

SPECIFICITES DE LA GRH ET DIFFICULTES DES APPROCHES QUANTITATIVES : LES ENSEIGNEMENTS D'UNE RECHERCHE CONSACREE AU DEVELOPPEMENT DES MANAGERS

Dany, Françoise
EM LYON Business School - Centre de Recherche OCE

Hatt, Florian
EM LYON Business School - Centre de Recherche OCE
Université Jean Moulin Lyon 3

Contact : HATT Florian, 9 rue Richan, 69004 Lyon, 06 62 84 58 92, f-hatt@em-lyon.com

Résumé :

Cette communication s'intéresse aux problèmes méthodologiques auxquels est confrontée la recherche quantitative consacrée au lien GRH-Performance. L'objectif est de souligner des spécificités de la GRH qui rendent difficile son étude à travers les seules approches quantitatives. Si ces dernières peuvent aider à repérer un certain nombre de grandes tendances de la GRH, on suggérera ici que l'intérêt d'analyses plus qualitatives est de mieux appréhender la nature éminemment complexe et fluctuante de la GRH.

Notre propos se fonde en premier lieu sur les travaux d'auteurs s'intéressant aux « erreurs de mesures » qui guettent la recherche quantitative en GRH. Pour compléter cette analyse de la littérature, nous utilisons une enquête quantitative sur le lien entre développement des managers et performance. Cette enquête présente l'avantage d'avoir été conduite auprès de différents répondants : dans chacune des 94 entreprises françaises étudiées, un responsable RH et trois managers opérationnels ont été interrogés. Nos résultats et l'analyse qui en est proposée ici permettent de confirmer que les réserves émises par Gerhart et ses collègues (2000a, 2000b, 2001) méritent toute notre attention, même si l'étendue de l'erreur de mesure reste à préciser (Huselid et Becker, 2000).

Mots clés : Lien GRH-Performance ; Approche quantitative ; Erreur de mesure ; Développement des Managers.

Introduction

La recherche traitant du lien entre GRH et performance organisationnelle s'est imposée au cours des années 1990 comme un courant dominant de la recherche en GRH (Arthur 1994; Becker et al. 1997; Becker and Gerhart 1996; Delery and Doty 1996; Huselid 1995; MacDuffie and Kochan 1995; Youndt et al. 1996). Pour rendre compte de cette évolution, Godard et Delaney (2000) parlent de l'émergence d'un nouveau paradigme s'imposant à la GRH : le «paradigme de la performance ». L'adhésion à ce nouveau paradigme s'exprimerait en particulier par la croyance assez généralement admise d'un lien entre GRH et performance organisationnelle qui devrait être démontré par la communauté scientifique.

Si elle a mobilisé de nombreux auteurs, cette orientation de la recherche en GRH n'a pas été épargnée par les critiques :

Une première série de critiques a porté sur l'orientation normative et prescriptive de ce courant de la recherche en GRH qui a émergé dans les années 1990 ; des auteurs ont déploré en particulier la vision unitariste qui la sous-tendait (Brabet et Bournois, 1993 ; Legge, 1995 ; Watson, 2004 ; Guest et Hoque 1994; Wright et Nishii 2004) : dans cette perspective, une limite essentielle des travaux consacrés au lien GRH-performance est de postuler trop rapidement une convergence entre intérêts des employeurs et intérêts des salariés. Des questions cruciales telles que le bien fondé éthique des décisions RH (en matière de rémunération, de recrutement, de gestion des emplois...) sont alors délaissées.

Une seconde catégorie de critiques traite de la sous théorisation de la GRH (Brabet et Bournois, 1993 ; Fleetwood, 2007 ; Legge 2001 ; Wall and Wood, 2005). Les auteurs posent alors la question du contenu de la «boite noire » (Boselie et al., 2005) qui permet de passer de la GRH à la performance organisationnelle. Malgré les efforts déployés pour prouver un effet de la GRH sur la performance organisationnelle, il est reproché aux travaux disponibles de ne pas être assez cumulatifs. L'utilisation d'échelles de mesure qui varient d'une recherche à l'autre, comme la mobilisation de différentes théories ou concepts empêchent en définitive tout réel test de théorie (Boselie, Dietz and Boon, 2005 ; Legge, 2001 ; Wright and Garner, 2000).

La troisième catégorie de critiques concerne les limites méthodologiques des recherches réalisées. Beaucoup des travaux conduits sur le lien entre GRH et performance l'ont été à partir de questionnaires, les critiques traitent alors principalement des limites des approches quantitatives (Keegan and Boselie, 2006) et de l'épistémologie scientiste et métrique que ces approches impliquent (Fleetwood and Hesketh 2006; Wall and Wood 2005).

Dans cette communication, nous proposons de nous centrer sur certaines de ces critiques, et en particulier sur la problématique de l'«erreur de mesure en GRH » (Gerhart, McMahan, Wright et Snell, 2000 ; Gerhart, Wright and McMahan 2000 ; Gerhart, Wright and Delery 2001; Huselid and Becker 2000).

Ce choix d'aborder ces questions dans un congrès consacré aux approches émergentes en matière de GRH s'explique par notre désir de mettre en avant un certain nombre d'enjeux à prendre en compte lors de la définition de nouvelles approches de la recherche en GRH. En effet, il serait intéressant de comprendre en profondeur les limites d'études quantitatives concrètes afin de mettre en place des études qualitatives qui permettent de combler ces lacunes. Si nous souhaitons mettre l'accent sur certaines difficultés auxquelles sont confrontées les approches quantitatives traditionnelles, notre propos n'est tout de même pas de les condamner définitivement. On s'appuie d'ailleurs ici sur une analyse quantitative pour en appeler à d'autres approches, qui aident la recherche en GRH à avancer malgré ses

difficultés spécifiques. En effet, nous pensons qu'il est nécessaire de bien comprendre les limites mêmes de la méthodologie quantitative afin de proposer de nouvelles approches.

