

UN PANORAMA DES ÉTUDES ACADÉMIQUES SUR L'INTERACTION PERFORMANCES SOCIALES / PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

Gestion des ressources humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ?

José Allouche¹, Marina Charpentier², Chloé Guillot-Soulez³

Face à des changements rapides, imprévisibles, créant des discontinuités et des ruptures de l'activité, la fonction RH, se trouve confrontée plus que jamais à une mise sous pression, la contraignant expressément à contribuer davantage – et à démontrer cette contribution – à la performance de l'entreprise. Ceci pose le problème de la mesure des effets des politiques de ressources humaines sur la performance de l'entreprise. La compréhension des liens entre gestion des ressources humaines et performance des entreprises a reçu des illustrations conceptuelles majeures, notamment dans les travaux de Schuler et Jackson (1987, 1999), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), Wright et Mc Mahan (1992), Truss (2001). Aussi, la préoccupation s'est diffusée de mesurer l'influence effective des pratiques de gestion des ressources humaines dans la création de valeur par les entreprises. Depuis quelques années, la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur le lien entre la GRH et les performances de l'entreprise. La littérature dans ce domaine est en effet abondante et il importe dans cette communication de délimiter de manière discrétionnaire le périmètre retenu : 1. dans le temps : par une synthèse de la production de connaissances accumulées dans les recherches empiriques menées au cours des 25 dernières années (1978-2003) ; 2. dans l'espace : par une collecte des informations menée à partir d'une interrogation de bases de données bibliographiques (ABI Proquest, EBSCO) afin de répertorier les articles de revues académiques anglo-saxonnes et avec la volonté de ne pas laisser dans l'ombre les recherches francophones ; 3. dans l'univers de la connaissance en gestion des ressources humaines en privilégiant quatre domaines : les politiques d'emplois sous l'angle de

1 IAE, Paris 1 Sorbonne, France. Courriel :allouche.iae@univ-paris1.fr.

2 IAE, Paris 1 Sorbonne, Entreprise & Personnel, France

3 IAE, Paris 1 Sorbonne, France.

l'ajustement des effectifs, les politiques de rémunération sous l'angle de la participation financière, les politiques de valorisation des compétences sous l'angle des investissements en formation, les relations sociales sous l'angle de l'influence des organisations syndicales. Ces domaines étudiés sous leur aspect strictement unidimensionnel sont complétés par une analyse à portée pluridimensionnelle. Au total, 141 études, comprenant 235 résultats mesurant la performance de l'entreprise, forment le socle des analyses présentées dans cet article⁴. La performance de l'entreprise est mesurée selon trois modalités alternatives : la performance organisationnelle (la performance productive, liée aux indicateurs de productivité du travail et de qualité des produits et services et la performance commerciale, liée aux ventes et aux profits tirés de ces ventes), la performance financière (critères de rentabilité⁵, d'autonomie financière et de structure d'endettement), la performance boursière (cours boursier des entreprises observées). Il est possible de distinguer les études selon un découpage simple organisé autour du nombre de variables de gestion des ressources humaines : les chercheurs inscrits dans une perspective unidimensionnelle étudient le lien entre la mesure des effets d'une pratique de GRH particulière et un indicateur de performance (1), les chercheurs inscrits dans une perspective pluridimensionnelle observent non pas une pratique de GRH isolée, mais plutôt des ensembles de pratiques combinées les unes aux autres à l'intérieur d'un système (2).

1. LES ANALYSES UNIDIMENSIONNELLES DU LIEN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VERSUS PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

Le plan de suppression d'emplois décidé dans telle entreprise aura-t-il un effet sur l'évolution de son cours de bourse (1.1) ? La mise en place d'un système d'actionnariat salarié a-t-elle une influence positive sur la croissance des ventes ou sur la productivité (1.2) ? Quel est le retour sur investissement d'une formation (1.3) ? L'action syndicale est-elle un facteur d'infléchissement de la croissance de l'entreprise (1.4) ? Toutes ces questions auxquelles les DRH sont quotidiennement confrontés ont été abordées dans de nombreuses recherches empiriques. Si sur l'ensemble des études analysées dans une perspective unidimensionnelle les résultats peuvent paraître mitigés, il faut néanmoins différencier les résultats selon

4 Pour chacune des 141 études, une fiche a été établie comportant la question de recherche, la période d'observation du terrain, la zone géographique concernée, la nature de l'échantillon, le niveau d'analyse, les choix méthodologiques des auteurs, les instruments retenus, ainsi que les principales conclusions. Ces fiches peuvent être consultées dans le Cahier de Recherche publié par le GREGOR sous le titre « Gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? », avril 2004.

5 En particulier, le Q de Tobin et le « Grate » (Gross rate of return on capital).

les pratiques de GRH⁶. Il semble en effet qu'il n'existe pas de relation simple, mais qu'il soit nécessaire de resituer les pratiques de GRH dans un contexte plus large, prenant en compte les spécificités de l'organisation et de son environnement.

1.1. Les politiques d'emploi

Alan Greenspan, le président de la *Fed*, avait dénoncé au plus fort de la bulle financière récente l'exubérance (coupable) des marchés. Cette exubérance a pris des formes diverses, mais elle s'est manifestée lors des fréquentes opérations de restructuration qu'ont connues les économies de nos pays développés par une inversion de la réalité économique : l'opinion publique (avertie) a retenu qu'à chaque annonce de suppressions d'emplois par une entreprise cotée aurait correspondu une hausse de son cours boursier, ce qui ne fut pas le cas (Allouche, Laroche et Noël, 2003). Les études mesurant l'influence des annonces de licenciements sur les cours boursiers illustrent plutôt l'ambiguïté de la relation : la réaction des marchés financiers dépendrait en effet de multiples facteurs liés notamment au motif des licenciements, à leur forme, ainsi qu'à leur ampleur justifiant le recours à une typologie des opérations de *downsizing* (Freeman et Cameron, 1993).

1.1.1 L'influence des suppressions d'emploi sur la performance boursière de l'entreprise

En s'appuyant sur des études d'événements, les recherches portant sur la variable suppression d'emplois mettent à jour l'existence d'une relation entre cette pratique et les variations de la performance boursière même si le sens et l'ampleur du lien divergent selon le pays observé. Aux États-Unis, Abowd *et al.* (1990) constatent que les décisions de suppressions d'emplois, de fermetures de site et de délocalisations ont une incidence positive sur les cours boursiers pendant la période de l'annonce, même si cette incidence est faible et son sens instable dans le temps. De leur côté, Hubler et Schmidt (1996, 1999) se sont appuyés sur une méthodologie identique pour étudier le cas français. Contrairement aux résultats d'Abowd *et al.* (1990), leur étude illustre une association clairement négative entre les événements liés aux réductions d'effectifs et les cours boursiers des entreprises. Les auteurs attribuent ces différences de résultats à une spécificité du marché français. Selon eux, les suppressions d'emplois seraient essentiellement réactives, venant résoudre des problèmes qui n'ont pas été anticipés, et se dérouleraient dans des contextes sociaux particulièrement difficiles, de nature à

⁶ 125 études ont été recensées dans une perspective unidimensionnelle avec les résultats suivants : 50% des résultats présentent des liens positifs, 37% des liens négatifs, 13% une absence de liens (Cahier de Recherche du Gregor cité).

annuler les gains espérés. Ces différences de résultats ont amené les chercheurs à distinguer les entreprises selon le contexte financier dans lequel elles se trouvaient au moment de l'annonce, ainsi qu'à la forme du plan de suppressions d'emplois mis en oeuvre.

1.1.2. L'influence des motifs de suppressions d'emplois

Le contexte financier est de loin la variable la plus souvent observée pour expliquer les différences de réaction (par exemple : Worrel, 1991 ; Gombola et Tsetsekos, 1992 ; Kalra, 1994 ; Palmon *et al.*, 1997 ; Hubler *et al.*, 2001). La situation financière des entreprises au moment de l'annonce de licenciements semble être en effet un facteur déterminant de l'amplitude et du sens de la réaction boursière. Deux hypothèses alternatives sont avancées : l'hypothèse de la détresse financière et celle du bénéfice potentiel. Dans le cas de la détresse financière, l'annonce de suppression d'emplois déstabilise l'entreprise en renforçant sa condition financière médiocre et en conduisant le marché à anticiper négativement les performances attendues de l'entreprise. Cette situation mène à la mise en oeuvre de stratégies défensives répondant notamment à des baisses de la demande.

Dans le cas du bénéfice potentiel, l'annonce de suppressions d'emplois crée temporairement une appréciation anticipée des performances attendues, mais cet effet est réduit en amplitude pour les entreprises en bonne santé financière (Iqbal et Shetty, 1995 ; Palmon *et al.*, 1997). En effet, ces restructurations correspondent à une volonté d'amélioration anticipative de la rentabilité. D'un point de vue empirique, il apparaît globalement que si les investisseurs réagissent négativement à l'annonce des licenciements, les réactions négatives sont plus importantes pour les entreprises en difficulté financière que pour les autres (Iqbal et Shetty, 1995 ; Gunderson *et al.*, 1997 ; Elayan *et al.*, 1998).

