

**Les systèmes de développement des managers :  
quelles réalités pour quelle efficacité ?  
Eléments de réponse à partir d'une enquête quantitative européenne.**

**Florian HATT**

Centre de Recherche OCE – EM Lyon,

Université Jean Moulin Lyon 3

[f-hatt@em-lyon.com](mailto:f-hatt@em-lyon.com)

**Résumé**

A la suite de travaux issus de la théorie des ressources, le manager est devenu un acteur central de l'organisation, garant de la « rente managériale » et de l'implémentation de la stratégie. C'est alors à l'organisation d'assurer le développement optimum de ses managers, et les pratiques visant au développement de leurs compétences managériales apparaissent ainsi comme un investissement de toute première importance. Nous utiliserons les résultats d'une enquête quantitative menée dans cinq pays européens (Royaume-Uni, France, Pays-Bas, Allemagne, Espagne) dans des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Pour chacune, le responsable RH ainsi qu'un manager ont été interrogés. Nous chercherons à montrer quelles sont les conditions de succès de la mise en place de systèmes de développement managérial (DM). En effet, un système de DM développé ne suffit pas toujours à atteindre une bonne performance organisationnelle, et d'autres conditions semblent être nécessaires au bon fonctionnement et au succès de ces pratiques.

**Mots clés :**

Pratiques de développement des managers ; formation ; lien GRH-Performance.

## **Introduction**

Les managers sont aujourd'hui reconnus comme des acteurs centraux de l'organisation car ils apparaissent comme un élément clé de la compétitivité des organisations. Ce rôle primordial est d'ailleurs admis à la fois par la communauté académique depuis plusieurs années (Castanias and Helfat 1991; Floyd and Wooldridge 1992; Storey 1989), mais également par le monde professionnel qui reconnaît l'importance de développer les compétences et le leadership des managers (on peut par exemple citer l'étude du cabinet de conseil RH BPI, ou l'ouvrage sur les meilleures pratiques RH dans les entreprises du CAC40 de Bournois, Scaringella et Rojot).

Si les managers sont au centre de la performance des entreprises, la question du développement de leurs compétences managériales est alors un enjeu primordial pour la Gestion des Ressources Humaines. Il semble alors nécessaire d'étudier les systèmes mis en place par les entreprises dans le but de développer les compétences de leurs managers, mais également d'analyser l'impact de telles pratiques sur la performance des organisations.

Cette communication s'attachera donc à faire le point sur les systèmes de développement managérial mis en place dans les entreprises, en France, mais également en comparaison avec quatre autres pays européens (Allemagne, Danemark, Espagne et Royaume-Uni). Nous chercherons aussi à dépasser la simple vision descriptive en identifiant les principales configurations des systèmes de développement des managers (DM) et leur efficacité en termes de performance organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, nous utiliserons les données issues d'une étude européenne au près de 624 entreprises dans 5 pays différents, de toutes tailles et de tous secteurs.

La première partie de cette communication s'attachera à analyser la littérature relative aux pratiques de développement des managers, ainsi que son impact sur la performance organisationnelle. Puis nous présenterons l'enquête et la méthodologie utilisée. Par la suite, nous analyserons les différentes configurations des systèmes de DM en place dans les organisations et leur impact sur la performance organisationnelle. On discutera enfin la portée de nos analyses en termes d'implication théoriques et managériales.

### **1. La notion de développement des managers dans la littérature**

Lorsque l'on commence à travailler sur le thème du « développement managérial », on est vite confronté à une première difficulté. C'est en effet un terme « porte-manteau » qui regroupe des pratiques et des conceptions très différentes. Lees (1992) affirme ainsi que le « développement du management est un concept ambigu qui attire des définitions multiples et souvent contradictoires et qui prend des sens différents pour des personnes différentes, à la fois dans le monde académique que dans celui de l'organisation. ». De plus, comme l'explique Mole et Graham (2000), dans un sens commun, le développement des managers peut recouvrir des investissements sur le long terme comme les programmes de MBA, aussi bien que des actions isolées de court terme comme la lecture d'un article portant sur le fonctionnement des organisations ou du leadership. Il explique de même que la notion de développement des managers peut se retrouver à de multiples niveaux : au niveau individuel (coaching, e-learning...), au niveau d'un groupe (« team training »), au niveau de l'organisation (programmes de formation au changement...), ou même au niveau national (Mole donne l'exemple du Royaume-Uni qui a mis en place un ensemble de qualifications et de standards pour les managers).

La définition générale que nous adopterons pour la suite de ce travail est celle proposée par

C.Mabey (Mabey, 2004) : « **l'ensemble des activités comprises dans et hors du poste de travail, qu'elles soient formelle ou non, structurées ou non qui visent à l'amélioration de l'expertise des managers** ». Cette définition nous semble intéressante car elle englobe différentes pratiques qui ont pour objectif final le développement des compétences managériales.

Nous allons maintenant montrer de manière relativement rapide comment s'est développé le concept de « développement des managers » dans la littérature et voir quelles en sont les applications en entreprise.

### **1.1. Emergence du manager comme acteur central de l'organisation**

A partir du moment où la perspective basée sur les ressources (« Resource Based View ») s'est imposée dans le champ de la gestion (Ramos-Rodriguez and Ruiz-Navarro 2004), ce sont les ressources internes à l'entreprise, ainsi que les « routines » mises en place par les individus qui sont devenues les éléments créateurs de valeur.

Ainsi, dans la littérature sur le management stratégique et celle sur les ressources humaines, le manager est véritablement devenu un acteur central de l'organisation (Castanias and Helfat 1991; Floyd and Wooldridge 1992; Storey 1989). Pour Castanias et Helfat (1991), il est véritablement la source de la « rente organisationnelle », tandis que pour Floyd et Wooldridge (1992), il est un des acteurs principaux du processus de formulation et d'implémentation de la stratégie. Enfin, pour Storey (1989), c'est lui qui détient les clés du potentiel des facteurs de production, et il est donc un maillon indispensable de la productivité.

C'est ainsi que les questions concernant le développement de ces managers ont pu devenir centrales et former dans les années 90 un véritable champ d'investigation pour les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines. Certains travaux ont également cherché à analyser la réalité de la profession de manager et à comparer les différentes évolutions des pratiques managériales dans différents pays d'Europe (Livian and Burgoyne 1997). Cette étude montre d'ailleurs la grande diversité de ces pratiques ainsi que la diversité des conceptions de la notion même de manager selon les différents pays.

### **1.2. Les raisons de la mise en place de pratiques de développement des managers**

Les pratiques de développement des managers sont la plupart du temps présentées comme désirables, tant pour l'individu que pour l'organisation (Garavan, Barnicle, et O'Suilleabhain 1999). Cependant, les logiques en action ne sont que très rarement explicitées. C'est ce que propose de faire Lees (1992) dans une des premières analyses du « développement du management » et peut être aussi une des plus riches d'enseignement. Il va en effet identifier, analyser et critiquer dix « logiques » (« rationales ») qui sous-tendent la mise en place de systèmes de développement du management dans l'organisation : (1) la « logique de performance fonctionnelle » ; (2) la « logique agricole » ; (3) La « logique fonctionnelle défensive » ; (4) la « logique de socialisation » ; (5) la « logique de renforcement politique » ; (6) la « logique de l'héritage organisationnel » ; (7) la « logique de la légitimité environnementale » ; (8) la « logique de la compensation » ; (9) la « logique de la défense psychique » ; (10) la « logique cérémonielle ».

Chacune de ses logiques a un objectif différent, mais plusieurs logiques peuvent entrer en action ensemble dans la mise en place de pratiques de développement managérial.

L'énumération de ces dix logiques (« rationales ») identifiées par Lees permet de bien montrer la diversité des raisonnements qui peuvent sous-tendre la mise en place de systèmes de développement managérial des entreprises. Il est intéressant de voir ici que toutes les logiques ne postulent pas que le développement des managers améliore directement la performance. Certaines des logiques

reflètent davantage des dimensions sociales, politiques, émotionnelles, symboliques ou psychiques. Cependant, dans la littérature académique, le développement managérial est principalement vu sous l'angle de la « performance fonctionnelle ». Si le DM doit être adopté par les entreprises, c'est parce qu'il permet d'améliorer la performance organisationnelle.

### **1.3. Lien entre GRH et performance organisationnelle**

Une des principaux courants d'analyse en GRH étudie le lien entre les pratiques et politiques de RH et la performance des organisations. Nous allons voir ici, de manière synthétique, sur quelles théories principales se sont bâties les hypothèses permettant de lier GRH et performance organisationnelle.

