

***Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique  
sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal<sup>1</sup>***

**Mohamed Bayad**

ESM - IAE

3, place E. Branly

57070 – Metz – Cedex

[bavad@esm.univ-metz.fr](mailto:bavad@esm.univ-metz.fr)

**Jacques Liouville**

Université Robert Schuman

1 place d'Athènes

67045 – Strasbourg – Cedex

liouville@swol.de

**Mots-clés :** GRH administrative, GRH stratégique, Lien GRH/Stratégie, Performances, Configurations, PME.

XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



---

<sup>1</sup> Les auteurs sont cités par ordre alphabétique, mais leur contribution est identique.

## **Résumé**

Cette contribution s'inscrit dans le prolongement du Forum que l'Academy of Management Journal a consacré en 1996 à la relation entre les pratiques de GRH et les performances des entreprises. Cet article s'intéresse aux conditions sous lesquelles les pratiques de GRH qualifiées d'administratives et stratégiques se répercutent positivement ou négativement sur les performances des entreprises. L'article montre en particulier que l'influence des pratiques de GRH est modulée par la stratégie de l'entreprise, confirmant ainsi l'intérêt des approches en termes de « configurations ». Cet article est particulièrement innovant dans la mesure où la relation entre les pratiques de GRH et les performances est appréciée à l'aide d'un modèle causal (modèle en cascade). Le modèle en cascade permet en particulier de caractériser les liens existants entre différents indicateurs de performance. De ce fait, cet article aide à comprendre les conclusions paradoxales issues de travaux antérieurs. Par ailleurs, les hypothèses développées dans cet article permettent d'approfondir la connaissance des relations entre les pratiques de GRH et les performances. Par conséquent cet article débouche sur des conclusions utiles tant pour l'évolution de la théorie que de la pratique.

### **Mots clés :**

GRH administrative, GRH stratégique, Lien GRH/Stratégie,  
Performances, Configurations, PME.

## Introduction

L'influence positive de la GRH sur la compétitivité des entreprises est largement admise (Barney & Wright, 1998; de Geus, 1997; Hamel & Prahalad, 1994; Pfeffer, 1998). Cependant, les recherches empiriques relatives à cette question débouchent sur des résultats contradictoires (Becker & Gerhart, 1996). Une hypothèse souvent avancée pour justifier ces résultats repose sur le classement en deux modèles des différentes pratiques de GRH. Dans le premier modèle, qualifié de « contrôle » (Arthur, 1994) ou « technique » (Huselid, Jackson & Schuler, 1997) ou encore « administratif » (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996), le personnel est considéré comme un coût à minimiser. Dans le second modèle, le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager le « développement » du personnel. Ce second modèle de GRH est qualifié de « commitment » (Arthur, 1994), « stratégique » (Huselid, Jackson & Schuler, 1997) ou encore « Human-Capital-Enhancing » (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Afin d'éviter les confusions, dans la suite de cet article le terme « administratif » sert à qualifier les pratiques de GRH centrées sur la baisse des coûts, tandis que les pratiques visant à développer et valoriser les individus sont qualifiées de « stratégiques ».

La distinction entre ces deux modèles conduit généralement à postuler d'une part, qu'une liaison positive existe entre le modèle « stratégique » de GRH et les performances et, d'autre part, que l'impact de la GRH « stratégique » sur les performances est supérieur à celui de la GRH « administrative » (Arthur, 1994; Huselid et al., 1997). Cependant, les travaux de Day (1996), Johnston & Snizek (1991) ou Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988) mettent en cause l'hypothèse de la supériorité de la GRH stratégique. Par exemple, Day (1996) et Johnston & Snizek (1991) ont respectivement constaté que le « continuance commitment » et le « calculative involvement » (concepts proches de celui de « GRH administrative ») se répercutent positivement sur les

performances, mais pas l' « affective commitment » et le « moral involvement », qui sont des concepts proches de celui de GRH stratégique.

Par conséquent, cet article s'inscrit dans la lignée des travaux visant à réduire les paradoxes relatifs au lien entre les pratiques de GRH et la performance. Après avoir montré dans une première partie que les résultats paradoxaux résultent notamment du recours à des méthodologies de recherche très différentes, la seconde partie présente un modèle théorique destiné à améliorer la compréhension du lien entre les pratiques de GRH et les performances. Le test des hypothèses découlant de ce modèle conduit à confirmer sa pertinence, ce qui permet de conclure que les résultats de cet article peuvent être profitables tant pour les théoriciens que pour les praticiens.

### **1<sup>ère</sup> partie : les trois courants de recherche empirique en GRH**

Les articles du Forum “ Human Resource Management and Organizational Performance ” de l'Academy of Management Journal (1996) donnent une bonne image des recherches consacrées à la relation GRH/Performance, qui constituent le courant intitulé “ strategic human resource management ” (SHRM, ou GSRH en français) : Welbourne & Andrews, 1996; Youndt et al. 1996. Becker & Gerhart (1996) et Delery & Doty (1996) séparent les recherches appartenant à ce courant en trois catégories: perspectives universelle, contingente et configurationnelle.