1.1.3. L'influence de l'ampleur et de la fréquence des licenciements

L'analyse de la littérature montre que l'amplitude des plans de suppressions d'emplois - le nombre d'emplois touchés par rapport au nombre total d'emplois - est également étudiée (notamment Worrell *et al.*, 1991 ; Spivey *et al.*, 1994 ; Mentzer, 1996 ; Poudier, 1999). Les auteurs constatent une réaction boursière négative dans les cas de suppressions d'emplois de forte ampleur (Gunderson *et al.*, 1997). Un autre ensemble d'études distingue les suppressions d'emplois selon leur caractère récurrent ou non. Dans le cas d'annonces successives au cours de la même année, c'est la première annonce qui semble avoir l'effet boursier négatif le plus important (Gunderson *et al.*, 1997). Sur données canadiennes, Ursel et Armstrong-Stassen (1995) montrent que les premières annonces sont accueillies négativement par les

investisseurs canadiens, et ceci d'autant plus que l'ampleur des suppressions d'emplois est grande. Cette réaction est cependant moins forte lorsque l'entreprise ne licencie pas pour la première fois. De son côté, Lee (1997) avance un résultat intéressant et original. Elle remarque, sur le cas américain, que les investisseurs réagissent d'autant plus négativement que les suppressions d'emplois sont les premières pour l'entreprise considérée, mais également pour le secteur d'activité. Elle explique ce résultat par l'institutionnalisation progressive des suppressions d'emplois comme mode normal d'ajustement et le fait qu'elles constituent de moins en moins une surprise pour les observateurs de ces secteurs (Noël, 2001). Sun et Tang (1998), qui arrivent aux mêmes conclusions que Lee (1997), avancent l'idée que ces événements seraient porteurs d'informations sur le manque de dynamisme du secteur (recul de la croissance, état de la demande...) et sur un retard de productivité à venir pour les autres entreprises du secteur. Il semblerait que la première explication soit la plus statistiquement significative.

1.1.4. L'influence du cas particulier des fermetures de sites

Des études qui se sont intéressées plus spécifiquement aux fermetures de sites (Gombola et Tssekos, 1992 ; Kalra *et al.*, 1994 ; Elayan *et al.*, 1998). Gombola et Tssekos (1992) remarquent qu'elles sont à la fois porteuses d'informations sur le site lui-même et sur l'entreprise toute entière. En effet, la fermeture d'une usine est comprise par les investisseurs comme une réduction de la capacité globale de production de l'entreprise, et représente donc un signal de baisse de la demande. À ce titre, elle provoque une diminution très significative du cours boursier. Il faut cependant noter que cette relation n'est pas significative lorsque l'usine en question réalise une faible part de la production de l'entreprise ou lorsqu'elle est dédiée à des activités périphériques.

En définitive il semble bien que la valorisation des opérations de suppressions d'emplois par les investisseurs soit loin d'être si évidente. Cependant, si les études d'événements tendent plutôt à mettre en évidence une méfiance des investisseurs à l'égard de ces stratégies, elles soulignent le fait qu'il serait illusoire de considérer les opérations de suppressions d'emplois comme formant un ensemble homogène de pratiques. Il ressort en effet de ces travaux qu'il est nécessaire de distinguer les événements en fonction de leurs motifs, selon qu'ils répondent à des problèmes déjà publiquement connus ou non, selon leur ampleur ou encore la forme qu'elles peuvent revêtir.

1.2. Les politiques de rémunération

Longtemps appréhendée uniquement comme un coût, la rémunération est peu à peu apparue comme un élément stratégique de la performance des entreprises. Aujourd'hui, même si la maîtrise des dépenses salariales demeure un facteur clé de la compétitivité des entreprises, la rémunération, en tant que telle, est aussi et surtout perçue comme une variable stratégique dans la politique de gestion des ressources humaines des entreprises dans la mesure où elle permet non seulement d'atteindre des objectifs strictement « RH » (recrutement, mobilisation, motivation, rétention, etc.) mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de qualité, augmentation de la productivité, hausse du rendement du capital, création de valeur, etc.).

1.2.1. Influence de la politique de participation financière sur la performance de l'entreprise

En matière de performance organisationnelle, la majorité des résultats des travaux sur les liens entre rémunération et performance organisationnelle montrent que les entreprises qui mettent en place un système de partage des bénéfices (intéressement, participation aux résultats, actionnariat salarié) ont des résultats supérieurs du point de vue de la performance commerciale (volume d'activité) et de la performance productive (efficacité dans l'utilisation des facteurs de production). Les études montrent également que les entreprises ayant mis en place un système de participation financière obtiennent de meilleurs résultats du point de vue de la performance commerciale (niveau, croissance des ventes...) que celles qui ne s'en sont pas dotées. Les résultats apparaissent relativement homogènes quels que soient le pays d'étude et la méthodologie adoptée. Ainsi, par exemple, on observe une relation positive entre les ventes et la participation au capital en Allemagne (Bell et Hanson, 1987) et entre les ventes et l'intéressement au Royaume-Uni (Wadhani et Wall, 1988) ou en France (Vaughan-Whitehead, 1992). Toutefois, contrairement aux autres modes de participation financière, la relation entre actionnariat salarié et performance productive est discutée : certaines recherches montrent en effet que l'actionnariat a une influence positive sur la performance organisationnelle (Conte et Svejnar, 1987 ; Vaughan-Whitehead, 1992 ; Jones et Kato, 1995), tandis que d'autres, au contraire, concluent à un effet négatif (Dondi, 1992 ; Kruse, 1992 ; Fakhfakh, 1994 ; Poulain-Rehm, 2000). Les auteurs mettent avantent plusieurs explications à cette différence : il est nécessaire d'accompagner la participation financière de changements organisationnels (Cable et Wilson, 1989) ou de mettre en place simultanément un système de participation aux décisions (Cable et Fitzroy, 1980) afin d'obtenir une meilleure performance organisationnelle. D'autres recherches montrent que les

effets positifs dépendent de l'ancienneté du système de partage du fait du temps d'apprentissage nécessaire aux salariés (Wadhani et Wall, 1990 ; Fakhfakh, 1994 ; Dong-One, 1996).

Concernant la performance financière, les études concluent en majorité à une relation positive entre la mise en place de systèmes de partage et la performance financière de l'entreprise même si certaines études établissent au contraire une absence de relation ou un lien négatif entre ces deux variables (Vaughan-Whitehead, 1992 ; Dondi, 1992). Les résultats sont différents selon le système de participation financière étudié : les études portant sur la participation au capital sont ainsi beaucoup plus nuancées que celles sur l'intéressement et la participation aux résultats. La recherche de Vaughan-Whitehead (1992) teste sur des données similaires les conséquences des trois systèmes de participation financière et conclut à la supériorité de l'intéressement et de la participation aux résultats en matière de performance financière.

Sur le plan de la performance boursière, peu d'études se sont penchées sur les liens entre les systèmes de rémunération et la performance boursière de l'entreprise dans la mesure où il n'est pas facile d'isoler ce lien. Les études sur cette relation concernent donc uniquement le cas des plans d'options sur actions (POA), mode de rémunération qui relie directement la rémunération du bénéficiaire à la valeur boursière de l'entreprise. Les recherches menées révèlent dans l'ensemble une relation positive entre l'existence d'un POA et la performance boursière de l'entreprise (notamment Larcker, 1983 ; Defusco *et al.*, 1990 ; Hall et Liebman, 1998), mais, si l'amélioration des performances à court terme grâce aux POA se retrouve dans plusieurs études, les résultats sont plus nuancés pour la performance à long terme (Aboody, 1996 ; Cormier *et al.*, 1999 ; Poulain-Rehm, 2000) ce qui peut s'expliquer par l'augmentation des risques (risques liés aux projets mis en œuvre, à la moindre diversification du capital des bénéficiaires d'options, à la volatilité des marchés, etc.).

1.2.2. Influence de la rémunération des compétences sur la performance de l'entreprise

Dans le cas de la rémunération des compétences, les salariés sont rémunérés non pas en fonction de leur poste ou de l'emploi occupé mais en fonction des compétences développées dans leur travail. De plus en plus utilisée en France et en Amérique du Nord, la rémunération des compétences n'est pourtant que rarement étudiée. La plupart des recherches sont des études de cas (Leblanc, 1991 ; Ledford et Bergel, 1991 ; Stark *et al.*, 1996 ; Murray et Gerhart, 1998) qui concluent à l'efficacité de la rémunération des compétences, même s'il est souvent

difficile d'isoler les effets positifs liés à la rémunération des compétences d'autres changements appliqués simultanément. Les études observent que les régimes de rémunération des compétences sont plus fréquemment implantés dans les organisations inscrites dans des programmes de qualité totale et des pratiques de mobilisation des ressources humaines (le partage de l'information, la participation des salariés, etc.), ce qui peut expliquer une meilleure réussite de ce type de rémunération.

