

IMPACTS DE LA GRH SUR DIFFÉRENTS INDICATEURS DE PERFORMANCE : RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE EMPIRIQUE EN CONTEXTE DE PME MANUFACTURIÈRES

Richard Lacoursière¹, Bruno Fabi², Josée St-Pierre³, Michel Arcand⁴

RÉSUMÉ

Bien qu'un bon nombre d'études aient cherché à mesurer les impacts de la GRH sur la performance des entreprises, bien peu l'ont fait en prenant en considération à la fois plusieurs pratiques de GRH et plusieurs indicateurs de performance (sociale, organisationnelle et économique), a fortiori en contexte de PME. La présente étude a donc pour but de vérifier si on peut constater, en contexte de PME, des impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comparables à ceux qui sont rapportés par différents chercheurs dans la grande entreprise. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 233 PME manufacturières permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de GRH et certains indicateurs de performance des PME. Des analyses multivariées ont également permis d'attribuer spécifiquement les effets significatifs de certaines pratiques sur les indicateurs de performance retenus, soit le taux de départs volontaires des employés, la productivité, la croissance des ventes et le taux de rendement de l'actif.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le Programme des chaires de recherche du Canada, la Fondation canadienne pour l'innovation et Développement économique Canada de leur soutien financier pour cette recherche.

1 Adjoint à la recherche, Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières. Courriel : richard_lacoursiere@uqtr.ca.

2 Professeur titulaire et chercheur associé à la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières

3 Titulaire de la Chaire de recherche J. Armand Bombardier sur les relations interentreprises et la gestion du risque et Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

4Professeur agrégé, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

1. INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu un essor considérable au cours des dernières années et est devenue un sujet d'études auquel s'intéressent de plus en plus de chercheurs, tant dans le domaine de la grande entreprise que dans celui des petites et moyennes entreprises (PME). Les changements majeurs auxquels on a assisté à la fin du 20^e siècle et l'incertitude croissante qui caractérise l'économie ont eu pour effet de modifier sensiblement les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leur mode de gestion, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

L'investissement dans les pratiques de GRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (Barney et Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Même en contexte de PME, où la fonction GRH s'avère généralement moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire, selon certains auteurs, à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Fabi et Garand, 2004; Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Différentes études ont cherché à établir une relation entre des pratiques de GRH et la performance des entreprises. La plupart de ces études ont cependant été menées auprès de grandes entreprises, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de recherche en contexte de PME. Un appel à l'intensification de la recherche portant sur les pratiques de GRH en PME a d'ailleurs été lancé au cours des dernières années (Hornsy et Kuratko, 2003; Katz, Aldrich, Welbourne et Williams, 2000). La présente recherche vise précisément à enrichir nos connaissances en ce qui concerne les impacts potentiels de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME, tout comme elle vise à vérifier la spécificité de ces impacts sur des indicateurs de performance de différente nature.

2. CADRE CONCEPTUEL

L'intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer par l'intermédiaire de différents champs de recherche dont ceux de l'économie, de la psychologie, de la finance et de la stratégie (Becker et Huselid, 1998). Des théories telles la théorie du capital humain (Schultz, 1961; Becker, 1962), la théorie de l'agence (Jensen et

Meckling, 1976; Jones et Wright, 1992), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1979, 1981) et, plus récemment, la théorie des ressources (Barney, 1991; Peteraf et Barney, 2003; Wernerfelt, 1984), contribuent, chacune à sa façon, à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus et partant de là, celle des organisations.

De fait, les changements structureaux que l'on a pu observer dans l'économie des pays industrialisés au cours des dernières années ont peu à peu modifié la nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et ont accentué l'importance de bien gérer le savoir et les connaissances détenus par une organisation (Snell, Youndt et Wright, 1996; Teece, 1998). Schumann (1998) explique par exemple que le travailleur est de plus en plus « détaché » du processus de production, en ce sens qu'il manipule de moins en moins de matériaux et qu'il s'affaire plutôt à assurer le fonctionnement de la technologie mise en place pour soutenir la production. Le rôle du travailleur en devient un de « régulateur de système » où il est appelé à programmer des machines (automates), contrôler des processus et solutionner des problèmes. Une telle évolution du rôle du travailleur a pour effet d'accroître considérablement l'importance des compétences des ressources humaines et plus encore, celle de leur capacité d'apprentissage. Tout comme elle suppose une organisation du travail différente, permettant d'obtenir un plus grand engagement des individus, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative de leur part (Gittleman, Horrigan et Joyce, 1998; Mandal, Howell et Sohal, 1998). Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés au 21^e siècle ne consistera plus à améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise. Autant de raisons qui ont contribué au développement d'une approche stratégique de la gestion des ressources humaines (Delery et Doty, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999).

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est devenue un champ de recherche très actif au cours de la dernière décennie. La notion même de GSRH a toutefois donné lieu à plusieurs interprétations, tout comme elle a donné lieu à différentes approches (McMahan *et al.*, 1999). Dans un effort de synthèse et de clarification conceptuelle, Delery et Doty (1996) ont proposé une typologie regroupant ces différentes approches sous les appellations « universaliste », de « contingence » et de « configuration ».