*Théorie du capital humain* Une des théories initiales sur laquelle s'appuie cette approche est la théorie du capital humain développée principalement par Becker (1964). Cette théorie a tout d'abord été développée dans le champ économique pour analyser les bénéfices économiques des investissements dans la formation générale et professionnelle (Becker 1964, 1975; Schultz 1971). Ces auteurs montrent, en s'appuyant sur des analyses empiriques détaillées, que « le capital physique n'explique qu'une petite partie de la croissance des revenus dans la plupart des pays » (Becker 1964, p.1). A l'opposé, ils démontrent qu'il existe un lien entre l'investissement dans l'éducation et la croissance du revenu au niveau d'un pays.

Cette théorie a ensuite rapidement pénétré le champ de la gestion, les chercheurs s'attachant à montrer la contribution des employés à la valeur de l'entreprise et à estimer le coût et la valeur de ses employés pour l'organisation (Flamholtz 1974). La théorie du capital humain a ainsi profondément modifié la conception de l'entreprise et la séparation traditionnelle du capital et du travail. Il sera désormais possible d'analyser les dépenses destinées aux individus, et en particulier la formation, non plus seulement comme un coût à minimiser mais comme un investissement à optimiser. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que la théorie du capital humain s'est beaucoup intéressée, depuis le début, aux dépenses de formation. Elle distingue deux types de formation : la formation générale (acquise dans le système éducatif – elle est à l'initiative de l'individu car elle lui permet de pouvoir vendre ses capacités sur le marché du travail) et la formation spécifique (acquise dans l'entreprise – elle est financée en partie par l'entreprise car elle est supposée n'avoir de valeur qu'à l'intérieur de celle-ci). La théorie du capital humain a donc été la première à véritablement chercher à mesurer l'impact de la dimension humaine sur la performance (Fitz-Enz, 2000).

#### *Théorie des ressources*

La théorie des ressources, si elle ne nie pas l'importance de l'alignement avec l'environnement externe, place au premier plan la configuration des ressources internes de l'entreprise qui lui permettra alors de se positionner sur le marché (Wernerfeld, 1984). L'intérêt de cette approche est également de pouvoir étudier et analyser véritablement les différences qu'il peut exister à l'intérieur des entreprises. Les ressources – et surtout leurs configurations – doivent en effet être valorisables, rares, inimitables, non-substituables (Barney 1991). Par la suite, il a été montré que les ressources humaines pouvaient être la source de ce fameux avantage compétitif (Becker, Huselid, Pickus, and Spratt 1997) et les apports de la théorie basée sur les ressources ont alors été exportés vers le champ de la GRH (Kamoche 1996; Mueller 1996). Les ressources humaines ont donc, selon cette théorie, un rôle primordial dans l'accès à un avantage compétitif durable en permettant aux individus de

l'organisation de développer des compétences et des routines (valorisables, rares, inimitables, non-substituables) grâce à des pratiques spécifiques de GRH. L'idée sous-jacente, c'est que les pratiques de RH ne sont pas en elles-mêmes la source de l'avantage compétitif (elles sont imitables et substituables) il s'agit plutôt des capacités individuelles et organisationnelles qu'elles contribuent à construire. Selon cette approche, le développement managérial permet alors d'obtenir un avantage compétitif déterminant en

Le principal apport de la théorie des ressources pour les chercheurs en ressources humaines est de ramener le capital humain dans le champ stratégique. En effet, si ce sont les ressources internes de l'entreprise qui sont sources d'avantage compétitifs – et non plus seulement la position stratégique sur un marché – alors les ressources humaines ont un véritable rôle à jouer. La théorie des ressources ne nie pas l'importance de l'alignement avec l'environnement externe mais elle fait entrer les ressources internes de l'entreprise dans l'équation. L'objectif est de créer – à travers les outils de gestion des ressources humaines telles que la formation, la sélection, ou la rétribution – une configuration de ressources internes, de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano, and Shuen 1997) unique, cohérentes avec le marché et ainsi source d'avantage compétitif. Comme nous l'avons déjà dit, ce ne sont pas les pratiques de GRH en elles-mêmes qui constituent l'avantage compétitif mais la configuration unique de ressources qu'elles contribuent à façonner. Selon cette théorie, il existe donc bien un lien entre pratiques de RH et performance organisationnelle.

### *Théorie du lien GRH-Performance : Approches universalistes, contingentes et configurationnelles*

Alors que les deux courants théoriques précédents ont été développés à l'extérieur du strict champ de la gestion des ressources humaines, les approches universelles, contingentes et configurationnelles ont toutes les trois pour ambition d'expliquer le lien entre GRH et performance. En fait ces trois approches ont été distinguées – à posteriori – par Delery et Doty (1996) qui expliquent que la plupart des études empiriques actuelles sur le lien GRH-Performance s'appuient sur un de ses trois cadres théoriques différents. Le point commun de ces trois approches est donc de postuler l'existence d'un lien entre pratiques de GRH et performance organisationnelle, mais elles se distinguent dans leur modélisation de ce lien.

L'approche universaliste cherche à identifier des « best practices », qui amènent une plus grande performance à l'organisation quelque soit son contexte ou son positionnement. Pfeffer identifiait en 1994 seize types de pratiques d'excellence (Pfeffer 1994), ce nombre est ensuite passé à sept en 1998 (Pfeffer 1998)<sup>1</sup>, Delery et Doty en identifient également sept (Delery and Doty 1996), Huselid (Huselid 1995) ou encore Osterman (1994) ajoutent également d'autres pratiques qui leurs semblent conduire à une performance organisationnelle accrue.

Mais l'approche universaliste, si elle a connu un grand succès au près des professionnels des ressources humaines et des cabinets de conseil (Accenture 2003), a également été l'objet de nombreuses critiques au sein de la communauté des chercheurs en gestion. L'approche contingente du lien GRH-Performance est la première à offrir une voie alternative à l'hypothèse universaliste. En s'appuyant sur le contextualisme développé par certains auteurs en GRH (Miles and Snow 1984; Pettigrew 1987), la perspective contingente fait l'hypothèse que certaines variables de contexte comme le secteur, la taille, la stratégie, le dynamisme du marché peut venir médiatiser ou modérer la relation entre pratiques de ressources humaines et performance organisationnelle (Schuler and

---

<sup>1</sup>Les pratiques d'excellence identifiées par Pfeffer (1998) sont les plus couramment utilisées et elles sont cohérentes avec celles observées par d'autres chercheurs : la sécurité de l'emploi, la qualité du recrutement, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, la rémunération variable, la formation, la réduction des différences de statuts, le partage de l'information.

Jackson 1987). Comme le montrent Delery et Doty (1996), la variable contingente la plus souvent utilisée dans les études empiriques est celle de l'adéquation entre les politiques et pratiques de RH et la stratégie (« strategic fit »). L'approche contingente cherche donc à démontrer que les pratiques de GRH n'ont une efficacité que si elles sont alignées (notion de « fit ») sur la stratégie de l'organisation. Les pratiques de ressources humaines doivent aider à la mise en pratique de la stratégie décidée par l'entreprise, elles doivent inciter les individus à agir dans le sens voulu par l'organisation. C'est en ce sens que les ressources humaines sont productrices de performance, lorsqu'elles sont alignées sur la stratégie d'entreprise.

L'hypothèse principale de l'approche configurationnelle est que les pratiques de GRH doivent être regroupées en systèmes et que ces systèmes – s'ils ont une cohérence interne et si les pratiques qui la composent sont bien intégrées – produisent des synergies qui mènent à une meilleure performance organisationnelle (Delery and Doty 1996; MacDuffie and Kochan 1995; Youndt, Snell, Dean, and Lepack 1996). Becker et al. (1997) ajoute qu'il existe entre les différentes pratiques des « deadly combinations » et des « powerful connections »<sup>2</sup>. La perspective configurationnelle postule donc qu'il doit y avoir à la fois un « ajustement vertical » avec le positionnement stratégique et le contexte externe, et également un « ajustement horizontal » à l'intérieur d'un système de pratiques, c'est-à-dire que les pratiques doivent être cohérentes entre elles. La plupart des études empiriques configurationnelles construisent de manière théorique des « systèmes de travail »<sup>3</sup>, et elles décrivent pour chacun de ces modèles théoriques quelles sont les pratiques de GRH qui correspondent. A partir de ces modèles, les chercheurs vont analyser si les entreprises dans lesquelles les pratiques correspondent le plus à un idéal-type particulier (un système de travail) ont une meilleure performance que les autres.

#### **1.4. Système de développement des managers et performance organisationnelle**

Malgré toutes ces approches, les pratiques de développement des managers ont finalement peu été étudiées de manière autonome en tant que système. Le plus souvent, les pratiques de formation au sens large ont été analysées parmi d'autres pratiques et avec des indicateurs relativement limités. Ainsi Huselid ou la plupart des autres tenants des approches universalistes, contingentes ou configurationnelles utilisent principalement des mesures de Oui/Non pour plusieurs pratiques et parmi elles la formation, au mieux, ils utilisent une échelle de Likert de 1 à 7 pour savoir dans quelle mesure l'entreprise utilise la formation, ou alors ils reportent le nombre moyen de formation par salarié. D'autres auteurs comme Brewster (1998) ou Tregaskis (1997), s'appuyant sur la base de données Cranet, abordent également la formation parmi de nombreuses autres pratiques. Mais même si les indicateurs relatifs à la formation et au développement sont plus nombreux, ils ne cherchent tout de même pas à l'appréhender en tant que système dans lequel les différents éléments sont en interaction.