Plus précisément, notre communication se structure en trois temps. Nous commençons par rappeler un certain nombre de résultats relatifs à l'erreur de mesure. Puis, nous procédons à la présentation d'analyses qui mettent en avant les écarts qui existent dans les réponses données par divers répondants à un questionnaire traitant du lien entre pratiques de développement des managers et performance organisationnelle. En conclusion, nous proposons de développer ce que peut être pour nous l'intérêt d'approches plus qualitatives.

Les travaux consacrés à l'erreur de mesure en GRH

Gerhart, Wright, McMahan et Snell (2000) se livrent à une analyse poussée de l'erreur de mesure dans la recherche consacrée au lien entre GRH et performance organisationnelle.

Ils se fondent sur les travaux de Schmidt et Hunter (1996), pour souligner que « *les chercheurs se basent trop souvent uniquement sur des estimations de consistance interne (alpha de Cronbach, Spearman-Brown)* » (Gerhart, Wright and McMahan 2000, p.806) pour s'assurer de la pertinence des mesures réalisées. Pour eux, s'il est important que les mesures se fassent à partir d'indicateurs pertinents et si le choix des items à évaluer est donc important, d'autres erreurs de mesures existent. Or pour Gerhart et ses co-auteurs (2000a), ces autres sources d'erreurs ne sont pas assez prises en compte. Les deux autres sources d'erreurs mises en avant par Gerhart et al. (2000a) sont les erreurs dues au temps et celles dues aux répondants. Les sources d'erreurs liées au temps peuvent être estimées par des « corrélations test-retest » mais elles sont difficiles à appréhender car elles nécessitent des données longitudinales. Ces données longitudinales sont d'autant plus délicates à mobiliser que les entreprises sont soumises à de nombreux changements dont les effets sont difficiles à isoler. Les sources d'erreurs liées aux répondants viennent du fait que « *quand on demande aux répondants de décrire leur organisation, ils deviennent une importante source de variance* » (Schwab, 1980, p.16 cité dans Gerhart, et al., 2000a, p.806). Les « coefficients inter-évaluateurs » permettent d'estimer cette source d'erreur, mais Gerhart et al. (2000a) constatent qu'ils sont très rarement utilisés dans les études sur le lien entre GRH et performance.

Gerhart et al., (2000a) traitent alors de la « fiabilité inter-évaluateurs » en s'appuyant sur les travaux de James (1982) et de Shrout et Fleiss (1979). Ces auteurs suggèrent en effet que la méthode la plus pertinente pour « *estimer la fiabilité inter-évaluateurs avec des échelles à intervalle est la corrélation intraclasse* » (2000a, p.807). Gerhart et al. (2000a) utilisent donc le « coefficient de corrélation intraclasse » (« ICC » : Intraclass Correlation Coefficient), en suivant les préconisations de Shrout et Fleiss (1979). Ils estiment donc la fiabilité inter-évaluateurs à partir de deux indicateurs : ICC(1,1) qui estime la fiabilité donnée par un seul répondant pour représenter l'ensemble du groupe et ICC(1,k) qui représente la fiabilité donnée par k répondants. L'étude de Gerhart et al., (2000a) traite de la fiabilité inter-évaluateurs pour 44 responsables RH et 52 managers opérationnels interrogés dans 12 entreprises. Ils s'intéressent aux réponses données à 10 items relativement similaires à ceux utilisés dans l'étude séminale consacrée par Huselid (1995) au lien entre GRH et performance. La moyenne qu'ils obtiennent pour la corrélation intraclasse ICC(1,1) est de 0,204 pour les items RH et de 0,301 pour les items de performance. Ils concluent alors que « *jusqu'à ce que des études viennent montrer que ces résultats sont plutôt l'exception ou la règle, nous pensons que les prochaines analyses [sur le lien entre GRH et performance] devraient éviter autant que possible les méthodes avec un répondant unique.* » (2000a, p.804).

Une autre analyse conduite par Wright, Gardner, Moynihan, Park et al. (2001) s'intéresse aux corrélations intraclasse observables dans trois études distinctes. Pour la première étude qu'ils examinent, ils observent une corrélation intraclasse de 0,42 pour ICC(1,1) avec un unique répondant et de 0,61 pour ICC(1,k) pour une moyenne de 2,85 répondants. Pour la seconde étude réalisée dans le secteur bancaire, ils observent une corrélation intraclasse ICC(1,1) de 0,21 pour un unique répondant et de 0,32 pour ICC(1,k) pour 3 répondants avec des métiers différents. Pour la dernière étude, ils observent un ICC(1,k) moyen de 0,16 et un ICC(1,k) de 0,71 avec près de 18 répondants de même métier et de même unité. Ils concluent de cette dernière étude que *« même lorsque les pratiques sont mesurées pour un même métier, pour un même site et pour une même unité (théoriquement sans variance sur les politiques RH et peu sur les pratiques), la fiabilité des résultats avec un répondant unique est loin d'atteindre les niveaux requis »*. Il a fallu près de 18 répondants pour atteindre ce seuil de 0,70 !

Huselid et Becker (2000) vont alors s'opposer à Gerhart et al. (2000a). Dans la réponse qu'ils font à Gerhart et ses collègues dans la revue *Personnel Psychology*, ils remettent en cause les reproches adressés à l'encontre de leurs mesures. Pour eux, les limites avancées par Gerhart et al. (2000a) à partir de leurs analyses ne peuvent pas être généralisées. Leurs résultats devraient alors être poussés plus en avant pour pouvoir éclairer réellement de nouvelles pistes pour la recherche en GRH. Ils considèrent qu'en l'état actuel des connaissances, la seule erreur de mesure qui puisse être contrôlée est l'erreur due aux items.

Avec d'autres, Gerhart va poursuivre ses recherches (Gerhart et al., 2000 b ; Gerhart et al., 2001). Ils suggèrent alors que des échantillons plus importants et surtout plus diversifiés, en termes de taille et de secteur, permettraient d'améliorer la qualité des données. Derrière cette affirmation, il y a l'idée que la fiabilité inter-évaluateur devient de moins en moins bonne lorsque la taille de l'entreprise augmente. L'hypothèse est que dans une plus grande entreprise, les pratiques RH sont moins homogènes que dans une plus petite.

