

# **L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires**

**Par**

**Olivier Gagnon<sup>1</sup> et Guy Arcand<sup>2</sup>**

## **Résumé**

La recherche de l'excellence a conduit la communauté scientifique et d'affaires à s'intéresser aux conditions expliquant l'augmentation de la performance organisationnelle. La gestion des ressources humaines (GRH) a su développer une littérature bien à elle au fil des ans. Somme toute, la relation entre la performance et la GRH s'est essentiellement construite autour de la notion d'alignement entre les pratiques de GRH et la stratégie de la firme. Les trois grandes approches utilisées en GRH soit : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle le démontre bien. L'approche universaliste étant de plus en plus critiquées par les auteurs en GRH, les deux autres approches démontrent pour leur part le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle et ce, en fonction de l'environnement de la firme (facteur de contingence). Fort de nombreuses recherches démontrant la corrélation statistique positive entre ces concepts, il faut toutefois souligner la faiblesse du cadre explicatif. Après une trentaine d'années, il importe de tenter de démontrer les facteurs explicatifs de l'augmentation de la performance organisationnelle en fonction des pratiques de GRH. Cette communication tentera d'apporter sa contribution en mettant en relief deux organisations manufacturières québécoises dans le cadre d'une étude comparative.

## **1. Problématique**

Les nombreux bouleversements de l'économie ont amené les dirigeants d'entreprises à développer des modèles axés sur une plus grande performance organisationnelle. De fait, dans un contexte où les effets de la mondialisation ont multiplié les concurrents, il devient probant de se soucier davantage des résultats de la firme afin d'assurer sa pérennité. La recherche de la performance comporte toutefois son lot de difficultés. Il en demeure pas moins que de comprendre et d'expliquer ses effets demeurent une véritable boîte noire (Guest, 1997) que les chercheurs n'ont pas réussi à expliquer pour de multiples raisons. Les recherches ont

---

<sup>1</sup> Olivier Gagnon, doctorant à l'Université du Québec à Trois-Rivières

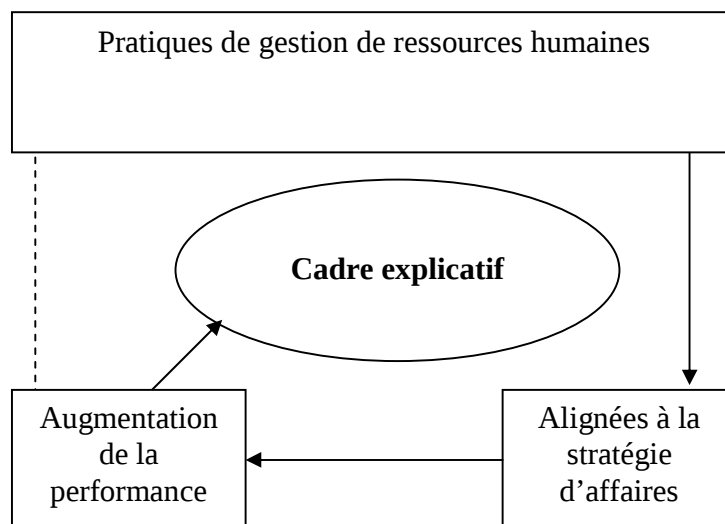
<sup>2</sup> Guy Arcand, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières

présentement mis l'accent sur la démonstration statistique positive entre les pratiques de gestion et la performance (Arcand, 2006). Il devient urgent de tenter de comprendre les raisons pour venir épauler ces recherches et développer une meilleure compréhension sur le sujet.

Des pratiques de gestion, celles en gestion des ressources humaines (GRH) occupent une place de premier ordre. La fonction GRH s'est appropriée la possibilité d'être un acteur dynamique en contribuant aux objectifs de la firme et en conséquence à l'augmentation de la performance organisationnelle. Qui plus est, elle se caractérise comme une fonction administrative qui peut permettre à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel durable. En quelques 30 ans, la GRH est passée d'une gestion administrative à une gestion stratégique où les efforts déployés par la firme doivent être accompagnés de pratiques de GRH résultant de ces objectifs (Guérin et Wils, 2002). L'introduction de ce courant de pensée a amené une littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Il en résulte la théorie entourant la perspective de contingence qui introduit le lien entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires afin d'influencer les performances organisationnelles.