Les recherches empiriques recensées concluent dans une très large majorité à la supériorité des entreprises pratiquant le partage des bénéfices et la rémunération des compétences. Mais les auteurs se montrent en même temps prudents en soulignant que la relation entre rémunération et performance est complexe et qu'elle dépend des caractéristiques et des modalités d'accompagnement des systèmes de rémunération mis en œuvre ainsi que de variables de contingence comme la culture organisationnelle, le style de management, la stratégie de l'entreprise, la structure de l'organisation, etc..

1.3. Les politiques de formation

La théorie du capital humain, développée par Becker, Schultz et Mincer, montre que l'investissement dans le capital humain, que ce soit à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation en entreprise, est source de rendements positifs. La formation en entreprise (ou formation continue) a pour principal objectif d'améliorer les comportements des individus et leur performance au travail. Les études empiriques tentant de valider l'hypothèse d'un lien entre formation continue et performance parviennent de manière tranchée à la conclusion de l'existence d'un lien positif (citons notamment les études de Bartel, 1995 ; D'Arcimoles, 1995 ; Black et Lynch, 1996, 1997, et plus récemment ceux de Barrett et O'Connell, 2001 et Bassi *et al.*, 2002).

1.3.1. Influence des politiques de formation sur la performance organisationnelle

Les études sur les liens entre la formation et la performance organisationnelle sont les plus nombreuses et utilisent des méthodologies à la fois qualitatives et quantitatives. Les méthodologies qualitatives regroupent les différentes études de cas réalisées par Phillips (1994), dans différentes organisations américaines ayant mis en place des programmes de formation à destination de populations très différentes. Phillips (1994) compare les résultats obtenus au moyen de trois types de méthodologies d'études de cas différentes : les études de cas dites « avec groupe de contrôle » (comparaison d'entreprises ayant mis en place ou non des

programmes de formation) ; les études de cas « avant / après » (comparaison des performances avant et après le programme de formation) ; les études de cas sur longue période avec des comparaisons « avant / après ». Les études économétriques, quant à elles, reposent le plus souvent sur l'estimation d'une fonction de production reliant les dépenses de formation (D'Arcimoles, 1995 ; Bassi *et al.*, 1995 ; Ottersten *et al.*, 1996, 1999 ; Ng et Siu, 2002) ou le temps consacré à la formation (Bishop, 1991 ; Holzer *et al.*, 1993 ; Bartel, 1995 ; Barron *et al.*, 1997) et divers indicateurs de performance le plus souvent liés à la productivité. Quel que soit le type de méthodologie retenue, les conclusions témoignent d'une relation positive entre formation et performance organisationnelle.

1.3.2. Influence des politiques de formation sur la performance financière

Les études sur le lien entre les politiques de formation et la performance financière sont pour l'instant peu nombreuses (D'Arcimoles, 1995 ; Bassi *et al.*, 2002). Les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre la formation et la performance financière de l'entreprise : la formation se traduit par des conséquences positives sur différents indicateurs de performance financière. D'Arcimoles (1995), à partir d'un échantillon multisectoriel, mesure les liens positifs entre les dépenses de formation et la rentabilité économique et financière, tandis que Bassi *et al.* (2002) démontrent l'effet positif de la formation sur la rentabilité des capitaux dans les entreprises américaines. Il semble toutefois nécessaire d'attendre les résultats de recherches complémentaires pour avoir confirmation des effets positifs de la formation sur la performance financière de l'entreprise.

Le capital humain est souvent présenté comme une variable stratégique dans la compétitivité des entreprises, en particulier dans les économies des pays industrialisés. Il joue en effet un rôle de plus en plus crucial dans la propriété intellectuelle des entreprises, source de création de valeur. Il peut donc paraître étonnant que les relations entre formation et performance soient encore relativement peu étudiées. Cependant, même si ces études sont encore peu nombreuses, celles présentées parviennent de manière unanime à la conclusion d'un lien positif entre l'investissement en formation et la performance des entreprises.

1.4. Les relations sociales

Alors que les syndicats participent pleinement à la vie des organisations et occupent une place essentielle dans notre système de relations professionnelles, les recherches françaises sur les liens entre les relations sociales et la performance de l'entreprise sont peu nombreuses (Hubler et Schmidt, 1996, 1998 ; Mathieu-Morvan, 2001 ; Laroche, 2002). Cette situation est d'autant plus étonnante que les recherches étrangères, notamment anglo-saxonnes, sont nombreuses (Brown et Medoff, 1978 ; Becker, 1987 ; Becker et Olson, 1986, 1987 ; Machin, 1991 ; Laporta et Jenkins, 1996). Il convient d'ores et déjà de préciser l'importance des contextes nationaux dans l'analyse et la compréhension des résultats.

Chaque pays possède en la matière un système spécifique de structures, de valeurs de référence, de modes d'action des syndicats, etc., ce qui rend difficile le transfert des conclusions d'une étude d'un pays à l'autre. La présence d'un monopole syndical aux États-Unis ou du *close-shop* en Grande-Bretagne (mécanisme d'adhésion préalable à l'embauche) constitue des traditions syndicales différentes du système de relations professionnelles français qui se caractérise par la prédominance des règles de source politique, jurisprudentielle et conventionnelle, ou du système allemand de la cogestion.

La majorité des études conclut généralement à un lien négatif entre les relations sociales et la performance de l'entreprise, mais il convient également de regarder les résultats selon le type de variable dépendante retenue.

1.4.1. Influence des relations sociales sur la performance organisationnelle de l'entreprise

Les résultats concernant les liens entre les relations sociales et la performance organisationnelle obligent à distinguer la performance commerciale et la performance productive dans la mesure où les résultats sont totalement opposés. La performance commerciale est ainsi reliée à la présence syndicale de manière négative (Freeman, 1983 ; Domowitz *et al.*, 1986 ; Voos et Mishel ; 1986 ; Morishima et Copping, 1991). Les études montrent en effet que la présence et les revendications des syndicats augmentent les coûts de l'entreprise, réduisant ainsi ses marges et ses profits.

À l'inverse, les travaux démontrent les effets positifs ou neutres des syndicats sur la performance productive (Connerton, 1979 ; Mefford, 1986 ; Allen, 1988 ; Boal, 1990 ; Laroche ; 2002), et ce dans des secteurs variés (voir notamment les différents travaux d'Allen). En effet, malgré un coût du travail généralement supérieur, les

entreprises fortement syndiquées parviennent à maintenir leur compétitivité. Les auteurs avancent différentes explications à ce résultat. Tout d'abord, en élevant le niveau moyen des rémunérations, la présence syndicale permet d'améliorer la qualité du recrutement, de diminuer le *turnover*, favorisant ainsi l'implication, le savoir-faire et l'expérience des salariés, et de réaliser des économies de coûts de recrutement et de coordination. Ensuite, la présence syndicale favorise une meilleure communication entre salariés et direction et une plus grande formalisation de la gestion sociale, source de productivité (Clark, 1980b ; Freeman et Kleiner, 1990 ; Ng et Maki, 1994). Il est également intéressant de remarquer, d'une part, que l'effet syndical sur la productivité a tendance à être plus important dans les secteurs où les syndicats obtiennent des gains salariaux supérieurs et, d'autre part, que l'effet positif sur la productivité est plus important quand la pression concurrentielle est plus forte. Toutefois, des études, notamment celles réalisées en Grande-Bretagne et en Allemagne, viennent nuancer ces conclusions puisqu'elles établissent, au contraire, une relation négative entre la présence syndicale et la performance organisationnelle.