L'approche universaliste voudrait que les pratiques de GRH exercent un effet positif chaque fois qu'on les applique. Cette approche a également été désignée sous les appellations de *best practices* et de *one best way* (McMahan *et al.*, 1999). L'approche de contingence nuance un peu l'approche universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Schuler et Jackson, 1987) et plus particulièrement avec la stratégie. Enfin, l'approche de configuration (Doty *et al.*, 1993; Lepak et Snell, 1999; Meyer, Tsui et Hinings, 1993), s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

L'unanimité est loin d'être faite en ce qui a trait à la supériorité de l'une ou l'autre des approches en matière de gestion stratégique des ressources humaines et ce champ de recherche demeure grand ouvert. D'autant que, dans le cas spécifique des PME, très peu d'études ont cherché à examiner les relations pouvant exister entre l'application de pratiques de GRH et la performance des entreprises. Compte tenu du caractère encore exploratoire de ce créneau de recherche, l'approche universaliste nous semble tout à fait appropriée pour effectuer des vérifications préliminaires. C'est donc cette approche que nous avons retenue pour les fins de la présente recherche.

2.1 Recension des études empiriques

L'approche universaliste de la GRH a été validée à travers bon nombre d'études empiriques, lesquelles ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises. Quelques études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes entreprises et des PME. Un nombre plus restreint encore d'études a été effectué exclusivement en contexte de PME. Il importe, selon nous, de faire une telle distinction, du fait que la GRH en contexte de PME revêt un caractère spécifique. On sait, par exemple, que les pratiques de GRH s'avèrent moins développées et moins formalisées au sein des PME qu'elles ne le sont généralement dans la grande entreprise (Benoit et Rousseau, 1990; Marlow et Patton, 1993; Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Fabi et Garand, 2004), tout comme on a observé, par ailleurs, un manque global d'expertise dans les méthodes et les techniques de GRH au sein des PME (D'Amboise et Garand, 1995). Certains chercheurs sont même d'avis que la mise en place de pratiques de GRH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises : « Il semble en

fait que la connaissance qu'ont les dirigeants de PME des pratiques de GRH consiste en un mélange d'expérience individuelle, d'informations provenant de leur réseau, d'étalonnage et d'improvisation », affirment à cet égard Katz, Aldrich, Welbourne et Williams (2000, traduction libre).

À notre connaissance, seulement trois autres études cherchant à mesurer les impacts d'ensembles diversifiés de pratiques de GRH sur la performance des entreprises ont été réalisées en contexte spécifique de PME, soit celles de Liouville et Bayad (1995), Arcand, Bayad et Fabi (2002) et Way (2002).

L'étude de Liouville et Bayad (1995), réalisée auprès de 271 PME manufacturières françaises, a permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et différents niveaux de performance des PME. L'hypothèse des chercheurs était que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel). Les résultats obtenus ont confirmé que les entreprises ayant une forte orientation GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique. On observe également, dans ces entreprises à forte orientation GRH, des corrélations positives et significatives entre les performances sociale et économique; sociale et organisationnelle; organisationnelle et économique. De telles corrélations positives et significatives entre tous les niveaux de performance ne s'observent cependant pas dans les entreprises faisant preuve d'une orientation GRH moins forte. Bien qu'elle s'avère intéressante à plusieurs égards, cette étude n'offre toutefois pas d'information en ce qui concerne les impacts des pratiques individuelles de GRH.

Dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les Caisses populaires Desjardins), Arcand *et al.* (2002) établissent pour leur part une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement (RSI). Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération. Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation.

Une troisième étude, réalisée par Way (2002) auprès de 446 PME (de moins de 100 employés) des États-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourant à des

pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité (mesure subjective). Cette amélioration de la productivité ne se vérifie cependant plus lorsqu'on la mesure à partir de données objectives (productivité par employé). Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de performance (taux de départs volontaires et productivité).

Il ressort des études précédentes que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent effectivement la performance sociale (taux de roulement), organisationnelle (productivité) et économique (rentabilité) des PME. Les résultats de ces études, tout en faisant ressortir l'importance globale de la GRH, parviennent cependant moins bien à nous situer quant à l'importance des différentes pratiques de GRH en contexte spécifique de PME manufacturières. En effet, l'étude de Liouville et Bayad (1995), comme nous l'avons précisé plus haut, n'offre pas d'information en ce qui concerne les impacts potentiels des pratiques individuelles de GRH; l'étude d'Arcand, Bayad et Fabi (2002) concernait exclusivement des entreprises de services financiers; quant à l'étude de Way (2002), elle portait sur un échantillon mixte regroupant à la fois des entreprises manufacturières et de services. La nuance mérite qu'on s'y arrête puisque, selon certains auteurs, les impacts des pratiques de GRH pourraient s'avérer plus facilement perceptibles dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier (Capelli et Crocker-Hefter, 1996; Bowen, Gilliland et Folger, 1999).

