

TYPOLOGIE DES PROCESSUS DE TRANSFORMATION ET PERFORMANCE DE LA GRH

Annie Cornet¹, Alain Rondeau², Céline Bareil³, Danièle Luc⁴

Les organisations sont de plus en plus fréquemment confrontées à des transformations internes répondant à des contraintes et ouvertures de l'environnement, mais aussi à des forces internes poussant l'organisation à se restructurer et à se transformer. Ce texte, basé sur le suivi de multiples processus de changement dans des organisations tant publiques que privées, dresse une typologie des formes de transformation : le réalignement qui s'inscrit dans une logique de réduction des coûts, le renouvellement qui vise à l'amélioration de l'existant, le redéploiement qui est centré sur des processus d'acquisition et de fusion et le réaménagement qui se définit comme un processus de réorganisation majeure centré sur les structures. Cette typologie est construite autour des objectifs poursuivis et des modifications souhaitées, tels qu'ils apparaissent dans les documents fixant les orientations stratégiques et les raisons du changement en cours. Pour chacune de ces transformations, nous identifions ensuite les axes stratégiques et les enjeux reliés à la gestion des ressources humaines, les rôles attendus de la direction des ressources humaines ainsi que les activités prioritaires et centrales de la GRH. Dans chacune de ces transformations, la performance de la GRH se traduit par sa capacité à accompagner le processus de changement⁵, ce qui suppose de répondre aux préoccupations des destinataires, celles-ci étant centrées sur tel ou tel aspect selon le type de transformation à l'œuvre. Ceci permet de mettre en évidence l'importance d'une approche contextuelle du changement organisationnel.

1 Chercheure, Université de Liège, Belgique. Courriel : annie.cornet@ulg.ac.be.

2 HEC, Montréal, Québec, Canada.

3 HEC, Montréal, Québec, Canada.

4 HEC, Montréal, Québec, Canada.

5 Ulrich, D. (1998). 'A new mandate for human resources'. Harvard Business Review, 76, January-February, 124-34.

Ce texte a été construit par la mise en commun de l'expertise de plusieurs intervenants dans des projets de changement organisationnels. Chacune des équipes intervient de manière régulière dans des processus de changements dans des organisations publiques et privées. Chaque intervention fait l'objet d'analyses évaluatives quantitatives et qualitatives qui visent à documenter la compréhension des phénomènes observés. Ces équipes ont notamment suivi des processus de changement dans le secteur public, en milieu hospitalier, dans le secteur bancaire, dans le secteur informatique. L'idée était d'intégrer et de formaliser les connaissances dans une communication commune.

Un cadre de référence : une typologie des transformations

La conjoncture et l'émergence de grandes tendances en gestion (orientation client, optimisation des processus, standards de performance)⁶ contribuent à modeler les organisations, poussant plusieurs dirigeants à s'engager dans des réorganisations. Les chercheurs du Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal (CETO)⁷ ont comparé ces diverses transformations et ont construit une typologie qui identifie quatre formes de transformation : le réalignement, le renouvellement, le redéploiement et le réaménagement (*voir figure 1*). Ces formes ne sont pas mutuellement exclusives, le plus souvent elles se combinent dans un processus de changement, soit simultanément, soit de façon séquentielle. Ce découpage, basé sur les objectifs prioritaires du projet de changement et sur les implications notamment en ce qui concerne les structures et l'organisation du travail, nous apparaît comme pertinent pour piloter des processus de transformations organisationnelles. Il permet dans l'échange avec les professionnels de clarifier les objectifs et impacts des différentes formes de transformation et de cibler les actions à mener en regard des objectifs poursuivis, tout en gardant à l'esprit que ces formes peuvent se superposer ou se succéder dans les organisations étudiées.

Pour commencer, clarifions ces quatre formes de transformation.

Le réalignement s'inscrit avant tout dans une logique de réduction de coûts. Il peut se traduire notamment par des opérations visant à comprimer les coûts salariaux : licenciements collectifs, mais aussi blocage des salaires, par des contrôles plus serrés des dépenses (imputabilité) et des investissements, par des opérations d'externalisation et d'impartition (*outsourcing*) afin de se recentrer sur son métier de base (*core-business*). On se trouve dans une logique de

6 Rondeau A. (1999), Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, Gestion, Volume 24, numéro 3, automne

7 www.hec.ca/ceto

standardisation et de formalisation des résultats, mais aussi dans une forte standardisation des procédures, élément essentiel du contrôle. Ceci s'accompagne généralement d'un audit qui vise à réduire, à optimiser et à centraliser les services de supports, jugés trop coûteux, et d'une réduction des niveaux hiérarchiques (aplatissement des organigrammes). Il s'agit de continuer à « faire la même chose », mais avec moins de personnes et de moyens financiers. La réduction massive des effectifs et le recentrage sur le contrôle des coûts dans le système hospitalier de plusieurs pays illustrent ce type de transformation.

Le renouvellement est un processus de réorganisation qui vise essentiellement à améliorer l'existant sans nécessairement induire une logique de réduction de coûts. Cette transformation s'inscrit parfois dans une logique de certification (ISO, EFQM, RES⁸, etc.). Les pratiques, telles que l'amélioration continue, le Kaizen, les groupes autonomes ou semi-autonomes, y sont déployées pour une plus grande implication des employés. Outre le renouvellement de la conception et de l'aménagement du travail, l'organisation adopte un modèle de gestion orienté vers le client, avec des mesures systémiques de la performance et des projets centrés sur l'apprentissage organisationnel. Cette transformation s'accompagne généralement d'un travail sur les normes et les valeurs de l'organisation (satisfaction du client, zéro défaut, etc.). Quelques ministères et organisations de la fonction publique ont récemment mis en place des pratiques de gestion visant à revoir les valeurs de gestion en mettant l'accent sur la professionnalisation et la responsabilisation de ses employés.

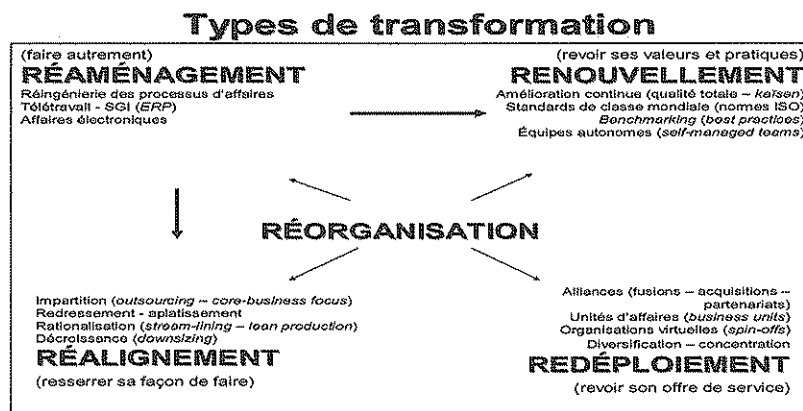
Le redéploiement est associé aux processus de fusion et d'acquisitions, à la mise en place de nouveaux partenariats, à la création d'alliances, à l'éclatement de la structure d'affaires en unités d'affaires (*business units*). Tout comme le réaligement, cette transformation affecte l'enveloppe organisationnelle. Elle s'inscrit dans une logique de diversification ou de concentration dans le but de revoir son offre de services. Elle vise à obtenir des économies d'échelle (donc une logique de réduction de coûts à moyen terme), mais aussi à être plus fort face à la concurrence (augmentation de la taille). Ce redéploiement implique la création d'une nouvelle identité organisationnelle et des actions d'intégration. On assiste ainsi à plusieurs mouvements de fusion dans le secteur bancaire, mais aussi les secteurs aéronautique, pharmaceutique ou sidérurgique.

Le réaménagement est un processus de réorganisation qui ne vise plus à faire « mieux » (renouvellement et redéploiement) ou la même chose avec moins (réalignement), mais à « faire autrement ». Il s'agit de revoir en profondeur les

⁸ RES, processus de certification de responsabilité sociale.

processus d'affaires (réingénierie), souvent à la faveur de l'introduction des technologies de l'information et de la communication (affaires électroniques / *e-business* / télétravail) et de systèmes d'information intégrés du type ERP (*Sap, Baan, People Soft*, etc.). Quelquefois cette transformation répond à une logique de réduction de coûts, mais le plus souvent elle vise l'optimisation des processus d'affaires (temps, délais, coûts, qualité, satisfaction client) par une meilleure intégration des activités et une coordination plus efficace des acteurs. Les services publics et le secteur hospitalier sont souvent dans ce type de transformation avec des projets de services électroniques, d'optimisation de la structure grâce à des logiciels favorisant les échanges de données.

Figure 1 :
Enjeux de ces transformations pour la GRH et stratégies d'action



Cette présentation sommaire des quatre principaux processus de réorganisation suggère que les enjeux liés à la gestion des ressources humaines prendront des accents particuliers en fonction du type de transformation envisagée. Dans cette section, les enjeux pour la DRH sont décrits ainsi que les activités à mettre en place pour chacun des scénarios.

Dans un scénario de **réalignement**, la DRH est sollicitée pour s'inscrire dans les impératifs de la direction en s'alignant autour d'une logique de réduction et de contrôle des coûts⁹. Ce sont essentiellement les buts de système qui sont mis en avant (perspective comptable). Cela se traduit généralement par une centralisation des décisions stratégiques et managériales de la GRH dans le comité de direction qui prend en main le contrôle du processus de restructuration (Pichault *et al.*,

⁹ Pichault F., Warnotte G., Wilkin L. (sous la direction de), (1998) La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing, L'harmattan, Logiques économiques.