La présente recherche tente de se positionner en apportant un éclairage sur les explications de l'augmentation de la performance organisationnelle quand les pratiques de GRH s'alignent aux comportements de la firme et à ses objectifs. Pour ce faire, une comparaison sera faite entre deux organisations manufacturières québécoises en recherche qualitative en mettant en valeur la proposition suivante : est-ce qu'une entreprise qui aligne sa stratégie d'affaires (facteur de contingence) à ses pratiques RH, augmente ses performances organisationnelles ?

**Tableau 1    Le cycle de l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'affaires**



Proposition 1 : Est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines augmentent la performance organisationnelle si elles sont alignées à la stratégie d'affaires ?

## **2. Revue de littérature**

### **2.1 La performance comme point d'encrage à la GRH**

La performance organisationnelle se définit comme un concept riche de sens qui constitue l'objectif ultime de chaque firme. L'engouement pour une meilleure compréhension de la performance n'a cessé de croître ces dernières années. La complexité de sa nature rend le phénomène difficile à cerner. Selon Morin et al. (1994), il est possible de la regarder sous l'angle de la performance économique, financière, sociale ou des parties prenantes. Dans la même lignée, Le Louarn et Wils (2001) précise le concept de performance comme forcément multidimensionnel car la mesure du succès d'une organisation varie selon chaque gestionnaire.

Afin de pouvoir évaluer le niveau de performance souhaité, il importe de développer des indicateurs de performance financiers et non-financiers qui viendront appuyer et mettre en valeur les éléments de la firme. Cet éclatement des mesures non-financières comme la qualité, la flexibilité et l'innovation et le capital humain ont permis d'obtenir une compréhension plus riche de l'organisation (Johnson et Kaplan, 1987).

Le lien entre la performance organisationnelle et la GRH s'est développé en raison du caractère stratégique du capital humain. Les gestionnaires ont souvent privilégié le capital physique au détriment du capital humain. Le capital physique ne requiert que l'apport d'un capital financier à une quelconque technologie. Toffler et Toffler (1994) ont réfuté ce concept en proposant que les entreprises modernes peuvent facilement se procurer ces mêmes avantages traditionnels reliés au capital physique. L'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents mettra l'emphasis sur le capital humain si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; Wright et al., 1999).

La GRH est confrontée à plusieurs problématiques organisationnelles qui font ressortir l'importance de se soucier du capital humain. La main-d'œuvre spécialisée se raréfie, le besoin d'innover s'accroît et l'implication des employés est demandée, voir pratiquement exigée (Gagnon et Arcand, 2011). Le potentiel humain est dorénavant placé au rang des avantages compétitifs (Becker et Huselid, 1999; Bernatchez, 2008). Il est donc manifeste que la GRH, dans une dimension stratégique, soit caractérisée par une importance accrue pour le capital humain et de son rôle au sein de l'organisation (Guérin et Wils, 2002).

### **2.2. Les approches de GSRH**

Le développement du courant de pensée de la GSRH s'est accentué il y a une quinzaine d'années grâce à des auteurs clés comme McDuffie (1995), Delery et Doty (1996), Becker et Gerhart (1996), Huselid (1995), Wright et Snell (1998) et Schuler (1998). Au fil du temps, le consensus s'est effectué au niveau de la communauté scientifique à l'effet que certaines PRH améliorent la

performance organisationnelle. Trois perspectives ont été mis à l'avant plan pour démontrer la relation entre la performance et les pratiques de GRH.

Premièrement, la perspective universaliste ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Allani et al., 2005). Cette approche se caractérise par la croyance que certaines pratiques seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Pfeffer et Veiga, 1999). Cette perspective est toutefois de plus en plus contestée en raison de son manque de caractère stratégique (Gagnon et Arcand, 2011). Ces détracteurs préfèrent recourir à une approche davantage contextuelle en fonction des environnements interne et externe.

Deuxièmement, la perspective de contingence soutient la prémisse que pour être efficace, les pratiques de GRH doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans les environnements interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985; Arcand, 2006). Il existe donc autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte (Schuler et Jackson, 2005; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2009). Il faut rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Dyer, 1985; Way et Johnson, 2011). La perspective de contingence postule que les pratiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation (McMahan et al., 1999; Wright et MaMahan, 2011; Way et Johnson, 2011).

Troisièmement, l'approche configurationnelle constitue une extension de l'approche de contingence en introduisant des variantes de cohérence entre les pratiques de GRH (Arcand, 2000; Barette et Carrières, 2003 ; Arcand, 2006). Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996; Baron et Kreeps, 1999; Arcand, 2000).