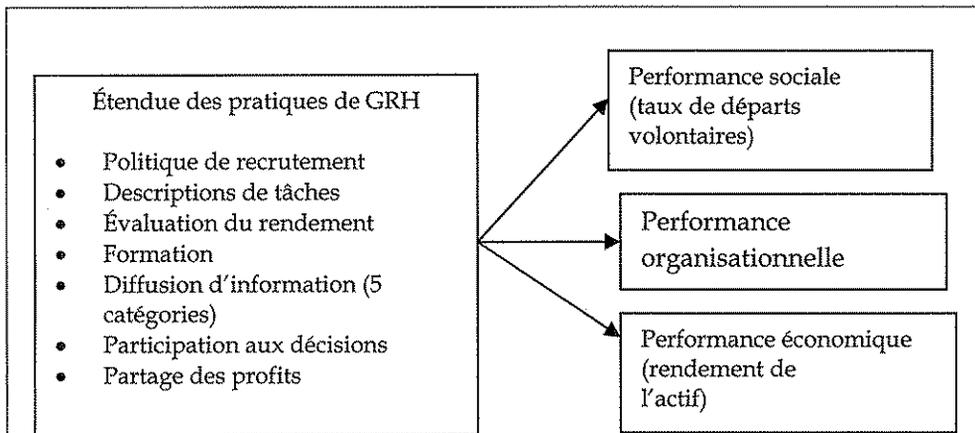
2.2 Hypothèse de recherche

Tant les fondements théoriques de l'approche universaliste que les résultats des études empiriques que nous venons de présenter permettent de croire à un effet significatif des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. Compte tenu du nombre très restreint d'études pertinentes à cette problématique de recherche, il nous semble opportun d'effectuer une nouvelle vérification de l'approche universaliste. Dans la présente étude, nous chercherons donc à vérifier les impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance des entreprises non pas en fonction de la seule présence de ces pratiques, mais plutôt en fonction de l'intensité avec laquelle elles sont appliquées (figure 1). Si l'on admet que la simple présence des pratiques peut constituer un avantage concurrentiel pour les PME, on peut supposer, *a fortiori*, que plus on étendra leur application à

l'ensemble des catégories de personnel, plus on en retirera d'effets positifs. D'où notre hypothèse :

H1 : Il y aura une relation positive et significative entre, d'une part, l'étendue d'application des pratiques a) de recrutement b) de descriptions de tâches c) d'évaluation du rendement d) de diffusion d'information e) de formation f) de participation aux décisions g) de partage des profits et, d'autre part, la performance sociale, organisationnelle et économique des PME manufacturières.

Figure 1 :
Modèle de recherche



3. MÉTHODE

3.1 Échantillon

Les informations requises concernant les pratiques de GRH, la stratégie et la performance des entreprises ont été puisées à même la base de données du PDG®, mise en place par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE). Cette base de données contient des informations provenant de quelque 350 PME manufacturières québécoises comptant de six à 405 employés. On y trouve des informations relatives à plus de 850 variables générales et financières, recueillies à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée. Afin de pouvoir comparer les résultats obtenus en ce qui concerne l'impact des pratiques de

GRH sur différents indicateurs de performance, nous avons éliminé les entreprises pour lesquelles il y avait trop de données manquantes, de façon à assurer la stabilité de l'échantillon à travers les différents modèles analysés. Cette façon de procéder nous a laissé un échantillon de 233 entreprises.

3.2 Variables indépendantes

Pour la mesure des variables indépendantes, une étendue a été attribuée à chacune des pratiques. Ainsi, pour les pratiques de recrutement, descriptions de tâches, évaluation du rendement, diffusion d'information, participation aux profits et accès à la propriété, l'étendue a été mesurée à partir du nombre de catégories de personnel (cadres, employés de bureaux, représentants, contremaîtres, employés de production) touchées par l'application de la pratique. Une étendue de 0 signifie que la pratique n'est appliquée à aucune catégorie de personnel tandis qu'une étendue de 5 signifie que la pratique est appliquée à toutes les catégories de personnel.

L'étendue de la pratique de participation aux décisions a été mesurée en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production pour des décisions concernant la gestion des opérations (0 = informés après les faits, 2 = informés avant les faits, 3 = consultés, 4 = partenaires des décisions, 5 = mandatés pour prendre des décisions).

Enfin, l'étendue de la formation a été mesurée à partir du budget de formation par employé, que nous avons réparti en cinq classes à partir de la distribution statistique (déciles) obtenue pour cette variable (1 = 0-199 \$; 2 = 200-319 \$; 3 = 320-499 \$; 4 = 500-729 \$; 5 = 730 \$ et plus).

3.3 Variables dépendantes

La performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisation, partenaires, etc.) et se rapporter à des dimensions internes (p. ex., innovation, productivité, rentabilité) ou externes (p. ex., les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Il en découle que la mesure de la performance peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises (Kaplan et Norton, 1992; Neely, Richards, Mills, Platts et Bourne; 1997; St-Pierre, Raymond et Andriambelosen, 2002).

Dans le cas d'études portant sur les impacts de la GRH, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près (proximaux), tantôt de loin (distaux), aux activités de cette fonction. Les niveaux de performance suggérés par Liouville et

Bayad (1995) permettent de regrouper les indicateurs selon qu'ils sont proximaux (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou distaux (performance économique).