Tout de même, certains auteurs s'intéressent plus particulièrement au système de formation en tant que tel. Ainsi Meignant (1991), dans son ouvrage sur l'organisation de la formation dans les

---

<sup>2</sup> “deadly combinations develop when firms adopt HRM policies and practices that might well make sense in isolation but when evaluating within the context of other HRM practices deployed throughout the firm are a recipe for disaster” ; “powerful connections reflect the presence of complementarities or synergies that can occur when economic returns from the ‘whole’ of the HRM system adds up to more than the sum of the parts.” Becker, Brian, Mark Huselid, P.S. Pickus, and M.F. Spratt. 1997. “HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations.” *Human Resource Management* 36:39-47.

<sup>3</sup> Par exemple, pour Arthur (1992), le système d'engagement s'oppose au système de contrôle, ou pour MacDuffie et Kochan (1995), le système traditionnel s'oppose au système innovant.

entreprises, passe en revue les méthodologies de mise en place d'un système de formation complet, ainsi que les méthodes d'évaluation de la formation. Beaucoup d'auteurs ont d'ailleurs cherché à proposer des systèmes d'évaluation en interne de la formation. L'auteur analyse ainsi les méthodes de la « courbe d'apprentissage », du « gain d'amélioration de potentiel », ou les évaluations de retour sur investissement proposées par Fitz-Enz ou Philipps. On pourrait également parler du modèle d'évaluation de Kirkpatrick et de ses nombreux dérivés. Cependant, ces différentes approches sont, selon nous, centrées sur l'évaluation des résultats internes de l'organisation et ne permettent donc pas d'étudier l'impact général de la formation sur la performance organisationnelle de manière empirique et quantitative.

Les études menées par l'UQAM sur l'évaluation de l'impact et du rendement de la formation sont plus proches des questions posées par cet article puisqu'elles s'intéressent au lien entre pratiques de formation et performance des entreprises et non pas seulement à l'évaluation interne des pratiques mises en place par une entreprise donnée. D'ailleurs, certains auteurs font le même constat que nous en affirmant que « les recherches sur l'incidence de la formation sur la performance des entreprises sont assez nouvelles et la méthodologie n'est pas encore arrêtée, de sorte que de nombreuses questions essentielles demeurent sans réponse (ex. lien de cause à effet) » (Bernier, 2006).

Mais dans cette communication, nous nous concentrons plus spécifiquement sur les pratiques de développement managérial, et non pas sur la formation au sens large, de tous les employés sur des aspects tant techniques que managériaux. De plus, nous souhaitons adopter ici une approche systémique des pratiques de développement managérial. Nous considérons en effet, en nous appuyant sur l'analyse de Thomson *et al.* (2001), qu'il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs du système de développement managérial car ils sont en interrelations et que c'est le système dans son ensemble qui permettra ou non d'avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Par la suite, nous présenterons comment se caractérise le système de développement managérial comme le décrivent Thomson *et al.* (2001), puis Mabey (2002, 2005), puis nous proposerons nos hypothèses de travail.

## **2. Problématique et méthodologie**

### **2.1 Problématique générale et hypothèses**

La principale question à laquelle cherche à répondre cette communication est donc la suivante : **Est-ce que le système de développement managérial a un impact sur la performance organisationnelle et quelles en sont les conditions ?**

En effet, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les logiques et arguments avancés par le courant dominant pour supporter les pratiques de développement des managers portent avant tout sur la « logique de performance fonctionnelle » identifiée par Lees (1992). Cependant, comme nous l'avons montré, finalement peu d'études – mises à part celles menées dans le cadre du programme de recherche de C.Mabey (2002, 2004, 2005), ont cherché à estimer l'impact du système de développement managérial (et non pas des différentes pratiques de formation) sur la performance organisationnelle. De plus, nous pensons qu'il est également important d'étudier les différents éléments du développement managérial comme un système afin de lier ces différents éléments et leur configuration avec la performance organisationnelle.

Nos hypothèses sont donc les suivantes :

En nous appuyant sur l'ensemble des travaux précédemment cités cherchant à lier GRH et performance, et plus précisément à lier formation et performance, nous faisons l'hypothèse que les différents éléments du système de développement managérial ont un impact sur la performance des organisations.

**H1 : Le système de développement managérial a un impact sur la performance organisationnelle.**

Cependant, de nombreuses études ont également montré l'importance des facteurs contingents sur la formation, en premier lieu desquels, le contexte national (Tregaskis, 1997 ; Klarsfeld et Mabey, 2004), la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité. Nous pouvons donc faire l'hypothèse que pour le développement managérial, plusieurs configurations de systèmes peuvent exister, selon les entreprises et leurs contextes.

**H2 : Il existe différentes configurations de systèmes de développement managérial selon les entreprises et leurs contextes.**

Nous faisons également l'hypothèse que les différentes configurations de système de développement managérial identifiées n'auront pas tous les mêmes effets sur la performance des organisations.

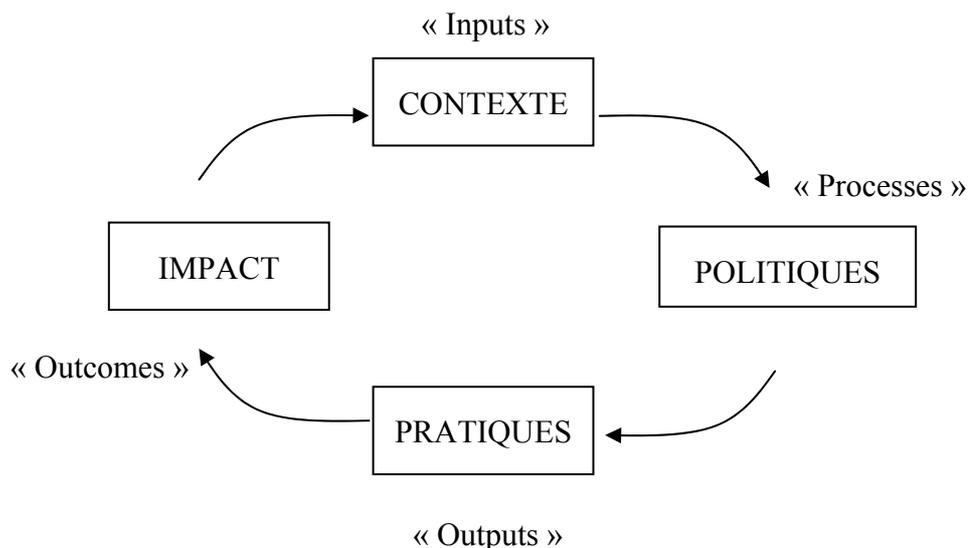
**H3 : Les différentes configurations de systèmes de développement managérial ont des impacts différents en termes de performance organisationnelle.**

## 2.2 Cadre d'analyse

Nous présentons ici rapidement le cadre d'analyse utilisé par C.Mabey pour développer le questionnaire et les variables utilisées. Il a en effet travaillé à partir des travaux théoriques de Thomson et al. (Thomson et al. 2001) qui modélisent le « développement managérial » comme un système avec « inputs », « process » et « outputs » (schéma 1).

C'est à partir de ce modèle théorique initial que l'enquête et le questionnaire ont été élaborés, chacun des éléments étant abordé par une partie du questionnaire.

**Schéma 1 : Modèle théorique du développement managérial (Thomson et al. 2001)**



Le contexte (« input ») comprends à la fois l'environnement externe – structure et croissance de l'économie du pays, politiques nationales, structure et croissance sectorielle etc. – ainsi que l'environnement interne – culture d'entreprise, organisation, croissance, stratégie d'affaires etc. Mais la diversité des variables de contexte possibles rend très difficile les tentatives de toutes les identifier. Cette étude se contente de prendre en compte les variables de contexte suivantes : le pays, le secteur, la taille et la croissance.

Les politiques de développement managérial (« processes ») sont le cadre organisationnel dans lequel sont encadrées les pratiques. Selon le contexte, l'entreprises va formuler diverses orientations et politiques pour le développement de ses managers. Notre étude recense comme variables de politiques le lien avec la stratégie, la cohérence avec les objectifs de l'organisation et la cohérence avec les autres pratiques de management.

Les pratiques de développement managérial (« outputs ») découlent des choix de l'organisation en termes de politiques et d'orientations. L'enquête se centre sur le volume de développement des managers dans l'organisation et sa variété (pratiques formelles et informelles).

