaines de production d'acier	4 systèmes : système regroupant les pratiques innovatrices ; un système des pratiques traditionnelles et 2 systèmes intermédiaires mixtes. ⁷	Productivité; qualité du produit. Le système des pratiques innovatrices permet d'atteindre une qualité 8% supérieure aux systèmes hybrides et 3% supérieure au système traditionnel. Il permet d'atteindre une productivité de 5% supérieure aux autres systèmes.	Les auteurs constatent que les systèmes constitués de pratiques de GRH innovatrices semblent plus performants que les autres types de systèmes. Ils montrent statistiquement que les systèmes GRH permettent d'atteindre des niveaux de performance supérieurs à la somme des effets des pratiques prises individuellement.
MacDuffie	1995	62 sites d'assemblage automobile répartis dans 16 pays différents	2 systèmes : système traditionnel (faible niveau d'autonomie et de polyvalence du personnel) système innovateur (équipes autonomes de production ; rémunération incitative...)	Performance organisationnelle : Qualité, productivité	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. Ce type de regroupement est d'autant plus efficace s'il est lié à un système de production et d'organisation non traditionnel
Bird et Beechler	1995	64 filiales américaines d'entreprises japonaises	3 systèmes GRH correspondants aux 3 stratégies d'affaires (défenseur, analyseur et prospecteur)	Niveau de satisfaction des employés ; taux de roulement ; niveau des ventes ; niveau des profits.	L'arrimage entre les pratiques de 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 indicateur de prédictibilité de l'efficacité économique et financière de l'entreprise.
Kelley	1996	973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques	3 systèmes de travail : système traditionnel (procédures formelles d'attribution et de promotion, règles syndicales) ; système de mobilisation des travailleurs (présence de groupes de travail) ; système de « compagnonnage » (valorisation de l'apprentissage technique)	Performance organisationnelle : Qualité, productivité	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 de GRH doivent aussi s'aligner sur d'autres éléments liés

1 Constitue une véritable référence pour les défenseurs de l'approche configurationnelle.

Dunlop et Weil	1996	42 entreprises	2 systèmes de travail : système traditionnel (faible autonomie, rémunération traditionnelle, faible formation, faible participation) ; système de pratiques innovatrices (autonomie et participation à la prise à la décision et formation importantes)	Productivité du travail ; profit d'opération	à la structure organisationnelle. Les résultats semblent appuyer partiellement la perspective configurationnelle des RH. En effet, la seule présence de regroupements cohérents de pratiques de GRH semble prédire, bien que modestement, l'accroissement de la performance organisationnelle. Les résultats sont plus significatifs lorsque les regroupements cohérents sont alignés sur d'autres éléments du système organisationnel
Youndt, Snell, Dean et Lepak	1996	97 entreprises du secteur manufacturier américain : 2 répondants par entreprise pour accroître la validité des résultats	2 systèmes de travail : système à forte valorisation des RH et un système à faible valorisation des RH. 3 stratégies d'affaires : minimisation des coûts ; domination par la qualité ; axée sur la flexibilité	Performance organisationnelle : Qualité, productivité	Lorsqu'on ne prend pas en compte les variables de contingence, on remarque que l'investissement effectué dans les pratiques de 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	2 systèmes de travail idéaux : système de travail interne (regroupement des pratiques GRH pouvant s'harmoniser en théorie avec une stratégie d'affaires de type défenseur) ; système de marche (regroupement des pratiques de GRH devant s'harmoniser avec une stratégie de type prospecteur)	Résultats financiers	Les résultats montrent qu'un seul système GRH idéal semble en mesure d'expliquer l'efficacité financière des succursales bancaires. Dans ce cas précis, plus une entreprise présente des activités RH similaires à celles retrouvées dans le modèle idéal de type "système de marche", meilleurs seront ses résultats financiers. Inversement toutefois, plus une entreprise se rapproche de l'autre modèle, moins bons seront ses résultats financiers (résultats paradoxaux).
Simons, Shadur et Kienzie	1999	35 compagnies minières australiennes	2 systèmes de travail : système de travail traditionnel ; système de travail innovateur ; typologie de stratégies élaborées par Miles et Snow	Performance organisationnelle et financière	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 type défenseur). Inversement, les entreprises ayant adopté une stratégie RH traditionnelle maximiseront leur niveau d'efficacité si elles s'inscrivent dans une stratégie d'affaires innovatrice (résultats paradoxaux).