Leurs travaux permettent aussi de rappeler que la GRH peut renvoyer à des réalités variées. La difficulté de la mesure sera différente selon que les recherches s'intéressent aux pratiques concrètes ou aux politiques de GRH. L'idée défendue par les auteurs est que la fiabilité inter-évaluateurs sera plus importante pour les pratiques que pour les politiques, car les premières sont plus directement éprouvées par les salariés alors que les secondes peuvent rester très lointaines, voire méconnues.

Une autre question soulevée par les auteurs est celle du choix des répondants. Qui doit remplir le questionnaire : les managers, les salariés, ou alors le responsable RH ? Dans leur étude, Wright et al. (2001) reportent des différences de réponse facilement imaginables entre le responsable RH et les salariés quand à l'existence ou non de pratique RH et du pourcentage de salariés qu'elle concerne.

Alors même que Huselid et Becker (2000) considèrent qu'en l'état actuel des connaissances ces questions/interrogations méthodologiques sont des questions qui *« restent en suspens »* nous proposons d'en rappeler l'actualité à partir d'une étude empirique sur le développement des managers dans les entreprises françaises. Notre étude permettra en outre de répondre à des problèmes laissés en suspens par Gerhart et ses collègues en étudiant un échantillon d'entreprises de tailles et de secteurs différents, sur un nombre important d'items.

L'étude empirique sur le développement des managers

Nous commençons cette partie par un rappel du contexte et de la méthodologie mise en place pour étudier le lien entre les pratiques de développement des managers et la performance

organisationnelle. Puis, nous nous centrerons sur les résultats qui peuvent être retirés de cette étude par rapport à des préoccupations d'ordre méthodologique.

Le contexte et la méthodologie de la recherche

Cette étude fait partie d'une enquête plus large conduite au niveau européen. Des entretiens téléphoniques ont été menés dans sept pays : Danemark, France, Allemagne, Norvège, Espagne, Royaume-Uni, et Autriche par des équipes de recherche nationales. Chacune des équipes de recherche devait interroger 100 entreprises respectant le mieux possible la répartition des entreprises par taille et par secteur dans leur pays. Pour chacune de ces entreprises, quatre entretiens devaient être menés : un avec le responsable des ressources humaines, et trois avec des managers opérationnels (il est à noter que c'est le responsable RH qui indiquait le nom des managers à interroger).

Nous allons ici utiliser uniquement les données recueillies en France auprès de quatre vingt quatorze entreprises.

Tableau 1 – Echantillon 2006 pour la France

Echantillon totale pour la France	<i>20-99</i>	<i>100-249</i>	<i>250-499</i>	<i>500+</i>	Total
<i>Industrie</i>	8	8	8	8	32
<i>Distribution/Transport</i>	7	7	7	8	29
<i>Services</i>	8	8	8	9	33
TOTAL	23	23	23	25	94

Les deux questionnaires (pour le responsable RH et pour les managers) ont été construits à partir d'une étude précédente conduite en 2002. Quelques questions ont été modifiées pour tenir compte de l'expérience précédente qui avait permis d'identifier des problèmes de compréhension notamment. Les deux questionnaires ont d'abord été rédigés en langue anglaise. Une double traduction a eu lieu : une première a été réalisée par un francophone de l'anglais vers le français puis une seconde a repris les questionnaires obtenus pour refaire la traduction inverse à titre comparatif. Le questionnaire DRH et le questionnaire Manager, comportent quatre grandes parties : la première sur l'identification de l'organisation (secteur, taille, chiffre d'affaire etc.) ; la seconde sur la gestion des ressources humaines en général ; la troisième plus spécifiquement sur les pratiques de développement des managers ; et enfin la dernière sur la perception de la performance de l'organisation. Le questionnaire rédigé à l'attention des responsables ressources humaines comporte davantage de questions concernant les pratiques de gestion des ressources humaines en place dans l'entreprise puisque ces responsables sont plus susceptibles de fournir ce genre d'information. Plusieurs questions sont communes aux deux questionnaires. Elles vont permettre de réaliser des comparaisons dans les réponses entre responsables RH et managers opérationnels qui vont être utilisées ici pour poursuivre le débat avancé plus haut.

Les enseignements par rapport aux erreurs de mesure liées aux répondants

Dans cette partie, nous allons revenir sur chacune des questions laissées en suspens (Huselid et Becker, 2000) suite aux débats précédents.

Questions concernant le nombre de répondants nécessaire: Analyse de la fiabilité inter-évaluateurs

Le principal problème méthodologique que Gerhart et al. (2000 a) cherchaient à résoudre était celui du nombre de répondants nécessaire pour obtenir une fiabilité inter-évaluateurs acceptable (seuil de 0,70 indiqué par Shrout et Fleiss, 1979). L'objectif est alors d'estimer la fiabilité des données fournies par le responsable RH et les trois managers. Deux questions se posent ici : (1) Est-ce que l'utilisation de trois managers permet d'améliorer la « fiabilité inter-évaluateurs » ? (2) Est-ce que la fiabilité inter-évaluateur avec les trois managers est acceptable ?

Nous reprenons l'indicateur de mesure de la fiabilité inter-évaluateurs choisi par Gerhart et al. (2000), à savoir le « coefficient de corrélation intraclasse » (« ICC » : Intraclass Correlation Coefficient ». A notre tour, on suit les préconisations de Shrout et Fleiss (1979) pour l'utilisation de cette mesure qui permet d'évaluer la fiabilité inter-évaluateurs. On rappelle que ICC(1,1) estime la fiabilité donnée par un seul répondant pour représenter l'ensemble du groupe et ICC(1,k) représente la fiabilité donnée par k répondants. Pour tester cette fiabilité inter-évaluateurs, nous avons choisi certaines des variables utilisées dans notre étude. Nous avons calculé la fiabilité inter-évaluateur pour les 21 items communs aux managers et aux responsables RH (tous sur une échelle de Likert de 1 à 5).

