

L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL : SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE EN EUROPE

Christopher Maybe¹, Paul Gooderham², Alain Klarsfeld³

RÉSUMÉ

Alors même que le développement des managers est considéré comme un élément clé de toute approche stratégique de la gestion des ressources humaines, il manque encore de preuves que ceci conduit à des performances supérieures. Cette contribution est fondée sur une recherche empirique auprès de 601 entreprises européennes auprès desquelles ont été interrogés systématiquement deux répondants : le directeur des ressources humaines et un manager opérationnel. Les 601 organisations se répartissent de façon homogène sur six pays européens (France, Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne, Danemark, Norvège). Nous confrontons deux modèles : un modèle universaliste portant sur le contenu des actions de développement de management ; un modèle contingent portant sur la perception d'adéquation du développement du management à la stratégie de l'entreprise et à son organisation. Selon le premier modèle, c'est l'adoption de bonnes pratiques telles que recensées dans la littérature qui conduit à une performance organisationnelle supérieure. Selon le second modèle, c'est le fait que les acteurs perçoivent une cohérence entre les actions de développement managérial et la stratégie et l'organisation qui conduit à une performance supérieure. Nos résultats soutiennent l'approche contingente prônée dans le second modèle au détriment de l'approche universaliste portée par le premier.

INTRODUCTION

Dans les années récentes, plusieurs recherches ont cherché à établir que les systèmes de gestion des ressources humaines sont des actifs stratégiques qui favorisent la performance organisationnelle et la création de valeur. À un niveau

1 Christopher Maybe, Birkbeck College, Londres, UK.

2 Paul Gooderham, Norwegian School of Economics and Business Administration.

3 Alain Klarsfeld, ESC Toulouse. Courriel : a.klarsfeld@esc-toulouse.fr

général, les recherches portant sur la relation GRH performance relèvent de deux approches. La première qui peut être qualifiée d'universaliste suppose que les pratiques de gestion des ressources humaines conduisent à une performance supérieure indépendamment du contexte de leur implantation (Bowden et Lawler, 1995 ; Gomez-Mejia, 1988 ; Pfeffer, 1994). La seconde, que l'on peut qualifier de contingente, énonce que pour que les pratiques de gestion des ressources humaines aient un impact positif sur la performance organisationnelle, elles doivent être adaptées à l'infrastructure de management de l'entreprise, et alignées avec la stratégie qu'elle poursuit. Par exemple, Huselid et Becker (cités par Becker et Gerhart, 1996) montrent que ce n'est pas que le nombre de « bonnes pratiques » adoptées qui influence la valeur de marché d'une firme, mais aussi le degré d'intégration de ces pratiques dans un système cohérent avec la situation et les priorités de l'entreprise. Ce qu'il faut entendre par « système performant de gestion des ressources humaines » peut varier, aussi donnons-nous une définition, celle de Becker, Huselid, Pickus et Spratt (1997 : 40) qui notent que de tels systèmes sont généralement réputés pour inclure les procédures de sélection et de recrutement, les systèmes de rémunération et la formation des managers. Cette communication est dédiée à cette dernière composante. Nous souhaitons évaluer l'effet du développement du management sur la performance organisationnelle. L'apport que nous souhaitons réaliser est à mettre en regard de la faiblesse des liens habituellement constatés entre des pratiques isolées de gestion des ressources humaines et les variables de performance et le peu de recherche dans ce domaine (Wright et Boswell, 2002).

Les études qui ont tenté de quantifier l'impact spécifique de la formation des managers se sont traditionnellement cantonnées à l'étude de quelques entreprises phares telles que Motorola et Sears (Yeung et Berman, 1997). L'approche retenue dans ce papier permet de mesurer à la fois le degré d'adoption de « bonnes pratiques » dans une perspective universaliste, mais également d'étudier l'impact de facteurs de contingence. Notre communication tente par ailleurs de réduire l'erreur de mesure liée au décalage entre le discours des répondants de la fonction RH et les perceptions des autres salariés (Legge, 1995 ; Truss, 2001) en interrogeant, dans chacune des organisations enquêtées, à la fois un représentant de la fonction « RH » et un manager opérationnel. Ceci permet également d'approfondir des points différents avec chaque catégorie d'interviewés en fonction des aspects qu'ils connaissent le mieux. Une telle démarche de recherche est encouragée par Huselid et Becker (2000).

À partir de cette littérature, nous formulons tout d'abord six propositions spécifiques. Les trois premières sont issues de la perspective universaliste, les trois

dernières, de la perspective contingente. Nous les testerons et tirerons des conclusions relatives aux avantages relatifs de ces deux approches.

1. LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

1.1 Les "bonnes pratiques" en matière de développement des managers

La littérature théorique suggère que les entreprises peuvent adopter un ensemble de pratiques en vue de la formation à long terme de leurs managers, lesquelles constituent ensemble une «bonne pratique» dans une perspective normative (Butler, Ferris et Napier, 1991 ; Schuler et Jackson, 1987). La première des pratiques constitutives d'un tel ensemble est la formulation d'une politique de développement des managers, laquelle est un premier signal que l'organisation accorde au développement des managers une importance stratégique (Garavan, 1991). Bien sûr, de telles politiques affichées peuvent être considérées comme des intentions inscrites dans des discours davantage que des pratiques au plein sens du terme (Gratton, Hope Hailey, Stiles et Truss, 1999). Néanmoins, leur existence suggère une approche réfléchie et volontariste de la façon dont les managers doivent être développés, plutôt qu'une approche purement improvisée. Au-delà de la déclaration que constitue une politique affichée de développement des managers, les autres bonnes pratiques de développement des managers recensées dans la littérature sont (1) une évaluation ou analyse régulière des besoins de développement (Raper, Ashton, Felstead et Storey, 1997) plutôt qu'un recueil de besoins « ad hoc » ; (2) la planification des carrières (Baruch et Peiperl, 1997) ; (3) le développement intensif des managers à haut potentiel (Iles et Mabey, 1993 ; Thomson, Mabey, Storey, Gray et Iles, 2001) ; et (4) des mécanismes de contrôle et d'évaluation des activités de développement managérial elles-mêmes (Hillage et Moralee, 1995; Rix, Parkinson et Gaunt, 1993). Ceci nous permet de formuler notre première hypothèse :

Proposition 1 : il existe une relation positive entre la performance organisationnelle et le degré d'utilisation de bonnes pratiques en matière de développement des managers.

1.2. La quantité et la diversité de développement des managers

Toute tentative de mesurer l'impact du développement des managers est confrontée à la nécessité de mesurer la quantité de l'activité en question. Une mesure conventionnelle, relativement facile à mettre en place, est le nombre de jours de formation suivis par les managers chaque année. Cet indicateur est retenu dans de nombreuses recherches en gestion des ressources humaines (Huselid, 1995; Koch et McGrath, 1996; Patterson *et al.*, 1997). Comme le notent Becker et

Huselid, « un index se contente d'indiquer que « plus, c'est mieux » ; or, ce présupposé demande à être étayé » (traduction libre, 1998 : 60). Le nombre de jours de formation est une mesure imprécise, potentiellement porteuse de malentendus, si elle est utilisée seule.

Une meilleure stratégie consiste à chercher à appréhender les méthodes et leur diversité (Mansfield et Poole, 1991), y compris des activités de nature non programmée, dans une perspective émergente (Davies et Easterby-Smith, 1984; McCall, Lombardo et Morrison, 1988). En ayant recours à des pratiques variées, les organisations se donnent les moyens de développer des compétences de nature plus variée (connaissances, savoirs pratiques, comportements, etc.) chez leurs managers, ce qui va avoir tendance à accroître leur apport à l'organisation. Dans une perspective de mesure des activités de développement du management, il faut donc des mesures spécifiant les différents types d'activités mises en œuvre, au-delà de leur volume. Ceci amène à formuler deux nouvelles hypothèses.

Proposition 2 : il y a une relation positive entre la performance organisationnelle et la quantité de développement des managers.

Proposition 3: il y a une relation positive entre la performance organisationnelle et la diversité des pratiques de développement des managers.

1.3.L'alignement stratégique

Les auteurs s'inscrivant dans la perspective contingente en gestion des ressources humaines ont longtemps souligné la nécessité d'aligner la GRH sur la stratégie ou la configuration structurelle de l'organisation concernée (Schuler et Jackson, 1987). Les chercheurs opérant dans cette perspective sur la GRH ont produit un soutien empirique à cette proposition, en incluant la formation des managers dans les pratiques susceptibles d'alignement (Becker *et al.*, 1997; Gratton *et al.*, 1999). D'autres travaux (Guest et Hoque, 1994; Raghuram et Arvey, 1994 ; Henninger, 2002) conduisent à une certaine réserve quant au bien fondé de la notion d'alignement, notamment par l'observation du faible alignement des pratiques dans les faits, et de son impact mitigé sur la performance organisationnelle. En tout état de cause, cette notion mérite d'être étudiée dans les recherches en cours et à venir. Ceci justifie la formulation de notre quatrième hypothèse.

Proposition 4 : il y a une relation positive entre la performance organisationnelle et le degré d'alignement de la GRH sur la stratégie d'affaires de l'organisation.