Enfin, l'impact du développement managérial (« outcomes ») est également une variable très difficile à mesurer. En effet, l'impact du développement managérial peut être multiple : il peut permettre un changement organisationnel, diminuer le turnover des managers, améliorer la qualité, la productivité ou l'innovation. Et comme le disent Thomson *et al.* (2001), même en l'absence d'améliorations organisationnelles notables, rien n'indique que les choses ne seraient pas pires sans développement managérial. Dès lors, le questionnaire invite les répondants à évaluer l'impact du développement managérial sur l'organisation, le succès du développement managérial (est-ce que les objectifs fixés par l'organisation sont atteints ?), ainsi que le lien entre développement managérial et performance organisationnelle. Les répondants devront également estimer le niveau de performance de leur organisation par rapport aux principaux concurrents sur différents critères : qualité, innovation, recrutement et rétention des managers, satisfaction des clients, relations entre les managers et relations entre tous les salariés. Les auteurs affirment qu'ils sont conscients que ces mesures ne sont pas exemptes de défauts mais ils pensent que ce sont les sont actuellement les plus abouties.

## **2.3 Variables**

Les deux questionnaires utilisés pour notre étude (un pour le DRH, un autre pour les managers opérationnels) possèdent chacun un nombre d'items relativement grand : la version du responsable RH en comporte 65, celle des managers, 38. L'intérêt d'avoir les réponses des DRH et ceux des managers est pour nous d'avoir une source différente pour décrire le système de DM (par les responsable RH) et pour évaluer son impact sur la performance (par les managers). Nous évitons ainsi un des risques pointé par Gardner *et al.* (1999) du lien qui n'existerait que dans l'esprit des responsables RH.

### **• Variables de contexte du DM**

Nous avons bien sûr sélectionné toutes les variables de contexte à notre disposition : Taille (nombre d'employés), secteur, croissance. Ces items se trouvent dans le questionnaire des responsables RH. Elles seront des variables de contrôle dans l'analyse du lien entre le système de DM et la performance organisationnelle.

### • Variables de politiques du DM

Pour les variables de politiques du DM, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire des responsables RH. C'est celui qui comporte le plus d'informations et de plus, ces responsables sont les plus qualifiés pour répondre aux questions générales sur le système de GRH en place dans l'entreprise.

Nous avons sélectionné 12 items et, pour tenter de simplifier le travail, nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP) sur ces 12 variables (cf. Tableau 1).

L'analyse en composantes principales est en effet « une technique statistique appliquée à un ensemble de variables lorsque le chercheur veut découvrir quelles variables forment des sous-ensembles cohérents, relativement indépendants les uns des autres. Les variables qui sont corrélées entre elles mais en même temps largement indépendantes d'autres sous-ensembles de variables sont combinées en composantes. Les composantes sont donc supposées refléter des groupements sous-jacents qui ont créé ces corrélations entre les variables » (Tabachnick and Fidell 2007), p.607.

Pour faire cette analyse en composantes principales, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Nous avons centré et réduit toutes les variables afin de les homogénéiser (afin d'éviter que les variables sur une échelle de 5 aient plus de poids que les variables binaires). La rotation « varimax » a été utilisée pour maximiser l'analyse.

L'analyse a permis d'identifier 4 composantes expliquant 62,174% de la variance totale.

Nous interprétons ces composantes de la manière suivante :

Le facteur 1 (21,3% de la variance) représente l'utilisation de politiques d'évaluation dans l'entreprise ; Le facteur 2 (16,5% de la variance) représente l'orientation vers les compétences long terme des managers ; Le facteur 3 (13,18% de la variance) représente la cohérence avec la stratégie d'entreprise ; Le facteur 4 (11,17% de la variance) représente l'utilisation de politiques de gestion des carrières dans l'organisation.

**Tableau 1 – ACP Variables de politiques de DM**

Formulation des Items	F. 1	F. 2	F. 3	F. 4
Les besoins des managers sont-ils discutés lors d'entretiens ? (Oui / Non) Avez-vous un système régulier d'évaluation de vos managers (Oui pour tous / Oui pour certains / Non) Votre organisation entreprend-elle une évaluation de ces pratiques de développement managérial (Oui / Non)	0,800 0,784 0,607			
L'objectif de notre organisation est de développer le potentiel de nos managers (par opposition à combler des manques immédiats) (Likert 1 à 7) Nous cherchons à retenir nos managers pour 5 ans ou plus (Likert 1 à 7) Nous développons nos managers par rapport à un ensemble précis et déterminé de compétences (Likert 1 à 7) Le développement de nos managers est recherché sur le long terme (Likert 1 à 7)		0,767 0,709 0,567 0,457		
Nous lions la gestion des RH et la stratégie d'entreprise (Likert 1 à 7) Le responsable RH a un rôle actif dans la formulation de la stratégie (Likert 1 à 7) Notre système de développement managérial est fait pour supporter notre stratégie d'entreprise (Likert 1 à 7)			0,843 0,800 0,532	
Planifiez-vous bien en avance les carrières de vos managers ? (Oui pour tous / Oui pour certains / Non) Utilisez-vous des programmes de formation spécifiques pour les hauts potentiels ? (Oui / Non)				0,804 0,708

*Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. a La rotation a convergé en 6 itérations.*

### • Variables de pratiques de DM

Pour les variables de pratiques de DM, nous avons sélectionné le nombre de jours de formation total pour les managers et les dépenses de formation, ainsi que l'étendue des pratiques de DM formelles, et informelles (c'est-à-dire le nombre de pratiques utilisées et l'importance de ces pratiques). L'étendue des pratiques de DM est donc la somme des échelles de Likert (1 à 7) pour l'ensemble

des dix pratiques suivantes : Programmes de formation internes ; programmes de formation externes ; conférences et séminaires ; conférences ; formations diplômantes ; rotation de postes ; placements dans d'autres filiales ; coaching, parrainage ; e-learning. A noter que cette étude ne cherche pas à identifier les pratiques les plus performantes mais à analyser l'effet de l'ensemble de ces pratiques.

#### • *Variables d'impact du DM*

Il est important que les variables à expliquer – pour nous l'impact du développement managérial – viennent d'une source différente de celle des variables explicatives. Cela permet d'éviter des biais tels que l'effet de halo entre les deux groupes de variables ou le risque que le lien n'existe que dans l'esprit des responsables RH. Alors que les variables précédentes sont toutes tirées du questionnaire DRH, les variables d'impact proviennent soit du questionnaire Manager, soit de la base de données financière AMADEUS pour la France.

Pour les variables du questionnaire Manager, nous avons identifié 10 variables relatives à leur impact sur l'organisation. Nous avons procédé, comme pour les variables de politiques. L'ACP que nous avons mené sur ces 10 items donne deux composantes principales expliquant 75,3% de la variance totale :

Le facteur 1 (Echelles de Likert de 1 à 7 pour les éléments suivants : Qualité des produits, Satisfaction des clients, Innovation, Relations entre les managers, Relations entre l'ensemble des salariés, recrutement et rétention des managers) représente la performance organisationnelle perçue par les managers ;

Le facteur 2 (Echelles de Likert de 1 à 7 pour les éléments suivants : Les résultats du DM sur la performance, le succès du DM dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et impact général du DM sur l'entreprise) représente l'efficacité du DM perçue par les managers.

Pour compléter cette étude, nous avons également voulu confronter ces variables « subjectives » données par les managers, à des variables plus « objectives ». Nous avons recherché dans la base européenne AMADEUS les données financières disponibles pour chacune des entreprises françaises: Le ROA (« Return on Total Asset ») comme indicateur de rentabilité économique et la productivité mesurée par le ratio « Operating Revenue per Employee » (chiffre d'affaires par employé).

### **3. Analyse des données et résultats**

Notre analyse a été menée en deux temps :

- 1) D'abord, nous avons utilisé l'échantillon des entreprises françaises pour lesquelles nous avons récupéré les résultats financiers (dans la base AMADEUS). En effet, pour les autres pays, nous n'avons pas la possibilité d'obtenir ces données et il nous était donc impossible de les inclure dans cette première partie d'analyse. Sur cet échantillon de 105 entreprises, nous avons réalisé plusieurs régressions multiples. L'objectif de ces régressions est de voir quelles sont les variables qui ont un impact sur l'organisation. Nous avons donc effectué une régression multiple pour chacune des variables d'impact : (1) Efficacité du Développement Managérial perçue par les managers ; (2) Performance organisationnelle perçue par les managers ; (3) Productivité (profit par employé) ; (4) Rentabilité (ROA).
- 2) Ensuite, nous avons cherché à mettre en évidence des configurations de systèmes de DM. Pour cela, nous avons mené une analyse en composantes principales sur les principales variables. Nous avons alors pu étudier si différentes configurations existaient selon les contextes des organisations, et si ces configurations avaient des impacts différents en termes de performance organisationnelle.