Pour Wright et McMahan (2011), ces perspectives ne sont pas totalement exclusives. En effet, il peut sembler improbable de disséquer chacune des perspectives en prétendant qu'elles évoluent en vase clos. Toutefois, l'objectif demeure l'augmentation de la performance organisationnelle. Certains modèles, notamment la perspective de contingence, mettent en valeur la nécessité que les pratiques se collent à la stratégie d'affaires. Cette dernière, comme facteur de contingence, doit être analysée afin de comprendre ces effets sur les pratiques de GRH, et en définitive, sur la performance organisationnelle.

## **2.3 La stratégie d'affaires, indissociable des PRH**

La gestion des ressources humaines a été précédemment abordée à différents niveaux afin de faire ressortir son caractère stratégique. Cependant, il est primordial de s'attarder à la notion de stratégie d'affaires. La détermination de la stratégie d'affaires aura une influence certaine sur le choix des pratiques de GRH et potentiellement sur la performance organisationnelle. Les environnements interne et externe viendront également influencer la stratégie d'affaires et permettront une meilleure compréhension de la firme pour aligner les pratiques de GRH à la stratégie d'affaires.

Manu et Siram (1996) ont défini la stratégie d'affaires comme une orientation stratégique pouvant être utilisée par une organisation pour adapter ou changer divers aspects de son environnement pour rendre l'alignement plus favorable. Et c'est cet alignement qui permettrait d'augmenter la performance et conférerait un avantage concurrentiel à la firme (O'Regan et Ghobadian, 2005).

La littérature retient certains modèles en stratégie affaires qui ont été utilisés. Porter (1980) s'avère l'un des principaux grâce à son modèle de stratégies de différenciation : la domination par les coûts, par la différenciation et par la focalisation. Venkatraman (1989a) a quant à lui développé six dimension qui décrivent le comportement de la firme. Ansoff et Stewart (1967), Freeman (1974), Hitt et Ireland (1985) et Tracy et Weirsma (1995) ont, notamment, développé des modèles qui tentent d'apporter un caractère explicatif aux stratégies et aux comportements organisationnels.

Toutefois, les recherches de Miles et Snow (1978) sont celles qui ont eu le plus d'impact en développant un modèle typologique caractérisé par quatre comportements permettant à la firme de se positionner quant à sa stratégie d'affaires. Ainsi, la firme peut appartenir au groupe des prospecteurs, des défenseurs, des analystes et des réacteurs en adoptant des comportements pouvant être définis comme agressif, conservateur, un hybride des deux ou finalement à la traîne. La classification de Miles et Snow (1978) constitue le schème le plus répandu dans le domaine (Desarbo et al., 2005). Il importe donc d'obtenir un alignement (fit) entre la stratégie de la firme et les pratiques de GRH afin de soutenir la performance organisationnelle. Cet alignement stratégique permet de maximiser la relation entre les environnements interne et externe de l'entreprise (Mintzberg, 1978; Miles et Snow, 1984).

La typologie de Miles et Snow (1978) sera la base de référence afin de permettre d'identifier le type de comportements des firmes dans cette recherche. Le lien entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH devient donc indissociable au fur et à mesure que les études se multiplient. Il reste à démontrer le caractère explicatif qui fait actuellement défaut. L'orientation méthodologique doit s'inscrire comme un élément central en faisant émerger des recherches qualitative afin de répondre à des propositions de type comment ou pourquoi, ce qui permettra de faire avancer les connaissances sur le sujet.

### **3. Méthodologie**

Cet article a pour objectif de comprendre et d'expliquer si l'application de pratiques de GRH, liée à la stratégie de la firme, permet d'augmenter la performance organisationnelle. Les explications qui émergeront de la comparaison des deux cas à l'étude permettront de faire avancer les connaissances.

L'étude de cas a été la méthode retenue puisqu'elle permet de répondre efficacement aux objectifs visés. Elle consiste à recenser et développer en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Yin, 1994) et qui permet une certaine souplesse dans la cueillette des données (Robson, 1993). L'étude de cas permet de se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité (Rispoli, 2002).

En fonction des entrevues, il a été possible de dégager des thèmes généraux permettant d'obtenir une compréhension riche du phénomène étudié. Grâce à cet instrument, le chercheur a l'avantage de recueillir de l'information précise, mais en se gardant la souplesse d'échanger avec le répondant. Plusieurs entrevues sont nécessaires avec tous les paliers de l'organisation pour identifier d'une part la stratégie d'affaires, et d'autre part, sur les pratiques de GRH en cause et leur caractère associatif. Afin de s'assurer de leur lien et des effets sur la performance organisationnelle, l'identification des indicateurs de performance sera effectuée comme source de preuve.