1.4.2. Influence des relations sociales sur la performance financière et boursière

La quasi-totalité des études conclut à un effet négatif de la présence syndicale sur la performance financière (notamment, Hirsch et Connolly, 1987 ; Morishima et Copping, 1991 ; Menez-Filho, 1997 ; Booth et MacCullough, 1999) et ce, quel que soit le type d'indicateur de performance financière retenu (rentabilité financière, rentabilité du capital, Q de Tobin...) et le pays de réalisation des études. Aucune étude ne conclut à un effet positif de la présence syndicale. Les résultats des études sur le lien entre les relations sociales et la performance boursière de l'entreprise témoignent de la méfiance des investisseurs par rapport à la présence syndicale (Neumann, 1980 ; Ruback et Zimmerman, 1984 ; Becker et Olson, 1986, 1987). Les différentes études d'événement concluent, pour la majorité, aux effets négatifs de la présence syndicale, que celle-ci se traduise sous forme de grèves, d'élections syndicales, de la reconnaissance d'un syndicat... Cette baisse des cours peut s'expliquer par la crainte que la présence syndicale, en élevant le niveau des rémunérations, diminue la richesse des actionnaires. Les marchés financiers restent en effet ancrés dans la théorie néoclassique pour laquelle salariés et actionnaires se partagent la même richesse et dans laquelle les syndicats sont perçus comme des capteurs de rente aux dépens des actionnaires alors même que d'autres courants scientifiques défendent l'idée qu'une stratégie des relations syndicales est nécessaire, car source de performance économique et sociale pour l'entreprise. Il faut cependant remarquer que les résultats des études d'événement menées en France (Hubler et Schmidt, 1996, 1998) semblent faire apparaître une

spécificité du marché français. Contrairement aux études américaines, Hubler et Schmidt (1996) concluent à un effet positif des conflits sociaux sur la valeur boursière des entreprises, mais ce résultat est à nuancer puisqu'il n'est pas confirmé par la seconde étude (Hubler et Schmidt, 1998) et la faiblesse des échantillons ne permet pas de généraliser ce résultat.

Les résultats obtenus sur les relations sociales doivent en partie être relativisés : ils dépendent des méthodologies de recherche utilisées qui réduisent bien souvent l'activité syndicale au taux de syndicalisation et font totalement abstraction d'éléments tels que l'identité des syndicats, leurs objectifs, leur représentativité, etc. Les résultats obtenus concluent donc majoritairement à un effet négatif de la présence syndicale sur la performance commerciale, la performance financière et la performance boursière de l'entreprise. Il est tout de même intéressant de noter que le syndicalisme peut favoriser l'augmentation de la performance productive grâce à ses conséquences sociales positives.

Pour la perspective unidimensionnelle, les études analysées concluent de manière globale à l'existence d'un lien positif entre la gestion des ressources humaines et la performance. Ces résultats doivent cependant être interprétés au regard des différents thèmes étudiés : les relations positives sont en effet dues en majorité à des pratiques de gestion des ressources humaines ayant pour objectif le développement des ressources humaines dans l'entreprise (rémunérations, formation) alors que les résultats négatifs sont davantage liés aux pratiques d'ajustement de l'emploi et aux conséquences des relations sociales. Il convient toutefois de noter que, au sein des différents types de performances étudiés, les effets de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle (commerciale et productive) sont plus souvent positifs que dans le cas de la performance financière ou boursière laissant entrevoir un lien plus direct entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle qu'entre les pratiques de GRH et la performance financière ou boursière. Toutefois, certains résultats doivent être relativisés du fait du trop petit nombre d'études disponibles (pour les POA par exemple) ou des conclusions divergentes selon les indicateurs retenus (dans le cas des relations syndicales notamment). Au final, les résultats des études unidimensionnelles, bien qu'intéressants, apparaissent cependant réducteurs puisque l'éventuelle interdépendance des facteurs est parfois ignorée, contrairement aux études réalisées dans l'approche pluridimensionnelle.

2. UNE APPROCHE PLUS RÉCENTE : LA PERSPECTIVE PLURIDIMENSIONNELLE

La perspective pluridimensionnelle consiste à observer non pas une pratique de GRH isolée mais des ensembles de pratiques combinées les unes aux autres à l'intérieur d'un « système ». Cette approche récente, dont l'intérêt réside essentiellement dans le fait qu'elle tente d'appréhender les pratiques de GRH de manière globale et non plus parcellaire, offre une nouvelle grille de lecture permettant d'intégrer une idée clé de la littérature stratégique : le concept d'ajustement. Ce concept, qui a fait l'objet d'une abondante littérature dès les années 1960, a pour la première fois été transposé au domaine de la GRH par Baird et Meshoulam (1988). Appliquée aux pratiques de GRH, la notion de système permet de rendre compte des effets synergiques que leur mise en œuvre peut produire (2.1) : un ensemble de pratiques de GRH sera d'autant plus efficace qu'il exploite le potentiel des complémentarités et des synergies entre les pratiques mises en œuvre. Les pratiques de GRH, combinées entre elles, joueraient sur la performance de manière globale, comme des éléments interdépendants d'un système cohérent. Présentée de cette manière, la notion de système peut être rattachée au courant théorique de l'approche stratégique des ressources humaines. Contrairement aux études unidimensionnelles dont les résultats sont parfois mitigés, les études inscrites dans une approche pluridimensionnelle convergent vers la même conclusion : l'existence d'une relation positive entre GRH et performance⁷. Mais si ce consensus semble encourageant, la diversité des études rend leur comparaison parfois délicate : qu'il s'agisse des indicateurs de performance choisis, des pratiques et des politiques RH observées ou encore des théories mobilisées et des méthodologies adoptées, les auteurs, face à l'absence d'un cadre d'analyse unifié, confectionnent chacun leurs propres « outils » (2.2).

2.1. L'influence des combinaisons de pratiques de GRH sur les performances de l'entreprise

Les études empiriques portant sur le lien GRH-performance au moyen d'une approche par « grappes » de pratiques (MacDuffie, 1995) sont encore peu nombreuses. Essentiellement nord-américaines, mais non exclusivement, ces études aboutissent dans leur très grande majorité au constat d'une corrélation positive entre des ensembles de pratiques de GRH et la performance des entreprises, que cette performance soit de nature commerciale (Huselid, 1995 ; Huselid *et al.*, 1997 ; Patterson *et al.*, 1997 ; Conyon et Read, 1999), productive

⁷ 16 études (contenant 33 résultats) ont été recensées dans une perspective pluridimensionnelle avec les résultats suivants : 85% des résultats présentent des liens positifs, 0% des liens négatifs, 15% une absence de liens (Cahier de Recherche du Gregor cité).

(Arthur, 1994 ; Guest et Hoque, 1994 ; Youndt *et al.*, 1996 ; Ichniowski *et al.*, 1997) ou financière (Huselid, 1995 ; Huselid et Becker, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Patterson *et al.*, 1997 ; Huselid *et al.*, 1997, Barraud-Didier, 1999) ou même sociale (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003). En dépit de ces difficultés, il faut constater la grande convergence des résultats, au-delà du type de performance observé.

En termes de performance commerciale, les études peuvent assez facilement être comparées car celle-ci est généralement mesurée par un indicateur de ventes nettes par salarié ou de ventes réelles. Par contre, l'exercice est plus difficile lorsque l'on s'intéresse à la performance « de la production ». En effet, les indicateurs de productivité ou de qualité peuvent revêtir des formes très spécifiques selon les secteurs d'activité : si MacDuffie (1995) utilise par exemple un indicateur de qualité basé sur le nombre de défauts pour 100 véhicules (il travaille sur le secteur de l'assemblage automobile), Arthur (1994), quant à lui, analyse l'influence des systèmes RH sur le taux de rebut par tonnes d'acier brut fondu. C'est cette hétérogénéité des indicateurs qui contraint très souvent les chercheurs à engager des études sur des échantillons monosectoriels, et qui rend hasardeuse la généralisation des résultats à d'autres secteurs. D'autres auteurs s'intéressent à la performance financière mesurée généralement par le Q de Tobin ou le *Grate*. Le choix de ces indicateurs témoigne d'une volonté de chiffrer les bénéfices tirés de la mise en place de certaines combinaisons de pratiques de GRH.

L'idée centrale de ces travaux étant d'observer des combinaisons de pratiques de GRH, leur principale particularité méthodologique est la construction d'indices ou d'échelles représentant des sommes de pratiques présentes dans les entreprises. La comparaison des études montrent que les chercheurs élaborent chacun leur propre questionnaire afin de recueillir les données nécessaires à la construction de ces indices. La diversité des pratiques observées rend d'autant plus difficile la comparaison des résultats.

2.2. Systèmes de *best practices* ou configurations de pratiques ?

L'opérationnalisation du concept de système RH passe le plus souvent, comme nous l'avons déjà mentionné, par la création d'un index représentant une utilisation moyenne des pratiques (par exemple, Arthur, 1994 ; Ichniowski *et al.*, 1997). Pour des raisons à la fois statistiques et conceptuelles, un système est le résultat de la somme des pratiques différentes de gestion des ressources

humaines, et non le produit⁸ (MacDuffie, 1995). Les pratiques de GRH sont regroupées entre elles à la suite d'une procédure de classification. Cette procédure de classification aboutit à divers types de systèmes. Globalement, on observe deux types d'études : d'une part, les études que nous qualifierons d'« universalistes », qui s'intéressent à l'intensité d'utilisation d'un système particulier de pratiques de GRH (2.2.1). Et, d'autre part, les études dites « configurationnelles » qui, elles, cherchent à faire apparaître des typologies de systèmes RH composés de pratiques distinctes (2.2.2).