#### **La perspective universelle**

Les partisans de cette approche s'intéressent en général à la relation entre une pratique de GRH prise isolément (variable indépendante), par exemple le travail en équipe (Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996), les compensations (Welbourne & Andrews, 1996) ou les programmes de retraite anticipée (Davidson, Worrel and Fox, 1996) et les performances (variable dépendante). Si la relation est fortement positive, la variable supposée indépendante est qualifiée de « best

practice ». L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. Au delà de cette méthode de recherche très simple, des auteurs cherchent à identifier un ensemble de meilleures pratiques (Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). L'hypothèse implicite de ces auteurs est que les effets positifs des différentes meilleures pratiques sont additifs (Becker & Gerhart, 1996). Mais ce raisonnement est contesté par les partisans des approches contingente et configurationnelle.

### **La perspective contingente.**

Au plan méthodologique, la théorie de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. Dans la littérature consacrée à la GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996). L'hypothèse de base de la perspective contingente est que l'alignement (également qualifié de « fit ») d'une stratégie spécifique et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer ses performances et que l'organisation ayant le meilleur fit affichera les meilleurs résultats. Parmi les travaux du forum de 1996, la recherche de Banker et al. (1996) est représentative de la perspective contingente classique. Comme dans le cas de la perspective universelle, les travaux les plus récents s'inscrivant dans l'approche contingente en GSRH ne se limitent pas en général à l'étude de la relation entre une seule variable indépendante et un indicateur de performance. Au contraire, des combinaisons de meilleures pratiques sont intégrées dans les analyses, ces combinaisons étant dénommées « systèmes » de pratiques de GRH. Dans ce cas, l'hypothèse d'additivité des effets des variables est abandonnée, au profit de l'idée que la combinaison de variables peut se traduire par un résultat susceptible de représenter plus ou moins que la somme des parties (Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid,

1996). De telles relations sont analysées par exemple par Youndt et al. (1996) et Delery & Doty (1996) et leurs résultats viennent confirmer les relations formulées dans leurs hypothèses. Cependant, certains résultats issus de l'approche contingente sont à prendre avec précaution. Ainsi, Becker & Gerhart (1996) notent que le mode classique de recherche d'alignements doit être soumis à révision, dans la mesure où le test de relations contingentes consiste à introduire dans les analyses le croisement (cross-product) de pratiques de GRH et d'un facteur de contingence. Toutes choses égales par ailleurs, cela implique que pour une variable contingente spécifique, le système de GRH produit un effet universel sur les performances. En pratiquant ainsi, la perspective contingente se distingue finalement peu de celle universelle, ce qui justifie l'adoption d'un design de recherche permettant de déboucher sur des prévisions plus pertinentes.

### **La perspective configurationnelle.**

Bien que partant des apports de la théorie de la contingente, l'approche en termes de configurations se distingue nettement de ce courant (Meyer, Tsui, and Hinings, 1993). Un fondement essentiel de l'école des configurations est de considérer que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément. Le partisan des configurations refuse de concevoir la réalité en termes de relations linéaires bivariées, ou même de systèmes multivariés dans lesquels les variables sont traitées indépendamment les unes des autres. Par conséquent, en vue d'améliorer la pertinence des prédictions, il est nécessaire d'identifier des configurations (ou gestalts, ou archetypes ou patterns), constituées de constellations d'éléments se supportant mutuellement et dont il est supposé que les effets synergétiques sont non linéaires. Il résulte de cette conception que les causalités mises en évidence dans une configuration peuvent ne pas émerger dans d'autres configurations, ou produire un effet inverse dans une autre (Meyer et al., 1993). En complément des perspectives universelle et contingente, Delery & Doty (1996) ont également testé dans leur recherche empirique la perspective configurationnelle, en postulant qu'un

système hybride de GRH peut être celui procurant les meilleures performances. Cependant leurs résultats ne leur permettent pas de confirmer les relations escomptées. Par conséquent, ils recommandent de poursuivre les recherches théoriques et de tester les nouveaux développements en vue de contribuer au progrès de l'approche configurationnelle en GSRH.

En résumé, la forte diversité des trois approches qui viennent d'être recensées contribue à expliquer l'existence des résultats contradictoires relatifs au lien GRH/Performance. Un autre facteur à l'origine de tels résultats provient du fait que les variables intégrées dans les analyses ne sont pas toujours identiques. De plus, même lorsque c'est le cas, il est rare que le mode de mesure de l'information soit semblable, ce qui étend les sources d'écart. Au delà de ces constats, une voie permettant d'améliorer la compréhension des résultats contradictoires consiste à élaborer un modèle synthétique et à formuler de nouvelles hypothèses (Becker & Gerhart, 1996). Notre recherche empirique s'inscrit dans une telle veine.