Le choix des cas a été effectué à l'aide de différents critères. Premièrement, les deux cas sont des entreprises manufacturières. Deuxièmement, elles proviennent du Québec, donc évoluent avec une législation identique et une culture similaire. Troisièmement, elles sont non syndiquées. Finalement, elles ont un service de ressources humaines structuré, c'est-à-dire qu'elles ne se contentent pas que de pratiques sans valeur ajoutée comme la gestion de la paie ou la gestion de l'absentéisme.

## **4. Étude de cas**

### **4.1 Le premier cas à l'étude**

Le premier cas sélectionné est une entreprise manufacturière québécoise qui exporte en forte proportion des produits en bois massif aux États-Unis<sup>3</sup>. Fort d'un chiffre d'affaires de 70 millions de dollars, elle possède cinq usines et fait travailler plus de 500 personnes. Elle est au prise avec un ralentissement économique conjoncturel. En effet, la vigueur de la devise canadienne frappe de plein fouet la firme et semble restreindre la portée de ses efforts. Résultat net depuis cinq ans :

---

<sup>3</sup> À la demande de l'entreprise, le nom de celle-ci ne sera pas dévoilé.

600 emplois perdus et une fragilité d'emploi bien présente. L'entreprise possède un service des ressources humaines et une structure définie.

Concernant la stratégie d'affaires, plusieurs entrevues ont été effectuées avec les principaux directeurs afin de comprendre les environnements interne et externe de l'entreprise. Ainsi, on peut qualifier le comportement de la firme comme un profil d'analyste selon la typologie de Miles et Snow (1978). En effet, suite aux entretiens, il est ressorti que l'entreprise se caractérise par des comportements associés au prospecteur, mais également au défenseur. Les analystes se retrouvent quelque part entre les défenseurs et les prospecteurs car ils mettent en valeur certaines caractéristiques des deux typologies. Le tableau 2 illustre les différentes caractéristiques de la firme au niveau de son comportement organisationnel.

En résumé, l'entreprise doit mettre des efforts considérables pour conserver un niveau de productivité acceptable, être en contrôle de son produit au niveau des processus de production et de qualité et finalement réussir à augmenter ses ventes grâce à la pénétration territoriale en s'appuyant sur de nouveaux produits.

**Tableau 2 Analyse de la stratégie d'affaires**

| Comportements            | Pratiques                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Conservateur (défenseur) | - se rattache aux pratiques passées, gestion financière prudente             |
| Agressif (prospecteur)   | - cherche de nouvelles ventes, conquête de nouveaux territoires              |
| Passif (réactif)         | - gestion réactive plutôt que proactive, aucun plan stratégique              |
| Égaré (prospecteur)      | - gestion indisciplinée des nouveautés, désorienté dans la gamme de produits |
| Innovateur (prospecteur) | - recherche le produit miracle, R & D intensive                              |
| Directif (défenseur)     | - style de gestion autoritaire, peu de participation des employés            |
| Contrôlant (défenseur)   | - peu de partage de l'information avec l'ensemble de l'organisation          |

Au niveau des pratiques de GRH, suite à la rencontre avec le directeur des ressources humaines, les superviseurs et les employés, nous avons retenu les pratiques qui sont le mieux implantées au sein de l'entreprise. Toutefois, il reste à valider l'effet d'alignement sur la stratégie d'affaires. Les pratiques retenues, illustrées au tableau 3, démontrent l'effet d'alignement entre les PRH et la stratégie d'affaires.

Il ressort des diverses entrevues une présence active de pratiques de GRH à certains égards. Ainsi, la firme met l'accent sur l'organisation du travail, la santé sécurité du travail, la gestion de la rémunération et les processus de dotation. Il en ressort également une carence au niveau de l'appréciation de la performance, du développement des compétences et de la gestion des carrières. De plus, dans le contexte de décroissance, très peu d'effort sont mis sur la sécurité d'emploi. Puisque l'entreprise n'est pas syndiquée, elle a effectué plusieurs mises à pied en ne

respectant pas les principes universels de l'ancienneté, venant ainsi fragiliser la sécurité d'emploi et augmenter l'insécurité de ses travailleurs.