2.2.1. La démarche universaliste : un système RH composé de *best practices*

Certains auteurs adoptent une démarche de type universaliste dans ce sens où leur intérêt se porte sur un ensemble particulier composé de *best practices*. Leur hypothèse est en effet qu'un ensemble spécifique de pratiques RH produit toujours de meilleurs résultats. L'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ». Pfeffer (1998), par exemple, met avant sept types de politiques (il est intéressant de noter que cette liste a évolué dans le temps – en 1994, il en suggérait 16) : la sécurité d'emploi, l'importance des ressources dédiées au recrutement, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, d'importantes dépenses en formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information. Chacune de ces politiques est composée d'une grande variété de pratiques concrètes et détaillées (il existe par exemple un très grand nombre de pratiques permettant d'encourager le partage de l'information à l'intérieur de l'organisation). De la même manière, Osterman (1994) soutient que des pratiques dites « innovantes », telles que le travail d'équipe, la rotation des postes, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale, permettent des gains de productivité dans les firmes américaines. Les pratiques identifiées par Pfeffer et Osterman ont été labellisées *HPWP/High Performance Work Practices* qui seront reprises dans certaines études empiriques (Huselid, 1995 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Osterman, 1994).

Comme déjà évoqué, ces études tentent de construire des indices de pratiques de GRH. L'idée est alors d'observer l'intensité d'utilisation de ces pratiques. L'étude

⁸ En effet, la combinaison additive a pour propriété que la somme représentant les scores de chaque variable normalement distribuée est elle aussi normalement distribuée, ce qui n'est pas vrai pour la combinaison multiplicative. De plus, conceptuellement, une combinaison multiplicative signifierait que si une pratique n'est pas mise en place par l'entreprise, le score du système serait nul. Or l'absence d'une pratique n'éradique pas l'effet de toutes les autres, elle ne fait qu'affaiblir le résultat final du système.

de Huselid (1995), qui est l'une des plus connues en raison notamment de son intérêt pour la performance financière et de la taille remarquable de son échantillon, repose sur un questionnaire portant sur 13 variables RH⁹. Après avoir distingué les pratiques agissant sur la motivation des salariés de celles rattachées aux compétences, l'auteur crée deux indices permettant de classer les organisations sur un continuum allant d'une utilisation nulle des 13 pratiques de GRH à une utilisation intensive. De manière simplifiée, cette approche peut aboutir à la catégorisation suivante : les entités non utilisatrices de pratiques RH dites « à haut rendement », les entités modérément utilisatrices et les entités intensivement utilisatrices. Grâce à cette méthode, Huselid arrive à la conclusion d'une influence positive des deux index « motivations des salariés » et « compétences et structure organisationnelle » sur le *turnover*, la performance économique (en termes de productivité et de ventes par salarié) et la performance financière. De manière chiffrée, Huselid indique qu'une forte utilisation d'un nombre défini de pratiques de GRH est associée à une augmentation moyenne des ventes de plus de 27 000 USD/ an/ salarié. L'augmentation correspondante en termes de valeur pour les actionnaires est alors portée à 18 500 USD et la hausse des profits est estimée à 4 000 USD/an/salarié (Huselid, 95). À la suite de cette étude, Huselid s'est plusieurs fois associé à d'autres chercheurs afin d'affiner ses résultats. Ainsi Delaney et Huselid (1996) adoptent une méthodologie présentant de nombreuses similitudes avec celle que l'on vient de décrire et aboutissent à une relation positive entre la mise en place simultanée de certaines pratiques RH et la performance organisationnelle perçue. L'étude de Huselid, Jackson et Schuler (1997) se distingue par un objet d'étude situé à un niveau davantage microéconomique puisqu'il s'agit de regarder comment deux types de compétences des professionnels RH – techniques et stratégiques – peuvent jouer sur l'efficacité de la GRH, et comment, à son tour celle-ci est reliée à la performance économique et financière. Les auteurs montrent qu'il est possible de distinguer deux types d'efficacité de la fonction RH : une efficacité technique reliée aux compétences techniques des professionnels RH et une efficacité stratégique reliée aux compétences stratégiques. L'efficacité stratégique des RH décrit une relation positive significative avec des indicateurs de performance économique et financière tandis qu'il n'y a pas de relation significative entre l'efficacité technique des RH et la performance. Dans ces études, la notion d'alignement ou encore d'ajustement interne entre les pratiques RH est appréhendée soit par l'introduction d'un item à l'intérieur du questionnaire (Huselid, 1995), ce qui peut

9 Les domaines explorés par cette étude sont : la sélection du personnel, le système de rémunération incitatif, le design des postes, les procédures de réclamation, l'évaluation des comportements, la participation à l'organisation du travail, l'intensité des efforts de recrutement, des efforts de formation et enfin les critères de promotion.

être très critiquable compte tenu de la complexité de la notion, ou encore par la mise en exergue d'interactions grâce à l'utilisation de l'analyse de régression multiple (Delaney et Huselid, 1996). Les tests de cette hypothèse de complémentarité entre les différentes pratiques RH sont plutôt décevants dans les travaux cités. D'une certaine manière toutes ces études n'envisagent qu'un seul type de stratégie RH : celle dont la mise en œuvre repose sur l'utilisation des *high performance work practices*. D'autres auteurs sont cependant parvenus à mettre en évidence plusieurs systèmes RH.

2.2.2. La perspective configurationnelle : la construction de typologies de systèmes RH

Parallèlement à cette approche a émergé une approche dite « configurationnelle » qui diffère de la perspective universaliste dans ce sens où elle est guidée par un principe holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de systèmes RH. Les auteurs inscrits dans ce courant adoptent de manière explicite une hypothèse d'équifinalité des parties du système : toutes les parties d'un système étant dirigées vers le même but (Delery et Doty, 1996). Appliquée au domaine de la gestion des ressources humaines, l'objet de cette théorie est d'étudier la manière dont des configurations de multiples pratiques RH (et non pas des variables individuelles) sont liées à la performance. Dans ce cadre, il existe plusieurs types de configurations idéales, chacune étant caractérisée par un très fort niveau d'ajustement interne. Avant d'entrer dans le détail de la construction de ces typologies et d'étudier leurs effets sur la performance, il importe d'insister sur le concept d'ajustement interne.

La notion d'ajustement interne met l'accent sur les interdépendances entre les pratiques et les politiques individuelles RH : celles-ci doivent se renforcer mutuellement — la mise en place d'une pratique doit améliorer la performance des autres —, et ne pas diminuer l'efficacité des autres. Par efficacité, on entend une amélioration des niveaux de compétences ou de motivation des salariés de l'entreprise. Une telle synergie est atteinte si l'impact joint d'un ensemble de politiques RH sur la compétence ou la motivation excède la somme des impacts individuels sur la motivation ou la compétence. Pour illustrer cette idée, Osterman (1994) donne quelques exemples : une entreprise qui valorise la notion d'engagement avec ses salariés aura en toute logique un moindre recours au travail temporaire et sera plus encline à investir dans des domaines comme la formation, la gestion des compétences, la mise en place de systèmes de rémunération incitatifs. De telles pratiques permettent de créer un noyau de salariés relativement stable, ce qui aura pour effet d'augmenter la probabilité pour l'entreprise de récolter les bénéfices associés à ces investissements. De la

même manière, la mise en place de procédures strictes de sélection sera d'autant plus utile que les évaluations individuelles et le système de rétribution reconnaissent et récompensent les bonnes performances des salariés. Parallèlement, le système de rémunération permettra d'accroître la performance de l'entreprise s'il est relié à une évaluation des performances de haute qualité. Ces exemples illustrent bien la nécessité d'une bonne coordination entre l'ensemble des pratiques de ressources humaines mises en place. Les entreprises doivent veiller à la cohérence de leurs pratiques si elles veulent éviter que celles-ci ne produisent des effets contradictoires. En effet, ce ne serait qu'une pure perte d'argent, de temps et d'énergie que de mettre en place une pratique censée améliorer la performance de l'entreprise si ses effets sont annulés par d'autres. À quoi servirait, par exemple, la mise en place d'un système d'information si l'information produite dépasse l'aptitude du management à l'utiliser ? De la même manière, la mise en place d'une planification stratégique sera vouée à l'échec si l'information ne circule pas ou si les individus n'ont pas les compétences nécessaires à leur mise en œuvre. Une pratique peut avoir un rôle moteur en ayant un « cran » d'avance par rapport au reste du système de manière à conduire le développement des autres composants.