2 Ce résultat ne fait qu'appuyer l'hypothèse de l'approche universaliste.

Arcand (sous la direction de Bayard)	2000	46 caisses populaires canadiennes	3 systèmes de travail et 3 types de stratégies d'affaires (de coût, de différenciation ; 2 configurations idéales)	Satisfaction des employés ; efficacité des RH ; le rendement de l'acac des actionnaires ; contribution des opérations des caisses à la rentabilité.	Les deux hypothèses selon lesquelles « 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 » et « plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle » ne sont que partiellement validées. L'auteur montre (statistiquement) que les systèmes de travail permettent d'atteindre des niveaux de satisfaction supérieurs à la somme des effets des pratiques de GRH prises individuellement.
Henninger -Vacher (sous la direction de Sire)	2000	155 établissements français dans le secteur marchand non agricole.	(13 pratiques) ; un système de Rémunération entrepreneurial (autonomie d'unité) et un système intégrateur (renforcer l'intégration au sein de l'unité) ; stratégie de diversification	Performance commerciale, performance financière et productivité	Aucun lien significatif n'est apparu entre le processus de diversification et l'orientation générale de la politique de rémunération ou l'utilisation de groupes de pratiques cohérentes.

Les résultats obtenus quant à la performance organisationnelle sont plus significatifs lorsque les systèmes de travail cohérents sont alignés sur d'autres éléments du système organisationnel (Dunlop et Weil, 1996; Kelley, 1996).

Certaines études montrent la supériorité du système de travail basé sur le regroupement des pratiques innovatrices par rapport à celui basé sur des pratiques plus traditionnelles ou de contrôle (MacDuffie, 1995 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997)

Bien que tous les développements théoriques semblent reconnaître l'intérêt de regrouper les pratiques de GRH en systèmes de travail cohérents, le nombre d'études empiriques ayant testé et mesuré l'effet des synergies engendrées par ces regroupements reste faible. De plus, les études empiriques menées jusqu'ici révèlent de nombreuses contradictions qui enlèvent une certaine fiabilité aux résultats obtenus. Ces contradictions sont dues dans certains cas à des faiblesses méthodologiques. En tout état de cause, ces études ne permettent qu'une validation demi-teinte de l'approche configurationnelle dans sa globalité.

Ces différents constats présentent pour nous une bonne occasion de contribuer à ce large champ d'investigation qu'est la recherche de synergies. L'approche configurationnelle nous semble le meilleur moyen dans la voie de cette contribution et nous proposons de retenir pour la suite de nos travaux les deux hypothèses suivantes. La première est relative à la recherche de cohérence interne entre les pratiques de GRH. La seconde hypothèse englobe la première et s'attaque en plus à l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires adoptée.

Afin de tester ces deux hypothèses, nous retiendrons pour cette étude 15 pratiques de GRH (variables indépendantes) regroupées en cinq stratégies RH, à savoir :

- la stratégie d'Acquisition;
- la stratégie de Rétribution;
- la stratégie de Développement;
- la stratégie d'Animation;
- la stratégie de Négociation.

Bien que la littérature propose un champ très étendu de pratiques de GRH, nous n'avons retenu, pour notre étude, que les pratiques de GRH obtenues en croisant

la liste des pratiques avancées par Becker et Gerhart¹ (1996) et celle des pratiques identifiées à partir de l'enquête « REPONSE 2 ». Une telle procédure nous empêche de retenir, a priori, un ensemble d'activités « marginales » qui ne refléteraient aucunement la réalité organisationnelle étudiée.

Sept variables (variables dépendantes) mesureront, quant à elles, le niveau d'efficacité des organisations, à savoir : le niveau de satisfaction au travail des employés, le climat social, le niveau d'absentéisme, l'innovation, la qualité, la productivité du travail, le niveau de rentabilité. Nous retiendrons par ailleurs la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la nature du marché ainsi que le contrôle du capital comme variables de contrôle dans notre investigation empirique. En dépit des griefs méthodologiques soulevés, cette perspective théorique semble assez robuste pour que nous puissions émettre les deux hypothèses configurationnelles suivantes :

Hypothèse 1 : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance des entreprises françaises.

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

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

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 autres approches telles que l'approche universaliste et l'approche 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

1 Le travail de Becker et Gerhart (1996) a permis de dresser une liste de 27 pratiques de GRH mobilisées par les chercheurs en GSRH : travail en équipe autonome, rotation des tâches, résolution de problèmes/cercles de qualité, total quality mangement, suggestions reçues/mises en œuvre, critères d'embauche, détermination des salaires, statut des salariés, formation à l'embauche, heures de formation, partage de l'information, analyse des emplois, recrutement, enquête d'attitudes auprès du personnel, procédure disciplinaire, contrôle du travail, système d'appréciation formelle de la performance au travail, règles de promotion, taux de sélection à l'embauche, feedback sur les résultats de production, gestion des conflits, conception des emplois, qualification du personnel, degré de supervision, événements sociaux, coût global du travail, part des avantages sociaux dans le coût global du travail

2 Relation PrOfessionnelle et NégociationS d'Entreprise.

théorique semble relativement unanime à affirmer que cette procédure présente plusieurs avantages³ pour la recherche (Doty et Glick, 1994), dont la capacité d'aller au-delà de la simple logique traditionnelle basée sur des procédures linéaires ou d'interactions bilinéaires (c.-à-d. 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 arrimages internes et externes.