1998). La GRH s'inscrit dans une logique instrumentale, il s'agit notamment de « faire le tri » donc de définir des critères (individualisation ou critères globaux) qui vont permettre de répartir ceux qui quittent l'organisation et ceux qui restent. Ceci implique souvent un volet de négociations avec les syndicats et les associations représentant les travailleurs, ces négociations peuvent être très dures, car elles s'inscrivent dans un contexte de rupture du contrat social. Outre la gestion des départs surgissent ici la problématique de la gestion « des survivants », mais aussi celle de la gestion des effets des pressions croissantes de rentabilité sur le personnel (burn-out, absentéisme, etc.). En ce qui concerne les acteurs de la GRH, on observe souvent la mise en place de nouveaux acteurs aux postes de responsabilité ; ces acteurs sont choisis d'une part pour symboliser la rupture,¹⁰ mais aussi pour leurs qualités en matière de contrôle et standardisation. Par ailleurs, le département RH est lui aussi parfois externalisé soit totalement, soit le plus souvent partiellement (ex : externalisation de la formation ou de la gestion des salaires).

Dans ce scénario de réalignement, les activités prioritaires et centrales de la GRH qui sont principalement observées sont :

- des activités liées à la gestion des licenciements et des départs volontaires ;
- des activités relatives à la négociation avec les partenaires sociaux ;
- l'élaboration de procédures visant à accentuer le contrôle des coûts ;
- des actions visant à maintenir la motivation malgré les coupures ;
- des activités relatives à la gestion du stress (burn-out).

Le scénario de **renouvellement** s'appuie sur des axes stratégiques fortement centrés sur la responsabilisation du personnel à tous les niveaux, sur la professionnalisation et sur l'apprentissage organisationnel (knowledge management). Il s'agit d'amener les individus à orienter leurs comportements en fonction des valeurs de qualité et de satisfaction de la clientèle, valeurs fortement prônées et véhiculées dans l'entreprise et l'organisation. L'enjeu est également d'amener le personnel à s'impliquer et à se responsabiliser dans des processus d'amélioration continue du processus de production et à faire bénéficier l'ensemble des acteurs de ces compétences, ce qui passe notamment par la formalisation des connaissances tacites et par des pratiques relatives à la mise en commun des compétences, connaissances et expertises. La DRH se place dans ce contexte dans un leadership transformationnel, articulé autour de mots clés tels

10 Pichault F., Warnotte G., Wilkin L. (sous la direction de), (1998) La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing, L'harmattan, Logiques économiques.

que délégation, responsabilisation, animation¹¹. On retrouve des pratiques fortement centrées sur une standardisation des normes et des valeurs, censées orienter les comportements individuels.

Les activités prioritaires et centrales de la GRH sont alors:

l'évaluation (définition des objectifs à atteindre et intégration dans les dispositifs d'évaluation) ;
la valorisation des améliorations et des comportements participatifs dans les rémunérations (primes, etc.) ;
la formation et l'habilitation ;
la capitalisation des expertises internes explicites et implicites (gestion des connaissances).

Dans le **redéploiement**, notamment dans le cas des fusions et acquisitions, les axes stratégiques des politiques de gestion des ressources humaines s'orientent vers l'évaluation des besoins de la nouvelle organisation et des économies d'échelle qui pourront être réalisées, avec une mise en perspective avec les ressources disponibles et donc éventuellement l'élaboration d'une politique de réaffectation. Par ailleurs, un des défis devient rapidement l'harmonisation des politiques de GRH s'articulant autour des questions de justice et d'équité. Notons enfin un axe important de création d'une nouvelle identité qui devrait progressivement supplanter les particularismes des entités fusionnées.

Dans ce cas, les activités de la GRH reposent sur :

- l'inventaire global des besoins et des compétences disponibles (GPE) ;
- l'harmonisation des politiques de GRH : rémunérations / niveau hiérarchique / etc. ;
- des actions relatives à la mobilité de la main d'œuvre / désengagement (économie d'échelle) ;
- des actions visant à créer une nouvelle culture d'entreprise unifiée.

Enfin, dans un scénario de **réaménagement**, les axes stratégiques de la GRH portent sur la redéfinition des postes, des rôles, des responsabilités et des fonctions en lien avec les nouveaux processus de travail et sur la réorientation des valeurs et de la culture pour amener le personnel « à penser et agir autrement »¹².

11 Ouimet Gérard et Dufour Yvon (1997), *Vivre et Gérer le changement ensemble ?*, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1997, n°113, pp.23-40.

12 Cornet A., « Reengineering: un défi pour les professionnels des ressources humaines? », Gestion 2000, Dossier « La Gestion du Changement », n°3, mai-juin 1998, pp. 53-76.

Plus concrètement, dans la GRH, ceci se traduit par ¹³ :

une refonte en profondeur des fonctions et des tâches, avec parfois la nécessité de revoir le système de classification de ces fonctions ;
une gestion diversifiée des différentes catégories de personnel concernées par le changement :
ceux ou celles dont il va falloir se séparer (licenciement et/ou reconversion),
ceux ou celles qu'il va falloir recruter (les nouveaux postes),
ceux ou celles dont la fonction se transforme (habilitation et formation) ;
la redéfinition des règles de mobilité / carrière ;
la gestion de l'impact sur le temps de travail (extension des heures d'ouverture) ;
des modifications dans le système de rémunération (primes relatives aux résultats du processus ou de l'équipe, par exemple) ;
des programmes de formation et de requalification technique et professionnelle ;
un travail sur la culture d'entreprise pour faciliter l'adhésion aux nouvelles façons de travailler.

Le tableau 1 synthétise ces différents éléments.

PRÉOCCUPATION DES DESTINATAIRES ET GESTION DU CHANGEMENT

Pour chacun de ces types de transformation, on peut aisément supposer que les préoccupations des destinataires en regard de la gestion des ressources humaines vont différer et qu'en conséquence, les actions à poser pour accompagner le processus de transformation organisationnelle devraient s'ajuster. À titre d'acteurs, nous considérons le point de vue des destinataires, c'est-à-dire ceux qui doivent s'approprier le changement sans l'avoir décidé. Ce sont les personnes affectées et concernées par le changement.

Pour appréhender ce thème, nous utilisons le modèle des préoccupations des destinataires telles qu'identifiées par Bareil et Savoie (1999, p.89)¹⁴ :

13 De Zanet F., Vandenberghe C., Bossut, « Flexihealth », un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs, Lettre d'Information tef n°2 - juin 2000.

14 Bareil, C. et Savoie, A., (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Gestion, vol. 24, no 3, p.86-94.

Tableau 1 :
Défis organisationnels et axes stratégiques de la GRH

	Réalignement	Renouvellement	Redéploiement	Réaménagement
	Faire la même chose avec moins - resserrer sa façon de faire	Faire mieux, s'ajuster aux standards de performance	Revoir son offre de services et faire des économies d'échelle	Faire différencier
Défis organisationnels	Réduction de coûts Imputabilité Contrôle Formalisation Centralisation Aplatissement Standardisation procédures et résultats	Améliorations continues Certification qualité Benchmarking Standardisation des normes et valeurs (clients / qualité / être le meilleur)	Economies d'échelle Harmonisation Intégration Identité commune	Transformation des processus et optimisation des coûts (BPR) et des délais Transformation et optimisation des systèmes d'information (ERP)
Axes stratégiques de la GRH	Contrôle Responsabilisation en regard des coûts Identification des critères de sélection et gestion des départs Négociations syndicales Impartition d'une partie du service RH Gestion de ceux qui restent "les survivants" notamment effets tels que stress, burn-out, absentéisme	Professionnalisation Responsabilisation Apprentissage organisationnel Leadership transformationnel	Culture entreprise Equité / justice Harmonisation	Redéploiement Lien postes / processus Création de valeur Changement des cadres de référence (valeurs, normes, attitudes, comportements)

Une préoccupation est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement de problèmes mais plutôt d'inquiétudes et de questions face à une situation actuelle ou anticipée. L'intensité d'une préoccupation est fonction de l'importance que le destinataire accorde à tel ou tel aspect du changement. Elle évolue au fur et à mesure de la progression du projet et peut donc croître ou décroître.

Ce modèle s'avère plus performant pour approcher la réalité et le vécu des destinataires que les modèles plus traditionnels sur les réactions des individus (théories des résistances au changement, approche cognitivo-temporelle¹, approche socio-émotionnelle²). En effet, les théories de la résistance n'ont pas su rendre compte de la complexité des réactions, ni de leur évolution et se fondent sur une conception statique du phénomène. Les autres modèles cognitivo-temporels ou socio-émotionnels ont peu été validés par une méthode de recherche déductive et rigoureuse.

Les principales préoccupations identifiées par Bareil et Savoie (1999, p.90), nécessitant un dispositif d'interventions spécifiques de la part de la GRH et du management, sont :

sécurité du poste ou impacts personnels : la peur, la méfiance et l'insécurité sont ici présentes. Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même (qui seront les victimes ?) et sur son poste. Il se questionne sur sa place dans l'organisation ;

légitimité, volonté et sérieux du changement : le destinataire s'interroge sur le maintien du changement, sur la rentabilité de celui-ci, sur la pertinence de s'inscrire dans ce projet et la capacité de l'organisation à changer ;

complexité et nature du changement : le destinataire cherche des réponses précises sur le changement, sa planification et ses effets. Le destinataire a besoin de comprendre ce que l'équipe dirigeante veut faire concrètement ;

capacité à s'adapter et soutien disponible : le destinataire s'inquiète de sa capacité à pouvoir fonctionner dans la nouvelle organisation et s'informe sur les conditions et le soutien qui lui sont offerts ;

collaboration avec autrui : le destinataire se demande comment il pourrait collaborer et coopérer avec d'autres pour le changement réussisse ;

1 Lewin K. (1952), *Field theory in Social Science*, Harper et Schein E.H. (1980), *Organizational Psychology*, 3rd Edition, Prentice Hall . 1 Scott, C.D., Jaffe D.T. (1992), *Maîtriser les changements dans l'entreprise*, Agence Arc et Perlman D. , Takacs, G.J. (1990), *The 10 stages of change*, *Nursing Management*, 21,4, pp. 33-38.

amélioration continue du changement : le destinataire désire améliorer ce qui existe et proposer de nouvelles applications.