### 3.1 Impact des pratiques de développement des managers sur la performance organisationnelle

Pour chacune des régressions, nous prenons une variable à expliquer différente :

La première recherche à expliquer l'efficacité du DM perçue par les managers au moyen des variables de contexte, des variables de politiques et des variables de pratiques. De même, la seconde régression analyse la performance organisationnelle perçue par les managers en fonction de ces mêmes variables.

Enfin les deux dernières régressions (3 et 4) analysent les variables de performance de la base AMADEUS (productivité et ROA) en fonction de toutes les autres variables.

**Tableau 2 – Synthèse des résultats des régressions multiples**

	Variables à Expliquer			
	(1) <i>Efficacité perçue du DM</i>	(2) <i>Performance organisationnelle Perçue</i>	(3) <i>Productivité</i>	(4) <i>Rentabilité</i>
<b>Variables Explicatives</b>	B standardisé	B standardisé	B standardisé	B standardisé
<b>Variables de Contrôle</b>				
Taille	-0,235	-0,22	-0,175	-0,295
Croissance	0,324	0,1868	-0,935	0,266
Secteur (référence: Services)				
Industrie	0,132	-0,197	-0,112	0,239
Distribution/Transport	0,246	-0,294	0,7479	-0,382
<b>Variables Politiques de DM</b>				
Cohérence Stratégique	-0,613 **	-0,21	-0,223	0,282
Orientation Compétences LT	-0,096	0,0198	-0,617	-0,111
Politiques d'évaluation	-0,016	-0,417 *	0,3873	0,358
Politiques de gestion des carrières	0,161	0,1365	0,3502	-0,617
<b>Variables Pratiques de DM</b>				
Etendue du DM Formel	0,388 *	0,2876	-0,162	-0,164
Nb Jour MD	0,306 *	0,5021 *	0,3261	-0,227
Dépenses MD	0,147	-0,275	-0,062	-0,585
<b>Variables impact du DM</b>				
Efficacité perçue du DM		0,355 *	-0,335	0,759 *
Performance Organisationnelle Perçue			-0,367	0,324
Productivité				
Rentabilité				
<b>R<sup>2</sup> ajusté Variables de Contrôle</b>				
	0,093	-0,013	0,073	0,018
<b>R<sup>2</sup> ajusté ensemble des Variables</b>				
	0,301	0,322	0,173	0,62

\* correspond à  $p < 0,1$

\*\* correspond à  $p < 0,05$

\*\*\* correspond à  $p < 0,01$

En premier lieu, il est intéressant de noter que pour chacune des quatre régressions, la valeur du R<sup>2</sup> ajusté (qui donne une indication du niveau de variance expliquée par la régression) augmente de

manière significative lorsque l'on rajoute les variables de politique (« processus »), et de pratiques (« outputs »). Cela signifie que nos variables indépendantes permettent bien d'expliquer une part significative de la variance des variables dépendantes.

Cependant, il est difficile de donner des conclusions définitives au sujet du lien entre système de DM et performance organisationnelle à partir de ces résultats. En effet, il est important de noter la différence observée entre les régressions à partir de l'impact perçu par les managers (régressions 1 et 2) et les régressions avec des indicateurs de performance issus de la base AMADEUS (régression 3 et 4) :

- Si l'on observe comme variable dépendante l'impact perçu par les managers et plus spécifiquement la performance organisationnelle perçue par les managers (régression 2), on peut voir que le nombre de jours de développement managérial, ainsi que l'efficacité du DM perçue par les managers sont significativement ( $p < 0,05$ ) corrélés à la performance organisationnelle. L'organisation a donc intérêt à mettre en place des pratiques de DM mais en même temps, elle doit s'assurer que les managers en aient une perception positive.

- Mais si l'on regarde maintenant un indicateur de performance plus objectif (issu d'une base de données extérieure), on observe des résultats différents : D'abord, il ne semble y avoir aucune relation entre le nombre de jours de développement managérial et l'indicateur de productivité (profit par employés, régression 5). Cela nous montre bien la fragilité des variables dépendantes telles que reportées par des membres de l'organisation (mesures subjectives de la performance organisationnelle). De même, il ne semble pas y avoir de lien entre le nombre de jours de DM et l'indicateur de rentabilité (ROA, régression 6).

Nous voudrions tout de même soulever ici un point qui nous semble particulièrement intéressant. En effet, dans le cas de la mesure de rentabilité, il faut noter que cette variable est en lien avec la perception de l'efficacité du DM (même si la significativité n'est que de 0,1). Cela nous oriente sur une piste originale. Ce ne sont peut être pas les pratiques de DM en elles-mêmes qui sont corrélées avec la performance de l'entreprise (ROA) mais plutôt la manière dont elles sont perçues par les managers. Ce qui est important, c'est donc que les managers croient en l'efficacité du DM plus que les pratiques de DM en elles-mêmes.

### **3.2 Configurations des systèmes de développement des managers et performance organisationnelle**

Alors que l'analyse de l'impact du système de développement des managers sur la performance organisationnelle ne permet pas de répondre de manière définitive à l'hypothèse 1, nous avons cherché à identifier différentes configurations possibles de systèmes de DM mis en place dans les entreprises (hypothèses 2).

Pour cela, nous avons utilisé l'ensemble de l'échantillon composé de 624 entreprises appartenant aux cinq pays européens suivants : France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne, Espagne). Nous avons entré dans cette analyse les variables qui étaient les plus importantes dans le lien entre système de DM et performance organisationnelle que nous avons pu identifier à partir des régressions multiples. Les facteurs clés de la mise en place d'un système de développement des managers dans l'organisation sont donc les suivants: L'orientation vers les besoins de l'organisation ; L'orientation vers les compétences LT ; La cohérence stratégique ; L'existence d'un système de gestion des carrières ; L'existence d'un système d'évaluation ; Le nombre de jours consacrés à la formation des managers ; L'efficacité du développement managérial perçue par les managers.

L'analyse en composantes principales que nous avons alors conduit sur ces sept variables fait ressortir deux dimensions qui permettent de rendre compte de 52,4% de la variance des résultats de notre échantillon.

**Tableau 3 – ACP Caractéristiques Système DM**

Matrice des composantes après rotation(a)

	F. 1	F. 2
Politique Gestion Carrières	0.70	
Orientation Compétences LT	0.70	
Politique Evaluation	0.55	
Nb Jours MD	0.54	
Efficacité perçue		0.85
Lien Stratégie		0.80
Compétences LT		0.71

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 3 itérations.

Facteur 1 (34,2% de la variance totale) : Système de Développement des Managers Cette dimension regroupe les différentes variables de politiques de DM suivantes : la gestion des carrières, la gestion des compétences, l'étendue de DM, et l'évaluation.

Facteur 2 (18,2% de la variance totale): Priorité et efficacité du Développement des Managers Cette dimension regroupe différentes variables suivantes : le lien du DM avec la stratégie, le nombre de jours de DM, l'orientation vers les compétences long-terme et l'efficacité perçue par les managers.

A partir de ces deux dimensions identifiées par l'analyse en composantes principales, nous proposons de représenter sur une matrice les quatre configurations possibles :

- La première pour laquelle le système de DM est peu développé et pas considéré comme une priorité pour l'organisation. Dans cette configuration, l'organisation a mis en place peu de pratiques de DM, mais en plus ces pratiques ne sont pas perçues comme cohérents avec les besoins de l'organisation, ni comme efficaces. Pour simplifier, nous l'appellerons la « configuration d'absence ».

- La seconde pour laquelle le système de DM est également peu développé mais, à la différence de la précédente, le système est perçu comme cohérent et prioritaire. Nous l'appellerons la « configuration peu mais bien ».

- La troisième qui combine un système de DM bien développé avec une perception de ce système comme non prioritaire et non cohérent. Nous l'appellerons la « configuration impasse ».

- La dernière configuration représente donc les organisations avec un système de DM bien développé et en plus perçu comme cohérent et prioritaire. Nous appellerons cette dernière la « configuration combinaison gagnante ».

### ***Différences de systèmes de DM selon le contexte de l'organisation***

Notre hypothèse 2 stipule qu'il y aura des différences dans les systèmes de DM des organisations selon les éléments du contexte : pays, taille, secteur. Nous avons donc repris la matrice précédente pour illustrer quelles étaient les configurations de systèmes de DM selon les contextes organisationnels (Schéma2). De manière rapide, nous pouvons voir sur le schéma ci-dessous que les contextes nationaux et les secteurs d'activité ont des systèmes de DM qui diffèrent relativement, tandis qu'il ne semble pas y avoir de différences selon la taille de l'entreprise.

Afin de vérifier ces interprétations graphiques, nous avons également mené des analyses de variance (ANOVA) ainsi que des tests post hoc et ainsi analyser les différences significatives.