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

Condition essentielle à la validation ultérieure de l'hypothèse liée au principe de cohérence interne des pratiques de GRH, l'identification de regroupements ou de systèmes de travail composés de pratiques de GRH complémentaires représente notre première étape. À cet égard, nous avons adopté trois systèmes de travail que nous avons tirés de la littérature théorique⁴. Ces systèmes seront, à quelques exceptions près, similaires à ceux élaborés initialement dans les travaux théoriques de Walton (1985) et adaptés par Arthur (1992, 1994) dans le cadre de ses principales recherches en GSRH.

- Dans le **“système basé sur l’engagement”**⁵, 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.
- Le troisième système, que nous avons nommé **“système intermédiaire”**, représente, quant à lui, un « composite » des deux autres systèmes. Le tableau 2 présente les caractéristiques des deux premiers systèmes de travail.

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

4 Voir à cet effet le paragraphe 1.1.

5 Le terme « système basé sur l'engagement » est 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*.

Les caractéristiques du système intermédiaire oscillent entre les caractéristiques des deux autres systèmes.

Tableau 2 :

Caractérisation des systèmes de travail d'engagement et de contrôle

VARIABLES (STRATÉGIE RH)	SYSTÈME D'ENGAGEMENT	SYSTÈME DE CONTRÔLE
Acquisition - Organisation du travail - Recrutement/Sélection - Intégration - Qualification	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
Rétribution - Salaires - Primes - Evaluation du rendement	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
Développement - Formation - Mobilité	<i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
Animation - Information - Communication - Participation	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>
Négociation - Représentation - Expression - Discussion - Conflits	<i>important</i> <i>important</i> <i>important</i> <i>important</i>	<i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i> <i>accessoire</i>

2.2 Configurations stratégiques (relatives aux stratégies d'affaires)

Il s'agit d'identifier les diverses configurations stratégiques sur lesquelles seront alignés ultérieurement les regroupements de pratiques de GRH. Cette deuxième opération se veut une condition essentielle à la vérification de l'hypothèse voulant que les systèmes de travail soient d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont alignés sur des configurations stratégiques correspondantes (principe de l'arrimage externe). Comme nous l'avons signalé auparavant, les configurations stratégiques élaborées par Porter (1980, 1985) seront retenues 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 (par exemple, 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, l'innovation de produits ou de services, la qualité des produits ou des 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 « 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 par l'innovation ». Nous devrions également retrouver un arrimage théorique⁶ 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 « 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.

2.3 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 GRH) et le système de travail théorique ressemblant le plus à celui retrouvé dans la firme (moyennes des valeurs observées des variables 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

6 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. Cette procédure est expliquée plus loin.

compte, cette fois-ci, des configurations stratégiques d'appartenance. Plus précisément, nous avons estimé les arrimages internes pour chacune des trois configurations stratégiques.

3. RÉSULTATS

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'approche configurationnelle présente incontestablement la modélisation la plus complète et la plus complexe de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation. Cette conception théorique reconnaît que la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation. Partant de cette conception, nous avons proposé deux hypothèses. La première est relative à la recherche de cohérence interne entre les pratiques de GRH, la seconde hypothèse englobe la première et cible en plus l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires.

3.1 Présentation des résultats liés à la première hypothèse

Afin de tester la première hypothèse relative à la cohérence interne des pratiques de GRH, nous avons calculé l'écart entre les systèmes de travail théoriques⁷ et les systèmes de travail retrouvés dans les organisations (arrimage interne). Le signe négatif qu'on peut observer en ce qui concerne le coefficient bêta (analyses de régression) signifie que plus l'écart entre la pratique de GRH observée et la pratique de GRH théorique est faible, plus l'arrimage interne est fort.

Le tableau 3 récapitule les contributions des différentes pratiques de GRH à l'arrimage interne.

Ainsi, par exemple, l'accroissement de l'indice d'innovation est surtout associé aux contributions des pratiques d'organisation ($\beta = -0,132$; $p\text{-value} < 0,01$), d'intégration ($\beta = -0,163$; $p\text{-value} < 0,01$), de qualification ($\beta = -0,207$; $p\text{-value} < 0,01$), d'augmentation des salaires ($\beta = -0,282$; $p\text{-value} < 0,01$), d'information ($\beta = -0,350$; $p\text{-value} < 0,01$), de communication ($\beta = -0,479$; $p\text{-value} < 0,01$), de formation ($\beta = -0,220$; $p\text{-value} < 0,01$) et de représentation syndicale ($\beta = -0,174$; $p\text{-value} < 0,01$).