Parmi les indicateurs proximaux (performance sociale) retenus lors d'études antérieures mettant en relation les pratiques de GRH et la performance, mentionnons par exemple la satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés (Arcand, Bayad et Fabi, 2002; Liouville et Bayad, 1995). La productivité, la flexibilité, l'innovation et la satisfaction des clients figurent pour leur part au nombre des indicateurs intermédiaires utilisés pour mesurer la performance organisationnelle (Ahmad et Schroeder, 2002; Delaney et Huselid, 1996; Harel et Tzafrir, 1999; Way, 2002). Enfin, mentionnons que le taux de rendement de l'actif, le taux de rendement des fonds propres et le prix des actions se rangent parmi les indicateurs distaux servant à mesurer la performance économique (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Welbourne et Cyr, 1999).

Les informations disponibles dans la base de données utilisée pour notre étude nous ont permis de retenir quatre indicateurs de performance, soit un indicateur proximal (taux de départs volontaires des employés), deux indicateurs intermédiaires (productivité et croissance des ventes) et un indicateur distal (le rendement de l'actif).

Le taux de départs volontaires a été obtenu en divisant le nombre de départs volontaires survenus durant une année par le nombre total d'employés au cours de cette même année. Le ratio de productivité a été obtenu en divisant le montant du bénéfice brut par le nombre d'employés de production (employés et contremaîtres); cette mesure nous semble appropriée compte tenu du fait que les employés de production constituent plus de 70% du personnel des entreprises manufacturières. La croissance des ventes, quant à elle, a été mesurée en calculant la croissance annuelle moyenne des ventes au cours des cinq dernières années. Enfin, le taux de rendement de l'actif a été obtenu en calculant le ratio du bénéfice avant intérêts et impôts à l'actif total.

3.4 Variables de contrôle

Pour tenir compte des spécificités des PME et de leur hétérogénéité, nous avons ajouté à notre étude deux variables de contrôle, soit la l'âge des entreprises et leur taille, celle-ci ayant été mesurée par le nombre d'employés. Nous croyons que la présence de certaines pratiques, de même que l'étendue de leur application, peuvent varier en fonction des besoins des entreprises, ceux-ci pouvant être mesurés par leur âge ou leur taille. Ainsi, les jeunes PME manufacturières seraient davantage

préoccupées par l'organisation de leur production et la recherche d'un marché stable; les plus petites PME, quant à elles, n'auraient pas une structure suffisamment complexe pour justifier la présence d'un ensemble étendu de pratiques.

4. RÉSULTATS

Notre première série de tests statistiques a consisté en des analyses de corrélation nous donnant un aperçu des relations que présentent nos différentes variables les unes avec les autres. Concernant les variables de contrôle tout d'abord, la matrice des corrélations (tableau 1) permet de constater que l'âge des entreprises présente des relations significatives avec trois des quatre indicateurs de performance retenus pour notre étude, soit la productivité par employé de production ($r = 0,16$; $p \leq ,01$), la croissance moyenne des ventes ($r = -0,50$; $p \leq ,01$) et le taux de rendement de l'actif ($r = -0,14$; $p \leq ,05$), tandis que le taux de départs volontaires présente un coefficient de corrélation se rapprochant du seuil de signification à 0,1 ($r = -0,11$). En ce qui concerne la taille des entreprises, elle présente une corrélation négative avec le taux de départs volontaires ($r = -0,14$; $p \leq ,05$).

Toujours en ce qui concerne les variables de contrôle, on observe qu'elles présentent des relations significatives avec plusieurs variables indépendantes. L'âge des entreprises, tout d'abord, est associé négativement avec l'étendue de la diffusion d'information portant sur les résultats de productivité ($r = -0,20$; $p \leq ,01$). Quant à la taille, elle présente des relations significatives et positives avec l'étendue des pratiques de recrutement ($r = 0,23$; $p \leq ,01$), l'évaluation du rendement ($r = 0,18$; $p \leq ,01$), la diffusion d'information relative au marché ($r = 0,12$; $p \leq 0,1$), la formation ($r = 0,14$; $p \leq ,05$) et le partage des profits ($r = 0,12$; $p \leq 0,1$), de même qu'une relation négative avec la participation aux décisions ($r = -0,14$; $p \leq ,05$).

D'autre part, plusieurs corrélations significatives sont observées entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. C'est ainsi que trois pratiques de GRH relatives à la diffusion d'information présentent des corrélations significatives avec le taux de départs volontaires des employés, le signe négatif des coefficients indiquant une diminution de celui-ci. Il s'agit des pratiques de diffusion d'information ayant trait à la mission de l'entreprise ($r = -0,20$; $p \leq ,01$), à l'évolution de la concurrence ($r = -0,18$; $p \leq ,01$) et à la situation du marché ($r = -0,16$; $p \leq ,01$).

Deux autres pratiques de GRH présentent des corrélations significatives avec la productivité du personnel de production. Il s'agit des pratiques de formation ($r =$

0,26; $p \leq ,01$) et de participation aux décisions ($r = -0,16$; $p \leq ,01$), cette dernière étant associée négativement à une augmentation de la productivité.