1.4.L'alignement organisationnel

La perspective contingente suggère que l'alignement stratégique des pratiques de GRH seul peut s'avérer inefficace s'il n'est pas soutenu normativement par l'organisation elle-même. Becker et Huselid (1998 : 62) soulignent « le rôle de l'encadrement supérieur dans la reconnaissance de la valeur intrinsèque des ressources organisationnelles », dans la mesure où cette reconnaissance signale l'importance du développement des potentiels individuels. Toutefois, l'alignement organisationnel implique davantage que la psychologie organisationnelle de l'entreprise. Il implique également la responsabilité du développement des managers. Certains travaux s'inscrivant dans l'approche contingente suggèrent en effet que, plutôt que d'être laissé à l'initiative ou à l'opportunisme des managers, le développement des managers relève de la responsabilité de l'organisation, soutenant en cela une approche volontariste (Castanias et Helfat, 1991; Ulrich, 1997). Le postulat sous-jacent est que les cadres dirigeants sont mieux placés pour formuler des orientations sur les compétences nécessaires dans le futur pour créer un avantage concurrentiel. L'alignement organisationnel n'est pas statique. Il émerge dans la durée au terme d'un processus d'apprentissage. En cela on peut affirmer que les organisations qui accordent une priorité élevée à l'acquisition et au développement de compétences clés sur le long terme vont avoir de meilleures performances (Patterson *et al.*, 1997). Enfin l'alignement organisationnel implique de développer les managers par rapport à un ensemble de compétences ou d'habiletés spécifiques à l'entreprise et non par rapport à des référentiels transversaux (Gratton *et al.*, 1999 ; Winterton et Winterton, 1999). En résumé, nous proposons l'hypothèse suivante :

Proposition 5 : il y a une relation positive entre la performance organisationnelle et le degré d'alignement du développement des managers sur l'organisation.

1.5.La congruence perçue du développement des managers

Les études portant sur la description des activités et de l'impact du développement du management reposent presque exclusivement sur le point de vue de managers fonctionnels issus de la fonction Ressources Humaines ou de direction. Cette méthodologie est adaptée au recueil d'un point de vue sur le contexte de la gestion des ressources humaines. Toutefois, s'agissant de décrire des expériences vécues d'activités de développement, nous soutenons le point de vue que les managers opérationnels sont les « informateurs clés » (Huselid et Becker, 2000), car les principaux intéressés aux pratiques étudiées. On sait par ailleurs qu'il y a un décalage entre les pratiques souhaitées et les pratiques réelles, tant en gestion des ressources humaines en général (Legge, 1995 ; Truss, 2001),

qu'en matière de développement managérial en particulier (Clarke, 1999; Mole, 1996). Le point de vue des managers opérationnels est déterminant pour tester la pertinence, le degré de priorité et l'efficacité des actions de développement managérial des entreprises.

Proposition 6 : il y a une relation positive entre la performance organisationnelle et le degré de cohérence que les managers perçoivent entre les promesses de l'organisation et leur expérience concrète du développement managérial.

2.MÉTHODOLOGIE

1202 questionnaires ont été administrés par téléphone au DRH et à un manager opérationnel de 601 organisations à capitaux locaux, dans six pays européens (il y avait 100 organisations enquêtées par pays) : l'Allemagne, le Danemark, la France, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Norvège. Ces pays reflètent la typologie de Bournois *et al.* (1994), l'Allemagne représentant le groupe 1, le Danemark et la France le groupe 2, l'Espagne le groupe 3, le Royaume-Uni le groupe 4, la Norvège le groupe 5.

À l'intérieur de chaque pays, les équipes locales impliquées dans le projet ont construit chacune un échantillon stratifié de 100 organisations du secteur privé et concurrentiel. Les strates étaient définies en fonction de leur taille (nombre de salariés) et du secteur d'activité défini de façon large : secteur manufacturier, secteur des services, secteur logistique (transport et distribution). Un contact a été pris par l'équipe de recherche avec le DRH (ou son équivalent) dans chaque entreprise sélectionnée. Il a été demandé à chaque DRH ainsi contacté d'identifier un ou plusieurs managers susceptibles d'accepter de participer à l'enquête. Cette procédure a été suivie jusqu'à l'obtention d'un total de 100 organisations dans lesquelles un binôme DRH - cadre opérationnel a systématiquement pu se voir administrer l'ensemble du questionnaire. Pour arriver à un échantillon valide de 601 organisations, il a été nécessaire d'en contacter au total 1007, ce qui représente un taux de réponse de 59,7%, taux tout à fait remarquable pour ce type de recherche. La distribution par secteur était la suivante : 44,3% appartient au secteur des services, 34,3% au secteur manufacturier, 21,3% au secteur transport et distribution. On retrouve dans l'ensemble cette proportion dans tous les pays à l'exception de l'Allemagne où les services étaient sur-représentés au détriment du transport et de la distribution.