Pour l'indice de qualité, ce sont les pratiques de communication ($\beta = -0,286$; $p\text{-value} < 0,01$), d'augmentation des salaires ($\beta = -0,088$; $p\text{-value} < 0,01$),

⁷ Les pratiques théoriques sont obtenues à l'aide de la méthode des nuées dynamiques.

d'intégration ($\beta = -0,081$; $p\text{-value} < 0,01$), d'information ($\beta = -0,072$; $p\text{-value} < 0,01$), de représentation syndicale ($\beta = -0,047$; $p\text{-value} < 0,05$) et de qualification, ($\beta = -0,037$; $p\text{-value} < 0,1$) qui contribuent significativement à l'arrimage interne.

3.2 Présentation des résultats liés à la deuxième hypothèse

Les résultats associés à la deuxième hypothèse montrent que plus les pratiques de GRH implantées par un établissement seront cohérentes (c.-à-d. ressemblant aux configurations théoriques idéales) et plus elles évolueront dans un cadre stratégique favorable (stratégie de minimisation des coûts, stratégie de différenciation par l'innovation ou stratégie focus) meilleurs seront les indices de performance.

Ainsi, plus les pratiques de GRH sont cohérentes entre elles et qu'en plus elles évoluent dans une stratégie de minimisation des coûts meilleure sera la performance économique des établissements français ($\Delta R^2 = 0,045$; $p\text{-value} < 0,01$). De même, l'indice de climat social est maximal ($\Delta R^2 = 0,116$; $p\text{-value} < 0,01$) si les pratiques de GRH sont en cohérence interne et évoluent dans le cadre d'une stratégie d'affaires de type différenciation par l'innovation.

Il apparaît également très clairement que la stratégie de différenciation et la stratégie focus montrent une supériorité par rapport à la stratégie de maîtrise des coûts (cf. tableau.4).

Les premiers résultats auxquels nous avons aboutis permettent de montrer que l'approche configurationnelle des ressources humaines constitue un choix stratégique très satisfaisant pour les entreprises françaises. En effet, les deux premières analyses relatives à l'arrimage interne et à l'arrimage externe semblent répondre aux prédictions théoriques que nous avons pu dégager en nous référant à la littérature en GSRH (Arthur, 1992, 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Dunlop et Weil, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997 ; Kelley, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Youndt, Snell et Dean et Lepak, 1996 ; Arcand, 2000).

Néanmoins, l'approche configurationnelle reste une approche complexe et demande de ce fait des analyses plus fines. Nous avons dès lors procédé à des analyses complémentaires dans le but de tester la robustesse de cette approche et la validité de nos hypothèses qui lui sont reliées.

Tableau 3 : Résultats de l'hypothèse 3 sur l'arrimage interne

	Pratique Performance	Motivation β standardisé	Absentéisme β standardisé	Climat social β standardisé	Innovation β standardisé	Productivité β standardisé	Qualité β standardisé	Rentabilité β standardisé
Acquisition	Organisation	-0.054**	0.117***	0.046	-0.132***	-0.050	0.051***	-0.016
	Recrutement	0.034	0.057	-0.048**	0.028	0.083***	0.026*	-0.051
	Intégration	-0.047**	-0.223***	0.013	-0.163***	-0.072**	-0.081***	-0.005
	Qualification	0.064*	0.105**	0.118***	-0.207***	-0.132***	-0.037*	0.187***
Rétribution	Salaires	0.037	-0.310***	-0.055	-0.282***	-0.081*	-0.088***	-0.189***
	Incitatifs	0.059**	0.148***	-0.092***	-0.064	-0.028	-0.019	-0.211***
	Évaluation	0.069**	0.058	-0.073***	-0.037	0.053	-0.026	-0.055
	Information	-0.029	-0.060	-0.023	-0.350***	-0.062	-0.072***	-0.045
Animation	Communication	0.014	-0.192***	-0.053	-0.479***	-0.014	-0.286***	-0.106*
	Participation	0.022	-0.091*	-0.029	0.325***	-0.020	0.035*	-0.088
	Formation	0.005	-0.079*	0.012	-0.220***	-0.046	-0.024	0.033
	Représentation	-0.016	-0.159***	0.165***	-0.174***	0.001	-0.047**	0.079
Négociation	Expression	-0.058**	-0.113**	-0.203***	0.054	-0.004	0.019	-0.075
	Discussion	0.001	-0.054	0.014	0.100	-0.082*	0.029	0.115*
	Conflits	-0.006	-0.047***	-0.092	0.113***	0.024*	0.027***	0.014*
	□R ²	0.018	0.062	0.061	0.119	0.022	0.149	0.036
F pour □R ²		2.370***	8.695***	8.378***	17.689***	2.991***	21.673***	4.977***