## **HYPOTHESES**

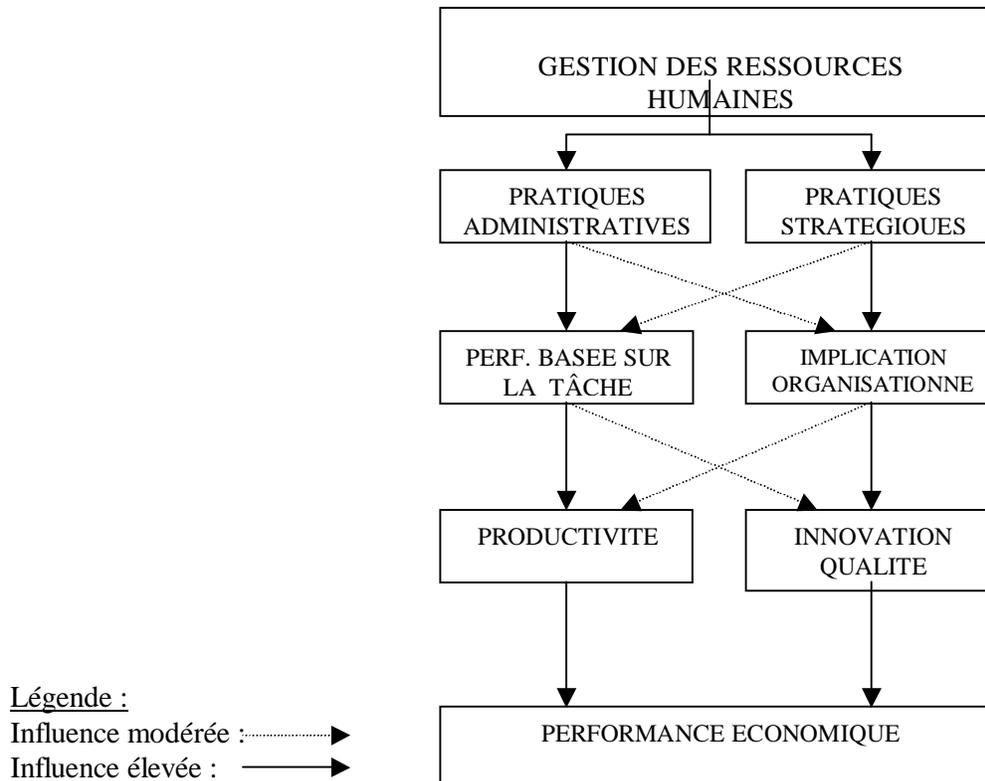
Dans les travaux traditionnels consacrés au lien GRH/Performance, la question des rapports de causalité est rarement posée explicitement. Or, ce n'est qu'une conception subjective, qui peut conduire à suggérer qu'un rapport de causalité lie directement les choix de GRH et la rentabilité par exemple. En effet, la rentabilité est fonction du taux de marge (c'est à dire de la différence entre le coût de revient unitaire et le prix) et du volume des ventes. Les coûts et les prix sont influencés par des éléments comme la productivité, la qualité relative des produits, leur image de marque, etc. (Porter, 1985; Buzzell & Gale, 1987). Quant au volume des ventes, il est largement influencé par le rapport « qualité/prix ». Ce raisonnement implique qu'il n'est pas rationnel d'estimer qu'une relation de causalité lie directement les choix de GRH et la rentabilité par exemple. Si la priorité est donnée à la recherche de rapports de causalité, il faut s'intéresser aux déterminants directs de la performance.

A ce niveau, il faut reconnaître que la performance n'est pas à considérer comme une variable monolithique. Au contraire, dans le prolongement des travaux de Bass (1952) et England (1967), il est possible de concevoir que la performance se décompose en plusieurs dimensions interdépendantes. Ainsi, bien que les décisions de GRH n'exercent pas un effet direct sur la rentabilité, ils produisent cependant un impact sur le comportement du personnel et ce comportement se répercute sur la productivité, la qualité de la production et la capacité de l'organisation à innover. Par conséquent, en fonction du degré de motivation du personnel (par exemple, volonté de s'impliquer ou état de démission mentale), la productivité et la qualité de la production devraient varier et avoir un impact différent sur le volume des ventes et la rentabilité (performance économique).

Cette argumentation autorise à postuler que les pratiques de GRH produisent un impact direct sur les comportements au travail, qui peuvent être évalués au moyen des indicateurs de « performance sociale », comme la performance basée sur la tâche (Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli ; 1997) et l'implication organisationnelle, proche du concept de « citizenship behavior » (Smith, Organ & Near, 1983; Tsui et al. 1997) ou « commitment » (Day, 1996; Mayer & Schoorman, 1992; Mowday, Steers & Porter, 1979). Ces comportements déterminent les résultats du travail, c'est à dire la « performance organisationnelle », pouvant s'appréhender par la productivité, la qualité et l'innovation. Finalement, la performance organisationnelle constitue la source directe de la performance économique. Admettre cette architecture des relations entre les différentes variables revient à postuler que les effets des pratiques de GRH sur les performances se diffusent selon un processus en cascade, comme le résume la figure 1.

**FIGURE 1**

**Modèle en cascade des relation entre pratiques de GRH et performances**



En fonction de la figure 1, trois hypothèses de base peuvent être formulées pour expliquer le lien entre la GRH et les indicateurs de performance, ces hypothèses postulant que l'influence des pratiques varie en fonction de leur nature (administrative ou stratégique).

En accord tant avec les travaux classiques consacrés à la motivation au travail (Herzberg, 1966 ; March & Simon, 1958), qu'avec les recherches plus récentes relatives à ce sujet (Miller & Friesen, 1984; Miles & Snow, 1995), il est possible de distinguer les déterminants conduisant les salariés à décider de « produire », de ceux menant à décider de « participer » (s'impliquer). Ainsi, il est permis d'établir que l'effet principal de la GRH administrative s'exerce sur la mobilisation de la

force de travail, celle-ci se répercutant sur la productivité et donc sur les coûts (Arthur, 1994 ; Youndt et al., 1996). Une autre influence positive de la GRH administrative sur la productivité provient du fait qu'elle vise à éviter la présence de personnel en quantité excédentaire, le niveau des effectifs étant ajusté en fonction du taux de remplissage du carnet de commandes. Par conséquent, la gestion « au plus juste » des effectifs exerce un effet positif sur le ratio de productivité par tête, qui est l'indicateur généralement utilisé pour mesurer la productivité (Huselid, 1995).