Un nouveau système d'information pourra, par exemple, entraîner une augmentation du niveau des compétences grâce à une fonction RH qui aura su développer et mettre en place un programme de formation adapté. Cependant, une pratique qui resterait trop longtemps en décalage par rapport aux autres pourrait présenter un risque vis-à-vis de l'efficacité du système : si la fonction RH, dans l'exemple mentionné, avait développé une formation visant la maîtrise du nouveau système d'information, mais qu'elle ne s'était pas occupée de son déploiement, ses efforts auraient été inutiles. On peut trouver de nombreux exemples illustrant ce problème de décalage entre les pratiques : l'échec de l'introduction d'un nouveau système de rémunération en raison d'un manque d'information sur sa gestion et son utilisation, ou encore l'échec de la mise en place d'un programme de développement dû à un manque de compétences du management pour gérer ces programmes, et à l'indisponibilité de la fonction RH pour les assister. L'idée est donc que l'unité de la GRH ne peut être préservée que lorsque les différentes pratiques qui la composent sont au même niveau de développement. Le terme « système » décrit donc ici un ensemble de pratiques RH complémentaires, étroitement reliées entre elles et présentant une forte cohérence interne (Dyer et Holder, 1988). Des auteurs ont tenté de développer des typologies *a priori* des systèmes RH. Miles et Snow (1984) et Arthur (1992) ont par exemple construit des combinaisons de pratiques RH de même niveau d'efficacité lorsqu'elles sont associées à une stratégie particulière de l'entreprise.

Les études s'inscrivent dans une approche configurationnelle dès lors que les auteurs tentent d'identifier ces systèmes de pratiques RH et que leur lien avec la performance est abordé sous l'angle de leur cohérence avec différents éléments de l'organisation, et notamment la stratégie. Peu importe en effet que la formation soit formalisée ou non, qu'elle concerne l'ensemble des collaborateurs ou juste un petit groupe de salariés... L'important est que l'organisation assure la cohérence entre ses diverses pratiques RH et avec les objectifs qu'elle s'est fixée. Arthur (1992) décrit l'existence de deux systèmes idéaux typiques : bien qu'il ne l'énonce pas de manière explicite, est sous-jacente l'idée que plus une organisation se rapproche de l'un de ces idéaux-types, plus leur performance est importante. De la même manière, MacDuffie (1995) déduit de son étude des configurations particulières ou encore grappes (*bundles* en anglais) de pratiques de GRH. De leur côté, Ichniowsky, Shaw et Prennushi (1997) tentent de tester l'hypothèse selon laquelle les combinaisons de pratiques RH ont des effets plus importants sur la productivité que la somme des effets dus aux pratiques individuelles. Cette tentative pour faire apparaître des synergies s'inscrit clairement dans la perspective configurationnelle.

Pour montrer que les systèmes de pratiques de GRH peuvent être composés de pratiques fort différentes, on peut s'appuyer sur trois études déjà citées : Arthur (1994), MacDuffie (1995) et Ichniowsky, Shaw et Prennushi (1997). Ces auteurs ont utilisé le même type de méthodologie (la classification ou *cluster analysis*) pour définir des systèmes de pratiques de GRH. Arthur (1994), à partir d'un échantillon de 30 usines de traitement de l'acier, met en évidence deux grands types de systèmes à partir de dix pratiques RH. MacDuffie (1995) dégage à partir d'une étude menée auprès de 62 entreprises d'assemblage automobile, trois systèmes sur la base de onze pratiques liées aux politiques RH et à l'organisation du travail. Enfin, Ichniowsky *et al.* (1997), à partir d'un échantillon de 36 entreprises manufacturières américaines, et sur la base de sept politiques de GRH (dont la formation, le recrutement, le partage du profit...), dégage quatre types de systèmes de ressources humaines. Face à ces résultats différents quant au nombre de systèmes dégagés à la suite de la classification et de la composition de ces systèmes, Dyer et Reeves (1995) ont tenté de regrouper ces systèmes en trois groupes. Le premier groupe de systèmes, de type traditionnel, se caractérise essentiellement par une organisation du travail non flexible, une faible participation des salariés et un faible taux de formation. Le deuxième, de type « innovatif », s'oppose aux systèmes traditionnels et se définit par une organisation du travail flexible, une grande participation des salariés et une formation intense. Quant au troisième groupe de systèmes, de type mixte, il se situe entre les deux précédents. Afin de tester l'efficacité de ces différents systèmes et éventuellement de montrer la supériorité de certains par rapport à

d'autres, ces chercheurs ont étudié le lien entre ces systèmes et la performance de l'entreprise.

Dans le but d'étudier l'influence de la GRH sur la performance des entreprises, la perspective pluridimensionnelle des ressources humaines s'avère plus riche du point de vue de la puissance explicative que l'approche unidimensionnelle. En effet, l'approche « système » permet de rendre compte des effets d'interaction et de renforcement mutuel qui ne sont pas saisissables dans l'approche individuelle des pratiques de gestion des ressources humaines (McDuffie, 1995). De manière générale, les résultats de ces travaux aboutissent à des conclusions relativement homogènes. Le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise. Aujourd'hui, peu d'études permettent de valider empiriquement cette notion de *bundle*. Néanmoins, un certain nombre d'auteurs (Arthur, 1992, 1994 ; Osterman, 1987, 1994 ; McDuffie, 1995) tente de lier des données sur les systèmes de pratiques RH et les résultats de l'entreprise (Ichniowsky *et al.*, 1994, 1997 ; Arthur, 1994 ; McDuffie, 1995). Ces études sont centrées sur l'impact des systèmes de GRH performants sur le *turnover* des employés ou la productivité. Arthur (1994) par exemple a montré une relation positive significative entre les systèmes RH basés sur l'engagement et la performance mesurée par un indicateur de productivité et un indicateur de qualité. Les études tentant de mesurer les effets des systèmes RH sur la performance financière sont plus rares. Ichniowsky (1990) a tenté, à partir d'un échantillon réduit d'étudier le lien avec la productivité et la performance financière. Même si cette littérature tend à se développer, ces travaux diffèrent toutefois sur plusieurs aspects : par le choix, tout d'abord, des pratiques observées, par celui des variables à expliquer (les indicateurs de performance observés), et par le secteur d'activité des échantillons d'entreprises. Sur ce dernier point, il est vrai que la plupart des travaux sont concentrés sur l'étude d'un secteur donné : MacDuffie (1995) dans le secteur de l'assemblage automobile, Ichniowsky (1997) dans le secteur manufacturier, Arthur (1994) dans le secteur de l'acier.

Si l'approche pluridimensionnelle permet d'enrichir l'analyse du lien GRH-performance, diverses difficultés d'ordre conceptuel et méthodologique restent encore à surmonter (Le Louarn et Wils, 2001). Le développement de ce courant de recherche repose sur un prolongement des réflexions dans les directions suivantes :

- la composition des systèmes/stratégies de gestion des ressources humaines : avant de chercher à évaluer la performance d'un système RH défini comme un

« ensemble de pratiques RH cohérentes », il est indispensable de spécifier clairement les éléments à évaluer afin de décrire et de classifier les divers arrangements de pratiques ;

- la construction d'une taxinomie des stratégies RH. Il n'est théoriquement pas acceptable de lister simplement les différentes combinaisons de pratiques RH, notamment en raison du nombre astronomique d'arrangements possibles ; une simple liste de combinaisons de pratiques semble également inadéquate car il est évident que chacune des pratiques RH n'a pas le même poids à l'intérieur d'un système RH ;

- l'influence des variables RH sur la motivation ou les compétences : l'influence des pratiques RH individuelles sur la motivation et les compétences reste à établir. MacDuffie (1995) observe que chaque pratique de GRH a un rôle complexe et qu'il n'existe pas de base conceptuelle claire permettant de séparer les pratiques affectant la motivation, de celles qui affectent les compétences des salariés. Des développements théoriques semblent indispensables sur ces sujets.

CONCLUSION

Si la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines semble fréquemment liée à des plus hauts niveaux de performance, en ce qui concerne les rémunérations, la formation, et l'élaboration de configuration de pratiques, l'examen de la littérature montre l'intérêt de prendre en compte dans l'analyse du lien pratiques de GRH/performance, les concepts de cohérence interne et d'alignement stratégique, en particulier en matière de suppression d'emplois et de gestion du système de relations sociales (*voir* tableau 1). Le rôle du DRH consisterait en dernière analyse à ajuster les pratiques mises en œuvre dans son entreprise sous contrainte de cohérence interne et d'alignement stratégique. En ce qui concerne la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles, il s'agirait là de s'assurer qu'elles ne produisent pas des effets qui pourraient s'annuler. À quoi servirait en effet de mettre en place un système d'information si l'information produite dépasse l'aptitude du management à l'utiliser ? De la même manière, la mise en place d'une planification stratégique et d'un développement organisationnel sera vouée à l'échec si l'information ne circule pas ou si les individus n'ont pas les compétences nécessaires pour leur mise en œuvre...