**Tableau 3 Pratiques de GRH et leurs relations avec les objectifs de la firme**

| No | Pratiques de GRH               | Effets d'alignement avec la stratégie d'affaires                                                                       |
|----|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Développement des compétences  | - la formation effectuée est sur le tas<br>- aucun plan structuré de formation                                         |
| 2  | Rémunération globale           | - rémunération supérieure à l'industrie<br>- présence d'une clinique médicale minimise les absences                    |
| 3  | Dotation                       | - la dotation vient soutenir les besoins organisationnels<br>- peu de planification de main d'œuvre face aux objectifs |
| 4  | Organisation du travail        | - participation modérée à l'organisation du travail<br>- Indicateurs de performance nombreux                           |
| 5  | Qualité de vie au travail      | - peu de conciliation travail famille<br>- efforts physiques modérés et tâches répétitives importantes                 |
| 6  | Santé sécurité du travail      | - place prépondérante de la SST<br>- participation des employés                                                        |
| 7  | Appréciation de la performance | - aucun système d'appréciation des performances                                                                        |
| 8  | Gestion de carrières           | - aucun système de planification de carrières                                                                          |
| 9  | Sécurité d'emploi              | - aucune sécurité d'emploi en contexte de décroissance                                                                 |

L'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'affaires soulève le questionnement suivant : comment valider l'augmentation de la performance? Il est possible de valider l'accroissement de la performance grâce à des indicateurs financiers de même que des indicateurs non-financiers. Pour chaque pratique de GRH, il doit y avoir une mesure de la performance organisationnelle comme démontré au tableau 4.

#### *4.1.1 Indicateurs de performance*

Les indicateurs de performance qui viennent soutenir les pratiques de GRH doivent donc avoir un effet positif sur la firme si l'on veut répondre à la proposition de cette recherche. Quatre pratiques de GRH ont été retenues de par leur lien à la stratégie d'affaires comme le démontre le tableau 4. En ce qui a trait à la rémunération globale, l'entreprise utilise une analyse comparative

de la rémunération basée non seulement sur son secteur d'activité, mais également sur le milieu manufacturier tout secteur confondu à l'intérieur de sa région. Puisqu'elle embauche une main-d'œuvre non spécialisée, elle ne se situe pas dans le haut de la fourchette salariale. Toutefois, elle a fait le choix de se situer dans le milieu fort afin de faciliter ses besoins de dotation. À ce niveau, les indicateurs de satisfaction des employés et de taux de roulement sont utilisés pour assurer une certaine stabilité de la main d'œuvre. L'organisation du travail suscite une attention particulière avec l'analyse du taux de rentabilité par employé ainsi que le taux de retour. Enfin, la santé sécurité du travail fait suite au besoin de stabilité la main d'œuvre en utilisant l'indice de fréquence et de gravité.

**Tableau 4 Analyse des indicateurs de performance**

| Pratiques de GRH          | Indicateurs de performance                                        |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Rémunération globale      | - analyse comparative avec le secteur d'activité                  |
| Dotation                  | - taux de satisfaction des employés<br>- taux de roulement        |
| Santé sécurité du travail | - fréquence des incidents par employés<br>- indice de gravité     |
| Organisation du travail   | - taux de rentabilité par employé<br>- taux de retour par employé |

## 4.2 Le deuxième cas à l'étude

Le deuxième cas sélectionné est une entreprise manufacturière de produits chimiques qui est en opération depuis plus de 65 ans employant plus de 300 personnes. Elle a su profiter des dernières années pour accroître considérablement son chiffre d'affaires en tirant avantage des opportunités du marché. L'entreprise tente de s'internationaliser et met des efforts considérables au niveau de la recherche et du développement de nouveaux produits, ainsi que de ses ventes. Comme le premier cas, il s'agit d'une compagnie privée avec un actionnaire majoritaire. Elle possède également un service RH établi avec des pratiques soutenues.

Concernant la stratégie d'affaires, l'entreprise est quelque peu éclatée dans sa structure organisationnelle de sorte qu'il a été plus difficile d'obtenir les informations nécessaires. Il en demeure pas moins que plusieurs entrevues ont été réalisées à tous les paliers de l'organisation avec le directeur des finances et RH, le président, le vice-président aux ventes, le directeur de la production, des superviseurs et plusieurs employés.

Au niveau de son comportement, elle peut être classée comme une analyste, à l'instar du premier cas. L'entreprise place en priorité l'accroissement du chiffre d'affaires ce qui se traduit par une recherche de l'innovation constante comme un prospecteur. Des efforts considérables sont mis en place pour les ventes et la très grande majorité des indicateurs de performance sont d'ordre financier. Au niveau de l'organisation du travail et de la relation avec les employés, la firme est plutôt classique comme un défenseur. Son mode de production et ses pratiques sont traditionnelles. Le tableau 5 démontre les différents comportements de la firme selon le modèle de Miles et Snow (1978) et dresse la table pour valider l'alignement avec les pratiques de GRH.