Mais, la GRH administrative ne suffit pas pour que le personnel décide de s'impliquer (participer, au sens de March & Simon, 1958), alors que l'implication est nécessaire pour améliorer la qualité et développer des innovations (Arthur, 1994 ; Delaney & Huselid, 1996), qui sont des facteurs favorisant la mise en oeuvre d'une stratégie de différenciation (Porter, 1980, 1985). L'implication est déterminée principalement par les pratiques de GRH stratégique (Delaney & Huselid, 1996; Youndt et al., 1996 ; Tsui et al. 1997), qui sont centrées sur le développement de la motivation et des compétences du personnel. Dit autrement, l'objectif de la GRH stratégique est de générer un contexte de travail de type “ knowledge work ” (Youndt et al., 1996), qui admet que les effectifs disponibles puissent être excédentaires par rapport aux objectifs immédiats. Par conséquent, il semble logique d'escompter qu'à court terme la GRH stratégique génère une productivité par tête inférieure à celle résultant de la GRH administrative. Mais cela ne signifie pas pour autant que la GRH stratégique demeure sans effet sur la productivité (Youndt et al., 1996). En effet, le personnel qui estime être “ valorisé ” au travail ne s'absente pas volontairement, alors que cela peut être le cas dans un contexte où la main d'œuvre est peu motivée. Ce constat conduit à postuler que la GRH stratégique influence modérément la productivité. Ces arguments permettent de formuler les hypothèses suivantes:

H1 - Les pratiques de GRH administrative et stratégique exercent une influence positive sur la performance sociale.

H1a - La GRH administrative produit un effet positif élevé sur la performance basée sur la tâche et un effet modéré sur l'implication organisationnelle.

H1b - La GRH stratégique exerce un effet positif élevé sur l'implication organisationnelle et un effet modéré sur la performance basée sur la tâche.

H2 - Les performances sociales exercent un effet positif sur la performance organisationnelle.

H2a - Une liaison positive élevée existe entre la performance basée sur la tâche et la productivité et une liaison modérée entre la performance basée sur la tâche et les indicateurs d'innovation et de qualité.

H2b - Une liaison positive élevée existe entre l'implication organisationnelle et les indicateurs d'innovation et de qualité et une liaison modérée entre l'implication organisationnelle et la productivité.

.H3 - Une liaison positive relie la performance organisationnelle et la performance économique.

Au delà des premières hypothèses, il est permis de s'interroger sur le niveau de performance atteint en fonction des systèmes de GRH mis en oeuvre. L'idée de départ est qu'une organisation adoptant un système hybride (combinaison de pratiques administratives et stratégiques de nature complémentaire) se révèle plus performante que celles dont le système de GRH est centré sur un seul type de pratiques: administrative ou stratégique (Atkinson, 1984 ; Locke, Kochan & Piore, 1995; Delery & Doty, 1996). En effet, un système hybride (mixte) permet de combiner les avantages de la compétitivité par les coûts et de la stratégie de différenciation (Miller, 1992). Par conséquent, proposer une offre différenciée à un coût compétitif doit permettre de gagner des parts de marché par rapport aux entreprises centrée sur une seule stratégie générique (au sens de Porter, 1980). En revanche, chacun des deux systèmes génériques de GRH permet d'obtenir un avantage spécifique (avantage de coût pour la GRH administrative et différenciation pour la GRH stratégique). Par conséquent, en suivant la logique de Porter (1980), il est envisageable que chacun de ces systèmes permette de devenir leader sur un marché, ce qui n'autorise pas à penser que, pris isolément, l'un de

ces deux systèmes soit supérieur à l'autre. En revanche, l'absence d'un système de GRH devrait se traduire par des résultats inférieurs à ceux des entreprises ayant adopté un système de GRH. Ces éléments conduisent à formuler trois hypothèses complémentaires. Compte tenu des disparités de performance postulées aux niveaux intermédiaires de notre modèle (H1a, H1b, H2a et H2b) ces trois hypothèses complémentaires mettent l'accent uniquement sur la performance finale, c'est à dire la performance économique.

H4 - Les entreprises adoptant un système de GRH mixte (combinaison d'une GRH administrative et stratégique) enregistrent une performance économique supérieure à celle des organisations n'ayant pas un tel système.

H5 - Les entreprises adoptant soit un système de GRH administrative, soit un système de GRH stratégique, enregistrent une performance économique identique.

H6 - Les entreprises n'ayant pas implémenté un système de GRH (pratiques de GRH administrative ou stratégique quasi inexistantes) dégagent une performance économique inférieure à celle des entreprises ayant adopté un tel système.