L'utilisation de ce modèle pour analyser plusieurs types de changement est particulièrement intéressante, car, même si on retrouve la plupart de ces préoccupations durant la mise en œuvre de ces changements, le contenu et la hiérarchie des préoccupations peuvent quant à eux, prendre des accents particuliers en fonction du type de réorganisation envisagé.

Les différentes recherches menées par les auteurs et les différentes activités de consultance liées à l'accompagnement de ces différentes transformations ont permis de faire ressortir le contenu spécifique des préoccupations qui pourraient être vécues plus intensément par les destinataires pour les différents types de changement.

Dans un scénario de **réalignement**, une des préoccupations centrales des destinataires devient, sans aucun doute, la sécurité du poste. Dans le cas de licenciements, les destinataires partent à la recherche d'informations relatives aux choix des critères (individualisation ou objectivation) et à la capacité d'influencer ce choix, via notamment leurs représentants syndicaux. On observe également une forte préoccupation relative aux modalités de soutien pour ceux qui quittent l'organisation, les actions posées à ce niveau ayant souvent un impact important sur l'implication ultérieure de ceux qui restent (gestion des survivants)³. Sur le plan émotionnel, on ressent généralement beaucoup de déception qui se nourrit notamment de la rupture du lien social⁴ et de l'impression de non-reconnaissance des efforts consentis et du travail réalisé. Par ailleurs, nous constatons aussi des craintes relatives à la perte d'autonomie liées aux contrôles plus stricts et nombreux, et ceci d'autant plus qu'on monte dans la hiérarchie ou qu'on s'intéresse à des professionnels habitués à avoir une certaine autonomie dans les processus de décision. Les destinataires questionneront la légitimité du réalignement et la capacité de l'organisation à le réussir. La conduite du réalignement engendra des préoccupations quant à la façon de gérer le changement. Viennent ensuite des préoccupations relatives aux nouvelles conditions de travail et aux dispositifs mis en place pour soutenir le personnel devant la surcharge de travail, dispositifs individuels, mais aussi organisationnels,

3 Voir notamment Cornolti C., Moulin Y., Schmidt G., Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : apport de trois études de cas, Documents études, Dares, Ministère de l'emploi et de la solidarité (Paris), n°41, février 2001.

4 Pichault F., Warnotte G., Wilkin L.(sous la direction de), (1998) La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing, L'harmattan, Logiques économiques.

qui peuvent amener le personnel à revendiquer une réorganisation de l'organisation (réaménagement) qui tienne compte des restrictions.

Ces préoccupations exigent, de la part de la DRH, de mettre en place une série d'activités de soutien au changement comme : des activités d'information et de communication :

- sur la situation de crise et ses composantes,
- sur les opérations de licenciement, les critères de « tri » du personnel ou une réduction des salaires,
 - sur les possibilités de sauver l'organisation en opérant ces coupures et ces restrictions,
 - sur la durée de certaines mesures de restrictions (ex : blocage des salaires ou suppression de primes),
 - sur l'impact des mesures prises, le chemin parcouru et restant à parcourir ;

Des activités de sensibilisation : sur les réorganisations internes nécessaires pour pouvoir continuer à assumer le travail, en diffusant des tableaux de bord qui permettent de visualiser les progrès réalisés en regard de la situation de déséquilibre qui a nécessité le réalignement

En situation de **renouvellement**, les individus sont avant tout préoccupés par leurs nouveaux rôles et les responsabilités nouvelles qu'ils auront. Souvent, des préoccupations collectives de « capacité à changer » émergent. De plus, ils questionneront la nature du renouvellement. Ils seront inquiets de leur capacité à s'adapter aux nouveaux standards de performance et à performer dans ces critères. La capacité à être efficace dans ce nouvel environnement empreint de nouvelles valeurs est une préoccupation forte des destinataires au fur et à mesure que le changement se déploie. Ceci engendre des préoccupations relatives au soutien disponible. On va aussi observer des préoccupations relatives à leur capacité d'influence sur la définition de ces critères (légitimité des *benchmarks*) avec une volonté de s'impliquer dans l'élaboration des objectifs à atteindre. Ceci est relayé par les syndicats, mais aussi par des associations professionnelles. Des préoccupations d'amélioration continue et de collaboration sont inhérentes à ce type de changement.

Dans ce type de transformation, il apparaît indispensable d'implanter les activités suivantes :

activités d'information et de sensibilisation sur les standards à atteindre et l'importance de les atteindre pour le positionnement stratégique de

l'organisation ainsi que de tenir informé des « progrès réalisés », en regard des objectifs poursuivis ;

- activités d'habilitation en formant les destinataires pour leur permettre d'atteindre ces standards et en leur donnant les moyens nécessaires ;
- activités d'adhésion en impliquant les destinataires dans la définition des standards de performance, ou du moins, dans la recherche des actions à mener pour atteindre ces standards ;
- Activités de responsabilisation incluant la valorisation des initiatives prises ;
- Activités d'ajustement des politiques de GRH en fonction des nouvelles valeurs (ex : boni d'équipes, inclusion de la satisfaction client dans l'évaluation, etc.).

Un des défis sera de pouvoir trouver un équilibre entre une logique de compétition et de collaboration.

Dans le scénario de **redéploiement**, des préoccupations relatives au devenir professionnel prévaudront, mais aussi et surtout au maintien des droits acquis et des fonctions antérieures. Le personnel s'interroge sur son devenir dans la nouvelle structure, sur les changements éventuels dans les règles de mobilité, de carrière, de rémunérations, d'avantages extra-légaux, sur les modes de fonctionnement qui vont prévaloir (le changement sera-t-il pour eux ou pour les autres). La question de la mobilité est souvent perçue comme problématique : mobilité de fonction, mais aussi géographique, avec toutes les incidences sur la vie privée. On sent aussi beaucoup de préoccupations relatives à la cohabitation entre des personnes perçues comme ayant des pratiques, valeurs et normes différentes, avec souvent une certaine méfiance de « l'autre » et un processus de deuil de l'ancienne structure pas toujours facile à faire. On constate aussi beaucoup d'inquiétudes sur les rapports de force entre les deux organisations fusionnées : peur de disparaître complètement, peur d'être minoré et pas entendu, absorption plutôt que fusion ; inquiétudes qui se nourrissent de toute une série de signes envoyés volontairement ou non dans la nouvelle organisation tels que les choix posés sur un certain nombre de dispositifs de gestion ou l'origine organisationnelle des nouveaux responsables. On voit aussi dans les cas analysés, plusieurs inquiétudes relatives à la façon dont la clientèle va percevoir le changement ou le vit. La nature de la nouvelle organisation est également questionnée.

Dans le cas du redéploiement, des efforts importants devraient être réalisés autour des activités suivantes de gestion du changement, des activités d'information et de sensibilisation :

- sur la clarification des conséquences de la fusion sur le personnel (désengagemment, mobilité, etc.),
- sur les principes d'équité et de justice qui seront mobilisés pour l'uniformisation des politiques de GRH,

sur la façon dont l'entreprise gère les difficultés rencontrées,

- pour les nouveaux arrivants, un accueil permettant de découvrir les us et coutumes de l'entreprise ;
- des activités d'habilitation ;
- nouvelles façons de faire et pratiques ;
- des activités relatives à la création d'une culture d'entreprise commune.

Dans le cas d'un **réaménagement**, on trouve à nouveau les préoccupations relatives à la sécurité du poste, mais aussi de la fonction et des tâches qui y sont liées, car il paraît plus que probable que la refonte de l'organisation risque d'affecter ces tâches, voire la fonction en elle-même. À cela s'ajoutent des inquiétudes relatives aux conditions de travail telles que la mobilité géographique, due par exemple à une décision de recentralisation de certaines fonctions, ou encore la modification des horaires de travail, due par exemple à une volonté d'élargir les heures d'ouverture. Ceci s'accompagne aussi d'appréhensions liées à l'intérêt du travail (risque d'appauvrissement notamment à la suite de l'introduction des TIC). Ces changements intensifient parfois les rythmes de travail et le contrôle (pression sur les délais). Ces destinataires se soucient du sérieux du changement, s'interrogent sur sa légitimité et sa valeur ajoutée. En effet, beaucoup de projets de réingénierie sont abandonnés en cours d'élaboration et les destinataires optent de plus en plus pour une certaine prudence. Ceci est souvent corrélé à la perception qu'ils ont des moyens affectés au réaménagement. D'autres craignent qu'on ne prenne pas en compte de leurs réalités dans le diagnostic et l'élaboration de la nouvelle organisation (problématique de l'implication). En situation de changement ERP, les destinataires seront soucieux de mieux en saisir la portée du changement ainsi que la formation qu'ils vont recevoir pour les habilitier à ces changements informatiques. Certains acteurs désireront aussi poursuivre le déploiement du système, collaborer à l'implantation sur d'autres sites comme pour les super utilisateurs (phase 6) ou améliorer l'utilisation qu'ils en font.