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

Tableau 4 :
Résultats relatifs à l'hypothèse 2

	Motiva- tion	Absen- téisme	Climat social	Inno- vation	Qualité	Produc- tivité	Renta- bilité
Stratégie de coûts ΔR^2	0.015**	0.052***	0.065***	0.116***	0.118***	0.022**	0.045***
Stratégie de focus R^2	0.157***	0.162***	0.105***	0.185***	0.208***	0.073	0.081
Stratégie de diff. ΔR^2	0.044**	0.099**	0.116***	0.134***	0.176***	0.050**	0.051**

3.3 Résultats des analyses complémentaires

3.3.1 Effet des systèmes de travail sur la performance

La première analyse consiste à vérifier l'effet des systèmes de travail (composés des pratiques de GRH) sur les différents indices de performance. Le tableau 5 récapitule les différents résultats. Ainsi, il apparaît qu'un système de travail basé sur l'engagement permet d'avoir les meilleurs effets sur les indices d'innovation, de qualité, d'absentéisme, et de satisfaction au travail.

D'un autre côté, les critères de productivité et de rentabilité semblent être mieux influencés par un système de travail basé sur le contrôle. Le système intermédiaire, quant à lui, permet d'atteindre le meilleur impact sur l'indice du climat social. Ces résultats ne sont guère surprenants puisqu'ils concordent avec les travaux de (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Ichniowski, Shaw (1999) qui montrent que les systèmes GRH (voir tableau 5) permettent d'atteindre des niveaux de performance supérieurs à la somme des effets des pratiques prises individuellement.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, théoriquement¹, il devrait y avoir arrimage entre un système de travail basé sur l'engagement et une stratégie d'affaires axée sur la différenciation par l'innovation. Nous devrions également retrouver un arrimage théorique entre un système de travail basé sur le contrôle et une stratégie de minimisation des coûts et finalement il devrait y avoir un arrimage entre un système de travail intermédiaire et une stratégie focus. On compte 634 établissements qui paraissent selon ce qui précède en position optimale.

¹ Ces combinaisons ont été validées empiriquement par Arthur (1992, 1994).

Tableau 5 :
Effet des systèmes de travail sur la performance.

	Motiva- tion	Absentéisme	Climat social	Innovation	Qualité	productivité	Rentabilité
Stratégie de coûts ΔR^2	0.016**	0.056***	0.06***	0.088***	0.148***	0.047**	0.085***
Stratégie de focusR ²	0.039**	0.070***	0.107***	0.115***	0.1444***	0.033*	0.043
Stratégie de diff. ΔR^2	0.043**	0.147***	0.041**	0.215***	0.198***	0.039*	0.042**

Tableau 6 :
**Projection des établissements en fonction de leurs systèmes de travail et de
leurs stratégies d'affaires**

Stratégie d'affaires				
Systèmes de travail		Différenciation N=573	Focus N=218	Coût N=1192
	Engagement N=616	Optimal N=173	Sur- investissement ou Sous- investissement N=54	Sur- investissement N=389
	Hybride N=748	Sur- investissement ou Sous investissement N=232	Optimal N=87	Sur- investissement ou Sous investissement N=429
	Contrôle N=619	Sous- investissement N=168	Sur- investissement ou Sous investissement N=77	Optimal N=374

Parmi ces 634 établissements, la majorité 58% (374) pratique une stratégie de minimisation des coûts et se base sur un système de travail centré sur le contrôle. Une question vient alors à l'esprit : ce choix de combinaison (système de travail X stratégie d'affaires) est-il optimal ? ou en d'autres termes permet-il d'atteindre les meilleurs effets sur la performance ? C'est ce à quoi nous répondons dans les paragraphes suivants.

3.3.2.1 Établissements poursuivant une stratégie de minimisation des coûts

Une grande proportion, soit 1192 des 1983 représentant 60% des établissements de notre échantillon, poursuit une stratégie de « minimisation des coûts ». Parmi ces établissements, 31% ont adopté un système de travail « basé sur le contrôle », 33% ont adopté un système de travail « basé sur l'engagement » et 36% poursuivent un système de travail « intermédiaire ».