## **METHODOLOGIE**

### **Echantillon et procédures statistiques**

L'échantillon analysé est composé de PME manufacturière localisées en Lorraine. L'intérêt d'étudier un échantillon de PME est lié d'une part au fait que les grandes entreprises peuvent mettre en œuvre différentes pratiques de GRH dans les multiples unités de production qu'elles contrôlent (Snell & Dean, 1992). Par conséquent, les données collectées dans ces entreprises peuvent ne pas refléter leur réalité complexe. En revanche, les PME n'ont fréquemment qu'un site de production et par ailleurs elles sont souvent très spécialisées. Il en résulte que même dans le cas où elles possèdent plusieurs usines, le type de management mis en application est en général unifié. Par conséquent, le risque que des biais apparaissent dans les données collectées auprès de PME est plus faible que pour

les données synthétiques caractérisant les pratiques des grandes entreprises. En outre, les PME sont en général dirigées par leurs propriétaires, ce qui facilite des recherches longitudinales, dans la mesure où il est évident que le changement de dirigeants - propriétaires est moins fréquent que celui de managers. De ce fait, il est possible d'interroger les mêmes personnes d'année en année, ce qui augmente l'objectivité des recherches longitudinales. Un intérêt complémentaire de l'accent mis sur les PME est de permettre de tester les hypothèses dans un contexte différent de celui habituellement choisi par les chercheurs, c'est à dire celui de la grande entreprise. Par conséquent, l'analyse d'un échantillon de PME aide à vérifier si les conclusions issues de l'analyse de grandes entreprises sont généralisables à d'autres contextes.

Environ 650 PME représentatives du secteur manufacturier lorrain ont été contactées en 1989, dans le but de constituer un échantillon longitudinal homogène (proximité de taille, d'environnement géographique et même type de dirigeant). Sur cette base, un échantillon de 145 entreprises familiales a été constitué, les entreprises en question ayant entre 10 et 100 salariés. La comparaison entre cet échantillon et les entreprises non participantes conduit à conclure à l'absence de différences significatives.

En ce qui concerne la collecte de l'information, elle est issue d'entretiens directifs avec les dirigeants, qui ont été notamment interrogés à propos de leurs pratiques de GRH, de la stratégie et de l'organisation ainsi que des performances de leur entreprise.

Il est notable qu'étant donné que la recherche se situe encore à un niveau exploratoire, les hypothèses à la base de cet article sont testées uniquement sur les données de l'année 1993.

### **Variables sélectionnées**

La place accordée dans la première partie de cette recherche au Forum de 1996 de l'AMJ implique que les variables sélectionnées dans la banque de données des entreprises lorraines sont celles favorisant les comparaisons avec les travaux du Forum. Parmi ceux ci,

l'article de Youndt et al. est celui offrant les meilleures possibilités de comparaison. Par conséquent, dans les limites permises par notre modèle théorique, cet article a servi de référence lors du choix des variables. Conformément à notre modèle théorique, quatre catégories de variables sont prises en compte : pratiques de GRH, indicateurs de performance sociale, performance organisationnelle et performance économique. Les variables en question sont décrites ci-après.

Les pratiques de GRH prises en compte sont d'une part celles qui sont le plus fréquemment retenues par les chercheurs (Youndt et al. 1996). Celles-ci sont au nombre de quatre : recrutement, formation, évaluation des performances et rémunération.

Pour mesurer ces pratiques, en dehors d'une adaptation, les indicateurs sélectionnés sont identiques à ceux de Youndt et al. (1996). La modification est nécessitée par les différences culturelles existant entre la France et les USA. En effet, la rémunération à l'heure, pratique de GRH administrative aux USA, n'existe plus en France, où le régime du salariat est la règle. De ce fait, cette variable a été remplacée par la rémunération basée sur le salaire minimum légal. D'autre part, notre recherche prend en compte une cinquième pratique, qui réside dans le mode d'implication du personnel dans le processus de décision. Ce choix est lié au fait que cette pratique apparaît généralement dans les travaux majeurs consacrés à la recherche de meilleures pratiques en GRH (Youndt et al., 1996, p. 840). Le tableau 1 présente les pratiques examinées dans cette recherche, ces pratiques ayant été mesurées à l'aide d'une échelle à quatre points : 1 pour « pratique inexistante », 2 pour « pratique peu développée », 3 pour « pratique assez développée » et 4 pour « pratique très développée ».

**TABLE 1 : Les pratiques de GRH administrative et stratégique analysées**

	<b>Pratiques administratives</b>	<b>Pratiques stratégiques</b>
<b>Recrutement</b>	Sélection basée sur les capacités techniques	Sélection basée sur la capacité à comprendre et résoudre les problèmes
<b>Formation</b>	Centrée sur la recherche de gains de productivité à court terme (formation technique)	Centrée sur le développement de carrière
<b>Evaluation des performances</b>	Basée sur des standards	Basée sur le développement des compétences
<b>Rémunération</b>	Basée sur les résultats individuels Ancienneté Minimum légal	Basée sur les compétences mises en œuvre Basée sur les comportements (y compris le travail en groupe) Salaire du marché
<b>Participation</b>	Système d'information de type « top-down » : salariés non impliqués dans le processus de prise de décision	« Voice system » (participation des salariés au processus de prise de décision)

Conformément à la procédure choisie par Youndt et al. (1996), un score a été calculé pour chacun des deux systèmes de pratiques de GRH. Le score d'une entreprise pour chaque indicateur correspond à la somme des valeurs affectées aux différentes modalités de réponse,

cette approche additive évitant qu'en l'absence d'une pratique, le résultat du calcul soit nul. La robustesse des scores a été testée avec la méthode de Cronbach Alphas. La valeur des alphas de Cronbach pour le système de GRH administrative et stratégique sont significatifs : respectivement 0.783 and 0.86. En complément, pour tester les hypothèses H4 à H6, une classification a été effectuée sur les scores. La classification a permis d'obtenir une typologie séparant les entreprises en quatre classes, décrites ci-après dans la partie présentant les résultats.