L'hypothèse que nous cherchons alors à confirmer ou infirmer est que la fiabilité inter-évaluateurs est beaucoup plus importante avec plusieurs répondants qu'avec un seul. Nous faisons également l'hypothèse que, même avec trois répondants, le seuil théorique des 0,70 n'est pas atteint. Les résultats sont reportés ci-dessous dans le tableau 2.

Tableau 2 – Fiabilités inter-évaluateurs (ICC) par item

Items	ICC(1,1)	ICC(1,k)
Politiques RH et DM		
Les responsables RH ont un rôle actif dans la définition de la stratégie	0,21	0,51
Mon organisation lie Gestion des Ressources Humaines et stratégie d'entreprise	0,23	0,55
Les politiques de développement des managers reflète bien la stratégie	0,16	0,43
Les responsabilités en termes de développement des managers incombe aux responsables RH	0,12	0,36
Moyenne Politiques RH et DM	0,18	0,46
Pratiques RH et MD		
Programmes de formation interne	0,29	0,62
Programmes de formation externe	0,22	0,53
Séminaires et conférences	0,24	0,56
Formations diplômantes pour acquérir des qualifications	0,21	0,52
Mobilité interne	0,30	0,64
Remplacements, placements externes	0,27	0,60
Mentoring	0,18	0,47
Coaching	0,29	0,62
E-Learning	0,24	0,56
Moyenne Pratiques RH	0,25	0,57
Performance organisationnelle perçue		
Qualité des produits et services	0,13	0,36
Développement de nouveaux produits ou services	0,20	0,49
Capacité à attirer de nouveaux employés	0,08	0,27
Capacité à retenir les employés clés	0,11	0,33
Satisfaction des clients	0,14	0,39
Relations entre les managers et les autres employés	0,15	0,42
Relations entre l'ensemble des salariés	0,18	0,47
Le développement des managers contribue à la performance de l'organisation	0,22	0,53
Moyenne Performance Organisationnelle	0,14	0,39
Moyenne Ensemble des 21 items	0,20	0,49

On peut voir que la fiabilité est relativement plus importante avec trois évaluateurs (ici les trois managers opérationnels) qu'avec un seul : la moyenne des coefficients de corrélation intraclasse pour un seul répondant est de 0,268 alors qu'elle est de 0,505 pour trois répondants.

Au final, on obtient des résultats légèrement supérieurs à ceux observés par Gerhart *et al.* (2000), et surtout des résultats bien meilleurs avec trois répondants qu'avec un seul, comme l'avaient déjà montré Gerhart et ses collègues. Cependant, il faut noter que, même avec trois managers, la fiabilité inter-évaluateur mesurée par l'ICC est loin du seuil des 0,70 considérée comme un minimum par beaucoup de chercheurs en statistiques (pour la moyenne des 21 items, nous obtenons un ICC(1,k) de 0,49 avec 3 managers).

Nous pouvons aussi noter ici qu'il semble exister des différences selon que les items concernent plutôt des politiques RH, des pratiques RH ou des indicateurs de performance organisationnelle. Ce point sera étudié plus en profondeur dans la suite de notre travail.

Questions concernant la fonction des répondants: Quelles différences entre les managers opérationnels et les responsables RH ?

Une autre question posée par Gerhart *et al.* (2000a, 2000b) à laquelle notre étude permet d'apporter une réponse est celle du choix de la personne à qui doit être adressée le questionnaire. La plupart du temps, ce sont les responsables RH qui sont chargés de répondre car ils sont censés avoir une vision globale des politiques et pratiques de GRH (Becker et Huselid, 2000). Cependant, Gerhart et al. (2000b) expliquent que les responsables RH ne peuvent pas reporter les pratiques RH telles qu'elles sont vécues par les salariés, mais seulement les politiques voulues par la direction. De plus, ils font l'hypothèse que les

responsables RH pourraient, volontairement ou non, surestimer l'importance et la diffusion des politiques et pratiques RH au sein de leur organisation.

Nous avons alors cherché à tester l'hypothèse selon laquelle il existe une différence significative entre la perception des responsables RH et celle des managers. Nous avons alors voulu proposer un test relativement simple de cette hypothèse : Nous avons comparé l'évaluation moyenne pour chaque item (reposant sur une échelle de Linkert de 1 à 5) du point de vue des responsables RH de notre échantillon avec celle des trois managers opérationnels.

Les résultats donnés dans le tableau 3 mettent en évidence la différence significative de perception entre managers opérationnels et responsables RH. Pour tous les items, l'évaluation faite par le responsable RH est supérieure à celle des managers. Ces différences sont de plus fortement significatives ($p < 0,001$) pour 8 items, significatifs à 5% pour 3 items et à 10% pour 1 item. Au total, la différence de perception entre managers opérationnels et responsables RH est significative pour 12 items sur 21.

Tableau 3 – Différences de perception entre managers opérationnels et responsables RH par item

Items	Responsable RH	Mov. 3 Managers	Signif.
Politiques RH et DM			
Les responsables RH ont un rôle actif dans la définition de la stratégie	3,914	3,053	0,000 ***
Mon organisation lie Gestion des Ressources Humaines et stratégie d'entreprise	3,91	3,265	0,000 ***
Les politiques de développement des managers reflète bien la stratégie	3,58	3,39	0,162
Les responsabilités en termes de développement des managers incombe aux responsables RH	3,086	2,836	0,038 **
Pratiques RH et MD			
Programmes de formation interne	3,386	3,023	0,043 **
Programmes de formation externe	3,465	3,091	0,006 ***
Seéminaires et conférences	2,625	2,598	0,858
Formations diplômantes pour acquérir des qualifications	2,079	1,872	0,129
Mobilité interne	3,034	3,069	0,837
Remplacements, placements externes	2,386	2,087	0,073 *
Mentoring	2,159	2,16	0,99
Coaching	2,465	2,325	0,387
E-Learning	1,613	1,813	0,195
Performance organisationnelle perçue			
Qualité des produits et services	4,033	3,946	0,32
Développement de nouveaux produits ou services	3,9	3,67	0,03 **
Capacité à attirer de nouveaux employés	3,58	3,225	0,000 ***
Capacité à retenir les employés clés	3,709	3,274	0,000 ***
Satisfaction des clients	3,956	3,88	0,372
Relations entre les managers et les autres employés	3,826	3,6	0,004 ***
Relations entre l'ensemble des salariés	3,923	3,716	0,008 ***
Le développement des managers contribue à la performance de l'organisation	3,744	3,394	0,004 ***

On voit donc bien qu'il existe clairement une différence entre les réponses données par les responsables RH et celles des managers. On peut noter que cette différence va toujours dans le sens d'une sur-estimation par les DRH (ou d'une sous-estimation par les managers). On peut donc parler ici d'un « biais systématique » selon que l'on utilise les réponses de managers opérationnels ou de responsables RH.