Cinq pratiques de GRH présentent par ailleurs des corrélations significatives avec la croissance des ventes des cinq dernières années. Il s'agit des pratiques de descriptions de tâches ($r = 0,13$; $p \leq ,05$), de recrutement ($r = 0,13$; $p \leq ,05$), d'évaluation du rendement ($r = 0,15$; $p \leq ,01$), de diffusion des résultats de productivité ($r = 0,12$; $p \leq 0,1$) et de participation aux décisions ($r = 0,14$; $p \leq ,05$).

Enfin, deux pratiques présentent des corrélations significatives avec le taux de rendement de l'actif, soit celle des descriptions de tâches ($r = 0,12$; $p \leq 0,1$) et celle de diffusion d'informations relatives aux états financiers ($r = -0,14$; $p \leq ,05$), cette dernière affichant un signe négatif.

Dans l'ensemble, les résultats des premiers tests appuient notre hypothèse. Les corrélations positives et significatives que présentent plusieurs pratiques de GRH avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance plaident en faveur de l'approche universaliste voulant que certaines pratiques reconnues de GRH exercent un effet bénéfique sur la performance des entreprises.

4.1 Régressions multiples

L'effet conjoint des pratiques de GRH sur la performance a été vérifié à partir de régressions multiples. Cette méthode permet d'identifier, parmi un ensemble de variables considérées simultanément, celles qui paraissent les plus pertinentes pour expliquer la variance observée sur le plan des variables dépendantes. Afin d'identifier les variables indépendantes contribuant le plus à l'explication de la performance, nous avons privilégié l'option permettant de maximiser le R^2 ajusté (Adjusted R-square Best). Les résultats présentés au tableau 2 indiquent que certaines variables seulement ont été retenues dans chacun des modèles. Le fait que certaines variables n'aient pas été retenues indique qu'elles ne contribuent pas de façon significative à l'explication de la variance observée sur le plan des indicateurs de performance.

Tableau 1 :
Matrice des corrélations entre les variables du modèle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Variables de contrôle																	
1 Âge	-																
2 Taille	0.15***	-															
Pratiques de gestion des ressources humaines																	
3 Évaluation du rendement	-0.08	0.18***	-														
4 Descriptions de tâches	-0.05	0.07	0.23***	-													
5 Politique de recrutement	-0.05	0.23***	0.25***	0.26***	-												
6 Partage des profits	0.06	0.12*	0.05	0.03	0.12**	-											
7 Diffusion mission	0.01	0.02	0.20***	0.16***	0.09	0.15**	-										
8 Diffusion rés. productivité	-0.20***	0.08	0.17***	0.21***	0.17**	0.25**	0.23***	-									
9 Diffusion rés. financiers	-0.07	0.09	0.14**	0.11*	0.14**	0.26**	0.24***	0.27**	-								
10 Diffusion évol. concurrence marché	0.06	0.07	0.10	0.15**	0.09	0.05	0.28***	0.15**	0.17***	-							
11 Diffusion marché	0.07	0.12*	0.12*	0.18***	0.11*	0.05	0.28**	0.30**	0.26***	0.66***	-						
12 Participation aux décisions	-0.81	-0.14**	0.05	0.12**	-0.00	0.11*	0.27***	0.14**	0.09	0.22***	0.11*	-					
13 Formation	-0.05	0.14**	0.21**	0.10*	0.12*	0.001	0.10	0.07	0.04	-0.08	-0.05	-0.08	-				

Indicateurs de performance

14	Taux départs volontaires	-0.11	-0.14**	-0.01	-0.05	0.01	-0.20***	0.025	-0.10	-0.18***	-0.16***	-0.01	-0.05	-	
15	Productivité	0.16***	0.05	0.05	0.08	0.07	0.002	-0.01	0.03	-0.04	-0.00	-0.16***	0.26***	-0.14**	
16	Croissance des ventes	-0.50***	0.08	0.15***	0.13**	0.13**	-0.03	0.12*	-0.07	-0.03	0.00	0.14**	0.03	0.11*	
17	Rendement de l'actif	-0.14**	0.04	0.07	0.12*	0.09	-0.03	0.05	-0.14**	0.05	0.10	0.04	0.04	-0.10	
														0.20***	
															0.34***

* $p \leq ,10$ ** $p \leq ,05$ *** $p \leq ,01$

4.1.1 Variance observée

Avant d'examiner la contribution de l'une ou l'autre des variables contenues dans les différents modèles, observons tout d'abord que la part de variance expliquée varie considérablement selon l'indicateur de performance pris en compte. Ainsi, les modèles relatifs au taux de départs volontaires du personnel et au taux de rendement de l'actif n'arrivent à expliquer que des parts relativement faibles de variance, soit 4% et 5% respectivement. Le modèle lié à la productivité explique pour sa part 14% de la variance observée. Quant au modèle relatif à la croissance moyenne des ventes, il explique 31% de la variance observée. Notons par ailleurs que tous les modèles présentés au tableau 2 sont statistiquement significatifs au seuil habituel de 5%.