Étant donné que l'objet de recherche était les activités structurées de développement des managers mises sur pied par l'employeur, il nous a semblé pertinent de ne retenir pour la présente recherche que des entreprises de 20 salariés et plus. L'échantillon se répartit de façon homogène sur quatre strates : 20-

99 salariés (25% de l'échantillon); 100-249 (23,6%) ; 250-499 (22%); 500 et plus (28,3%). L'intention de départ était d'avoir des strates d'effectifs égaux pour tous les pays. Toutefois, cet objectif n'a pu être atteint. Les entreprises de petite taille sont sur-représentées en Espagne, tandis que la strate de 250 à 499 salariés y est moins importante que dans les autres pays. À l'inverse, les entreprises de 500 salariés et plus sont sur-représentées en Allemagne et, dans une moindre mesure, en Norvège.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, on retrouve environ 25% des effectifs dans chacune des quatre strates suivantes : moins de 14 M € ; entre 14 M € et 55 M € ; entre 55 M € et 190 M € ; plus de 190 M €. La répartition des organisations par chiffre d'affaires est très différente d'un pays à l'autre. Par exemple, 81% des entreprises allemandes de l'échantillon ont un chiffre d'affaires supérieur à 30 M €, contre 49% au Royaume-Uni, 41% en France et 24% en Espagne.

Le questionnaire est basé sur celui utilisé par Thomson *et al.* (2001) dans une précédente étude sur le développement des managers. La procédure de traduction suivie assure une équivalence entre les termes utilisés et leurs définitions. La version originale du questionnaire est l'anglais. Afin de vérifier la pertinence des termes retenus dans chaque langue, les questionnaires ont tous été retraduits en anglais à partir de la traduction dans chacune des cinq autres langues « indigènes » de l'étude. Les entretiens étaient préparés et, concernant les répondants DRH, ils devaient préparer quelques réponses factuelles telles que le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, le budget dédié à la formation, etc., en préalable à l'entretien, ce afin de minimiser le taux d'absence de réponses sur ces items. Les entretiens ont été conduits par téléphone et duraient entre 20 et 30 minutes pour les répondants DRH, entre 15 et 20 minutes pour les répondants managers opérationnels. Les questions portaient sur la structure managériale, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines ainsi que la politique de développement des managers, les méthodes les plus utilisées pour développer les managers et gérer leurs carrières, ainsi que les procédures d'évaluation des performances. Les managers opérationnels étaient interrogés sur leur expérience concrète de la formation et du développement, leur point de vue sur les politiques et pratiques adoptées par leur employeur, ainsi qu'une évaluation globale de l'efficacité des activités de développement managérial. Les six variables indépendantes, (*voir* tableau 1), reposaient sur des échelles de Likert à cinq points.

Tableau 1 :
Variables avec alpha de Cronbach si nécessaire. (Les caractères italiques signifient que les réponses proviennent des entretiens auprès des managers opérationnels et non des DRH)

Variables de contrôle :	Items	Alpha
Taille	Nombre de salariés	N/a
Croissance	Changement récent dans le chiffre d'affaires annuel	N/a
Secteur	Industrie ; Distribution et Transport; Services	N/a
Pays	Norvège ; Danemark; Allemagne; France; Espagne; UK	N/a
Variables explicatives :		
Alignement Stratégique	Les RH jouent un rôle actif quant à la formulation de la stratégie commerciale. Nous lions la stratégie de ressources humaines à la stratégie commerciale.	0.76
Alignement organisationnel	L'entreprise est responsable du développement et de la formation du management Nous développons nos managers par rapport à une série de compétences spécifiques. Nous sommes principalement concernés par le développement à long terme de nos managers. Nous mettons l'accent sur le développement du potentiel individuel.	0.68
Cohérence perçue	La politique de développement du management au sein de mon organisation reflète sa stratégie commerciale. <i>Le développement de nos managers est lié à une série de compétences bien définie. Mon organisation donne une grande priorité au développement de ses managers. Les pratiques actuelles de développement du management, de mon entreprise, réussissent à développer les managers dont nous avons besoin pour atteindre nos objectifs. Le développement du management a eu un impact positif sur mon organisation, au cours des trois dernières années.</i>	0.84
Diversité des méthodes de DM.	<i>Etendue des méthodes formelles et informelles utilisées</i>	N/a
Quantité de MD par manager	<i>Nombre moyen de jours de MD par an et par manager</i>	N/a
Bonnes pratiques de DM	Planifiez-vous les carrières des managers au sein de votre organisation ? Identifiez-vous les managers à fort potentiel de manière à leur faciliter un développement plus intensif ? Nous avons établi une politique de développement du management. Les besoins de développement et de formation des managers sont discutés au cours des entretiens professionnels. Nous évaluons nos activités de développement du management de manière systématique.	0.64
Variable à expliquer :		
Performance organisationnelle	Qualité des produits/services/programmes. Développement de nouveaux produits / services / programmes. Capacité à attirer des employés de prestige/expérimentés. Capacité à conserver ces employés de prestige/expérimentés. Satisfaction des clients / acheteurs. Relations entre le management et les autres employés. Relations entre les employés en général.	0.78