Au sein de ces 1192 établissements, 33% (389 établissements) ont choisi un système de travail « basé sur l'engagement ». Selon Tsui *et al.*, (1997); Lepak, (2001), ce phénomène est relatif à des effets de sur-investissements. En effet, un « système basé sur l'engagement »² va à l'encontre d'une stratégie d'affaires basée sur la « minimisation des coûts » et par conséquent, les établissements qui choisissent ce système de travail surinvestissent par rapport aux objectifs qu'ils souhaitent atteindre. Pour les 36% des établissements qui ont adopté un système de travail « intermédiaire », la distinction entre les sous-investissements et les sur-investissements est plus délicate. Il faudra en effet, procéder à une évaluation pratique par pratique et établissement par établissement. Le tableau 7 récapitule les résultats obtenus par les établissements ayant opté pour une stratégie de minimisation des coûts. Les résultats montrent clairement que, bien que l'on se place dans une stratégie de minimisation des coûts, le système de contrôle n'est pas celui qui permet d'avoir les meilleurs résultats sur les indices de performance. C'est le système d'engagement qui l'emporte. Ceci nous fournit un premier élément de réponse à notre dernière question concernant le meilleur croisement possible entre stratégie d'affaires et système de travail. Continuons alors l'investigation auprès des établissements poursuivant une stratégie de différenciation par l'innovation

3.3.2.2 Établissements poursuivant une stratégie de différenciation par l'innovation.

Parmi les 573 établissements qui poursuivent une stratégie d'affaires basée sur la différenciation, 168, soit 29%, ont adopté un système de travail basé sur le contrôle, 30% ont choisi un système de travail basé sur l'engagement et 41% poursuivent un système de travail intermédiaire.

2 Dans un tel système, 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.

Tableau 7 :
Effet des systèmes de travail sur la performance dans les établissements poursuivant une stratégie de minimisation des coûts

Performance stratégique des RH		Satisfaction	Absentéisme	Climat social	Innovation	Qualité	Productivité	Rentabilité
Système de contrôle (374)	R2	0.054	0.102	0.067	0.115	0.108	0.036	0.106
	F pour R2	1.380	2.716***	1.726**	3.107***	2.898***	0.912	2.842*
Système intermédiaire (429)	R2	0.035	0.056	0.123	0.088	0.155	0.046	0.042
	F pour R2	1.008	1.651***	3.850***	2.661***	5.087***	1.320	1.216
Système de d'engagement(429)	R2	0.037	0.148	0.104	0.241	0.176	0.039	0.060
	F pour R2	0.960	4.324***	2.890***	7.917***	5.330***	1.027	1.592*

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

Le tableau 8 met en évidence que des effets significatifs des pratiques de GRH sur les indices de climat social, de qualité et de rentabilité sont obtenus par les établissements dont le système de travail est basé sur le contrôle. Ces effets significatifs proviennent d'un sous-investissement en pratiques de GRH.

Plus important encore, nous observons que les entreprises (stratégie d'affaires axée sur la différenciation) qui ont adopté un système de travail basé sur l'engagement obtiennent les meilleurs effets significatifs sur les indices d'absentéisme, de climat social, d'innovation, de qualité et de productivité. Nous avons ici un second élément de réponse à notre question et il ne nous reste qu'à vérifier la réponse qui commence à se dessiner en examinant les établissements qui poursuivent une stratégie focus.

3.3.2.3 Établissements poursuivant une stratégie focus

Parmi les 1983 établissements sur lesquels porte notre étude, 218, soit 11%, poursuivent une stratégie d'affaires de type focus. Rappelons que cette configuration n'est qu'une moyenne de la stratégie de minimisation des coûts et de la stratégie de différenciation par l'innovation. Parmi ces établissements, 77 ont adopté un système de travail basé sur le contrôle, 54 ont adopté un système de travail basé sur l'engagement et 87 poursuivent un système de travail intermédiaire.

Les résultats obtenus pour les établissements ayant choisi une stratégie focus sont partagés entre les trois systèmes de travail. En effet, les résultats montrent que les établissements qui ont adopté un système de travail intermédiaire obtiennent des effets significatifs sur les indices d'innovation et de qualité, que ceux qui ont opté pour un système de travail qui favorise l'engagement obtiennent des effets sur les indices d'absentéisme, d'innovation et de qualité et que ceux qui ont adopté un système de travail basé sur le contrôle réussissent à avoir des effets sur les indices de satisfaction et de qualité.

3.4 Conclusion des résultats

À la lumière de ces différents résultats, peut-on affirmer avoir validé les deux hypothèses de l'approche configurationnelle des ressources humaines ?

Tableau 8 :
Effet des systèmes de travail sur la performance dans les établissements poursuivant une stratégie de différenciation par l'innovation.