**Tableau 5 Analyse de la stratégie d'affaires**

| Comportements            | Pratiques                                                                                                                                   |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conservateur (défenseur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se réfère au passé</li> <li>- gestion financière prudente</li> </ul>                               |
| Agressif (prospecteur)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- très actif au niveau des ventes</li> <li>- tentative d'internationalisation</li> </ul>             |
| Passif (réactif)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion réactive exceptée les ventes</li> <li>- faiblesse de la partie administrative</li> </ul>   |
| Innovateur (prospecteur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de nouveaux créneaux</li> <li>- R &amp; D intensive</li> </ul>                           |
| Directif (défenseur)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- style de gestion autoritaire et familiale</li> <li>- peu de participation des employés</li> </ul>  |
| Contrôlant (défenseur)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de partage de l'information financière</li> <li>- vision non partagée avec employés</li> </ul> |

Les pratiques de GRH en vigueur dans l'entreprise ont pour objectif d'assurer la rentabilité. L'organisation du travail amène une participation faible des employés et ces derniers doivent justifier leur apport aux objectifs de la firme. La dotation constitue une pratique qui peine à répondre aux besoins organisationnels. L'appréciation de la performance est mise à l'avant plan afin que chaque département réponde aux objectifs organisationnels. Le lien entre le système de rémunération et l'appréciation de la performance est direct et récompense ceux qui dépassent les objectifs organisationnels.

L'entreprise met peu d'énergie au niveau du développement des compétences et de la gestion des carrières comme on peut le constater au tableau 6. Très axé sur le rendement, elle n'offre pas de sécurité d'emploi puisque non syndiquée. L'entreprise est en croissance mais fait occasionnellement certaines coupures dans son personnel n'offrant pas le rendement attendu. On peut qualifier le cas d'entreprise familiale dans ses pratiques de gestion. Il existe une certaine distorsion dans l'application des pratiques, notamment le manque d'équité qui ressort régulièrement lors des entrevues avec les employés.

**Tableau 6 Pratiques de GRH et leurs relations avec les objectifs de la firme**

| No | Pratiques de GRH               | Effets d'alignement avec la stratégie d'affaires                                                                         |
|----|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Développement des compétences  | - la formation effectuée est sur le tas<br>- aucun plan structuré de formation et de compétences                         |
| 2  | Rémunération globale           | - rémunération supérieur à l'industrie<br>- système de bonification actif                                                |
| 3  | Dotation                       | - la dotation peine à soutenir les besoins organisationnels<br>- peu de planification de main d'œuvre face aux objectifs |
| 4  | Organisation du travail        | - participation nulle à l'organisation du travail<br>- Indicateurs de performance financiers nombreux                    |
| 5  | Qualité de vie au travail      | - peu de conciliation travail famille<br>- efforts physiques modérés et tâches répétitives modérés                       |
| 6  | Santé sécurité du travail      | - gestion efficace de la SST<br>- peu de participation des employés                                                      |
| 7  | Appréciation de la performance | - aucun système d'appréciation des performances                                                                          |
| 8  | Gestion de carrières           | - aucun système de planification de carrières                                                                            |
| 9  | Sécurité d'emploi              | - aucune sécurité d'emploi puisque non-syndiqué                                                                          |

Au niveau des indicateurs de performance, le tableau 7 indique que les pratiques basées sur la gestion de la rémunération sont essentielles et validées à l'aide d'indicateurs comme les bonis de dépassement d'objectifs ainsi qu'une solide analyse comparative des salaires régionaux, ce qui est cohérent avec les objectifs organisationnels axés sur les ventes. L'organisation du travail se valide grâce au taux de rentabilité par employé. Dans la mesure où les ratios ne sont pas atteints, l'entreprise va rétablir les ratios en licenciant ou en embauchant du personnel. La dotation demeure un aspect important et l'entreprise mesure occasionnellement le taux de satisfaction des employés grâce à un sondage provenant d'une firme externe. Elle a toutefois certaines difficultés à obtenir la main d'œuvre nécessaire à la production. Finalement, la santé sécurité est un élément mesuré pour des fins financières et de stabilité de la main d'œuvre. Ainsi, l'indice de fréquence et de gravité sont fréquemment analysés.