La variable dépendante de performance organisationnelle est dérivée de l'index à sept items développé par Delaney et Huselid (1996) pour leur étude des pratiques de gestion des ressources humaines. Trois items font référence à la qualité des produits et services et aux relations avec la clientèle, deux renvoient à la capacité à recruter et à retenir des salariés compétents, deux renvoient à la qualité des relations au sein du personnel. Une variable a été créée à partir de la moyenne des deux répondants interrogés dans chaque organisation (DRH et cadre opérationnel) calculée à partir de ces sept items ($\alpha = 0.78$). L'utilisation de deux répondants par organisation est cohérente avec les recommandations visant à réduire l'erreur de mesure (Wright, Gardner, Moynihan, Jeong Park, Gerhart et Delery, 2001). Dans tous les cas les répondants étaient invités à comparer la performance de leur organisation au cours des trois dernières années par rapport à celle de leurs concurrents plutôt que de donner une appréciation « absolue » de la performance.

Les variables de contrôle retenues sont le pays, le secteur, la taille et la croissance du chiffre d'affaires.

Le *pays*, de par les interventions de l'État, les aides directes et indirectes, la qualité des infrastructures, le climat économique qui y règne, le système éducatif, le système bancaire et les entreprises les plus performantes qui y sont présentes, est susceptible d'avoir une influence sur la performance de l'ensemble des entreprises qui composent son tissu économique. Cinq variables binaires ont été créées, pour tous les pays étudiés sauf la Grande-Bretagne utilisée comme catégorie de référence pour les besoins de la régression.

Le *secteur* peut aussi influencer la performance organisationnelle. Le secteur manufacturier s'est contracté dans la plupart des pays européens au cours des trente dernières années, en partie du fait de la concurrence internationale, tandis que le secteur des services a bénéficié d'une forte croissance. Dans le cadre de la présente communication, le secteur est représenté par deux variables : secteur manufacturier et secteur du transport et de la distribution. Le secteur des services sert de catégorie de référence.

La *taille* est généralement considérée comme pouvant résulter d'un historique de performance accumulée sur le long terme. La taille est ici mesurée par le nombre de salariés, converti sur une échelle à cinq points.

En fin de compte, il est possible d'expliquer en partie la performance d'une organisation par une *croissance* passée, la performance résultant alors d'une position concurrentielle en forte croissance. La croissance est opérationnalisée sur

une échelle à trois points résultant de l'opinion du répondant « DRH » par rapport à la croissance du chiffre d'affaires de son organisation.

3. RÉSULTATS

Le tableau 2 est la matrice de corrélation des variables indépendantes et de la variable dépendante.

Tableau 2. :
Matrice des corrélations des variables étudiées (n=575)

Variable	Moy.	e.t.	1	2	3	4	5	6
1. Alignement stratégique	-11	.98						
2. Alignement organisationnel	-10	.97	.51*					
3. Meilleures pratiques de DM	-1.78	.98	.23*	.53**				
4. Cohérence perçue	-13	.97	.19*	.32**	.23**			
5. Diversité des méthodes de DM	4.98	1.69	.05	.03	.14**	.28**		
6. Quantité de DM	2.56	1.10	.09*	.04	.02	.34**	.32**	
7. Performance organisationnelle	3.73	.41	.29*	.29**	.09*	.36**	.05	.14**

* p<.05 **p<.01

En dehors de la diversité du développement du management, toutes les variables indépendantes présentent une corrélation significative avec la performance organisationnelle. Cependant, les variables de « meilleures pratiques de développement managérial » et de « quantité de développement managérial » sont faiblement corrélées à la performance organisationnelle, ce qui suggère que ce sont les variables contextuelles dérivées de l'approche contingente qui comptent le plus pour la performance organisationnelle.