De plus, nous pouvons encore une fois noter ici que les différences de réponses entre responsables RH et managers opérationnels varient selon qu'il s'agit de pratiques de développement des managers ou de politiques plus abstraites. On voit que les différences sont beaucoup moins importantes lorsqu'il s'agit de pratiques concrètes de développement des managers. En effet, pour les politiques de RH et de développement des managers, les différences entre managers et responsable RH sont significatives pour trois items sur quatre alors que c'est seulement le cas de trois items sur neuf pour les pratiques de développement des managers. On serait alors conduit à penser que les différences observées sont davantage

l'expression de différences dans les représentations que de stratégies délibérées visant par exemple à donner une bonne image de la fonction RH.

Questions concernant les variables RH à évaluer: Quelles différences entre politiques et pratiques dans le domaine du développement des managers?

La précédente analyse nous a permis de mettre en valeur le fait que les différences de perceptions entre managers et responsables RH étaient plus importantes lorsqu'il s'agit de politiques abstraites que de pratiques plus concrètes. C'est justement un autre point soulevé lors de la controverse entre Gerhart et ses collègues et Huselid et Becker, mais que les auteurs n'avaient pas pu clore par manque d'informations.

L'hypothèse sous-jacente, mais non testée (ni par Gerhart et al. 2000 a, ni par Becker et Huselid, 2000), est que la fiabilité de réponses entre managers sera moins importante lorsqu'il s'agit de politiques RH voulue par la direction mais plus ou moins bien implémentées, que lorsqu'il s'agit de pratiques RH, concrètement implémentées et vécues par les salariés.

Tableau 4 – Différences de perceptions RH/Managers entre politiques et pratiques de développement des managers

	Différence Resp.RH / Managers	ICC(1,1)	ICC(1,k)
Politiques RH et DM	0,49**	0,18	0,46
Pratiques RH et DM	0,13	0,25	0,57

Le tableau 4 reporte les différents résultats. Il indique tout d'abord les différences de perception entre managers et responsables RH. Sont indiquées ici les moyennes 1/ pour les politiques et 2/ pour les pratiques de RH et DM. Ces moyennes sont calculées sur la base des informations présentées dans le tableau 3. Les différences de perception concernant les items « politiques » sont significatives à $p < 0,05$, alors que pour les « pratiques », les différences de perceptions entre managers et responsables RH existent, mais ne sont pas significatives.

Ensuite, nous avons également exposé dans ce tableau les moyennes des corrélations intra-classes obtenues dans le tableau 2 mais également regroupés en politiques et pratiques. On voit donc clairement que la fiabilité inter-évaluateurs - aussi bien ICC(1,1) que ICC(1,k) – est plus élevée pour les pratiques que pour les politiques (respectivement 0,18 et 0,46 pour les politiques contre 0,25 et 0,57 pour les pratiques).

Y a-t-il un impact de la taille de l'organisation sur la cohérence des perceptions entre managers et responsables RH ?

Un autre des problèmes issus des travaux relatifs aux erreurs de mesure est celui du problème d'échantillonnage et de taille des entreprises. Huselid et Becker reprochent aux études de Gerhart et ses collègues (2000a, 2000b) de ne s'appuyer que sur un échantillon de 12 entreprises, de surcroît des entreprises de très grande taille. Encore une fois, l'hypothèse sous-jacente, mais non testée, est que la cohérence des perceptions entre managers opérationnels et responsables RH est plus faible lorsque l'entreprise est grande. Dans cette perspective, plus l'entreprise a un nombre de salariés important, moins les pratiques sont implémentées de manière homogène.

Afin d'opérationnaliser le concept de cohérence entre perception des managers et des responsables RH, nous avons calculé pour chaque manager la somme des écarts au carré entre son évaluation sur les 21 items communs et l'évaluation de son responsable RH. Cet index est donc équivalent à la variance entre les évaluations faites par les managers sur chacun des 21 items et l'évaluation de son responsable RH. Plus le score de cet indicateur est élevé, plus forte est sa variance par rapport aux réponses de son responsable RH. Cet indicateur nous a alors permis d'étudier le lien entre la cohérence des perceptions et la taille de l'organisation via une régression linéaire.

Nous avons alors testé cette hypothèse d'un impact entre la taille de l'organisation et la variance entre perceptions des managers et des responsables RH, via une régression linéaire. Le tableau 6 reporte les résultats de cette régression.

Tableau 5 – Régression linéaire : Effet de la taille de l'entreprise sur la variance des perceptions entre managers et responsables RH

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,263(a)	,069	,054	,50559

Coefficients(a)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,035	,110		9,391	,000
	Nb Salariés	,01	,000	,263	2,129	,037

L'hypothèse que nous avons formulée précédemment est donc bien confirmée par notre analyse : le lien entre taille de l'organisation (en nombre de salariés) et variance des perceptions est bien significatif ($p < 0,05$) et positif.

Y a-t-il un impact des caractéristiques individuelles des managers sur la cohérence des perceptions entre managers et responsables RH ?