Dans le cas du réaménagement, les interventions en matière de gestion du changement comprennent :

des activités d'information et de sensibilisation :

- mettre en évidence la «vétusté du système actuel » (sédimentation),
- légitimer l'existence et l'expression de préoccupations personnelles,
- présenter les changements liés à la nouvelle organisation avec les possibilités d'enrichissement et d'élargissement des tâches et les dispositifs d'habilitation,
- mettre en avant les gains escomptés pour l'organisation, mais aussi pour la clientèle et le personnel ;
- des activités de création de sens :
- impliquer le personnel dans le diagnostic (utilisation de leur expertise) ;
- des activités d'habilitation :
- formation aux nouveaux outils, aux nouveaux rôles et métiers.

CONCLUSIONS

Cette analyse permet de questionner la question de la performance et de la mesure des restructurations. Trop souvent encore, nous assistons à une évaluation centrée sur le court terme et sur l'efficacité économique (économie des ressources et productivité). Pourtant, comme l'expliquent Morin, Guindon et Boulianne (1996)⁵, la performance organisationnelle aurait tout à gagner à inclure également des critères tels que la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, la pérennité de l'organisation et la valeur des ressources humaines (mobilisation des employés, climat de travail, rendement des employés, développement des employés). La compréhension et l'adhésion des destinataires aux projets de changement sont de plus en plus identifiés comme des facteurs clés dans la réussite de tels projets, prendre en compte les préoccupations de ces destinataires et tenter d'y répondre apparaît donc comme un moyen de pérenniser les acquis.

Cette analyse des préoccupations des destinataires fait ressortir que différents types de changement méritent différents types de traitements. Ceci plaide pour une approche contextuelle de la gestion du changement en fonction du type d'organisation (sa culture, sa structure et son environnement) ainsi qu'en fonction du type de changement stratégique décidé et des acteurs en présence (destinataires).

⁵ Morin, E.M., Guindon, M. et Boulianne, É., (1996), «Mesurer la performance de l'entreprise», *Gestion*, vol. 21, no 3, p. 61-66.

Tout changement passe par l'entremise des acteurs organisationnels. Il est illusoire de croire que les changements pourraient s'effectuer sans la collaboration des acteurs. Cela nécessite que les acteurs stratégiques, fonctionnels et opérationnels aient la possibilité de trouver des points de rencontre dans leurs stratégies respectives qui visent à défendre leurs intérêts perçus *a priori* comme contradictoires et divergents.

La typologie et le découpage des processus de transformation en quatre orientations a l'avantage de clarifier le débat, mais comme toute typologie elle souffre sans doute de sa vision statique. Des recherches ultérieures sont à mener pour permettre de documenter le passage d'une forme à l'autre et l'articulation des différents scénarios.

RÉSUMÉ:

L'objectif de cette étude est d'examiner si le succès économique et financier d'une entreprise peut être attribué à l'efficacité des politiques et des stratégies de gestion des Ressources Humaines (RH). Dans cette étude empirique, on a utilisé un raisonnement emprunté aux contributions conceptuelles configuration-nelles pour tester les multiples liens entre certaines politiques et pratiques des RH : les caractéristiques du Département de RH, tout comme quelques caractéristiques de l'organisation; en rapport avec la performance globale financière de l'entreprise. On a employé trois stratégies: (a) un dessin qui combine les données transversales pour les variables indépendantes avec quelques données longitudinales pour les variables dépendantes (b) une tentative de faire correspondre des paramètres de RH avec des index économiques, et (c) un traitement statistique innovateur des données pour tester le modèle conceptuel.

A partir d'une analyse ANOVA et d'une "classification en arbre", les résultats montrent que les politiques et pratiques des RH jouent un rôle important au moment de faire une prédiction sur le succès économique et financier de l'entreprise. En termes relatifs et à partir de d'une structure architecturale en arbre, les variables de RH expliquent mieux une variance significative que les caractéristiques du département de RH et de l'organisation. Les résultats montrent que la fonction de RH, entre autres configurations possibles de politiques et pratiques des RH, joue un rôle stratégique et opérationnel important. Il ajoute, en plus, de la valeur à la performance de l'entreprise; par contre, et quand quelques politiques de RH sont absentes ou très pauvrement implémentées, les conséquences prévisibles peuvent ruiner la performance économique et financière de l'entreprise.

.....

1. INTRODUCTION

The saying that employees are the critical element in a firm's success has become common wisdom. Indeed, a growing number of experts now state that the key to a firm's economic success can be attributed to the effective management of its human resources (Huselid, 1995; Ulrich and Lake, 1991). However, the links between HR effectiveness and organizational effectiveness have been explored from different conceptual angles (e.g., for an extensive review see Wright and Boswell, 2002, or the special issue on "HR trends" in: Schuler, Dolan and Jackson, 2001). The angle chosen for this study is on the multiple links that exist between certain HR policies and practices (e.g., staffing, compensation, training and the like); the characteristics of the HR Department (e.g., ratio of professionals, average level of education, and others); and the organizational features (e.g., size, sector, etc.) with the overall economic/financial performance of the firm. "Our costs are lower because our productivity is higher, which is achieved through the dedicated energy of our people. We have the same equipment as other airlines. The

difference is, when a plane pulls into a gate, our people run to meet it." (Herb Kelleher, Chairman Southwest Airlines; cited in: Diba & Muñoz, (2001)

Recent years have been characterized by an increased interest in examining the added value of HR to a firm's success. The literature suggests that human resources management can be a source of a sustained competitive advantage (Pfeffer, 1994; Wright *et al.*, 1994). Huselid (1995) for example, suggested that a proper configuration of human resources practices may not only help an organization sustain its competitive advantage, but may also contribute significantly to a firm's performance. The challenge that HRM has to face relates to the outcomes. What is important, says Ulrich (1998), is not so much what HR does, but its "deliverables", or its contribution to the overall organizational outcomes.

Certain research work has traditionally focused on the impact of HR practices on individuals or, alternatively, on examining that impact using the organization as the level of analysis. Another possible distinction (Wright and Boswell, 2003) lies in the number of practices analyzed. Many scholars have focused on one or more HRM practices and examined their effect on various performance measures (e.g., Banker *et al.*, 1996; Delaney and Huselid, 1996, Delery and Doty, 1996; Harel and Tzafrir, 1999; Khatri, 2000, among others).

Studies in the late 90's have examined the effect of sets of HR practices on performance (Arthur, 1994; Becker *et al.*, 1997), and the characteristics and orientation of HRM function and the link to performance (Huselid *et al.* 1997; Snell and Youndt, 1995). The common denominator for these studies lies with the concept of multiple human resources practices as a system, borrowing from the paradigms of systems approach.

Thus, in the HRM system perspective, the implicit assumption is that a single or isolated HRM practice may have only limited competitive effects on overall performance. In fact, despite voluminous theoretical and empirical literature, no consensus exists among HR scholars regarding the ways in which HRM might have an impact on the firm's outcomes (Becker and Gerhart, 1996).

Moreover, no consensus exists with regard to the right set of contingencies that explain the relationship between HRM practices and performance (Ferris *et al.*, 1998), nor is there general agreement as to the precise policies and practices that comprise any HRM system (Beckert and Gerhart, 1996). More importantly, the ways in which an HRM system is constructed may be critical to its success, and

the role of HR processes in this construction is often overlooked (Purcell, 1999; Monks and Schuster, 2001).

To make things worse, there is no consensus on what the term “performance” actually means. While some researchers (e.g., Huselid, 1995) concentrate on financial performance, others (e.g., Arthur, 1994; MacDuffie, 1995) measure productivity and quality. The absence of a widely accepted measure of firm performance construct (in addition to an HRM practices construct) makes it difficult to compare findings across studies (Rogers and Wright, 1998). Most of the previous studies focus on one or two of them, subsequently they do not adopt a more integrated view.

In this study, the aim is to identify profiles or configurations of the essential HR policies and practices that are tied to organizational success measured in terms of financial and performance objective yardsticks. A data set based on the largest Spanish firms who employ over 200 people was chosen for the empirical work. Thus, the goals of this study are twofold. First, we wish to identify the different set of HRM practices and processes, which result in added value to firm productivity and financial performance; the principal research question examines the HRM practices, processes and policies that contribute to the economic success of the firm. With respect to the second goal, the study re-examines the traditional roles and activities of the HRM function, and attempts to identify their relative importance in comparison with other known organizational factors (see *Figure 1*).

2. PERSPECTIVES IN LINKING THE CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCES TO THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.

There is currently a wide range of approaches to analyze the practices of human resources management (HRM). Jackson and Schuler (1995), in their state-of-the-art summary of the various models and theories used by researchers studying human resources management, stressed the interdisciplinary nature of such research. They conclude, for example, that numerous perspectives are of a sociological (institutional theory), economic (human capital, transactional costs), managerial (agency theory or resource-based theory), or psychological (role-behavior perspective) nature.

In the HRM-performance linked research, the basic issue arising is that of the “fit” between HRM and the business strategy. Thus, a brief review of the different approaches to the strategic “fit” is called for, and can be summarized along the following three lines: universalistic, contingent and configurational (Delery and Doty, 1996, Youndt *et al.*, 1996).