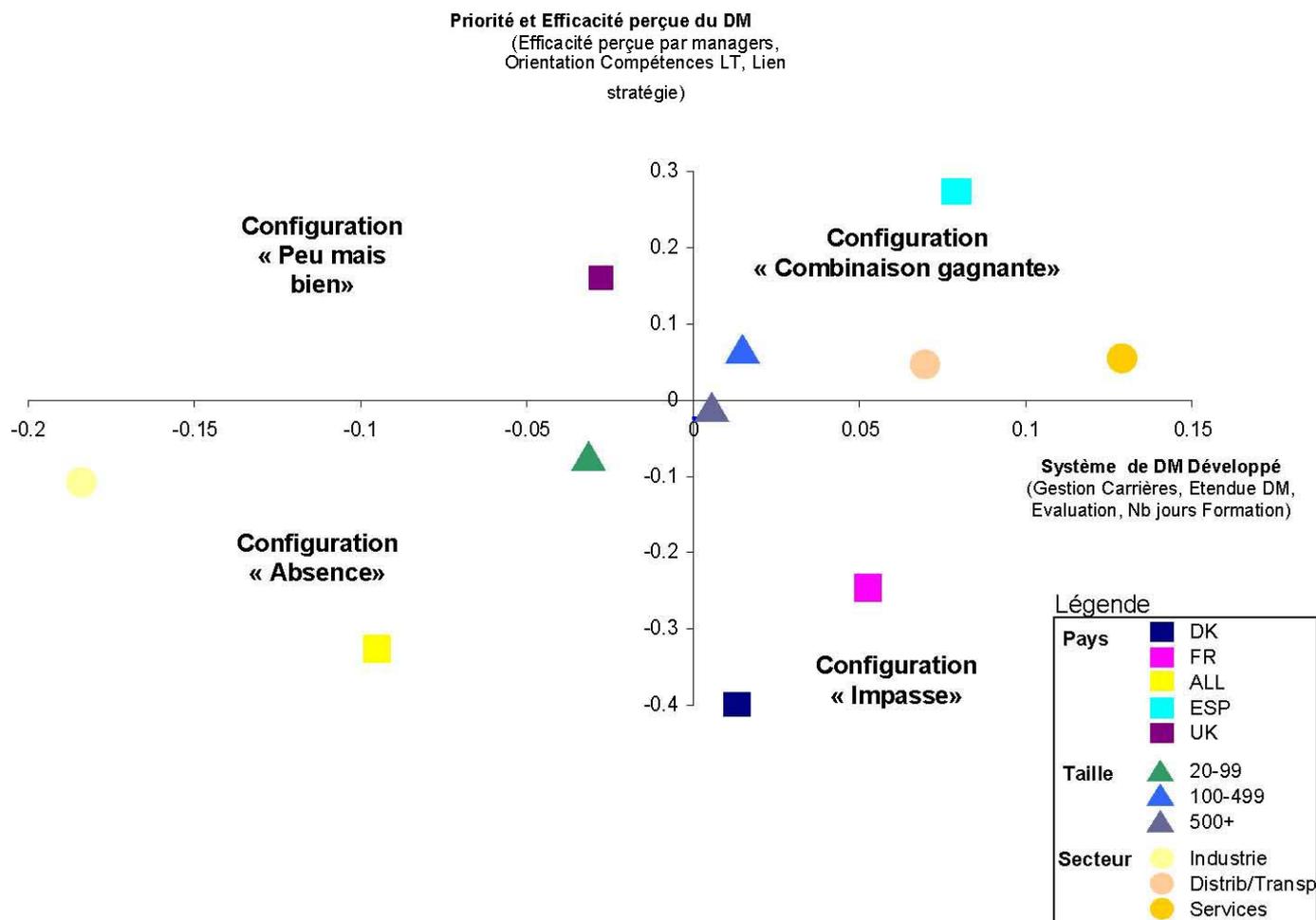
Pour ce qui est des pays, l'ANOVA montre qu'il n'y a pas de différence significative sur l'axe 1 (Système de DM développé) mais qu'il y en a sur l'axe 2 (Priorité et efficacité du DM) : Les

entreprises en Espagne et au Royaume-Uni ont un score significativement plus important que l'Allemagne, la France et le Danemark sur l'axe 2 (significatif à  $p < 0,01$ ).

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, il n'y a aucune différence significative entre les groupes, que ce soit sur l'axe 1 ou sur l'axe 2.

Enfin, pour le secteur d'activité, il y a des différences significatives uniquement sur l'axe 1 (Système de DM développé) mais non sur l'axe 2 (Priorité et efficacité du DM) : Les entreprises du secteur industriel ont un score significativement plus faible que celles des autres secteurs sur l'axe 1 (significatif à  $p < 0,01$ ).

**Schéma 2 : Configurations des systèmes de DM selon le contexte organisationnel**



L'hypothèse 2 est ainsi en partie confirmée puisque les contextes nationaux ou sectoriels peuvent avoir un impact sur la configuration des systèmes de développement managériaux des organisations (sur l'axe 1 ou sur l'axe 2 de notre matrice).

### ***Différences de systèmes de DM en termes de performance organisationnelle***

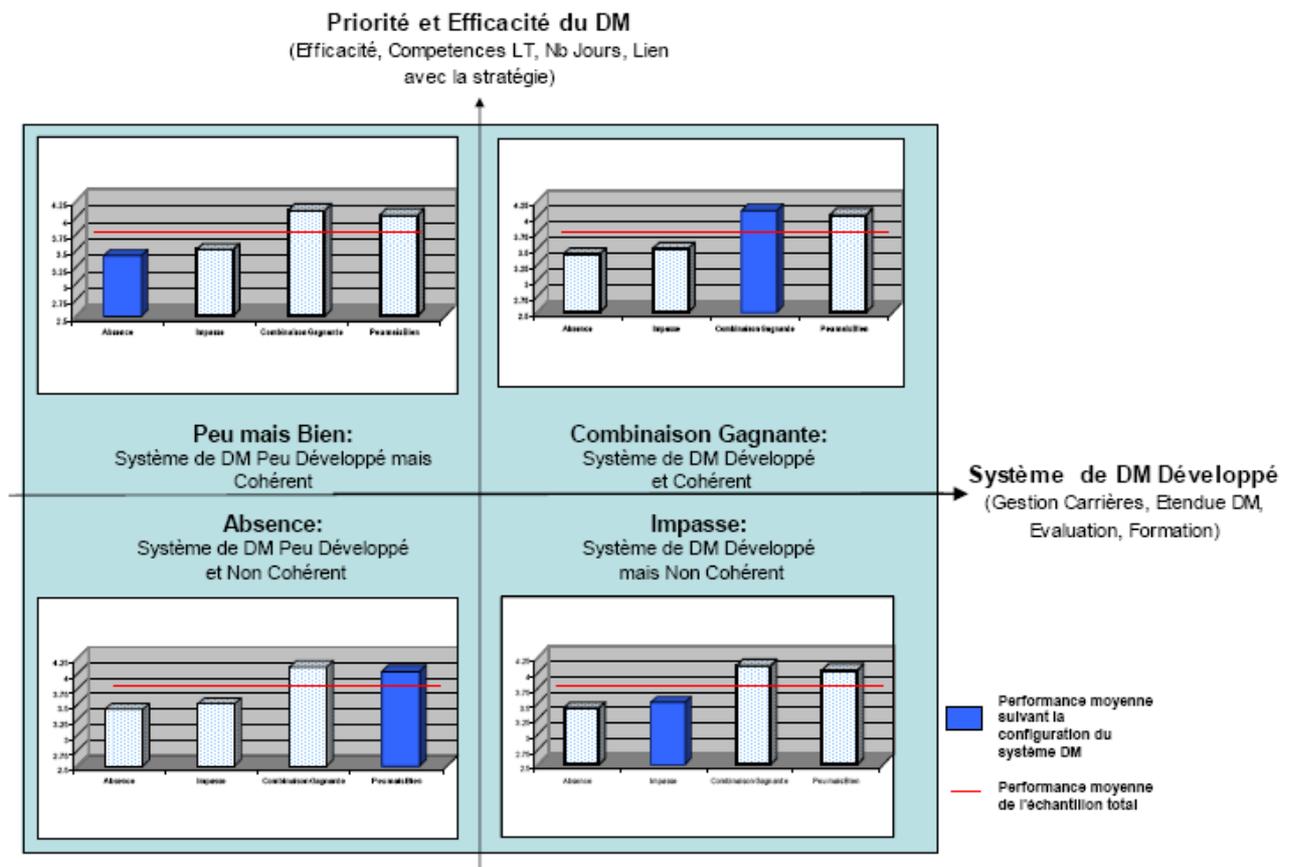
La variable de performance que nous utilisons est composée de sept indicateurs (échelle de Likert de 1 à 5) : Qualité des produits ou services ; Innovation des produits ou services ; Satisfaction Clients, Sélection des managers ; Réten-tion des managers ; Relations entre les managers et les employés ; Relations entre tous les salariés. Nous avons pris la moyenne des trois managers afin

d'avoir une mesure la plus juste possible. La variable de performance s'échelonne ainsi de 1 à 5.