De la même manière, l'indicateur de variance entre les perceptions des managers et du responsable RH nous a aussi permis de tester le lien entre l'ancienneté des managers (manager junior, manager intermédiaire, manager senior et manager de direction) et la cohérence des perceptions. En effet, à la suite de la controverse sur l'erreur de mesure, les différents auteurs n'ont pas réussi à mettre en évidence des causes pouvant expliquer le manque de cohérence entre perceptions des managers et perception des responsables RH. Ils ont en effet émis l'hypothèse qu'il pouvait exister des sources d'erreurs systématiques, sans pouvoir la confirmer ou l'infirmer par des tests empiriques.

Nous avons alors comparé les moyennes de chaque groupe de managers suivant son niveau d'ancienneté (Junior/Middle/Senior/Top). Le tableau 6 montre que l'analyse de variance (ANOVA) fait apparaître des différences significatives entre les différents groupes. Les tests post hoc permettent de montrer que les managers juniors ont une perception significativement moins homogène avec celle des responsables RH que les autres catégories de managers. Il semble donc bien que des caractéristiques individuelles des répondants aient un impact sur la qualité des évaluations faites par celui-ci.

Tableau 6 – Variance des perceptions entre managers et DRH selon le niveau d'ancienneté du manager - ANOVA

Variance Perceptions Manager-DRH

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,843	3	1,614	2,866	,038
Intra-groupes	104,200	185	,563		
Total	109,043	188			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: **Variance Perceptions Manager-DRH**
Test de Tukey

(I) m51q1	(J) m51q1	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Juniors	Middle	-,58100(*)	,20930	,031	-1,1236	-,0384
	Senior	-,48030	,19309	,065	-,9809	,0203
	Top	-,56757	,22112	,053	-1,1408	,0057
Middle	Junior	,58100(*)	,20930	,031	,0384	1,1236
	Senior	,10070	,13605	,881	-,2520	,4534
	Top	,01343	,17354	1,000	-,4365	,4634
Senior	1,00	,48030	,19309	,065	-,0203	,9809
	Middle	-,10070	,13605	,881	-,4534	,2520
	Top	-,08727	,15360	,941	-,4855	,3109
Top	1,00	,56757	,22112	,053	-,0057	1,1408
	Middle	-,01343	,17354	1,000	-,4634	,4365
	Senior	,08727	,15360	,941	-,3109	,4855

* La différence de moyennes est significative au niveau .05.

Y a-t-il un lien entre la perception d'une efficacité du développement des managers et la cohérence des perceptions entre managers et responsables RH ?

Gerhart, Wright et McMahan (2000b) soulèvent un autre point qu'ils n'ont pas pu tester empiriquement dans leurs analyses. Ils font l'hypothèse qu'il «pourrait y avoir une erreur systématique dans la mesure des RH provenant d'une influence de la performance financière sur la description des pratiques RH par les managers » (Gerhart, et al., 2000b, p.864).

Nous avons alors cherché à nouveau à tester cette hypothèse. Malheureusement, nous n'avons pas assez de données pour tester exactement l'hypothèse avancée par Gerhart et ses collègues. Mais nous avons tout de même pu tester une autre hypothèse relativement comparable, à

savoir, y'a-t-il une corrélation de la perception d'un lien implicite entre développement des managers et performance avec la variance des réponses entre managers et responsables RH. Nous poursuivons ici la théorie du « lien implicite » formulée par Gardner, Wright et Gerhart (1999). Nous faisons alors l'hypothèse que les managers pensent implicitement qu'il y a un lien entre développement des managers et performance lorsqu'ils ont une vision relativement proche de celle de leur responsable RH, pour le dire de manière plus provocatrice, lorsque le responsable RH ait arrivé à bien faire passer le message.

Tableau 7 – Impact de la performance organisationnelle perçue sur la variance entre perception des managers et du responsables RH

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,151(a)	,023	,020	,68777

a Valeurs prédites : (constantes), a21

Coefficients(a)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,847	,152		12,139	,000
	Efficacité du DM	-,118	,042	-,151	-2,802	,005

a Variable dépendante : Variance perceptions

Le tableau 7 permet de montrer le lien significatif entre perception d'efficacité du développement des managers et variance des perceptions. Plus précisément, le coefficient est significatif ($p < 0,001$) et surtout négatif. Autrement dit, plus les managers pensent que le développement des managers est efficace, moins leur perception sur l'ensemble des items est éloignée de celle des responsables RH. L'hypothèse formulée précédemment est donc validée par ces résultats. Pour que les managers croient en l'efficacité du développement managérial (c'est-à-dire au lien entre DM et performance), il faut que leur vision soit assez proche de celle du responsable RH sur l'ensemble de tous les items.

Discussion et conclusion

Tandis que différents types de critiques ont pu être adressés à l'encontre des recherches quantitatives développées par ceux cherchant à établir un lien entre GRH et performance organisationnelle, nous nous sommes centrés dans ce papier sur une question particulière, celle des erreurs de mesure liées aux répondants. Ce choix s'explique par la volonté de tirer partie d'une base de résultats particulièrement intéressants de ce point de vue, puisque nous disposons des réponses fournies à des questions identiques par un responsable de la RH et

trois managers opérationnels. Ces réponses obtenues dans 94 entreprises nous ont permis de faire des comparaisons dans l'optique de contribuer au débat initié par d'autres (Gerhart et al. 2000a). Plus précisément, nous avons étudié, un à un, les points laissés en suspens à la suite des travaux de Gerhart et de ses collègues (2000a, 2000b, 2001). Notre étude permet ainsi de répondre à des problèmes que ces auteurs n'avaient pas pu résoudre précédemment.

Pour traiter de l'impact du nombre de répondants, nous avons reproduit les analyses déjà menées. Outre qu'elles permettent d'accumuler de nouveaux résultats qui confirment les analyses précédentes, notre étude présente l'avantage de reposer sur un échantillon plus large (un échantillon de 94 entreprises) et plus diversifié (tant en taille qu'en secteur d'activité) que celui de Gerhart *et al.* (2000a). Notre étude constitue donc un premier élément de réponse à Huselid et Becker (2000) qui reprochaient à Gerhart et al., (2000 a) de vouloir tirer des conclusions à partir d'un nombre d'observation limité.