Performance stratégique des RH		Satisfaction	Absentéisme	Climat social	Innovation	Qualité	Productivité	Rentabilité
Système de contrôle (173)	R2	0.046	0.048	0.182	0.111	0.250	0.0650	0.169
	F pour R2	0.493	0.517	2.261***	1.269	3.383***	0.737	2.06
Système intermédiaire (232)	R2	0.166	0.145	0.180	0.230	0.153	0.106	0.116
	F pour R2	2.870***	2.456***	3.160***	3.684***	2.100***	1.704*	1.90
Système de d'engagement(168)	R2	0.065	0.216	0.332	0.243	0.318	0.180	0.113
	F pour R2	0.732	2.885***	5.221***	3.372***	4.899***	2.230***	1.333

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

Tableau 9 :
Effets des systèmes de travail sur la performance dans les établissements poursuivant une stratégie focus

Performance stratégique des RH		Satisfaction	Absentéisme	Climat social	Innovation	Qualité	Productivité	Rentabilité
Système de contrôle (173)	R2	0.396	0.27	0.269	0.178	0.311	0.210	0.154
	F pour R2	2.663**	1.525	1.502	0.882	1.838**	1.084	0.745
Système intermédiaire (232)	R2	0.201	0.231	0.122	0.229	0.302	0.178	0.212
	F pour R2	1.193	1.421	0.660	1.929**	2.468***	1.028	1.275
Système de d'engagement(168)	R2	0.097	0.166	0.303	0.168	0.132	0.202	0.345
	F pour R2	1.671	2.215***	1.103	2.235**	1.93**	0.640	1.338

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

Les analyses statistiques montrent que les alignements stratégiques n'ont pas tous les mêmes effets sur les sept indicateurs de performance retenus. Nous avons en effet démontré que l'alignement entre un système de travail basé sur l'engagement et une stratégie d'affaires basée sur la différenciation par l'innovation permet d'obtenir la combinaison idéale parmi les trois situations théoriques optimales citées par (Tsui *et al.*, 1997; Lepak, 2001).

Cette combinaison idéale permet de maximiser cinq des indices de performance, à savoir l'innovation, la qualité, la productivité, le climat social et l'absentéisme dans les établissements français.

Ces résultats s'alignent sur la majorité des conclusions théoriques (voir Arthur, 1992, 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; MacDuffie, 1995 ; Dunlop et Weil, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996 ; Delery et Doty, 1996) et en particulier sur les validations empiriques menées par Arthur (1992, 1994), qui a démontré 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 de travail axé sur l'engagement et la valorisation des salariés.

Néanmoins, les autres combinaisons (moins performantes) entre les deux autres systèmes de travail et les stratégies d'affaires sont aussi capables à un degré moindre d'accroître les indicateurs de performance des établissements français. Ce constat ne fait que confirmer la logique configurationnelle des RHI de laquelle découlent nos deux dernières hypothèses.

Il apparaît également, à partir des résultats obtenus, que, dans le cadre d'une stratégie de minimisation des coûts, le choix d'un système de travail basé sur l'engagement, synonyme d'une situation de sur-investissement, permet d'améliorer la performance innovation et de faire baisser l'absentéisme. Cette observation peut être vue comme une recommandation aux établissements qui mettent en œuvre une stratégie de maîtrise des coûts et qui veulent rester compétitives ou du moins ne pas se faire trop dépasser par les établissements lancés dans des stratégies de différenciation par l'innovation.

Les résultats des analyses¹ effectuées sur l'effet des pratiques de GRH introduites en bloc (ensemble) sur les sept indicateurs de performance, montrent la supériorité de l'approche configurationnelle par rapport aux approches universaliste et de contingence. En effet, les pratiques de GRH employées dans cette perspective ont un effet significatif meilleur sur six indicateurs de performance sur les sept retenus : la satisfaction ($\Delta R^2 = 0,157$; p-value < 0,01), l'absentéisme ($\Delta R^2 = 0,162$; p-value < 0,01), le climat social ($\Delta R^2 = 0,116$; p-value < 0,01), l'innovation ($\Delta R^2 = 0,185$; p-value < 0,01), la qualité ($\Delta R^2 = 0,208$; p-value < 0,01), et la rentabilité ($\Delta R^2 = 0,045$; p-value < 0,01).

RÉFÉRENCES

Allani-Soltan N. 2003. « L'effet des pratiques de gestion de ressources humaines sur la performance des entreprises françaises », thèse de doctorat, en sciences de gestion, université de Nancy2, décembre.

Arcand M. 2000. « L'effet des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Des-Jardins du Québec », thèse de doctorat, en sciences de gestion, Université de Metz.

Arthur J.B. 1994. "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol.37, n°3, p.670-687.

Arthur J.B. 1992. « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labour Relations Review*, vol.45, n°3,

Baird L. et I. Meshoulam. 1988. « Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, 116-128.

Barney J.B. 1995. "Looking Inside the Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol.9, n°4, p.49-61.

Baron J.N. et D.M. Kreps. 1999a. *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*, Willey, New York, NY.

Baron J.N. et D.M. Kreps. 1999b. "Consistent Human Resource Practices", *California Management Review*, Berkley, vol.41, n°3, p.29-53.

Becker B. et B. Gerhart. 1996. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p.779-801.