Le tableau 3 contient une régression multiple. La première section de l'analyse est dédiée au seul modèle constitué des variables de contrôles et de leur impact sur la

performance organisationnelle. Dans l'interprétation des coefficients des pays, il faut prendre en compte le fait que la Grande-Bretagne est la catégorie de référence. La constante de la régression peut être interprétée comme la valeur prédite de performance organisationnelle pour les firmes britanniques quand les autres variables indépendantes ont pour valeur zéro. Les coefficients de l'Allemagne, de la Norvège et de l'Espagne ne sont pas statistiquement significatifs, indiquant par là que la performance des entreprises de ces pays n'est pas significativement différentes de celle des entreprises britanniques après prise en compte du secteur, de la taille, du chiffre d'affaires et des autres variables indépendantes. Le coefficient de la France est négatif et statistiquement significatif. Ceci indique que dans notre échantillon, les entreprises françaises ont une performance inférieure à celle des firmes britanniques. Nous observons le phénomène inverse pour les entreprises danoises.

Le secteur manufacturier n'a qu'un effet réduit sur la performance organisationnelle, mais le secteur du transport et de la distribution a un effet significativement négatif (par rapport aux entreprises relevant de la catégorie de référence, soit le secteur des services). L'effet de la taille est significativement négatif, impliquant que, dans notre échantillon, plus une entreprise est petite, meilleure est sa performance organisationnelle, ce qui est contraire à nos attentes. Finalement, la croissance n'a pas d'effet significatif sur la performance organisationnelle. Au total, la part de la variance de performance organisationnelle expliquée (mesurée par le R²) par les variables de contrôle s'élève à 0,119.

Après introduction des variables indépendantes de notre modèle, la variance expliquée augmente significativement pour atteindre 0,270. Cet écart est principalement dû aux variables de contingence, à savoir l'alignement stratégique, l'alignement organisationnel et la cohérence perçue. Ces résultats sont cohérents avec la matrice de corrélation et soutiennent les propositions 4, 5 et 6 ci-dessus. Nous pouvons en conclure que l'impact du développement managérial sur la performance organisationnelle dérive au moins en partie de la tentative d'intégrer la gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaires.

Tableau 3 :
Déterminants de la performance organisationnelle (n=574). Coefficients non
standardisés

<i>Variables de contrôle</i>	
Pays (catégorie de référence : Royaume-Uni)	
Danemark	.146**
France	-.143**
Allemagne	.026
Norvège	.051
Espagne	.096
Secteur (catégorie de référence : services)	
Distribution et transport	-.090*
Manufacturier	.010
Croissance	.015
Taille	-.054*
<i>Variables explicatives</i>	
<i>a) Approche universaliste</i>	
Meilleures pratiques	.001
Quantité de DM	.003
Diversité des méthodes de DM	.005
<i>b) Approche contingente</i>	
Alignement stratégique	.059**
Alignement organisationnel	.060**
Cohérence perçue	.117***
R ² (modèle avec seules variables de contrôle)	
	.119
R ² (modèle toutes variables)	
	.270
F pour le modèle avec variables de contrôle	
	8.489***
F pour le modèle complet	
	13.803***
* p<.05 **p<.01 ***p<.001	

Par ailleurs, la relation significative existant entre la variable d'alignement organisationnel et la performance organisationnelle souligne l'intérêt d'adopter une approche réfléchie, sur le long terme, du développement des managers. Contrairement aux prédictions issues de la littérature normative, les propositions 1, 2 et 3 doivent être rejetées : les variables de « contenu » du développement managérial (bonnes pratiques, diversité et quantité) n'ont pas d'effet significatif sur la performance organisationnelle. Nos résultats montrent ainsi que l'avantage concurrentiel est moins dû à la nature, à la diversité et à la quantité des pratiques de développement managérial qu'à la création d'une attitude proactive au travers d'un alignement du développement managérial sur la stratégie de l'entreprise et ses buts à long terme.

4. DISCUSSION

Pour Pfeffer (1994), l'approche contingente est peu convaincante, les entreprises se devant de rechercher les meilleures pratiques et de chercher à les mettre en œuvre. Becker *et al.* (1997 : 41) soutiennent au contraire que pour configurer proprement la gestion des ressources humaines, il faut plus que se contenter de se comparer à ses concurrents dans une approche *benchmarking*. De même que Cappelli et Crocker-Hefter (1996), ils considèrent que la simple adoption d'un ensemble de bonnes pratiques est une voie erronée, voire probablement contre-productive, en ceci que les efforts visant à rechercher les bonnes pratiques détournent les managers de la tâche la plus difficile, celle consistant à concevoir un ensemble, doté d'une forte cohérence interne et externe.