An important issue is whether HRM practices are universally superior to more traditional practices or rather if the HR system should be contingent upon organizational strategy or other contextual conditions. The **universalistic perspective** takes a "best practices" perspective (Huselid, 1995), the central argument being that the contemporary environment facing most organizations is turbulent and uncertain; top employee contribution is needed at all levels. Many studies attempted to provide empirical evidence to prove that organizations that have and apply certain HR policies and practices have greater levels of organizational effectiveness than those that do not (e.g., Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; among others). For example, Delaney and Huselid (1996) find support for the hypothesis that those HR practices that improve general employee skills, motivation and work structure are positively related to the performance of the organization. Referring to the strategic HRM field, Delery and Doty (1996) raised concern whether HR practices independently affect organizational outcomes or need to be embedded in a broader and internally consistent **configuration** of such practices.

To achieve the optimal impact of such practices on organizational outcomes such as firm performance, it is necessary to have "internal fit" or consistency among these various HRM practices; that is, "horizontal linkage", a coordination among the various HRM practices within the organization. Numerous research reports seem to bear this out. (e.g., Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1992; Ichnioeski, Shaw and Prensush, 1997). The vertical fit (or external fit) refers to the congruence of HR systems with other organizational characteristics such as the firm's strategy. Thus, an organization must develop an HR system architecture that achieves both a horizontal and vertical fit (Becker and Gerhart, 1996).

Nevertheless, not all studies find support for the premise that the configurational perspective shows which established orientations are the best (e.g., Delery and Doty, 1996). However, the preponderance of evidence seems to favor the position that HR practices should be considered as systems, and that those systems that adopt certain orientations will produce synergies and lead to better results (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994). Hence, the configurational approach to HRM is concerned with how patterns of multiple human resources policies and practices achieve the organization's goals.

In contrast, the **contingency perspective** argues that HR policies must be consistent with other organizational aspects in order to be effective and that it is important that there be an appropriate fit between HR strategy and the external environment in which the organization operates. The absence of the external fit would lead, in the contingency perspective, to suboptimal performance. Youndt,

Snell, Dean and Lepak (1996) provide empirical support for the contingency perspective. However, other studies that have researched the contingency perspective have not found empirical support for such a relationship (e.g., Delery and Doty, 1996).

Wright and Snell (1998) have proposed a theoretical argument suggesting that these two points of view are not necessarily contradictory and that firms can design systems that promote flexibility while concurrently attaining some level of fit between HR strategy and organizational strategy.

Whereas some authors explain differences in HRM practices through an overriding contextual variable like strategy, there are others who point out the multiplicity of factors involved. This includes pointing both to external factors such as cultural aspects, legislation, the national economy, and the structure of the industry sector; and to internal factors, such as the size of the organization, its history and traditions, organizational structure, and the technology used. Within such multiplicity, the impact of the strategy formulated or followed by the company obviously carries less weight (Jackson, Schuler and Rivero, 1989; Kane and Palmer, 1995).

There are also those who advocate mixed positioning, proposing approaches that combine more than one perspective: configurational and contingent. For example, Macduffie (1995) speaks of different "organizational logic" depending on the system of production used. This author's work strengthens the idea that for each type of system, there exist differentiated HRM practices that show interrelationships and internal consistency, resulting in higher levels of productivity. Arthur (1992, 1994) sees the difference between strategies of cost and innovation reflected in the differences between mass and flexible manufacturing. For each alternative strategy and system, he identifies corresponding systems of industrial relations.

In summary, the literature suggests that there are distinct strategic orientations bearing on an organization's policy towards HR practices, and that it should be coherent with the business strategy and conditioned by the nature of the work process and the environment. The study proposed herewith will explore the validity of the configurational model for firms in Spain operating in diverse industrial sectors.

2.1. The Conceptual Mode

According to Delery (1998) the methods used by an organization to manage its human resources can have a substantial impact on many relevant outcomes. For instance, Human Resources Management has been linked with turnover (Arthur 1994), productivity (Ichniowski, Shaw & Prennushi 1997; MacDuffie 1995), financial returns (Delery & Doty 1996), survival (Welbourne & Andrews 1996) and firm value (Huselid 1995).

Thus, the links between HR effectiveness and organizational effectiveness could be explored, as suggested above, from different conceptual angles. In this particular study, the focus is on the multiple linkages that exist between certain HR policies and practices (e.g., staffing, compensation, training), characteristics of the HR Department (e.g., ratio of professionals, average level of education), some organizational characteristics (e.g., size, sector, involvement in mergers or acquisitions, gender distribution, age distribution) and the overall economic performance of the firm. The conceptual model is schematically presented in Figure 1, and more details about the operational model and the particular variables are described in the methodology section.

The conceptual framework presented in Figure 1 has multiple elements borrowed from the general configurational concepts and should be considered exploratory. It is for this reasons that we avoided using a specific set of hypotheses and chose to explore the configurations that may be linked to poor or excellent economic performance of the firm. Within the various configurations, it will be assumed (and empirically tested) that the HR practices and policies play a more important role than other organizational characteristics or HR Department characteristics. It is also assumed that different configurations may be present for organizations operating in different sectors, and thus the latter will be used as a control variable.

3. METHODS AND PROCEDURES

3.1 Sample and Sampling Considerations

For the purpose of greater reliability data was sought from multiple sources. HRM data and firm performance data were collected in two different years (i.e. time interval) and—from two different sources: HR managers responding to a questionnaire and financial statements of the firms available through public accounting.

The target respondents for this study were the senior HR officers for some of Spain's largest firms. The Cranfield Network (hereafter CRANET) questionnaire of 1999 survey on strategic HRM was used. By and large, data on all independent variables was collected through standardized postal questionnaires, which were sent to 1600 senior HR officers in firms with a minimum of 200 employees operating in the private sector. The sample frame was the Fomento Data Bank, a comprehensive listing of Spanish firms maintained and updated by the principal Spanish employers' association. A total of 216 questionnaires were returned, for a response rate of 13.5%. This survey included mainly questions on a variety of HR issues. (For further information on the CRANET questionnaire and its characteristics, see: Brewster, Tregaskis, Hegewisch & Mayne, 2000 and Brewster *et al.* 1994).

The CRANET instrument was developed cooperatively by researchers from the network of business schools and universities in 34 countries coordinated by the Cranfield School of Management. Data was collected early in 1999.

Data on the criteria (the economic dependent variables) was collected in 2002 and 2003 using the SABI data bank that was obtained for year-end financial statements. A first measure of performance was calculated by computing the mean of ratios for years 1999, 2000 and 2001. In attempting to achieve longitudinality and consistency over time, the results reflect data compiled for three successive years. Upon finding no statistically significant differences among the three years, it was decided to use the mean of those years as an index of the total performance of the company.

Due to uneven distribution of the firms in various economic sectors, the latter was used as a control variable for inclusion criteria. Subsequently, the final sample size was reduced to 160 firms and included the following sectors: "energy and water", "chemical products", "metal manufacturing and engineering firms", "other industries", "building and civil engineering", "retail and distribution", and "transport and communication". Following this step, the percentage of the sample was reduced to 10%.

In order to create a rectangular file for analysis, only firms for which public financial information was available were finally used in the subsequent analyses, to enable the collection of archival economic variables. Firms with fewer than 200 employees were a priori excluded from the population to eliminate the possibility of including very small firms which might not have formal HR procedures (Huselid and Becker, 1996). Also, firms without HR departments were also excluded.

It is important to note that one important strength of this study is that data was collected through a combination of cross-sectional and longitudinal designs. Data on the independent measures was collected in early 1999 (February-May), and data on the criteria measures (performance indicators) was collected retrospectively for a three-year period in 2003. By assessing performance for later years (e.g., 2001), and then including prior performance (e.g., 1999 and 2000) as a control variable, the study provides an additional logic for arguing that HR practices predict present and future performance.

3.2. Measures

3.2.1. The Questionnaire.

The CRANET survey instrument is organized around six sections covering the following human resources functions: staffing, employee development, compensation and benefits, employee relations and communications, and organizational characteristics

Respondents were asked to answer 70 questions about their respective HRM policies and strategies, such as: *"Do you use external providers in any of the following areas? (Check if your answer is yes)"*; or *"Has the responsibility of line management changed over the last 3 years for any of the following issues? (increase, decrease or same)"*; or *"Please indicate the approximate proportion of your workforce who are on the following working arrangements: A.-Part-time; B.-Temporary-casual; C.-Fixed-term; D.-Home-based; E.-Tele-working; F.-Shift work; G-Annual hours contract: (Not used, Fewer than 1%, 1-5%, 6-10%, 11-20%, More than 20%)"*.

The objective of this instrument was to identify, wherever possible, hard data rather than attitudinal information that would enable cross-country (and cross-sector) comparisons. The vast majority of the questions were organized along a dichotomy (yes or no), or other types of categories or nominal scales. No rating scales were employed in this study although this also created a limitation for the subsequent data analysis.

3.2.2. Performance Measure.

One measure of firm performance were used for this study: An indicator represented in the form of ratio, therefore enabling inter-company comparisons. Drawing from the literature in accounting and financial economics, this standard measure rate firm efficiency and resources utilization.

The “*Productivity*” firms’ performance indicator were used (as a measure of company efficiency and resource utilisation). This indicator was calculate using the following algorithm: *Productivity* = (Operating revenue /turnover-cost of goods sold – Other operating expenses) / Personnel expenses.

By and large this performance measure had two characteristics: 1) general agreement among financial experts as to their validity for use in comparing firms; 2) indicator less subject to exogenous speculations (such as the value of company stocks). Similar measure have been previously reported by Huselid (1995), Snell and Youndt (1995), Keats (1988), Becker and Olson (1987) and Chakravarthy (1986).

Data was obtained for three consecutive years (1999, 2000, and 2001) immediately after the collection of the HRM data; a 3 years average was used for calculating the productivity index.