4.1.2 Variables de contrôle

L'âge des entreprises ressort comme une variable qui contribue fortement à l'explication de la variance observée dans les indicateurs de performance que sont la productivité ($\beta = 0,17$; $p \leq ,01$), la croissance des ventes ($\beta = -0,51$; $p \leq ,01$) et le taux de rendement de l'actif ($\beta = -0,14$; $p \leq ,05$). Les coefficients négatifs obtenus pour la croissance moyenne des ventes et le taux de rendement de l'actif peuvent s'expliquer par le fait que les entreprises plus âgées ont atteint leur vitesse de croisière et que le taux de croissance des ventes, tout comme le taux de rendement de l'actif, y est moins spectaculaire que dans les jeunes entreprises. En revanche, les entreprises plus âgées affichent une meilleure productivité, ce qui peut s'expliquer par une plus grande expérience et un meilleur contrôle des procédés de production. Quant à la taille des entreprises, elle présente une relation faiblement significative ($\beta = 0,12$; $p \leq 0,10$) avec la croissance moyenne des ventes.

4.1.3 Variables indépendantes

Un total de huit pratiques, dont quatre sont liées à la diffusion d'information, font l'objet de relations significatives avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance.

La formation s'avère la pratique la plus significative. De concert avec les autres variables retenues, la formation contribue à expliquer 14% de la variance observée sur le plan de la productivité des employés de production.

L'évaluation du rendement ressort par ailleurs comme une pratique pouvant contribuer ($\beta = 0,11$; $p \leq 0,1$) à la croissance moyenne des ventes.

La pratique de diffusion d'information donne des résultats souvent positifs, mais parfois négatifs, suivant le type d'information diffusée et l'indicateur de performance

pris en considération. En ce qui concerne les effets allant dans le sens attendu, tout d'abord, on observe que la diffusion d'information contribue de façon significative à diminuer le taux de départs volontaires des employés (évolution de la concurrence : $\beta = -0,19$; $p \leq ,01$), tout comme elle contribue à améliorer la productivité (situation du marché : $\beta = 0,12$; $p \leq 0,1$) et le taux de rendement de l'actif (situation du marché : $\beta = 0,17$; $p \leq 0,05$). Quant aux effets négatifs et statistiquement significatifs de la diffusion d'information, on les observe principalement sur le plan de la croissance des ventes (mission d'entreprise : $\beta = -0,12$; $p \leq 0,1$), de même que sur le plan du taux de rendement de l'actif (résultats financiers : $\beta = -0,19$; $p \leq ,01$).

Enfin, la participation aux décisions semble exercer des effets négatifs et significatifs sur la productivité des employés de production ($\beta = -0,17$; $p \leq ,01$) tandis que la pratique de partage des profits exercerait un impact positif et significatif sur la productivité des employés ($\beta = 0,14$; $p \leq ,05$).

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

À notre question de recherche visant à savoir si le fait d'appliquer certaines pratiques de GRH peut influencer la performance des PME, nous pouvons répondre par l'affirmative. Les résultats obtenus avec les analyses de corrélation d'abord, puis avec les analyses multivariées, soutiennent l'hypothèse universaliste voulant que les pratiques de gestion des ressources humaines soient associées positivement et significativement à la performance sociale, organisationnelle et économique des entreprises. À l'exception des descriptions de tâches et de la diffusion d'information relative aux résultats financiers, chacune des pratiques étudiées présente, dans l'un ou l'autre des modèles, au moins une relation significative allant dans le sens d'une amélioration de la performance des PME. Le plus souvent, les relations significatives sont conformes aux prévisions de notre hypothèse.

L'un des premiers constats découlant de nos résultats réside dans les effets positifs spécifiques pouvant être attribués aux différentes pratiques. Ainsi, les effets positifs de la diffusion d'information (prise au sens large) s'avèrent les plus généralisés; on les observe à la fois dans la performance sociale (taux de départs volontaires des employés), la performance organisationnelle (productivité) et la performance économique (taux de rendement de l'actif) des entreprises. Les effets positifs de la formation s'observent dans la performance sociale et la performance organisationnelle. Quant aux effets positifs de l'évaluation du rendement et du partage des profits, ils ne s'exercent que sur le plan de la performance organisationnelle (productivité et croissance des ventes). Les relations négatives

observées entre certaines pratiques et certains indicateurs de performance, par contre, étaient inattendues.

Tableau 2 :
Résultats des analyses de régression

	Taux de départs volontaires	Productivité par employé de production	Croissance moyenne des ventes sur 5 ans	Taux de rendement de l'actif
Âge		0,17***	-0,51 ***	-0,14**
Taille		-0,07	0,12*	
Politique de recrutement			0,08	0,09
Descriptions de tâches		0,07	0,08	0,08
Évaluation du rendement			0,11*	
Formation	-0,08 a	0,28***		0,07
Diffusion mission d'entreprise	-0,09		-0,12*	
Diffusion résultats productivité	0,10			
Diffusion évolution concurrence	-0,19***			
Diffusion situation du marché		0,12*		0,17**
Diffusion résultats financiers			-0,09	-0,19***
Participation aux décisions		-0,17***	0,08	
Partage des profits		0,14**	-0,10	
F (modèle complet)	2,93**	5,55***	11,06***	2,93**
R² ajusté	0,04	0,14	0,31	0,05

a : valeur du coefficient de régression (β) standardisé

* $p \leq ,10$ ** $p \leq ,05$ *** $p \leq ,01$

Ces résultats pourraient être attribuables à des facteurs de contingence ignorés dans notre étude, tout comme ils pourraient être attribuables à une

compréhension incomplète des mécanismes qui sous-tendent la performance et qui peuvent en altérer la mesure.