Nos résultats confirment ceux de Gerhart puisque le seuil de fiabilité n'est pas atteint avec un seul répondant. Nous obtenons tout de même des corrélations intra-classes plus élevées que celle de ces auteurs. Cette différence peut éventuellement s'expliquer par la taille plus faible des entreprises de notre échantillon (cette hypothèse sera d'ailleurs confirmée par la suite de notre travail sur l'impact de la taille de l'entreprise). Mais, même avec trois répondants, le seuil « raisonnable » de 0,70 (Wright, *et al.*, 2001) est loin d'être atteint dans notre étude (dans l'étude de Wright *et al.*(2001), ce seuil est atteint avec plus de 17 répondants).

Nous pensons que ce problème du nombre de répondants nécessaire pour atteindre un seuil de fiabilité « raisonnable » n'est pas un simple problème méthodologique mais qu'il révèle un problème bien plus profond, lié à la nature même de la GRH. En effet, on peut se poser la question suivante : Pourquoi existe-t-il un tel problème de fiabilité inter-évaluateurs lorsque l'on s'intéresse aux politiques et pratiques de GRH ? Selon nous, cela traduit une caractéristique essentielle de la GRH, à savoir sa nature fluctuante et insaisissable, Keenoy parle même d'« *hologramme* » (Keenoy, 1999). Celle-ci peut en effet prendre des réalités diverses selon les catégories de salariés, selon les établissements, selon les managers qui l'appliquent etc... De surcroît, chaque salarié pourra se faire une idée différente des politiques et pratiques RH suivant ses valeurs et expériences singulières (Keenoy, Anthony, 1992).

Un autre point important est la question de la différence de perception entre les managers opérationnels et leurs responsables RH respectifs. Nos résultats montrent que les réponses des responsables RH sont significativement plus positives sur ce qui se fait en matière de GRH que celles des managers opérationnels. Que ce soit volontaire ou non, on retrouve l'idée d'une divergence entre les discours sur la GRH et sa réalité perçue par les acteurs concernés. Cette réalité est importante à relever puisqu'elle encourage à dépasser certaines représentations iréniques. Répondre aux attentes des salariés peut être d'autant plus difficile pour les responsables RH qu'ils n'ont qu'une compréhension limitée de leurs vécus et de leurs attentes.

Nos résultats montrent toutefois qu'il existe une différence de perception plus importante, et une fiabilité inter-évaluateurs plus faible, lorsque l'on traite des politiques plutôt que des pratiques RH. On retrouve donc sans doute ici l'idée d'une divergence forte entre « ce qui est voulu » par les spécialistes de la fonction et « ce qui est vécu » par les managers opérationnels (Wright et Nishii montrent dans leurs travaux qu'il existe une distinction entre les pratiques voulues (« *intended practices* »), les pratiques concrètes (« *actual or implemented practices* ») et les pratiques perçues (« *perceived practices* »), Wright et Nishii, 2004). Dans ce cas, les

écarts constatés au niveau des réponses ne renverraient pas forcément à des stratégies délibérées. Cette hypothèse tend à être confirmée par les résultats suivants, relatifs au type de différences constatées et à leur caractère « systématique » ou « aléatoire ».

Plusieurs éléments nous semblent en effet plaider pour des erreurs plus systématiques qu'aléatoires. Dans cette perspective, les différences dans les réponses proviendraient davantage d'éléments extérieurs aux personnes que de motivations personnelles et individuelles.

D'abord, la taille de l'entreprise a un impact significatif sur la variance entre les perceptions du manager opérationnel et de son responsable RH. C'était d'ailleurs une hypothèse avancée par Gerhart et al. (2000a), et par Huselid et Becker (2000) mais qu'ils n'avaient pas pu vérifier. Ce résultat explique pourquoi les corrélations intra-classes de notre étude sont supérieures à celle de Gerhart et al. (2000a). Plus la taille de l'entreprise est grande, plus les vécus des managers opérationnels par rapport à la GRH ont des chances de varier. Ensuite, le niveau d'ancienneté du manager peut aussi avoir un effet sur cette variance de perception entre managers et responsables RH. Nos résultats montrent que cette variance est significativement plus importante pour les managers juniors que pour les autres managers plus expérimentés. Cela signifie donc que les managers plus expérimentés ont une perception plus proche du responsable RH que les juniors. Une explication de ce phénomène pourrait être qu'avec le temps et l'expérience, les managers opérationnels acceptent plus les représentations de leurs DRH sur la gestion des ressources humaines. Nous revenons alors sur l'idée que la GRH est au moins autant une histoire de discours que de faits (Legge, 2005 ; Watson, 2004).

Enfin, nos résultats montrent que la différence de perception entre un manager et son responsable RH est également corrélée avec la perception qu'a le manager de l'efficacité du développement des managers. Les managers qui pensent qu'il existe un lien entre développement des managers et performance organisationnelle, sont ceux dont la perception est la plus proche de celle des responsable RH sur l'ensemble des 21 items communs. Ce résultat montre encore une fois, selon nous, l'importance du discours pour la GRH, comme le soutient par exemple Watson (2004). En effet, pour que le manager croie en l'efficacité du développement des managers, il faut que le responsable RH soit parvenu à faire partager ses représentations aux salariés. Un des objectifs de la GRH serait donc de convaincre les salariés et de créer des représentations communes.

Ces résultats montrent aussi les limites de certaines approches quantitatives qui en dépit d'une apparente sophistication n'échappe pas aux dangers des épistémologies scientifiques et métriques (Fleetwood and Hesketh, 2006 ; Wall and Wood, 2005). Ils soulignent l'intérêt de compléter les travaux quantitatifs par des approches qualitatives indispensables pour lever le mystère de la boîte noire de la GRH et pour comprendre ce qui se joue entre politiques de GRH, pratiques de GRH énoncées par les spécialistes, pratiques effectivement mises en œuvre et pratiques perçues par les managers (Wright et Nishii, 2004, Paauwe et Boselie, 2007).