3.3 Statistical Treatment

Data was analyzed through different stages and employing different techniques including bivariate analysis (i.e., correlation and ANOVAs) that was used first, and a “Decision Tree Method” in combination with a regression and classification algorithm (exhaustive CHAID) that was used for the multivariate analyses in the final phase.

CHAID, for Chi-square Automatic Interaction Detector of Hartigan (1975), is an exploratory method used to study the relationship between a dependenet variable and a series of predictor variables. CHAID modelling selects a set of predictors and their interactions that optimally predict the dependent measure. The developed model is a classification tree (or data partitioning tree) that hows how major "types" formed from the independent (predictor or splitter) variables differentially predict a criterion or dependent variable. We use a second-generation CHAID algorithm called Exhaustive CHAID analysis as implemented in the SPSS Answer Tree Program (Version 3.0).

The analyses use the Exhaustive CHAID method, which tends to be more computationally difficult, but which produces more accurate results. CHAID modelling is an exploratory data analysis method used to study the relationships between a dependent measure and a large series of possible predictor variables that themselves may interact. For quantitative variables, analysis of variance methods are used where intervals (splits) are determined optimally for the independent variables so as to maximize the ability to explain a dependent measure in terms of variance components. CHAID diagrams should be thought of as a "tree trunk" with progressive splits into smaller and smaller "branches." The initial "tree trunk" is all of the participants in the study. A series of "predictor" variables are assessed to see if splitting the sample based on these predictors leads to a statistically significant discrimination in the dependent measure.

The "most significant" of these would define the first split of the sample, or the first branching of the tree. Then, for each of the new groups formed, we would ask if the subgroup could be further significantly split by another of the predictor variables. And so on. After each split, we ask if the new subgroup can be further split on another variable so that there are significant differences in the dependent variable. The result at the end of the tree building process is that we have a series of groups that are maximally different from one another on the dependent variable. At each step, statistical tests are made to determine if a significant split can be made (correcting very conservatively for the fact that we are examining many possible ways of splitting the data at one time).

In technical terms, the following criteria / options have been used throughout the analyses: Bonferroni .05 adjustment of the probabilities; a minimum parent node size of 10; a minimum child node size of 5; the ability to split or combine continuously the categories of predictor variables. It should be worth mentioning for those unfamiliar with CHAID that the latter is analogous to a "forward" stepwise regression analysis and thus includes all the possible limitations of this regression technique.

Additionally, we wish to emphasize that the proposed models should be considered a preliminary and not definitive as there may be alternate models that may also fit the data in a statistically or theoretically acceptable manner.

4. RESULTS

Similar to the logic stated by Delery (1998) that was based on earlier writings of Meyer, Tsui and Hinings (1993), we attempted to arrive at HRM system configurations. The methods we employed attempted to group or classify cases in

a data set based on several characteristics of these cases, making it possible to identify the underlying patterns or systems of HRM practices that firms have adopted along with other organizational characteristics and HR departmental characteristics. The question then becomes which of the HRM systems are more effective than the others. Also, the system patterns permit the identification of a hierarchy of importance, determining which independent variable explains relatively more variance than the others. Thus, one is able to identify the particular HR policies and practices that are more important than others and to compare the subset of HR Policies in its relative importance compared to the organizational and HR Department characteristics.

4.1 Firm Performance as a Dependent Variable

Table 1 summarizes the principal significant relationships between HRM and Productivity ratio. Results show that several HRM policies and practices are related to productivity. For instance, a firm that has a written policy for executive development has a higher mean on productivity index. In the same vein, firms that have a performance assessment system for managers and an appraisal system which determines "career development", "promotion potential", "individual and organizational needs" and "Individual performance related pay", or firms that offer the incentive schemes "Merit - performance related pay" to "management" and "manual" staff, show significantly higher means in productivity than firms not having these HR practices. These findings are consistent with previous empirical works, especially in the field of compensation and performance appraisal where a call is made to increase the usage of various performance-based schemes (Rynes and Gerhart, 2003)

Other findings that emerge from *Table1* show that when the primary responsibility for major policy for decisions on "Pay & Benefits" and on "Work Force Expansion / Reduction" is taken jointly by the HR department and the line managers firms' productivity is significantly higher. A similar pattern appears when firms "formally brief about strategy" their professional and clerical staff. This suggest that having a clear policy and communicating it to employees helps the latter to increae their productivity :

Finally, it appears that firms reporting a decrease in the use of external providers (i.e. less outsourced services) shows a higher mean on productivity. However, this result should be interpreted with caution given the significance level of .077.

4.2. Results pertaining to the Configurational Analyses

The aim of the next series of analyses was to identify a configuration or a profile for predicting productivity of work and financial performance in a multivariate fashion. Results of these analyses are shown in *Figures 2* through *4*. For the purpose of efficiency, only profiles with end poles will be presented. We will analyse two different configurations (two different trees) for productivity index and one tree for the economic profitability ratio.

Figure 2 shows one of the tree that explains the different means of productivity of work. That is, the firms that have a configuration of HR practices as shown in the successive branches of the tree achieve a level of productivity represented by the mean; the highest mean will indicate that these combination of practices will produce an increase in the overall performance of the firm, the lowest will represent a decrease in performance.

The implicit assumption is that the greater the mean on the configuration the higher will be the firm performance. Observing the two end branches, we can identify the following “best fit” combination in terms of their relative order of importance:

4.2.1. Configuration “A” on explaining maximum Productivity

These are the firms with the following HRM policies and practices: First, firms that the HR department shares responsibility for Pay with line managers. Second, firms in which there has been a change in the use of the working arrangements “Subcontracting-outsourcing” over the last three years. And third, firms with a written policy for management development.

The combination of these variables improves the prediction of total productivity of mean. (Mean = 4.686).

4.2.2. Configuration “B” on explaining minimum Productivity

On the other hand, a totally different configuration emerges from the B profile. When firms do not use regularly “Succession plans”; and that they use “Subcontracting or outsourcing” to reduce the number of employees; and firms whose at the same time the main responsibility for “Pay and benefits” is in hands of the line management alone, or HR department alone, or line management together with HR department; then this combined variables has a reverse effect on

overall performance. These combined variables predict a lowest accumulated total productivity of work mean by 1.4. (Mean = 1.394).

Next, other kind of configurations emerged from other set of combined variables and is presented in Figure 3.

4.2.3. Configuration C on explaining maximum Productivity :

A different configuration emerge when some HR policies and practices are interrelated. When the performance assessment system determines career development, in addition of there has not been a change in the use of the Subcontracting – outsourcing working arrangement (same), together with firms which has a written policy for recruitment and selection; then, the overall predicted productivity of the firms increases to a mean of 4 (Mean = 4.009)

4.2.4 Configuration D on explaining minimum Productivity

If the performance assessment system does not determines career development; and the appraisal system do not involve the “next level superior” and it is not used regularly a succession plan, then, the overall predicted productivity of work decrease to 1.4 (Mean = 1.387)

To summarize, the various means resulting from the Exhaustive CHAID analysis show the multiple configuration that emerge linking to different levels of firms effectiveness.

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

As Becker and Gerhart (1996) noted, much of the research to date has focused solely on HRM practices, but it may be equally important to focus on HRM policies and what they termed the HRM system architecture (Purcell, 1999).

Our findings focus on the links between human resources strategies and practices and organizational effectiveness. It is likely that bundles of, or configurations of, activities are more important in enhancing labor productivity than any single activity.

The configurational predictions are based on the assumption that implementing some employment systems will result in higher organizational performance (Delerey and Doty: 1996).

Overall, the ANOVA results show very clearly that from among the multiple blocks of possible independent variables that might affect firm performance (see *Figure 1* and *Table 1*), the HRM policies and practices play a major role. These trends are sustained through the subsequent analyses and the regression and classification methods shown in *Figures 2* and *3*. In relative terms, the variables connected with HRM policies and practices add significantly to the profiles which explain good or poor economic performance of the firm. An obvious conclusion is that the HR System plays an important strategic and operational role in adding value to the firm's performance and cannot be discounted. Furthermore, the results show that when some HR policies and practices are absent or poorly implemented, the detrimental consequences for a firm's economic performance can be devastating.

In more concrete terms and despite the use of somewhat different operational economic criteria to measure firm performance, some of our findings corroborate previous results reported in the literature.

The relationships between performance-related pay and firm performance reported in this study have also been found to affect productivity positively (Lazear, 1996). Moreover, flexible rewards system is positively related to profit, and profit-related pay and performance-related pay are positively related to financial performance (McNabb and Whittied, 2000).

In our study, we found that a policy regarding management development, as well as policies towards training in general, if developed jointly by the HR Department and line managers, add significant value to firm performance. In our study, the dimension of the training aspects was tested in a more explicit manner, yet Kallegberg and Moody (1994) report that the training function in its generic fashion has a positive impact upon some dimensions of the firm's performance.

In addition to HRM policies and practices, other organizational and HR department characteristics can also have an impact on the economic performance of the firm. For example, as with the arguments and findings by Arthur (1994) and Huselid (1995), we also found the degree of unionization to be related to productivity: the higher the unionization rate, the lower the financial performance of the firm.

Numerous researchers have suggested that HRM practices may bear some relationship to firm performance (Snell and Youndt, 1995). However, since these functions do not operate independently from one another, the research reported here examines the net effect on the two facets of firm performance using an array

of HRM practices. The method used to examine this net effect was borrowed from the data-mining field and helped to detect various profiles (i.e. "best performance" and "worst performance") containing different configurations of HR practices, organizational characteristics and HR department characteristics. Within these configurations, the high-performing organizations use advanced human resources management strategies and practices in order to affect the bottom line.