Le schéma ci-dessous indique les moyennes de performance pour les entreprises de chaque cadran de la matrice (schéma 3).

Nous avons calculé la moyenne de performance pour l'ensemble de l'échantillon (environ 3.75 sur 5), ainsi que la moyenne pour les 10% d'entreprises les plus caractéristiques de chaque configuration de systèmes de DM : « Impasse » ; « Absence » ; « Peu mais bien » ; « Combinaison gagnante ». (Les 10% d'entreprises qui ont des scores extrêmes sur chacun des deux axes de la matrice).

**Schéma 3 – Configurations des systèmes de DM et performance organisationnelle**



Nous avons bien sûr également regardé si les différences entre les groupes étaient statistiquement significatives (Tableau 4). Nous avons comparé les 10% d'entreprises de chaque configuration avec le groupe composé des entreprises restantes qui nous sert donc de « groupe témoin ». Les résultats montrent que les deux configurations dont la performance organisationnelle perçue est significativement supérieure à celle pour l'ensemble des entreprises sont les configurations « Peu mais bien » et « Combinaison Gagnante » (significatif à  $p < 0,05$ ).

**Tableau 4 – Comparaison de moyennes (test post hoc de Tukey)**

(I) Groupe	(J) Groupe	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Groupe témoin	Absence	-0.30	0.69	0.02	0.25	4.02
	Peu mais bien	0.30	0.73	0.03	-4.11	-0.14
	Impasse	-0.22	0.69	0.18	-0.37	3.40
	Combinaison Gagnante	0.38	0.60	0.00	-4.32	-1.04

Enfin, afin de vérifier que ces différences en termes de performance organisationnelle entre les quatre configurations de systèmes de DM, nous avons également mené des régressions logistiques afin de comparer les groupes, tout en contrôlant pour la taille, le secteur et la nationalité (Tableau 5). La régression 1 compare la configuration « Combinaison gagnante » au groupe témoin, la régression 2 la configuration « Impasse » au groupe témoin, la régression 3 la configuration « Peu mais bien » au groupe témoin, et la régression 4 la configuration « Absence » au groupe témoin.

**Tableau 5 – Régressions Logistiques**

	Régr.1 Combinaison ganante	Régr.2 Impasse	Régr.3 Peu mais bien	Régr.4 Absence
	B	B	B	B
<i>Variables de contrôle</i>				
Dummy_Danemark	-1.11	0.77	1.31	0.65
Dummy_France	-0.12	0.77	0.39	-0.72
Dummy_Allemagne	-0.77	1.23 **	0.54	1.64 ***
Dummy_Espagne	0.20	-0.39	1.76	1.27 *
Dummy_Secteur1	-0.66	-0.03	0.21	1.28 *
Dummy_Secteur2	0.07	0.11	0.37	0.66 **
Taille	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Performance</i>				
<i>Organisationnelle</i>	0.23 ***	-0.13 **	-0.09	-0.19 ***
Constante	-9.19 ***	-0.02	-1.14	1.89
-2log-vraisemblance	175.70	190.30	111.65	162.72
R-deux de Nagelkerke	0.16	0.07	0.10	0.23

Les régressions logistiques confirment nos résultats précédents puisque pour les régressions 2, 3 et 4, les contextes nationaux et sectoriels (mais pas la taille) sont significativement liés à la configuration du système de développement managérial des entreprises.

Surtout, ces régressions logistiques montrent que les entreprises avec la configuration « Combinaison gagnante » sont les seules à avoir une probabilité significativement plus grande d'avoir une performance organisationnelle plus grande que celle du groupe témoin. Au contraire, les entreprises avec des configurations « Impasse » et « Absence » ont même une probabilité significativement plus grande d'être moins performantes que le groupe témoin. Enfin, les entreprises avec une configuration « Peu mais bien » ne se distinguent pas en termes de performance du groupe témoin. De plus ces résultats sont obtenus tout en contrôlant pour les variables de contextes de taille, nationalité et secteur. Ces résultats permettent donc de confirmer notre hypothèse 3.

## 4. Discussion

### 4.1. Implications théoriques

Comme nous l'avons déjà montré, il est relativement difficile de conclure de nos résultats que le système de développement des managers et les pratiques mis en place ont un impact direct sur la performance financière de l'organisation (Hypothèse 1). Cependant, les régressions menées (Tableau 2) nous ont tout de même permis de montrer l'importance de la perception des managers dans le lien entre système de DM et performance organisationnelle. On peut expliquer ce résultat de la manière suivante : ce n'est pas tant les pratiques de DM en elles-mêmes, ni leur lien avec la stratégie ou avec les besoins de l'organisation qui ont un réel impact sur la rentabilité économique de l'entreprise mais plutôt la croyance des managers que cet impact existe. En effet, c'est lorsque les managers pensent que le développement managérial est efficace, lorsqu'ils pensent que c'est une priorité pour l'organisation que la rentabilité est la plus grande. On peut donc penser que c'est lorsque les managers pensent que les pratiques de GRH sont bien mises en place par l'entreprise et qu'ils en ont une perception positive qu'ils vont avoir le plus de motivation et d'engagement dans leur travail. Ce point nous semble particulièrement intéressant et mériterait une analyse approfondie dans des travaux futurs.

De plus, on peut observer que le nombre de jours de DM est significativement corrélé avec à la fois l'efficacité du DM perçue par les managers et avec la performance organisationnelle perçue par les managers. Toutefois, il convient de préciser que, malgré cette observation, ce lien disparaît lorsque l'on analyse les données financières de l'organisation. Ce point irait d'ailleurs dans le sens de la théorie du lien implicite dans l'esprit des responsables RH développée par Gardner *et al.* (1999).

Ensuite, l'analyse des configurations possibles pour les systèmes de DM en place dans les entreprises nous montre que ces configurations peuvent différer de manière significative selon les contextes nationaux ou sectoriels (Hypothèse 2).

Enfin, les régressions logistiques (Tableau 5) montrent que les différentes configurations de système de DM ont des impacts différents sur la performance organisationnelle, tout en contrôlant pour les variables de contexte. Ces résultats nous montrent aussi encore une fois l'importance de la perception des managers opérationnels. Si le niveau de développement du système de DM (axe 1 de la matrice) a bien sûr une importance, il ne faut surtout pas oublier la priorité que l'organisation donne au système de DM et la manière dont les managers le perçoivent.

### 4.2. Implications managériales

Les implications managériales liées aux résultats de cette communication nous semblent particulièrement intéressants puisque notre étude permet une première évaluation de l'efficacité des pratiques de développement des managers. Notre étude montre que la performance organisationnelle est certes liée au développement du système de DM mis en place par l'entreprise, mais également à l'engagement affichée par l'organisation (qui doit montrer que le DM est une de ses priorités) et à l'efficacité du système de DM par les managers. De plus, notre étude donne aux responsables RH en charge de la mise en place de pratiques de développement du management une grille d'analyse simple et efficace grâce à la matrice des configurations possibles que nous avons élaborée dans cette communication (schéma 2). En effet, selon nous, chaque responsable RH pourra essayer de situer le système de développement managérial de son organisation dans la matrice proposée par cette communication : A la fois sur l'axe « Développement du système de DM » (avec les politiques de gestion des carrières, les politiques d'évaluation, et l'étendue des pratiques de DM), mais également sur l'axe « Priorité et efficacité perçue du DM » (avec le lien stratégique,

l'efficacité perçue par les managers, et l'orientation vers les compétences long terme). C'est seulement en combinant ces deux dimensions que le système de développement managérial permettra d'améliorer la performance organisationnelle.

Enfin, nous voudrions également mettre l'accent sur un élément important à nos yeux mais relativement peu abordé. En effet, comme nous l'avons montré dans cette communication, la perception qu'ont les managers – et sans doute plus largement l'ensemble des employés – des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans l'organisation est sans doute aussi tout aussi importante que les pratiques elles-mêmes.

Cette interprétation théorique a selon nous d'importantes implications managériales puisqu'il est alors inutile de mettre en place un nombre important de bonnes pratiques de GRH si l'organisation ne montre pas que ces pratiques sont importantes, en lien avec la stratégie et les objectifs organisationnels et qu'elle leur accorde une priorité relativement importante. Il faut alors abandonner une vision purement « hard » de la GRH qui consiste uniquement à choisir les « best practices » mais la compléter par une vision plus « soft » qui prend en compte la perception et le jugement des employés sur ces pratiques. L'organisation doit nécessairement montrer l'importance qu'elle accorde à la mise en place de ces pratiques de GRH si elle veut que ses employés jouent le jeu.