5.1 Implications de gestion

En termes d'implications de gestion, notre étude fournit aux dirigeants de PME des indications précieuses concernant les différentes pratiques de GRH et les impacts pouvant découler de leur application. Selon qu'ils souhaitent agir sur l'un ou l'autre des indicateurs de performance de leur entreprise, les gestionnaires pourront insister davantage sur l'une ou l'autre des pratiques. Ainsi, les gestionnaires sauront que la diffusion d'information au plus grand nombre possible d'employés peut contribuer de façon significative à réduire le taux de départs volontaires du personnel.

Par ailleurs nos résultats indiquent clairement que la formation des employés peut contribuer de façon substantielle à l'amélioration de la productivité des employés de production. L'impact de la formation sur la productivité est en fait le plus important que l'on puisse observer dans une pratique de GRH dans l'ensemble des modèles analysés précédemment. Après la formation, qui les précède de loin, les pratiques de partage des profits et de diffusion d'information (situation du marché) semblent les plus indiquées pour l'amélioration de la productivité.

La pratique d'évaluation du rendement est associée positivement à la croissance moyenne des ventes.

Enfin, la diffusion d'information portant sur la situation du marché exercerait un effet positif sur le taux de rendement de l'actif des PME.

Nos résultats suggèrent par ailleurs de prendre en considération les objectifs prioritaires de l'entreprise avant d'appliquer certaines pratiques telles la participation aux décisions et la diffusion d'information, lesquelles sont associées à des résultats tantôt positifs, tantôt négatifs, selon les indicateurs de performance pris en considération.

6. LIMITES ET CONCLUSION

Cette étude avait pour but de vérifier les impacts de certaines pratiques de GRH sur différents indicateurs de performance des PME. Notre hypothèse voulant que la GRH exerce des impacts positifs sur la performance des PME s'avère confirmée par les résultats obtenus, certaines pratiques paraissant clairement associées à la performance sociale, organisationnelle et économique. Nos résultats permettent,

croyons-nous, de mieux comprendre les impacts potentiels des différentes pratiques lorsqu'elles sont appliquées en contexte de PME.

Nos résultats montrent également que la définition de la mesure de la performance est critique pour l'évaluation de la pertinence ou de l'effet de l'implantation de certaines pratiques. En effet, les mêmes pratiques n'influencent pas de façon uniforme tous les indicateurs de performance. Ceci n'invalide pas la pertinence de mettre en place certaines pratiques de GRH devant convenir au contexte particulier d'une entreprise, mais appelle à une certaine prudence et à beaucoup de rigueur lorsqu'on veut en mesurer les bénéfices. Les différences observées entre le niveau des coefficients de régression obtenus selon les différents indicateurs de performance constituent une preuve de l'importance d'une définition nuancée de ce concept multidimensionnel.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. Le modèle issu de la perspective universaliste de la GRH revêt, il faut bien le dire, un caractère un peu simpliste, en ce sens qu'il ignore les différentes variables de contingence qui pourraient interagir avec les variables dépendantes. Les indicateurs de performance, s'ils peuvent être influencés par des facteurs internes, n'en sont pas moins sujets à varier également en fonction des réalités économiques et des bouleversements de l'environnement externe, tout comme ils peuvent fluctuer en fonction de certaines caractéristiques qui confèrent aux PME le caractère d'hétérogénéité qu'on leur connaît. Or, ces différents facteurs n'ont pas été pris en considération dans la présente étude.

Par ailleurs, il convient de rappeler que les résultats obtenus l'ont été à partir d'une étude en coupe instantanée et qu'ils ne peuvent donner lieu à aucune interprétation stricte de causalité quant au sens des relations identifiées. Demeure donc entière la fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage de pratiques de GRH ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes.

En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il nous semblerait important d'améliorer la compréhension du comportement des PME en matière de GRH en examinant, par exemple, jusqu'à quel point certaines variables de contingence (profil du propriétaire, innovation, technologies, exportation, etc.) agissent comme déterminants de l'adoption des différentes pratiques. Il nous paraîtrait pertinent, par ailleurs, de vérifier l'interaction possible entre la stratégie d'affaires adoptée par les PME, les pratiques de GRH mises en place et la performance obtenue à

différents égards. Il serait en outre intéressant de vérifier si l'on peut observer, en contexte de PME, différents ensembles (configurations) de pratiques dont la mise en œuvre serait privilégiée suivant que l'on a affaire, par exemple, à une PME fortement ou faiblement innovatrice. Enfin, il nous semblerait approprié de recourir à des méthodes statistiques telles que les équations structurelles afin de vérifier le rôle que pourraient jouer certains indicateurs proximaux et intermédiaires de performance (p. ex., la satisfaction, le taux de départs volontaires des employés, la productivité, l'innovation) lorsque vient le temps de mesurer l'impact des pratiques de GRH sur des indicateurs distaux comme la performance économique (p.ex., taux de rendement de l'actif) des PME.