Along this line of thought, and in concurrence with the findings reported in prior research (Wright and Boswell, 2002; Delery, 1998), we can affirm that a fundamental aspect of strategic human resources management is that which attempts to create an internal alignment or horizontal fit among various HR practices. Thus, we can conclude that a proper configuration of human resources practices creates a synergy that multiplies the impact of individual HR practices, and significantly contributes to firm performance.

The concept of a bundle of HR policies and practices is helpful here, not in defining a precise list of items, but in pointing to the search for an architecture of HR processes which contribute to organizational performance and which positively contribute to the achievement of organizational effectiveness. (Purcell 1999).

Work productivity is certainly not the only criteria by which to judge the value of an approach to HRM (Tsui, 1990). To the extent that we can learn more about how HRM influence firm performance, we may be able to develop more elaborate models of organizational effectiveness. The potential effects of these decisions on firm performance appear to be substantial. (Snell and Youndt, 1995).

In conclusion, results are in line with the conceptual model where multiple blocks of variables including HR practices, HR department characteristics, and organizational parameters, play a significant role in explaining firm's performance. The ANOVA results, however, show very clearly that from among the latter, HRM policies and practices play the most important role. These trends are sustained through the subsequent analysis and use of multiple regression and classification methods. In relative terms, the variables connected with HRM policies and practices significantly add to the profile that explains good or poor economic performance of the firm. An obvious conclusion is that the HR Department plays an important strategic and operational role in adding value to the firm's performance and cannot be discounted. Furthermore, the results show that when some HR policies and practices are absent or poorly implemented,

detrimental consequences for firms' economic performance result. The profiles show different configurations that can be linked to firm's economic success.

6. STUDY STRENGTHS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Despite an interesting conceptual model and many innovative techniques in the data analyses, this study has its limitations and strengths. For example, Boselie, Paauwe and Jansen (2001) observed "One of the problems of nearly all of the existing work is reliance on cross-sectional work, which makes it virtually impossible to be confident of the causal relationship linking HRM and outcomes" (Boselie *et al.*, 2001: 1114). In order to avoid this shortcoming, this study used a 'quasi-longitudinal design', where data on the dependent variables come from objective sources collected retrospectively for the same financial year. (We included 3 consecutive years and, by calculating the mean, we allowed for some special company contingencies to offset any outliers).

Two clear limitations of the study are the relatively small sample size, and the non-stratified sampling strategy by sector (e.g., variables like sector and technology can explain a great amount of variance). These issues need to be controlled in future research. Finally, the fact that most of the independent variables were of a categorical nature limited the use of traditional parametric analyses in this study.

Clearly more research is needed in order to analyze the robustness of the configurations found in Spanish firms, but the findings of this study highlight the importance of addressing the analysis of the HRM policies and practices by a more sophisticated configurational approach.

REFERENCES

- Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 3(37): 670-687.
- Arthur, J.B. 1992. The linking between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45: 488-506.
- Banker, R.D., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. 1996. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 920-948.
- Becker, B.E., & Gerhart, G. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

- Becker, B.E., & Olson, C.A. 1987. Labour relations and firm performance. In M.M. Kleiner, R.N. Block, M. Roomkin, & S.W. Salsburg, (Eds.), *Human resources and the performance of the firm*. Washington, DC: BNA Press.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. 2001. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1107-1125.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., & Mayne, L. 2000. Comparative research in human resource management: A review and an example. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley, (Eds.), *New challenges for European human resource management*. London: Macmillan.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L., & Tregaskis, O. 1994. Methodology of Price-Waterhouse Cranfield project. In C. Brewster, & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management*. London: Routledge.
- Chakravarthy, B.S. 1986. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7: 437-458.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Delery, J.E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Diba, A., & Muñoz, L. 2001. *America's most admired companies*. Fortune, 143(4): 64-67.
- Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D. M., Harell-Cook, G., & Frink, D.D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management - Organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3): 235-264.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. 1999. The effects of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Hartigan, J.A. 1975. *Clustering Algorithms*. New York: John Wiley.
- Huselid, M.A., & Becker, B.E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resources - firm performance link. *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuller, R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-188.
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3 (38): 635-672.
- Ichinowski, C., Shaw, K., & Prenzushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing line. *American Economic Review*, 87: 291-313.

- Jackson, S., Schuler, R.S., & Rivero, C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- Jackson, S., & Schuler R.S. 1995. Understanding human resource management in the context of organisations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-64.
- Kalleberg, A.L., & Moody, J.W. 1994. Human resource management and organizational performance. *American Behaviour Scientist*, 7(37): 948-62.
- Kane, B., & Palmer, I. 1995. Strategic human resource management or managing the employment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 16: 6-21.
- Keats, B.W. 1988. The vertical construct validity of business economic performance measures. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24(2): 151-160.
- Khatri, N. 2000. Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 336-365.
- Lazear, E.P. 1996. *Performance pay and productivity*. Cambridge: NBER working paper series.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto-industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48:197-221.
- McNabb, R., & Whitfield, K. 2000. The Impact of financial participation and employee involvement on financial performance: A re-estimation using the 1998 WERS: A reply. *Scottish Journal of Political Economy*, 47: 584-590.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S., & Hinings, C.R. 1993. Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Monks, K., & McMackin, J. 2001. Designing and aligning an human resource system. *Human Resource Management Journal*, 11: 57-73.
- Pfeffer, J. 1994 *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Purcell, J. 1999. Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9(3): 26-41.
- Rogers, E.W., & Wright, P.M. 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8: 311-331.
- Rynes, S., Gerhart, B. 2003. *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. London: Sage Publications.
- Schuller, R.S., & Jackson, S. 2003. *Managing human resources through strategic partnership*. Ohio: Thomson.
- Schuller, R., Dolan, S., & Jackson, S. 2001. Emerging trends in HRM. *International Journal of Manpower*, 22(3): 195-198.
- Snell, S., & Youndt, M. 1995. Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4): 711-737.

SPSS. 2003. <http://www.spss.com/spssmr/answertree/ algo.htm>.

Terpstra, D., & Rozell, E. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46: 27-48.

Tsui, A.S. 1990. A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35: 458-483.

Ulrich, D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 1: 124-134.

Ulrich, D., & Lake, D. 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1): 77-92.

Welbourne, T. M., & Andrews, A.O. 1996. Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?. *Academy of Management Journal*, 39: 891-919.

Wright, P. M., & Boswell, W.R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *CAHRS: Working Paper*. 02-1.

Wright, P. M., & Snell, S. 1998. Toward an unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23: 756-772.

Wright, P. M., & McMahan, G. 1994. Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource based view. *International Journal of Human resource Management*, 5: 299-324.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-86.

Figure 1: The Working Model

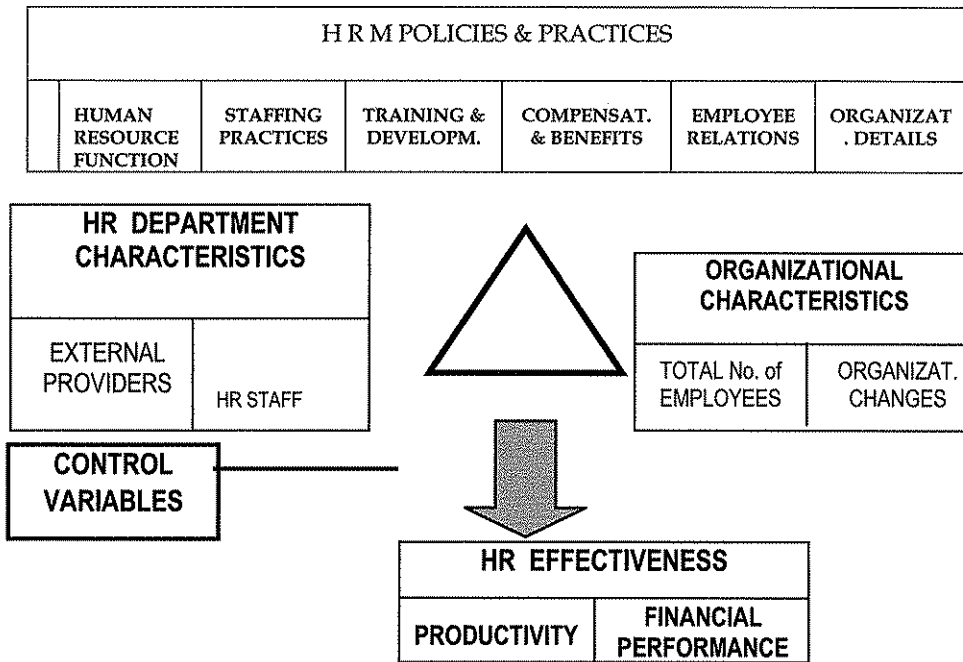


Table 1 :
ANOVAs - Results pertaining to the mean of Productivity ratio

VARIABLES	Categories	n	Mean	F	p- value
HR POLICIES & PRACTICES: Does the firm have a policy for "Management development"?	Yes, written 1 Yes, unwritten No 1	41 57 51	2.086 1.819 1.538	5.516	.005
With whom does the primary responsibility lie for major policy decisions on "Pay and benefits"?	HRdept. with line 1,2 Line with HR dept. 2 HR dept. Line management 1	55 58 21 21	2.068 1.626 1.608 1.425	5.028	.002
With whom does the primary responsibility lie for major policy decisions on "Work force expansion - reduction"?	HR dept. HR dept. with line 1 Line with HR dept. Line management 1	18 41 69 26	1.762 2.003 1.718 1.431	2.843	.040
Do you regularly use "Formal Career Plans"?	Yes No	67 77	1.939 1.667	3.919	.050
Do you regularly use "Succession Plans"?	Yes No	63 75	1.897 1.611	5.365	.022
Do you regularly use "High Flier schemes"?	Yes No	75 63	1.929 1.629	4.488	.036
Do you have an Appraisal system for Managers?	Yes No	99 54	1.868 1.564	5.008	.027
If you have a performance assessment system, which people contribute to the assessment process? Immediate superior	Yes No	117 42	1.853 1.486	6.661	.011
Is the performance assessment system used to determine "Individual needs"?	Yes No	97 62	1.864 1.588	4.530	.035
Is the performance assessment system used to determine "Organizational Needs"?	Yes No	53 106	1.996 1.636	7.296	.008
Is the performance assessment system used to determine "Promotional potential"?	Yes No	79 80	1.896 1.618	4.819	.030
Is the performance assessment system used to determine "Career development"?	Yes No	60 99	2.025 1.593	11.463	.001
Is the performance assessment system used to determine	Yes	84	1.903	6.095	.015