En conformité avec notre modèle théorique, la performance sociale est décomposée en deux dimensions : performance basée sur la tâche et implication organisationnelle. Les auteurs du Forum de 1996 ne prenant pas en compte ces deux dimensions, les items choisis sont dérivés principalement de la recherche de Tsui et al. (1997). En conformité avec notre modèle, la performance fondée sur la tâche est appréhendée au moyen de quatre items pouvant contribuer à expliquer la productivité de l'organisation : rendement au travail, temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme, cette quatrième variable pouvant être prise comme indicateur de commitment de production (Mayer & Schoorman, 1992).

L'implication organisationnelle est appréciée à l'aide de six items, pouvant contribuer à expliquer les performances de l'organisation en matière d'innovation et de qualité : acceptation et contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation, suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, suggestion pour développer des innovations de produit, suggestions pour développer la qualité totale, expression des opinions et taux de démission, cette dernière variable étant prise comme indicateur d'une volonté de s'investir dans l'organisation (Arthur, 1994 ; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

Conformément au modèle de Youndt et al. (1996), la performance organisationnelle est mesurée par les trois facteurs considérés comme les déterminants fondamentaux de la performance économique (Buzzell & Gale, 1987; Kaplan & Norton, 1996; Porter, 1985;

Zahra & Covin, 1993) : la productivité (valeur ajoutée/tête), la qualité (degré de satisfaction des clients et coût des malfaçons) et l'innovation (degré de nouveauté des produits par rapport à la concurrence et nombre de nouveaux produits commercialisés depuis un an).

En ce qui concerne la performance économique, Youndt et al. (1996) ne prenant pas en compte ce niveau de performance, les items sélectionnés sont empruntés à l'article du Forum de 1996 de Delaney et Huselid. Ces items sont : rentabilité, croissance des ventes, parts de marché et fidélisation des clients. Pour ces items, les mesures ont été effectuées en comparant les données de l'entreprise à celles de la concurrence.

## RESULTATS

### Test des relations en cascade

Les calculs nécessaires au test des hypothèses ont été effectués avec le logiciel SAS-STAT. Les hypothèses H1 à H3 ont été testées à l'aide du test de Pearson. Les résultats correspondants figurent dans le tableau 2.

Tableau 2 – Corrélations entre les indicateurs synthétiques de l'étude

Variables	Moy.	écart-type	1	2	3	4	5	6	7
1. GRH administrative	2.81	0.72							
2. GRH stratégique	2.72	0.85	0.192*						
3. Tâche	2.67	0.77	0.253**	0.214*					
4. Implication	2.76	0.91	0.187	0.327**	0.211*				
5. Productivité	3.08	1.06	0.375**	0.122	0.353**	0.203*			
6. Innovation	3.67	0.91	0.082	0.496**	0.107	0.331**	0.093		
7. Qualité	3.25	0.82	0.213*	0.394**	0.113	0.275**	0.241**	0.430**	
8. Performance marché	3.23	0.89	0.287**	0.339**	0.245**	0.237**	0.351**	0.481**	0.513**

\* = seuil de 5%, \*\* = seuil de 1%.

Les résultats du test de Pearson étant conformes aux prévisions, cela permet de considérer que les hypothèses H1 à H3 sont validées, comme le résume le tableau 3.

**Table 3 - Prévisions des hypothèses H1 à H3 et conclusions du test de Pearson**

<b>Hypothèses</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Résultats</b>	<b>Validité</b>
<b>H1</b>	Corrélation positive entre la GRH administrative et les performances sociales ainsi qu'entre la GRH stratégique et les performances sociales.	Prévision confirmée	5 tests sur 6 significatifs : P< 0.01 (4) P< 0.05 (1)
<b>H1a</b>	Corrélation positive élevée entre la GRH administrative et la performance basée sur la tâche et corrélation positive modérée entre la GRH administrative et l'implication.	Prévision confirmée	P< 0.01 NS
<b>H1b</b>	Corrélation positive élevée entre la GRH stratégique et l'implication et corrélation positive modérée entre la GRH stratégique et la performance basée sur la tâche	Prévision confirmée	P< 0.01 P< 0.05
<b>H2</b>	Corrélation positive entre les performances sociales et les performances organisationnelles.	Prévision Confirmée	4 tests sur 6 significatifs : P< 0.01 (3) P< 0.05 (1)
<b>H2a</b>	Corrélation positive élevée entre la performance basée sur la tâche et la productivité et corrélation positive modérée entre la performance basée sur la tâche et les facteurs de différenciation (innovation et qualité).	Prévision Confirmée	P< 0.01 NS
<b>H2b</b>	Corrélation positive élevée entre l'implication et les facteurs de différenciation (innovation et qualité) et corrélation positive modérée entre l'implication et la productivité.	Prévision confirmée	P< 0.01 P< 0.05
<b>H3</b>	Corrélation positive entre les performances organisationnelles et les performances économiques	Prévision confirmée	3 tests sur 3 significatifs : P< 0.01 (3)