Nos résultats contredisent le propos sceptique de Pfeffer à l'égard de l'approche contingente. D'après nos analyses, les « meilleures pratiques » de développement du management n'ont qu'un lien négligeable avec la performance organisationnelle. Il en va de même de la diversité des pratiques de développement managérial. En revanche, nos résultats vont dans le sens de Becker *et al.* (1997) : la performance organisationnelle est influencée positivement par la façon dont le développement managérial considérée par l'entreprise comme une préoccupation stratégique et organisationnelle. Par ailleurs, notre recherche souligne l'intérêt de prendre en compte la perception des managers opérationnels à l'égard de la cohérence entre les pratiques d'une part ; le discours des cadres dirigeants, d'autre part. Autrement dit, l'encadrement doit croire que le développement managérial est une priorité telle qu'il est fermement ancré, tant dans l'organisation de l'entreprise que dans la stratégie et la résolution des problèmes concrets qu'elle rencontre.

Ainsi tous nos résultats soutiennent la pertinence de l'approche contingente pour le développement des managers, en ce qu'elle conférerait un avantage concurrentiel du fait de son inimitabilité. Pour être efficace en effet, le développement des managers se doit d'être distinctif et idiosyncratique, et donc devient une compétence fondamentale (Becker et Gerhart, 1996). Le fait que ces résultats prennent en compte les influences variées de six contextes nationaux, ainsi que celles du secteur, de la taille et des trajectoires de croissance à court terme des entreprises leur confère non seulement de la robustesse, mais également un champ d'application très large. En l'espèce, on peut raisonnablement affirmer que l'investissement dans des actions de développement managérial « sur mesure » est à recommander de façon générale en Europe. Bien entendu, nous ne sous-estimons pas la difficulté de réalisation de *cet alignement* à la fois vertical et horizontal. De façon plus réaliste, notre recherche doit servir à mettre en garde les

directions d'entreprises contre les solutions « toutes faites » susceptibles de leur être proposées par divers organismes de conseil et de formation pour former leurs managers.

5. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Une des limites de la présente recherche est l'utilisation d'une mesure de performance organisationnelle subjective plutôt que l'utilisation d'une mesure plus objective. À propos de cette limite, les commentaires suivants peuvent être formulés.

Premièrement, Delaney et Huselid (1996) qui utilisent une mesure comparable soutiennent que cet indicateur est positivement corrélé à la performance telle que mesurée par des indicateurs réputés objectifs tels que le bénéfice comptable. Par ailleurs, la nature « objective » d'indicateurs de nature financière peut et doit être mise en question. Machin et Stewart (1996) par exemple, soulignent à juste titre que les indicateurs dits « objectifs » tels que ceux traditionnellement présentés dans les rapports annuels de gestion sont des constructions sociales qui ne peuvent, pas plus qu'un « construit » perceptuel tel que le nôtre, échapper à tout un ensemble de biais. Troisièmement, nous soutenons, suivant en cela Guest (2001) et plus lointainement Cyert et March (1963), que ce sont les perceptions de performance, davantage qu'une quelconque performance dite « objective », qui influencent le plus la façon dont les managers agissent et dont ils prennent leurs décisions. Enfin, même si on peut être d'avis que de futures recherches auraient davantage intérêt à s'appuyer sur des mesures objectives de performance, il faut prendre en compte le terrain empirique sur lequel cette recherche a été réalisée, constitué d'entreprises pour la plupart non détenues sur le marché boursier, par conséquent non tenues à la publication de leurs résultats financiers. Dans un tel contexte, l'obtention de données « objectives » de type comptable est un défi considérable, plus encore en Europe (sujette à des réglementations variables d'un pays à l'autre) qu'aux États-Unis.

Une autre limite de cette communication est le fait que nous avons délibérément isolé le développement du management d'autres pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, ou encore les systèmes de rémunération. De possibles synergies ou complémentarités sont en effet centrales dans l'efficacité des pratiques dites « de haute performance » (*high performance*) ou « de haute engagement » (*high involvement*). Ce faisant, nous renonçons à une possibilité d'évaluer d'éventuelles synergies potentielles entre ces pratiques de GRH et le développement managérial. Nous sommes d'avis que des recherches

futures devraient incorporer ces autres pratiques, mais d'une façon telle qu'elles puissent être analysées de façon tant combinées qu'isolées les unes des autres.