"Individual Performance Related Pay"?	No	75	1.592		
Do you offer the Incentive schemes "Merit / performance related pay" to management staff?	Yes	111	1.837	3.757	.054
	No	48	1.569		
Do you offer the Incentive schemes "Merit - performance related pay" to manual staff?	Yes	39	6.942	4.695	.032
	No	120	4.657		
Which employee categories are formally briefed about strategy? Professionals	Yes	92	1.648	4.015	.047
	No	67	1.905		
Which employee categories are formally briefed about strategy? Clerical	Yes	67	1.607	4.034	.046
	No	92	1.865		
ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS: Proportion of workforce on "Fixed term":	> 20% 1	23	1.430	2.791	.020
	11-20%	24	1.743		
	6-10%	23	1.616		
	1-5%	44	1.939		
	<1%	15	1.741		
	Not used 1	9	2,499		
HR DEPARTMENT CHARACTERISTICS: Has the use of "External suppliers" changed in the past three years ?	Increase	79	1,8154	2,610	.077
	Same 1	59	1,6617		
	Decrease 1	10	2,2867		

1 & 2 show groups with significant differences (Tukey *post hoc test* with $\alpha = .05$)

Figure 2 :
Configurations (i) - Productivity of Work Index.

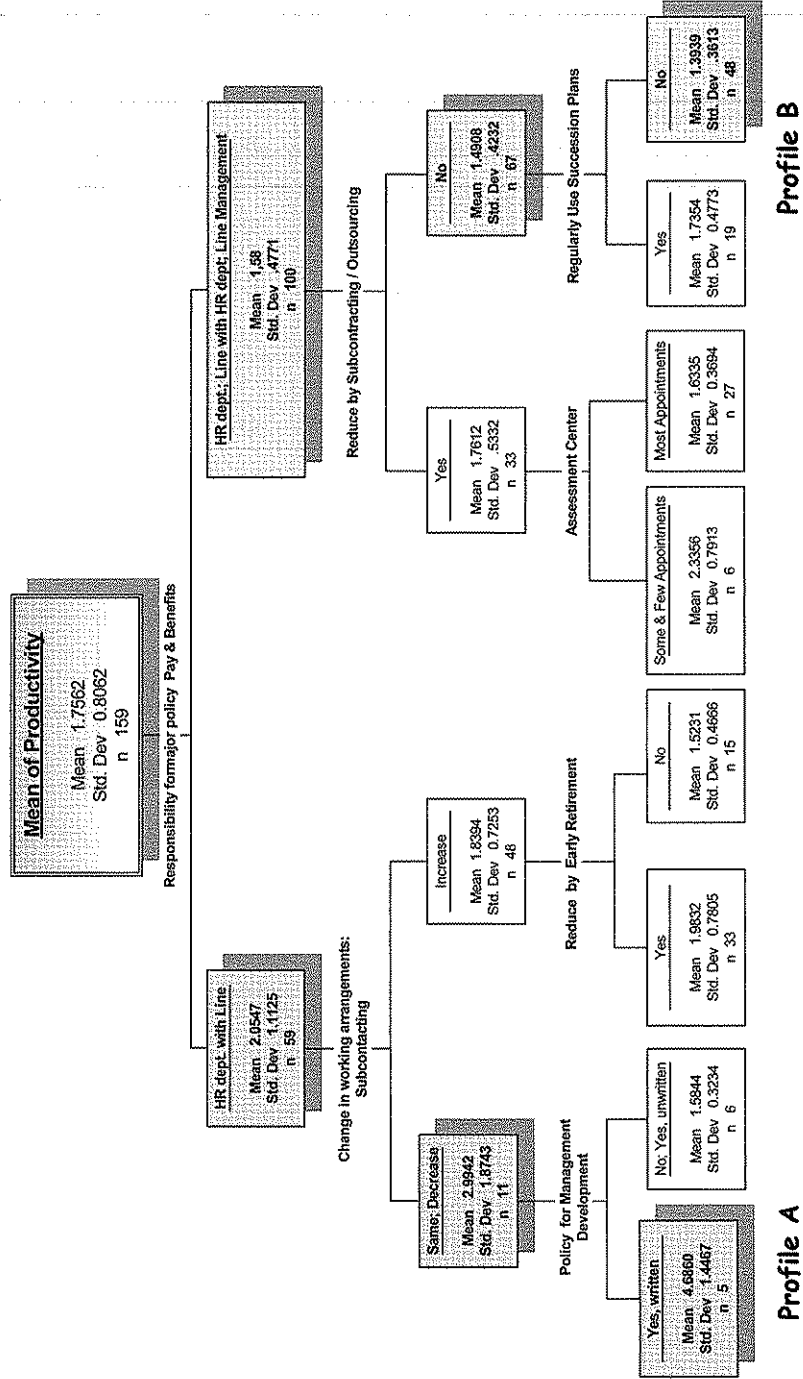
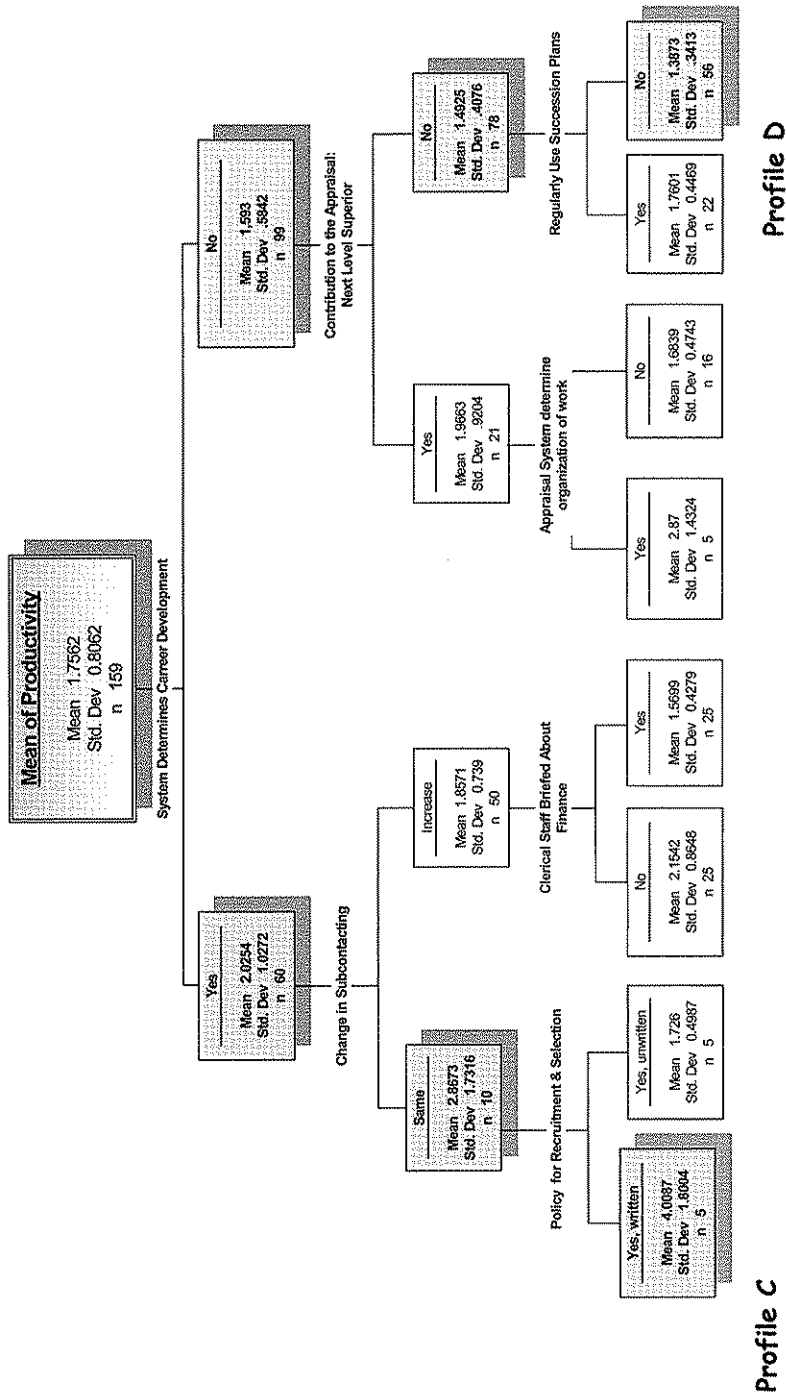


Figure 3 :
Configurations (ii) - Productivity of Work Index.



Profile C

Profile D