De futurs travaux pourront participer à renforcer les connaissances méthodologiques. Grâce à eux, il pourra être plus facile de définir le nombre de répondants à interviewer en fonction de la taille des entreprises, de trouver les meilleurs échantillons possibles, ou bien encore de distinguer des items pour les politiques et pour les pratiques de GRH. Reste que les problèmes posés par la faible fiabilité inter-évaluateurs dépassent la seule question méthodologique de la taille des échantillons à prévoir, du répondant à interroger ou des mesures à faire. Ils renvoient

à la spécificité ontologique de la GRH et au fait que la GRH est une réalité difficile à capturer. Le fait même qu'une pratique de GRH existe ne dit rien sur sa réalité pour les individus puisque celle-ci dépend aussi de la manière dont elle est appliquée par la direction, et ressentie par les individus en fonction de leurs vécus. L'exemple des entretiens annuels d'évaluation est éloquent à cet égard. Il témoigne de la complexité de la réalité de l'évaluation qui peut être souhaitée mais non appliquée, qui peut être appliquée mais différemment selon les hiérarchiques qui évaluent, et qui peut être vécue différemment selon les contextes, et les risques liés à la conjoncture par exemple.

Nous considérons ici qu'un enjeu pour de nouvelles pratiques de la recherche en GRH est de proposer une compréhension fine de la GRH qui tienne compte de sa complexité et de sa pluralité ontologique.

Cette prise de position ne signifie pas que nous nions tout intérêt aux approches quantitatives. Pour nous toutefois, il est important de compléter les approches quantitatives par des approches de la vie réelle qui traitent des mécanismes qui opèrent au niveau d'« *individus de chair et de sang* » (Watson, 2004). L'enjeu est aussi de préciser les processus qui permettent de comprendre les écarts entre pratiques décidées, pratiques mises en œuvre, pratiques perçues et interprétation des pratiques.

Références

- Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management Journal* 37:670-687.
- Becker, B. E., Huselid M.A., Pickus P.S., et Spratt, M.F.. (1997). "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations." *Human Resource Management* 36:39.
- Becker, B., et Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects." *Academy of Management Journal* 39:779.
- Bliese, P.D. (2000). "Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis." Pp. 349-381 in *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, edited by K. K. Klein and Kozlowski S. W. J. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boselie, P., G. Dietz, et Boon, C.. (2005). "Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance." *Human Resource Management Journal* 15:67-94.
- Brabet, J. et Bournois, F. (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* Paris: Economica.
- Delery, J. E., et Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of Management Journal* 39:802.
- Fleetwood, S., et Hesketh, A. (2006). "Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: applying Critical Realist meta-theory." *Organization* 13:677-699.
- Fleetwood, S. (2007). "Hrm-Performance Research: Under-Theorised and Lacking Explanatory Power." *International Journal of Human Resource Management* 17:1977-1993.
- Gerhart, B. (2005). "Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach." *Management Revue* 16:174.
- Gerhart, B., Wright; P.M., et Delery, J.E (2001). "Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Additional data and suggestions for future research." *Personnel Psychology* 54:875-901.
- Gerhart, B, Wright P.M., McMahan, G.C., et Snell, S.A. (2000a). "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" *Personnel Psychology* 53:803.
- Gerhart, B., Wright P.M., et McMahan, G.C. (2000b). "Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis." *Personnel Psychology* 53:855.

- Godard, J., et Delany, J.T. (2000). "Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field." *Industrial and Labor Relations Review* 53:482-502.
- Guest, D.E., et Hoque, K. (1994). "The good, the bad and the ugly: employment relations in new non-union workplaces." *Human Resource Management Journal* 5:1-14.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal* 38:635.
- Huselid, M. A., et Becker, B.A. (2000). "Comment on "measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" By Gerhart, Wright, McMahan, and Snell." *Personnel Psychology* 53:835.
- James, L.R. (1982). "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement." *Journal of Applied Psychology* 67:219-229.
- James, L.R., Demaree, R.G., et Wolf, G. (1984). "Estimating within group interrater reliability with and without response bias." *Journal of Applied Psychology* 69:85-98.
- Judge, T.A., et Cable D.M. (1997). "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction " *Personnel Psychology* 50:359-394.
- Keegan, A., et Boselie, P. (2006). "The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management." *Journal of Management Studies* 43:1491-1511.
- Keenoy, T. (1999). "HRM as a hologram: a polemic." *Journal of Management Studies* 36:1-23.
- Keenoy, T. et Anthony, P. (1992). "HRM: Metaphor, Meaning and Reality." in *Reassessing Human Resource Management*, edited by P. Blyton and P. Turnbull. London: Sage.
- Kuhn, T. (1972). *La Structure des Révolutions Scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Legge, K. (2001). "Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the High Commitment Management/Performance Relationship." in *Human Resource Management, A critical Text, 2nd edition*,, edited by John Storey. London: Thomson Learning.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities, Anniversary Edition*. New York: Palgrave Macmillan.
- MacDuffie, 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.

- Paauwe, J. et Boselie, P. (2005). "HRM and Performance: What's Next?", *Human Resource Management Journal*, vol.15, n.4, pp68-83
- Richardson, R. et Thomson, M. (1999). "The Impact of People Management Practices on Business Performance." edited by IPD. London.
- Schmidt, F.L., et Hunter, J.E.. (1996). "Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios." *Psychological Methods* 1:199-223.
- Shrout, P.E., et Fleiss, J.L. (1979). "Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability." *Psychological Bulletin* 86:420-426.
- Wall, T. D. , et Wood, J. (2005). "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science." *Human Relations* 58:429.
- Watson, T.J. (2004). "HRM and Critical social science analysis." *Journal of Management Studies* 41:446-467.
- Wright, P.M. , et Gardner T.M. (2000). "Theoretical and Empirical Challenges in Studying the HR Practices-Firm Performance Relationship." *CAHRS Working Paper* 00-04.
- Wright, P.M., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H.J., Gardner, T., et Delery, J.E. (2001). "Measurement error in research on human resource and firm performance relationship: Additional data and suggestions for future research." *Personnel Psychology* 54:875-901.
- Wright, P.M., et Nishii, L.H. (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., Snell S.A., Dean J.W., et Lepack D.P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 39:836-866.