RÉFÉRENCES

- Ahmad, S. et R.G. Schroeder.** 2003. « The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences », *Journal of Operations Management*, vol. 21, No. 1, p.19-43.
- Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi.** 2002. « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, n° 2, p. 215-240.
- Barney, J.** 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J. et P. M. Wright.** 1998. « On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, p. 31-46.
- Bassyad, M., H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin.** 1995. « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 95-108.
- Becker, G.** 1962. « Investment in human capital : A theoretical analysis », *Journal of political economy*, vol. 70, octobre, p. 9-49.
- Becker, B. et B. Gerhart.** 1996. « The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- Becker, B.E. et M.A. Huselid.** 1998. « High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt.** 1997. « HR as a source of shareholder value Research and recommendations », *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, p. 39-47.
- Benoit, C. et M.-D. Rousseau.** 1990. « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, p. 39-55.
- Coase, R.H.** 1937. « The nature of the firm », *Economica N.S.*, vol. 4, p. 386-405.
- D'Amboise, G. et D.J. Garand.** 1995. « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, n° 1, p. 109-132.

Delaney, J., et M.A. Huselid. 1996. « *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance* », *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 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.

Doty, D.H., W.H. Glick et G.P. Huber. 1993. « *Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories* », *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250.

Drucker, P.F. 1999. « *Knowledge worker productivity : The biggest challenge* », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 79-94.

Fabi, B. et D.J. Garand. 2004, à paraître. « *La gestion des ressources humaines* », dans *Les PME, bilan et perspectives*, sous la direction de P.A Julien, 3^e édition, Les Presses Inter-Universitaires et Economica, p. 255-303.

Gittleman, M., M. Horrigan et M. Joyce. 1998. « *Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey* », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 1, p. 99-115.

Harel, G.H. et S.S. Tzafrir. 1999 « *The effect of human resource management practices on the perception of organizational and market performance of the firm* », *Human Resource Management*, vol. 38, n° 3, p. 185-200.

Hornsby, J.S. et D.F. Kuratko. 2003. « *Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension* », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, p. 73-92.

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.

Jensen, M. et W. Meckling. 1976. « *Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure* », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.

Jones, G.R. et P.M. Wright. 1992. « *An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices* », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.

Kaplan, R.S. et D.P. Norton. 1992. « *The balanced scorecard: Measures that drive Performance* », *Harvard Business Review*, (janvier-février).

Katz, J.A., H.E. Aldrich, T.M. Welbourne et P.M. Williams. 2000. « *Guest editor's comments: Special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 1, p. 7-10.

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*, 13: 454-470.

Lepak, D.P. et S.A. Snell. 1999. « *The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development* », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.

- Liouville, J. et M. Bayad.** 1995. « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
- Mandal, P., A. Howell et A.S. Sohal.** 1998. « A systemic approach to quality improvements : The interactions between the technical, human and quality systems », *Total Quality Management*, vol. 9, n° 1, p. 79-100.
- Marlow, S. et D. Patton.** 1993. « Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management », Research Note, *International Small Business Journal*, vol. 11, n° 4, p. 57-64.
- McMahan, G., M. Virik et P.M. Wright.** 1999. « Theoretical perspectives for SHRM », *Research in personnel and human resources management*, Sup. 4, p. 99-122.
- Meyer, A.D., A.S. Tsui et C.R. Hinings.** 1993. Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Neely, A., H. Richards, J. Mills, K. Platts et M. Bourne.** 1997. « Designing performance measures: A structured approach », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n° 11, p. 1131-1152.
- Peteraf, M.A. et J.B. Barney.** 2003. «Unraveling the resource-based tangle», *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, p. 309-323.
- St-Pierre, J., L. Raymond et É. Andriambeloson.** 2002. «Performance effects of the adoption of benchmarking and best practices in manufacturing SMEs », *Small Business and Enterprise Development Conference*, Nottingham, Angleterre, (avril).
- Schuler, R.S. et S.E. Jackson.** 1987. « Linking competitive strategies with human resource management practices », *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schultz, T.W.** 1961. « Investment in human capital », *American Economic Review*, vol. 51, mars, p. 1-17.
- Schumann, M.** 1998. « New concepts of production and productivity », *Economic and industrial democracy*, vol. 19, p. 17-32.
- Snell, S.A., M.A. Youndt et P.M. Wright.** 1996. « Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, p. 61-90.
- Teece, D.J.** 1998. « Capturing value from knowledge assets : The new economy, markets for know-how, and intangible assets », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 55-79.
- Tetenbaum, T.J.** 1998. « Shifting paradigms : From Newton to Chaos », *Organizational Dynamics*, printemps, p. 21-32.
- Way, S.A.** 2002. «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector», *Journal of Management*, vol. 28, n° 6, 765-785.
- Welbourne, T. M. et L.A. Cyr.** 1999. «Using ownership as an incentive», *Group and Organization Management*, vol. 24, No. 4, p. 438-460.
- Wernerfelt, B.** 1984. « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Williamson, O.E. 1981. « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, p. 548-577.

Williamson, O.E. 1979 « Transaction cost economics: The governance of contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.