**Tableau 7 Analyse des indicateurs de performance**

| <b>Pratique de GRH</b>    | <b>Indicateurs de performance</b>                                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération              | - atteinte des objectifs fixés<br>- analyse comparative avec le secteur d'activité |
| Dotation                  | - taux de satisfaction<br>- taux de roulement                                      |
| Santé sécurité du travail | - indice de fréquence d'accidents du travail<br>- indice de gravité                |
| Organisation du travail   | - taux de rentabilité par employé                                                  |

## **5. Analyse des résultats**

Dans le cadre de cette recherche, la proposition soulevée stipule que les pratiques de gestion des ressources humaines, si elles sont alignées à la stratégie d'affaires, augmentent la performance organisationnelle. Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lien entre les pratiques de GRH et la performance. Les multiples entrevues ont permis une lecture approfondie des firmes et de leurs pratiques.

Il en résulte une difficulté significative d'aligner les pratiques de GRH à la stratégie d'affaires et ses objectifs organisationnels. Les deux entreprises, même si elles ne sont pas dans des contextes similaires, n'investissent que très peu sur le plan du développement des compétences malgré le fait qu'elles établissent comme stratégie d'offrir un produit respectant les plus hautes normes de qualité de l'industrie. La cohérence entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH laisse présager un manque d'efficacité probant. La raison principale pouvant expliquer un tel phénomène est le manque d'engagement des actionnaires dans le rôle de la fonction RH au sein de la firme. Ce manque d'engagement résulte donc d'un paradigme soutenant le peu d'importance stratégique de la fonction RH.

Une autre carence au niveau de l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'affaires se situe au niveau de l'évaluation de la performance. Pratiquement inexistant et ayant un impact nul, les gestionnaires ne sont pas en mesure de mettre de la valeur sur l'importance d'atteindre les objectifs organisationnels et de mobiliser les troupes de façon à augmenter la performance organisationnelle pour le premier cas. À titre illustratif, un alignement organisationnel majeur de la firme consiste à augmenter le chiffre d'affaires en pénétrant de nouveaux territoires. Cependant, il n'existe aucune évaluation formelle afin de suivre le travail des représentants d'une manière soutenue. En ce qui a trait au deuxième cas, l'appréciation des performances consiste à valider l'atteinte des objectifs fixés, ce qui peu sembler minimaliste comme application.

Une dernière carence identifiée qui démontre le manque de cohérence entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires se situe à la planification de la main d'œuvre. À l'intérieur des deux firmes, il n'existe aucun processus pour identifier les postes névralgiques ni le potentiel de risque quant à la possibilité de perdre des ressources humaines et leur expertise. Dans la mesure où la formation est offerte sur le tas et nécessite plusieurs semaines avant d'être en mesure d'atteindre les quotas de production, cela vient sans aucun doute les fragiliser et les rendre plus vulnérables.

Bref, suite à l'analyse du présent cas, la faille majeure qui vient expliquer le manque d'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie d'affaires se situe au niveau des actionnaires. Le manque de planification stratégique et le peu de partage de la vision organisationnelle provoque des carences quant à la définition des objectifs et des pratiques de gestion à mettre en place. Dans un contexte où les paramètres financiers, socio-économiques et légaux se sont complexifiés, ces carences deviennent une faiblesse majeure qui sous-tend un manque de performance organisationnelle. Il est intéressant de constater la similitude des deux organisations malgré le fait qu'ils soient dans des secteurs d'activités distincts. Les deux cas appliquent des pratiques de GRH qui en partie viennent répondre aux objectifs de la firme, mais laissent pendantes d'autres pratiques qui viendraient créer une valeur ajoutée qui pourrait les distinguer de la concurrence. Toutefois, le mode de gestion paternaliste des deux firmes aux niveaux des actionnaires les limite puisque les gestionnaires s'appuient sur la volonté de leurs actionnaires.

## **Conclusion**

La GSRH constitue un champ d'étude relativement jeune et qui suscite l'intérêt des chercheurs et des gens d'affaires. Bien que plusieurs chercheurs reconnaissent les liens théoriques, les recherches empiriques ont été avares d'explications. Il convient de consacrer temps et énergies à démontrer tout le caractère explicatif des pratiques de GRH. Elles permettent lorsqu'elles sont alignées à la stratégie d'affaires, d'augmenter la performance organisationnelle.

La présente recherche a permis d'apporter un certain éclairage sur les relations entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH et ce, dans une comparaison entre deux entreprises manufacturières québécoises. Le manque d'encadrement stratégique ressort comme un point majeur qui nuit et appauvrit les résultats. Le manque de soutien des actionnaires constitue également une explication qui vient démontrer la trop grande présence de pratiques isolées, sans réflexion quant aux besoins organisationnels, aux capacités dynamiques et à la stratégie d'affaires.