## Bibliographie

- AMIT, R. et SCHOEMAKER P.J.H. 1993. "Strategic assets and the organizational rent.", *Strategic Management Journal* 14:33-46.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN D.A. 1996. *Apprentissage Organisationnel. Théorie, méthode, pratique*: De Boeck.
- BARNEY, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17:99-120.
- BECKER, G.S. 1964. *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- BECKER, G.S. 1975. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BECKER, B. et GERHART, B.. 1996. "The impact of human resource management on organizational management: progress and prospects." *Academy of Management Journal* 39:779-801.
- BECKER, B., HUSELID, M., PICKUS P.S., et SPRATT, M.F. 1997. "HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations." *Human Resource Management* 36:39-47.
- BERNIER, A. 2006. « Evaluation du rendement de la formation dans les entreprises canadiennes », 8<sup>ème</sup> colloque annuel CRISES, Université Concordia, mars 2006.
- BOURNOIS F., SCARINGELLA J.L., ROJOT J, 2003. *RH - Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Editions d'Organisation, février 2003
- CASTANIAS, R. et C. HELFAT. 1991. "Managerial Resources and Rents." *Journal of Management* 17:155-171.
- DELERY, J. E. et D. DOTY. H. 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal* 39:802.
- Etude BPI, 2007, "Les salaires évaluent leurs managers. Etude internationale réalisée par BPI en partenariat avec BVA", Décembre 2007, <http://www.groupebpi.com/fr/BPI/071206Synthese.pdf>
- FITZ-ENZ. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
- FLAMHOLTZ, E.G. 1974. *Human Resource Accounting*. Encino, CA: Dickinson.
- FLOYD, S.W. et B. WOOLDRIDGE. 1992. "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type - a research note." *Strategic Management Journal* 13:153-167.
- GARDNER, T. M., WRIGHT, P. M., GERHART, B. (1999). The HR-Firm performance relationship: Can it be in the mind of the beholder? : *Working Paper*, Center for Advanced Human Resource Studies.
- HUSELID, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal* 38:635.
- KAMOUCHE, K. 1996. "Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm." *Journal of Management Studies* 33:213-33.
- KLARSFELD, A et MABEY, C (2004) Management Development in Europe: Do National Models Persist?, *European Management Journal*, 22 (6) 649-58
- LEES, S. 1992. "Ten faces of management development." *Management Education and Development* 23:89-105.
- LIVIAN, Y.F. et BURGOYNE J.G. 1997. *Middle Managers in Europe*: Brunner-Routledge.
- MABEY, C., P. GOODERHAM, N., et KLARSFELD A. 2004. "L'Efficacité du Développement Managérial: Son Impact sur la Performance Organisationnelle en Europe." in *AGRH 2004: La GRH Mesurée!* Université du Québec, Montréal.
- MABEY, C. 2002. "Mapping Management Development." *Journal of Management Studies* 39:1139-60.
- MABEY C. 2004. "Developing Managers in Europe: A Report for the European Commission.", *European Commission, Final Report Leonardo da Vinci Project*.
- MABEY C. et GOODERHAM, N. 2005. "The Impact of Management Development on The Organizational Performance of European Firms." *European Management Review*.

- MABEY C. 2005. "Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms." *International Journal of Human Resource Management* 16:1067-1082.
- MAHIEU, C. 2005. "Le management intermédiaire en travaux : Enquête sur le développement managérial en entreprise." CLAREE, Travaux de Recherche.
- McDUFFIE et KOCHAN. 1995. "Human resource bundles and manufacturing performance : Flexible production systems in the world auto industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48:197-221.
- MEIGNANT, A. 1991. *Manager la Formation*. Ed. Liaisons.
- MILES, R.E. et C.C. SNOW. 1984. "Designing Human Resource Management Systems." *Organizational Dynamics*, 13:36-52.
- MUELLER, F. 1996. "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory." *Journal of Management Studies*, 33:757-85.
- MOLE, G. 2000. *Managing Management Development*. Open University Press.
- OSTERMAN, P. 1994. "How common is workplace transformation and who adopts it?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47:137-188.
- PETTIGREW, A. 1987. "Context and action in the transformation of the firm." *Journal of Management Studies*, 24:649-670.
- PFEFFER, J. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. 1998. "Seven Practices of Successful Organizations." *California Management Review*, 40:97-124.
- SCHULER, R.S. et S.E. JACKSON. 1987. "Linking competitive strategies with Human Resources Management practices." *Academy of Management Executive*, 207-219.
- STOREY, J. 1989. "Management development: A literature review and implications for future research, part 1: Conceptualisations and practices." *Personnel Review* 18:3-19.
- TABACHNICK, B.G. et FIDELL L.S. 2007. *Using Multivariate Statistics, Fifth Edition*: Pearson International Edition.
- TEECE, DJ, G PISANO, et A SHUEN. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, 18:509-533.
- THOMSON, A., C. MABEY, STOREY, J., GRAY,C. et ILES, P. 2001. *Changing patterns of management development*. Oxford: Blackwell.
- TREGASKIS O. 1997. "The Role of National Context and HR Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and U.K. Organisations", *Organization Studies*, 18, 5, 857-875.
- WERNERFELT, B. 1984. "A Resource-Based View of the Firm.", *Strategic Management Journal*, 3:171-180.
- WRIGHT, P.M. et NISHII, N.S. 2004. "Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis." *Working Paper presented at the international seminar on HRM: What's next?* presented at the international seminar on HRM: what's next?, June 2004.
- YOUNDT, M.A., S.A. SNELL, J.W. DEAN, et D.P. LEPACK. 1996. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 39:836-866.

## Annexe 1 – Synthèse des Variables utilisées

### Variables de Contexte

Taille	Nombre de salariés	d5q2a
Croissance	Changements dans le CA au cours des 3 dernières années	d5q3b
Secteur	Industrie ; Distribution et Transport ; Services	d5q1

### Variables Politique de DM Variables Pratiques de DM

Cohérence stratégique	Les ressources humaines jouent un rôle actif dans la définition et le soutien de la stratégie d'entreprise.	d5q6a
	Vous liez le management des RH à votre stratégie d'entreprise.	d5q6b
	Les activités qui améliorent l'expertise managériale sont établies en relation avec votre stratégie d'entreprise.	d5q7b

Compétences long terme	Sur le plan de la formation, l'objectif est de développer le potentiel personnel de manière générale plutôt que de combler des lacunes précises en matière de compétence.	d5q7c
	Vous développez vos managers sur la base d'un ensemble précis et déterminé de compétences.	d5q10a
	Votre principal objectif est de développer vos managers au coup par coup selon les besoins immédiats.	d5q10b
	Vous essayez de retenir la plupart de vos managers pendant 5 ans et plus.	d5q10c
Politiques d'évaluation	Avez-vous un système d'évaluation régulier de vos managers ?	d5q13
	Les besoins en développement managérial sont-ils discutés lors de ces évaluations	d5q14
	Évaluez-vous de façon régulière les actions que vous mettez en place pour développer vos managers ?	d5q15
Politiques de gestion des carrières	Est-ce que vous planifiez les carrières de vos managers ?	d5q10e
	Est-ce que votre organisation sélectionne des managers à haut potentiel et leur donne accès à des mesures spécifiques (programme de gestion des hauts potentiels) ?	d5q8c

Etendue du DM Formel	Etendue des méthodes formelles utilisées	d5q17 a-d
Etendue du DM Informel	Etendue des méthodes informelle utilisées	d5q18 a-e
Nb Jours Formation	Nombre de Jours de Formation reçus par les managers	d5q17e

## Variables Impact du DM

Efficacité du DM perçue par les managers	Les politiques de développement des managers atteignent les objectifs fixés par l'organisation - Moyenne des 3 Managers.	m5q6f
	Le développement des managers a permis d'améliorer le niveau de performance général de l'entreprise - Moyenne des 3 Managers.	m5q13
	Le Développement des Managers a eu un impact positif sur l'entreprise au cours des 3 dernières années - Moyenne des 3 Managers.	m5q6g
Performance perçue par les managers	La qualité des produits/services/programmes - Moyenne des 3 Managers.	m5q12a
	Le développement de nouveaux produits/services/programmes - Moyenne des 3 Managers.	m5q12b
	La capacité à attirer les employés clés - Moyenne des 3 Managers.	m5q12c
	La capacité à retenir les employés clés - Moyenne des 3 Managers.	m5q12d
	La satisfaction des clients – Moyenne des 3 Managers	m5q12e
	Les relations entre les managers et les autres employés - Moyenne des 3 Managers.	m5q12f
	Les relations entre employés en général - Moyenne des 3 Managers.	m5q12g
Rentabilité	ROA	AMADEUS
Productivité	CA par Employé	AMADEUS