¹ Soulignons toutefois que, dans ces analyses, nous n'avons pas pris en compte les différentes combinaisons entre la stratégie d'affaires et les systèmes de travail, qui nous ont permis de montrer la supériorité de l'alignement entre un système de travail basé sur l'engagement et une stratégie d'affaires centrée sur la différenciation par l'innovation. Ainsi, prenons garde de ne pas nous tromper car les résultats récapitulés peuvent induire en erreur en montrant la supériorité de la stratégie focus qui permet d'influencer quatre indices de performance.

- Bird A et S. Beechler.** 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.
- Burns T. et G.M. Stalker.** 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock, London, England.
- Delery J.L. et D.H. Doty.** 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Doty D.H. et W.H. Glick.** 1994. "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Review*, vol.19, n°2, p.230-251.
- Doty D.H., W.H. Glick et G.P. Huber.** 1993. "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A test of Two Configurational Theoris", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°6, p.1196-1250.
- Dunlop J.T et D. Weil.** 1996. "Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the US. Apparel Industry", *Industrial Relations*, vol.35, n°3, pp.334-355
- Dyer L. et G.W. Holder.** 1988. "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, L. Dyer (dir.), The Bureau National Affairs, Washington, DC, pp.1-46.
- Dyer L. et T. Reeves.** 1995. "HR Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go?", *International Journal of Human Resource Management*, vol.6, p.656-670.
- Dyer L. et T.A. Kochan.** 1995. "Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions", in *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed?*, B. Downie et M.L. Coates (dir.), IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.132-163.
- Gomez-Mejia L.R, D.B. Balkin, R.L. Cardy et D.E. Dimick.** 2000. *Managing Human Resources*, Prentice Hall Canada, Scarborough, On.
- Gomez-Mejia L.R.** 1992. "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol.13, n°5, p.381-397.
- Henninger-Vacher M.C.** 2000. « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres dirigeants », Thèse de doctorat Université des sciences sociales Toulouse I, 15 novembre 2000; 342p
- Huselid M.A.** 1995. "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (4), 949-969.
- Ichinowski C., K. Shaw et G. Prennushi.** 1997. "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, 87: 291-313.
- Ichinowski C. et K. K. Shaw.** 1999. "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants", *Management Science*, 45: 704-721.

- Kelly M.R.** 1996. "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", *Industrial Relations*, vol.35, n°3, p.374-399.
- Lado A.A. et M.C. Wilson.** 1994. "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective ", *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lepak D.P.** 2001. "A Conceptual Examination of the Link between Strategy and Human Resource Practices: The Mediating Effects of Employee Group and Human Resource Philosophy", *Academy of Management conference*.
- Lorsch E.E et S.A. Allen** 1973. *Managing Diversity and Interdependencies*, Harvard University, Cambridge, MA.
- Lorsch J.W. et J. Morse** 1974. *Organizations and their Members*, Harper et Row, New York, NY.
- McDuffie J.P et T.A. Kochan.** 1995. "Do U.S. Firms Invest Less In Human Resources? Training In The World Auto Industry", *Industrial Relations* 34.2: 147-168.
- McMahan G.C., M. Virick et P.M. Wright.** 1999. "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects", in *Research in Personnel and Human Resources Management in the Twenty-First Century*, P.M.
- Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich** (dir.), Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.99-122.
- Miller P.** 1989. "Strategic Human Resource Management : What it is and what it isn't", *Personnel Management*, Février, pp 46-51.
- Pfeffer J.** 1994. *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press Boston
- Pfeffer J.** 1998. "Seven Practices of Successful Organisations", *California Management Review*, vol.40, n°2, pp.96-124
- Simons R., M. Shadur et R. Kienzie.** 1999. "Explanations for the Relationship Between Human Resource Practices and Organisational Strategy in the Australian Mining Industry", *International Journal of Employment Studies*, vol. 7, no. 1, April: 17-32.
- Tsui A.S. et al.** 1997. « Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40, 5, 1089-1121. (AMJ best paper, 1997).
- Walton R.** 1985. "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, p77-84.
- Whitfield K. et M. Poole.** 1997. "Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy", *Organization Studies*, vol.18, n°5, p.745-764
- Woodward J.** 1965. *Industrial Organizations*, Oxford University Press, London, England.
- Wright P.M et S.A. Snell.** 1991. "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management review*, n°1, pp.203-225
- Wright P.M. et G.C. McMahan.** 1992. "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, n°18, 295-320.
- Wright P.M., B. McCormick, W.S. Sherman et G.C. McMahan.** 1996. "The role of Human resource practices in petro-chemical refinery performance", paper presented at the 1996 Academy of Management meeting, Cincinnati, OH.

Youndt M.A., S.A Snell, J.W. Dean et D.P. Lepak. 1996. "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39, 836-866