Comme toute recherche, certaines limites sont présentes et doivent être traitées avec une certaine prudence face aux résultats obtenus. Ainsi, deux seul cas ont été analysés. Il est impossible de généraliser les résultats et le caractère subjectif des répondants peut venir teinter la collecte de données. Les recherches explicatives en GSRH ne font que commencer et il est à souhaiter que

les chercheurs repoussent les limites de la connaissance afin de permettre aux entreprises de mieux comprendre la portée de leurs décisions et de leurs pratiques de gestion. L'environnement compétitif oblige, les entreprises qui sauront s'adapter aux conditions externes et internes pour obtenir un accroissement de leur performance seront celles qui s'en sortiront le mieux. Il serait intéressant que les chercheurs, notamment en PME, se questionnent sur l'impact des parties prenantes (en particulier les actionnaires) comme frein à la performance organisationnelle.

## Bibliographie

1. Allani-Soltan, N., Arcand, M. et Bayad, M. La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises française. *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005, Vol. 3, no 2, 602-638.
2. Ansoff, H.I., et Stewart, J.M. (1967), *Strategies for a Technology-based Business*, Harvard Business Review, (45:6), 71-83.
3. Arcand, M. (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires. Metz : Université de Metz.
4. Arcand, G. (2006), *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
5. Baron, J.N., et Kreeps, D.M. 1999b. "Consistent Human Resource Practices". *California Management Review*, 41(3): 29-53.
6. Becker, B., Gerhart, B. (1996). „The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.
7. Becker, B., Huselid, M. (1999). "Overview: Strategic human resource management in five leading firms". *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
8. J.C. Bernatchez, *Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois*, *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol 6(1), mars 2008.
9. Delery, J., Doty, H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4), 802.
10. DeSarbo, W., Di Benedetto, C., Song, M. et Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
11. Dyer, L. 1985. « Strategic Human Resources Management and Planning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. Rowland et G. Ferris, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 3, 1–30.
12. Freeman, C. (1974), *The Economics of industrial innovation*, Penguin, Harmondsworth, England.
13. O.Gagnon et G. Arcand, *Les pratiques des GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle*, *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol 9(2), septembre 2011.
14. Guest, D. (1997). 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *international journal of Human Resource Management*, 8:3,263-76.
15. Guérin, G. et T. Wils. 2002. « La gestion stratégique des ressources humaines ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 27 (2), 14–23.
16. Hitt, M. et Ireland, D. (1985). Strategy, Contextual Factors, and Performance. *Human Relations*, 38(8), 793.
17. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38:3,635-72.

18. Johnson, T. et Kaplan, R. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting [2]. *Management Accounting*, 68(7), 22.
19. Le Louarn, J.-Y. et Wills, T. 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*. Paris : Éditions Liaisons.
20. Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, S.L, Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*. Vol 19, p.64-85.
21. Manu, F. et Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79.
22. MacDuffie, J. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance organization". *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197.
23. McMahan, G., Virik, M., Wright, P.M. (1999): Theoretical perspectives for SHRM. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, 99-122.
24. Miles, R.E., Snow, C.C., "Organizational strategy structure and process", New-York, McGraw Hill, 1978
25. Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. « L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures ». Montréal : Gaétan Morin, 1994, 158 p.
26. O'Regan, N. et Ghobadian, A. (2005). Strategic planning - a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation*, 25(10), 1107-1117.
27. Pfeffer, J. et Veiga, J.F., "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, 1999, 37-48.
28. Porter M.E. "Competitive advantage". New-York; The free press, 1980.
29. Rispal, H.M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles : De Boeck Université, 250p.
30. Robson, C. (1993). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers
31. Schuler, R.S. 1998. « Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18–31.
32. Schuler, Randall S; Jackson, Susan E, *Management Revue*, vol 16(1), 2005
33. Toffler, A., et Toffler, H. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris: Fayard.
34. Treacy, M. et Wiersema, F. (1995, April). The winning ways of product leaders. *Directors and Boards*, 19(3), 38-41.
35. Venkatraman, N. (1989a), The concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, (14:3), 423-444.
36. Way, S.A., Johnson, D.E. (2011) Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. Vol 15, P. 1-19
37. Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W. et Milkovich, G.T. (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., 1999.
38. Wright, P. et Snell, S. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
39. Wright, P.M. et McMahan, G.C., Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human resource management journal*, vol 21(2), 2011
40. Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Second edition, Thousand Oaks, CA: Sage