Pour ce qui est de l'alignement de la stratégie de gestion des ressources humaines sur la stratégie générale de l'entreprise, des questions réclament des réponses : a-t-on identifié les caractéristiques managériales nécessaires à la gestion de l'entreprise dans le long terme ? A-t-on mis en place un système de veille sur

l'évolution des métiers pour identifier les compétences dont on aura besoin demain? Le système de rétribution encourage-t-il la réalisation des objectifs stratégiques ?

Enfin, il est important de rappeler que les indicateurs de performance sociale dont il faut suivre l'évolution sont évidemment propres à chaque organisation, compte tenu de son schéma organisationnel et des objectifs stratégiques qu'elle s'est assignée.

**Tableau 1 :
Synthèse quantitative des études répertoriées**

| | | Résultats | Lien positif | Lien négatif | Absence de lien |
|------------------|------------------------|------------|--------------|--------------|-----------------|
| Thèmes RH | Suppressions d'emplois | 40 | 2 | 29 | 9 |
| | % | 100 | 5 | 73 | 23 |
| | Rémunération | 74 | 59 | 8 | 7 |
| | % | 100 | 80 | 11 | 9 |
| | Formation | 19 | 19 | 0 | 0 |
| | % | 100 | 100 | 0 | 0 |
| | Relations sociales | 69 | 18 | 38 | 13 |
| | % | 100 | 26 | 55 | 19 |
| | Systèmes de GRH | 33 | 28 | 0 | 5 |
| | % | 100 | 85 | 0 | 15 |
| | TOTAL | 235 | 126 | 75 | 34 |
| | % | 100 | 54 | 32 | 14 |

La finalité recherchée est donc essentielle : un taux de rotation du personnel élevé constitue un facteur de dynamisme et de performance pour une entreprise, mais peut à long terme devenir une véritable catastrophe pour une autre... La mesure des effets des pratiques de gestion des ressources humaines illustre les nécessités d'une politique RH mesurée.

RÉFÉRENCES

- Boody. D.** 1996. « Market valuation of employee stock options », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 22, n° 1-3, p. 357-391.
- Abowd. J.M., G.T. Milkovich et J.M. Hannon.** 1990. « The effects of human resource management decisions on shareholder value », *Industrial and Labor Relations Review*, Special Issue, vol. 43, p. 203-236.
- AllenS.** 1984. « Unionized construction workers are more productive », *Quarterly Journal of Economics*, n° 99, p. 251-274.
- AllenS.** 1986a. « Unionization and productivity in office building and school construction », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, p. 187-201.
- AllenS.** 1986b. « Union work rules and efficiency in the building trades », *Journal of Labor Economics*, vol. 4, n° 2, p. 212-242.
- Allen. S.** 1987. « Can union labor ever cost less? », *Quarterly Journal of Economics*, n° 102, p. 347-373.
- Allen. S.** 1988. « Further evidence on union efficiency in construction », *Industrial Relations*, vol. 27, n° 2, p. 232-240.
- Allouche. J., P. Laroche et F. Noël.** 2003. « L'influence des suppressions d'emploi sur la performance économique et financière des entreprises : une méta-analyse des publications académiques 1970-2002 », Journée d'études et de recherche du GREGOR - IAE de Paris, « Les restructurations volonté ou fatalité », 2 février 2001.
- Arthur. J.B.** 1992. « The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini mills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n° 3, p. 488-506.
- Arthur. J.B.** 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Baird. L. et I. Meschoulam.** 1988. « Managing two fits of strategic human resource management », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 116-128.
- Barrett. A. et P.J. O'Connell.** 2001. « Does training generally work? The returns to in-company training », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n°3, p. 647-662.
- Barron. J.M., M.C. Berger et D.A. Black.** 1997. « How well do we measure training? », *Journal of Labor Economics*, vol. 15, n°3, p. 507-528.
- Bartel. A.P.** 1995. « Training, wage growth and job performance: evidence from a company data-base », *Journal of Labor Economics*, n° 13, p. 401-425.
- Barraud-Didier. V.** 1999. *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.
- Barraud-Didier, V., S. Guerrero et J. Igalens.** 2003. « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, p. 2-13.
- Bassi. L.J., J. Ludwig, D.P. McMurrer et M. Van Buren.,** 2002. « Profiting from learning : firm-level effects of training implications », *Singapore Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 61-76.
- Becker. B.** 1987. « Concession bargaining: the impact on shareholder's equity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 2, p. 268-279.

- Becker. B.** et **C. Olson.** 1986. « The impact of strikes on shareholders equity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 3, p. 425-438.
- Becker. B.** et **C. Olson.** 1987. « Labor relation and firm performance », dans *Human Resources and the performance of the firm*, Kleiner et al. (dir.), IRRA, Madison, p. 43-85.
- Bell, W.** et **C.G. Hanson.** 1987. *Profit sharing and profitability. How profit sharing promotes business success*, Kogan Page, London.
- Bishop. J.H.** 1991. « On the job training of new hires », dans *Market failure in training?*, D. Stern et J.M.M. Ritzen (dir.), New York : Springer-Verlag, p. 61-98.
- Black. S.** et **L. Lynch.** 1996. « Human capital investments and productivity », *American Economic Review*, vol. 86, n° 2, p. 263-267.
- Black. S.** et **L. Lynch.** 1997. « How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity », *NBER, Working Paper*, n° 6120, Cambridge.
- Boal. W.** 1990 « Unionism and productivity in West Virginia coal mining », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, p. 390-405.
- Booth. A.L.** et **A. MacCullough.** 1999. « Redundancy pay, unions and employment », *The Manchester School*, vol. 67, n° 3, p. 346-366.
- Brown. C.** et **J.L. Medoff.** 1978. « Trade unions in the production process », *Journal of Political Economy*, vol. 86, n° 3, p. 355-378.
- Cable. J.R.** et **F.R. Fitzroy.** 1980. « Productive efficiency, incentives and employee participation: some preliminary results for West Germany », *Kyklos*, vol. 33, p. 100-121.
- Cable. J.R.** et **N. Wilson.** 1989. « Profit sharing and productivity : an analysis of the UK engineering firms », *The Economic Journal*, vol. 99, n°1, p. 366-375.
- Clark. K.** 1980b. « Unionization and productivity: microeconomic evidence », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 45, n° 4, p. 613-640.
- Connerton. M., R. Freeman** et **J. Medoff.** 1979. *Industrial relations and productivity: a study of the U.S. bituminous Coal Industry*, Mimeo, Harvard University.
- Conte. M.** et **J. Svejnar.** 1987. « Employee ownership plans ». dans A.S. Blinder (dir.), *Paying for productivity: a look at the evidence*, Brookings Institution, Washington, p. 143-181.
- Conyon. M.** et **L. Read.** 1999. « Corporate productivity, complementarities and human resource management systems », Unpublished paper, Warwick Business School.
- Cormier. D. M. Magnan** et **M. Léna Fall.** 1999. « L'octroi d'options sur actions aux dirigeants et la performance financière de la firme », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, p. 25-50.
- D'Arcimoles. C-H.** 1995. *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Defusco. R.A., R.R. Johnson** et **T.S. Zorn.** 1990. « The effect of executive stock options plans on shareholders and bondholders », *Journal of Finance*, vol. 45, n° 2, p. 617-627.
- Delaney. J.T.** et **M.A. Huselid.** 1996. « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 949-969.

- Delery. J.E.** 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*, vol. 39, n° 4, p. 802-835.
- Domowitz. I., R.G. Hubbard** et **B.C. Petersen.** 1986. « The intemporal stability of the concentration margins relationship », *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, p. 13-34.
- Dondi. J.** 1992. *Contribution à la connaissance de l'actionnariat salarié*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1.
- Dong-One. K.** 1996. « Factors influencing organizational performance in gain sharing programs », *Industrial Relations*, vol. 35, n°2, p. 227-244.
- Dyer. L.** et **G. Holder.** 1988. « A strategic perspective of human resource management », in *Human Resource Management : Evolving roles and responsibilities*, L. Dyer (dir.), Washington, Bureau of National Affairs.
- Dyer. L.** et **T. Reeves.** 1995. « Human resource strategies and firm performance: what do we know and where we need to go », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 3, p. 656-670.
- Elayan. F.A., G.S. Swales. B.A. Maris** et **J.R. Scott.** 1998. « Market reactions, characteristics and the effectiveness of corporate layoffs », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 25, n° 3-4, p. 329-351.
- Fakhfakh. F.** 1994. *Partage des profits et productivité des entreprises : une étude économétrique sur de grandes entreprises françaises*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 2 Panthéon Assas.
- Freeman. R.B.** 1983. « Unionism, price cost margin and the return to capital », *NBER, Working Paper*, n° 1164.
- Freeman. S.J.** et **K.S. Cameron.** 1993. « Organizational downsizing: a convergence and a reorientation framework », *Organization Science*, vol. 4, n°1, p. 10-30.
- Freeman, R.B.** et **M. Kleiner.** 1990. « Employer behaviour in the face of union organizing drives », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, p. 351-365.
- Gombola. M.J.** et **G.P. Tsetsekos.** 1992. « The information content of plant closing announcements: Evidence from financial profiles and the stock price reaction », *Financial Management*, vol. 21, n° 2, p. 31-40.
- Gunderson. M., A. Verma** et **S. Verma.** 1997. « Impact of layoff announcements on the market value of the firm », *Industrial Relations*, vol. 52, n° 2, p. 364-381.
- Hall. B.J.** et **J.B. Liebman.** 1998. « Are CEOs really paid like bureaucrats? », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n°3, p. 653-691.
- Hirsch. B.** et **R. Connolly.** 1987. « Do unions capture monopoly profits », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, n° 1, p. 118-136.
- Holzer. H., R. Block. M. Cheatham** et **J. Knott.** 1993. « Are training subsidies for firms effective? The Michigan Experience », *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 46, n° 4, p. 625-636.
- Hubler. J.** et **G. Schmidt.** 1996. « L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises. Application d'une méthodologie d'études d'événements », Toulouse, Communications des 13èmes Journées Nationales des IAE, tome 1, p. 448-467.