RÉFÉRENCES

- Barney, J.** 1995. "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9 (4): 49-61.
- Baruch, Y. et M. A. Peiperl.** 1997. "High flyers: glorious past, gloomy present, any future?", *Career Development International*, 2 (7): 354-358.
- Becker, B. et M. Huselid.** 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, (sous la dir. de) G. Ferris, vol. 16: 53-101.
- Becker, B. et B. Gerhart.** 1996. "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- 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*, 36(1): 39-47.
- Bournois, F., J-H Chauchat et S. Rousillon.** 1994. "Training and management development in Europe", in *Policy and Practice in European Human Resource Management*, (sous la dir. de) C. Brewster et A. Hegewisch, London, Routledge.
- Bowen, D. et E. Lawler.** 1995. "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, Summer, 73-84.
- Butler, J., G. Ferris et N. Napier.** 1991. "Human resources management: moving towards a paradigm and obtaining advantage", *Strategy and Human Resource Management*, 9-59: Cincinnati: South Western Publishing.
- Cappelli, P. et A. Crocker-Hefter.** 1996. "Distinctive human resources are firms' core competencies", *Organizational Dynamics*, 24: 7-21.
- Castanias, R. et C. Helfat.** 1991 "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, 17 (1): 155-71.
- Clarke, M.** 1999. "Management development as a game of meaningless outcomes", *Human Resource Management Journal*, 9 (2): 38-49.
- Davies, J. et M. C. Easterby-Smith.** 1984. "Learning and developing from managerial work experiences", *Journal of Management Studies*, 21(2): 169-184.
- Delaney, J. et M. A. Huselid.** 1996. "The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance", *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Garavan, T.** 1991. "Strategic human resource development", *Journal of European Industrial Training*, 15: 17-30.
- Gomez-Meija, L.** 1988. "The role of human resource strategy in export performance: a longitudinal study", *Strategic Management*, 9: 493-505.
- Gratton, L., V. Hope-Hailey, P. Stiles et C. Truss.** 1999. "Linking individual performance to business strategy: a people process model", *Human Resource Management*, Spring, 38: 17-31.

- Guest, D.** 2001. "Human resource management: when research confronts theory", *International Journal of Human Resource Management*, Nov: 1092-1106
- Guest, D. et K. Hoque.** 1994. "The good, the bad and the ugly: employee relations in non-union workplaces", *Human Resource Management Journal*, 5 (1): 1-14.
- Henninger, M.C.** 2002, "GRH et stratégie, les attraits de l'alignement, le cas de la politique de remuneration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45
- Hillage, J. et J. Moralee.** 1996. *The return on Investors*, Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Huselid, M.** 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-72.
- Huselid, M. et B. Becker.** 2000. "Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it effect size estimates?", *Personnel Psychology*, 53: 835-54
- Iles, P. et C. Mabey.** 1993. "Managerial career development programmes: effectiveness, availability and acceptability", *British Journal of Management*, 4: 102-18
- Koch, M. et R. McGrath.** 1996. "Improving labor productivity - human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, 17 (5): 335-54.
- Legge, K.** 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*, Basingstoke, Macmillan Press Ltd.
- McCall, M., M. Lombardo et A. Morrison.** 1988. *The lessons of experience: how successful executives develop on the job*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Machin, S. et M. Stewart.** 1996. "Trade Unions and economic performance", *Oxford Economic Papers*, 48 (2): 213-41.
- Mansfield, R. et M. Poole.** 1991. *British Management in the Thatcher Years*, London: British Institute of Management.
- Mole, G.** 1996. "The management training industry in the UK: an HRD director's critique", *Human Resource Management Journal*, 6 (1): 19-26
- Patterson, M., M. West, R. Lawthom et S. Nickell.** 1997. *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Institute of Personnel and Development.
- Pfeffer, J.** 1994. *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Raghuram, S. et R. Arvey.** 1995. Business strategy links with staffing and training practices, *Human Resource Planning*, 17: 55-73.
- Raper, P., D. Ashton, A. Felstead et J. Storey.** 1997. "Toward the learning organization? Explaining current trends in training practice in the UK", *International Journal of Training and Development*, 1 (1): 9-21.
- Rix, A., R. Parkinson et R. Gaunt.** 1993. *Investors in People: a qualitative study of employers*, CRG People at Work.
- Schuler, R. et S. Jackson.** 1987. "Linking competitive strategies with human resource management", *Academy of Management Executive*, 1: 307-19.

- Thomson, A., C. Mabey, J. Storey, C. Gray et P. Iles.** 2001. *Changing Patterns of Management Development*, Oxford: Blackwell.
- Truss, C.** 2001. "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, 38 (8): 1121-49.
- Ulrich, D.** 1997. "Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results", *Human Resource Management*, 36 (3): 303-20.
- Winterton, J. et R. Winterton.** 1997. "Does management development matter?" *British Journal of Management*, 8, June: S65-S76.
- Wright, P., T. Gardner, L. Moynihan, H. Jeong Park, B. Gerhart et J. Delery.** 2001. "Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research", *Personnel Psychology*, 54: 875-901.
- Wright, P. et W. Boswell.** 2002. "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research", *Journal of Management*, 82 (3): 247-76.
- Yeung, A. et B. Berman.** 1997. "Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance", *Human Resource Management*, Spring, 36 (3): 321-335.