La typologie élaborée pour évaluer l'impact des différents systèmes de GRH sur les performances économiques (hypothèses H4, H5 et H6) résulte d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) effectuée selon la méthode de Ward sur l'ensemble des pratiques de GRH. Le découpage optimal apprécié à partir de la valeur du pseudo-F et du critère cubique conduit à proposer les quatre classes suivantes :

- Classe 1 (entreprises mettant fortement l'accent sur l'ensemble des pratiques administratives et stratégiques).
- Classe 2 (entreprises mettant fortement l'accent sur les pratiques stratégiques et modérément sur les pratiques administratives).
- Classe 3 (entreprises mettant fortement l'accent sur les pratiques administratives et modérément sur les pratiques stratégiques).
- Classe 4 (entreprises utilisant faiblement les pratiques de GRH administratives et stratégiques)

Pour tester les hypothèses H4, H5 et H6, une analyse de variance à un facteur (ANOVA) a été réalisée. Dans cette analyse, la typologie des systèmes de GRH joue le rôle de variable indépendante. Les résultats du test ANOVA (voir tableau 4) confirment que des différences significatives existent dans les performances enregistrées par les entreprises des différentes classes. Le test de comparaison de moyennes de Duncan rend cette conclusion plus explicite.

Les résultats du test indiquent qu'aux niveaux intermédiaires du modèle, les entreprises de la classe 1 (système mixte) n'affichent pas systématiquement des performances supérieures à celles des classes 2 et 3. Cependant, conformément à H4, les entreprises de la classe 1 sont celles qui dégagent la performance économique la plus élevée, ce qui permet de défendre l'idée qu'un système mixte peut engendrer des synergies. Les entreprises des classes 2 et 3, qui ont opté pour un système sélectif (priorité donnée soit à la GRH stratégique, soit à la GRH administrative), ne se différencient pas par leur performance économique. Celle-ci se situant comme prévu à un niveau intermédiaire, cela permet de conclure que l'hypothèse H5 est validée. Enfin, conformément à H6, les entreprises

de la classe 4 (entreprises recourant peu aux pratiques de GRH administratives et stratégiques) enregistrent les performances les plus faibles, tant aux niveaux intermédiaires du modèle qu'au plan de la performance économique.

**Tableau 4 - Tests ANOVA et de DUNCAN sur les classes de la typologie de GRH**

Variables	Classes				F	Test
	1 (n=18)	2 (n=29)	3 (n=62)	4 (n=36)		
	<i>de Duncan</i>					
GRH technique	3.63 (0.51)	1.81 (0.76)	3.09 (0.89)	1.31 (0.67)	42.34**	1>3>2>4
GRH stratégique	3.75 (0.62)	3.12 (0.91)	2.23 (0.97)	1.37 (0.73)	46.25**	1>2>3>4
Tâche	3.71 (0.52)	2.18 (0.57)	3.83 (0.81)	1.26 (0.63)	29.51**	1,3>2>4
Implication	3.62 (0.66)	3.74 (0.77)	1.97 (0.88)	1.19 (0.67)	24.87**	1,2>3>4
Productivité	3.29 (0.62)	3.04 (0.98)	3.93 (1.13)	2.44 (0.87)	18.54**	3>1,2>4
Innovation	3.91 (0.57)	4.07 (0.85)	2.29 (0.96)	1.58 (0.77)	23.19**	2,1>3>4
Qualité	4.37 (0.46)	3.76 (0.78)	3.44 (0.89)	2.53 (0.75)	19.35**	1>2,3>4
Performance marché	4.52 (0.38)	3.71 (0.79)	3.28 (0.98)	2.43 (0.87)	18.55**	1>2,3>4

\*\* = seuil de 1%.

Au delà de la vérification des hypothèses H4, H5 et H6, le tableau 4 confirme l'existence des relations en cascades proposées dans notre modèle. La trame d'ensemble est respectée, même s'il faut observer que productivité et qualité ne sont pas systématiquement opposées (classe 2 et 3 affichant un niveau de qualité équivalent, malgré des pratiques de GRH opposées). Une explication de ce phénomène peut résider dans le fait que la qualité répond à différentes définitions et peut s'obtenir par différentes voies. Par exemple, le niveau de qualité atteint à l'aide d'un système de type ISO 9000 (qui s'inscrit plutôt dans un type de contrôle

administratif de la qualité) ne correspond pas nécessairement au standard le plus élevé et n'est pas automatiquement celui procurant la plus grande satisfaction au client.

## DISCUSSION

Cette recherche basée sur l'analyse des perceptions des dirigeants de PME confirme largement nos hypothèses, c'est à dire qu'en fonction du système de GRH mis en œuvre, les comportements des salariés et les performances qui en découlent varient. En conformité avec Arthur (1994), nos résultats confirment que la GRH administrative engendre une productivité élevée et que la GRH stratégique favorise la différenciation. La relation entre les performance organisationnelle et économique en découlant peut cependant être similaire, ce qui est confirmé par nos résultats. Par conséquent, ce constat conduit à contester l'hypothèse de la supériorité universelle de la GRH stratégique sur celle administrative. Cette contestation repose notamment sur nos résultats relatifs à la productivité. En effet, contrairement à Huselid (1995) et Huselid et al. (1997), nos résultats ne permettent pas de conclure que la GRH stratégique produit un meilleur impact sur la productivité que la GRH administrative.