- Hubler. J. et G. Schmidt.** 1998. « Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français ? », Actes du 9^{ème} Congrès de l'AGRH, p. 627-645.
- Hubler. J. et G. Schmidt.** 1999. « Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats-Unis », *Revue française de Gestion*, n° 126, p. 159-166.
- Hubler. J., P.X. Meschi et G. Schmidt.** 2001. « Annonces de suppressions d'emplois et valorisation boursière des entreprises », dans *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, G. Schmidt (dir.), Paris, Economica.
- Huselid. M.A.** 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Huselid. M.A. et B.E. Becker.** 1996. « Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link », *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 400-422.
- Huselid. M.A., S.E. Jackson et R.S. Schuler.** 1997. « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, p. 171-188.
- Ichniowsky. C. et K. Shaw.** 1994. « The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants », *NBER Research Paper*.
- Ichniowsky. C., K. Shaw et G. Prenzushi.** 1997. « The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291-313.
- Iqbal. Z. et S. Shetty.** 1995. « Layoffs, stock price and financial condition of the firm », *Journal of Applied Business Research*, vol. 11, n° 2, p. 67-72.
- Jones. D.C. et T. Kato.** 1995. « Employee stock ownership plans and productivity in Japanese manufacturing firms », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 3, p. 331-346.
- Kalra. R., G.V. Henderson et M.C. Walker.** 1994. « Share price reaction to plant-closing announcements », *Journal of Economics and Business*, n° 46, p. 381-395.
- Kruse. D.L.** 1992. « Profit sharing and productivity: microeconomic evidence from the United State », *The Economic Journal*, vol. 102, p. 24-36.
- Laporta. P. et A. Jenkins.** 1996. « Unionization and profitability in the Canadian sector », *Relations Industrielles*, vol. 51, n° 4, p. 756-777.
- Larcker. D.** 1983. « The association between performance plan adoption and corporate capital investment », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 5, n° 1, p. 3-30.
- Laroche. P.** 2002. *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.
- LeBlanc. P.V.** 1991. « Skill based pay case number 2: Northern Telecom », *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, p. 39-56.
- Ledford. G.E. Jr et G. Bergel.** 1991. « Skill based pay case number 2: Northern Telecom », *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, p. 24-38.
- Lee. P.M.** 1997. « A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the US and Japan », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 11, p. 879-894.

- Le Louarn. J.-Y.** et **T. Wils.** 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons.
- Lengnick-Hall. C.A.** et **M.L. Lengnick-Hall.** 1988. « Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology », *Academy of Management Review*, vol. 13, n°3, p. 454-470.
- MacDuffie. J.P.** 1995. « Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-220.
- Machin. S.J.** 1991. « Unions and the capture of economic rents: an investigation using British firm-level data », *International Journal of Industrial Organization*, n° 9, p. 261-274.
- Mathieu-Morvan. I.** 2001. *Syndicats et performance financière des entreprises : le cas des équipementiers automobiles français*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille 1.
- Mefford. R.N.** 1986. « The effect of unions on productivity in a multinational manufacturing firm », *Industrial and Labor Relations Review*, October, p. 105-114.
- Menezes-Filho. N.A.** 1997. « Unions and profitability over the 1980's : some evidence on union-firm bargaining in the United-Kingdom », *The Economic Journal*, vol. 107, n° 442, p. 651-671
- Mentzer. M.S.** 1996. « Corporate downsizing and profitability in Canada », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 13, n° 3, p. 237-250.
- Miles. R.E.** et **C.C. Snow.** 1994, « Designing strategic human resource systems », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 36-52.
- Morishima. M.** et **G.N. Copping.** 1991. « Industry unionization, market structure and firm profitability : a study of Canadian manufacturers », dans *L'enseignement et la recherche en relations industrielles*, Ponak A. (dir.), Rapport du 27ème Congrès de l'Association Canadienne de Relations Industrielles, Victoria, ACRI, p. 157-166.
- Murray. B.** et **P. Gerhart.** 1998. « An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 68-78.
- Neumann. G.** 1980. « The predictability of strikes: evidence from the stock market », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 33, n° 4, p. 525-535.
- Ng. Y.C.** et **N.Y.M. Siu.** 2002. « Skill incompetence, training and firm performance in transitional economy », *Working Paper, Business Research Centre*, Hong Kong Baptist University.
- Noël. F.** 2001. *La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne – IAE de Paris.
- Osterman. P.** 1987. « Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets », *Industrial Relations*, vol. 36, n° 1, p. 46-68.
- Osterman. P.** 1994. « How common is workplace transformation and who adopts it? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2.
- Ottersten. E.K., T. Lindh** et **E. Mellander.** 1996. « Cost and productivity effects of firm financed training », *Working Paper, The Industrial Institute for Economic and Social Research*, Uppsala (Suède), n° 455.

- Ottersten. E.K., T. Lindh et E. Mellander.** 1999. « Evaluating firm training, effects on performance and labour demand », *Applied Economics Letter*, n°6, p. 431-437.
- Osterman. P.** 1994. « How common is workplace transformation and who adopts it ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2.
- Palmon. O., H.L. Sun et A.P. Tang.** 1997. « Layoff announcements : stock market impact and financial performance », *Financial Management*, vol. 26, n° 3, p. 54-68.
- Patterson. M.G., M. West, R. Lawthorn et S. Nickell.** 1997. « The impact of people management practices on business performance », *IPD Research Paper*, n° 22.
- Pfeffer J.** 1998. *The Human Equation. Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).
- Phillips. J.J.** 1994. *Measuring return on investment*, vol. 1, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Pouder. R., R.S. Cantrell et S.P. Kulkarni.** 1999. « The influence of corporate governance on investor reactions to layoff announcements », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n° 4, p. 475-492.
- Poulain-Rehm. T.** 2000 *Contribution à la connaissance de la politique de stock options des entreprises françaises cotées : approche quantitative et qualitative*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux IV.
- Ruback. R. et M. Zimmerman.** 1984. « Unionization and profitability: evidence from the capital market », *Journal of Political Economy*, vol. 92, p. 1131-1157.
- Schuler. R.S. et S.E. Jackson.** 1987. « Linking competitive strategies with human resource management practices », *Academy of Management Executive*, n°1, p. 207-219.
- Schuler. R.S. et S.E. Jackson.** 1999. *Strategic human resource management*, Massachusetts, Blackwell.
- Spivey. M.F., D.W. Blackwell et M. Wayne Marr.** 1994. « Advance notice of plant closing and firm value », *Journal of Business Research*, vol. 31 n° 1, p. 49-53.
- Stark. M., W. Luther et S. Valvano.** 1996. « Jaguar cars drives toward competency-based pay », *Compensation and Benefits Review*, vol. 28, n° 6, p. 34-40.
- Truss. C.** 2001. « Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n°8, p. 1121-1149.
- Ursel. N. et M. Armonstrong-Stassen.** 1995. « The impact of layoff announcements on shareholders », *Industrial Relations*, vol. 50, n° 3, p. 636-645.
- Vaughan-Whitehead. D.** 1992. *Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise*, Economica, Paris.
- Voos. P.B. et L.R. Mishel.** 1986. « The union impact on profits in the supermarket industry », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 68, n° 3, p. 513-518.
- Wadhvani. S. et M. Wall.** 1988. « The effect of profit sharing on employment, wages, stock return and productivity: evidence from UK micro data », *The Economic Journal*, vol. 100, p. 1-17.
- Wright. P.M. et G.C. McMahan.** 1992. « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management Studies*, vol. 18, n°2, p. 295-320.
- Worrell. D.L., W.N. Davidson et V.M. Sharma.** 1991. « Layoff announcements and stockholder wealth », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 662-678.