Ce résultat soulève une interrogation et conduit à se demander si les deux systèmes de GRH (administrative et stratégique) peuvent être considérés comme substituables. La réponse à cette question exige d'effectuer des analyses complémentaires. Des analyses additionnelles sont également nécessaires pour éclaircir deux autres résultats. D'une part, il est utile de trouver une explication au fait que nos hypothèses concernant le lien système de GRH-qualité ne sont pas totalement vérifiées. D'autre part, la supériorité du système " mixte " demande également à être éclaircie.

Dans ce but, nous nous inspirons des constats de Youndt et al. (1996), qui observent que la relation entre la performance organisationnelle et le système de GRH n'est pas indépendante des choix stratégiques. Selon ces auteurs, lorsque la compétitivité repose sur la domination par les coûts, la GRH administrative est la plus avantageuse. Inversement, la GRH stratégique doit induire les

meilleurs résultats lorsque la compétitivité est fonction de la capacité à se différencier. Cela implique que les entreprises ont intérêt à rechercher un alignement entre leur système GRH et leur stratégie (Huselid-1995), tout en sachant que parmi les cas de non-alignement, le sous-investissement est plus pénalisant que le sur-investissement (Tsui et al., 1997). En fonction d'une telle approche, il est possible de distinguer quatre configurations GRH-stratégie :

- Stratégie de domination par les coûts – GRH administrative (optimum 1).
- Stratégie de domination par les coûts – GRH stratégique (sur-investissement).
- Stratégie de différenciation – GRH stratégique (optimum 2).
- Stratégie de différenciation – GRH administrative (sous-investissement).

Pour apprécier le pouvoir explicatif de cette argumentation, des analyses complémentaires ont été effectuées, en suivant la méthodologie de Zahra et Covin (1993). Cette démarche conduit à comparer les deux entreprises les plus performantes et les deux entreprises les moins performantes de chacune des quatre classes. Pour ce sous-échantillon de 16 PME, nous avons collecté des données complémentaires relatives à la performance financière et à la stratégie dans le cadre d'entretiens additionnels avec les dirigeants. Dans le respect de la méthodologie de Zahra et Covin (1993), les données complémentaires ont été collectées pour les trois années suivant l'année d'enquête (1994-1996).

L'analyse intra-classe de la relation entre le mode d'alignement entre le système de GRH et la stratégie générique de l'entreprise (au sens de Porter, 1980) pour les classes 2 et 3 (classes ne se différenciant pas significativement pour leur performance économique) conduit à confirmer que le ROA est effectivement fonction du mode d'alignement. Ainsi, les deux entreprises les plus performantes de la classe 2 (système de GRH à dominante stratégique) ont un alignement qui correspond à la situation d'optimum 2. Dans un environnement fortement concurrentiel, ces deux entreprises mettent l'accent sur la différenciation par la qualité et dans une moindre mesure sur l'innovation-produit. Les entreprises les moins performantes de cette classe sont en situation de sur-

investissement (GRH stratégique, alors que la stratégie générique est celle de domination par les coûts). Situées dans les secteurs du textile et du bois, les deux entreprises en question subissent fortement la concurrence internationale. Leur seule arme concurrentielle est de jouer sur les prix tout en maintenant un niveau de qualité minimum. Dans la classe 3 (système de GRH à dominante administrative), les entreprises les plus performantes sont en situation d'optimum 1. Ces deux entreprises recherchent une domination par les coûts sur des marchés où les produits offerts (peu complexes) sont relativement similaires à ceux proposés par les concurrents. En revanche, les entreprises les moins performantes sont en situation de sous-investissement (stratégie générique de différenciation par la qualité et système de GRH administrative). En effet, ces entreprises tentent d'échapper à la concurrence par les prix en développant une stratégie de différenciation, mais sans recourir aux pratiques de GRH stratégique.

Les résultats quantitatifs (voir tableau 5) permettent de confirmer que les deux modes d'alignement considérés comme optimum conduisent à un taux de rentabilité relativement similaire. En revanche, les situations de déphasage (état de sur- ou sous-investissement) conduisent à une rentabilité moins satisfaisante. A ce niveau, il est confirmé que la situation de sur-investissement procure de meilleurs résultats que celle de sous-investissement. Malgré cette infériorité, nos résultats indiquent que le sous-investissement est moins défavorable que l'absence quasi-totale de système de GRH (classe 4).

**Tableau 5 – Performances et configuration stratégie-GRH**

	<b>Classe 1</b> <i>Système de GRH mixte</i>	<b>Classe 2</b> <i>Optimum 2</i>	<b>Classe 2</b> <i>Sur Investissement</i>	<b>Classe 3</b> <i>Optimum 1</i>	<b>Classe 3</b> <i>Sous investissement</i>	<b>Classe 4</b> <i>Absence de système de GRH</i>
	4 entreprises	2 entreprises	2 entreprises	2 entreprises	2 entreprises	4 entreprises
<b>Stratégie générique</b> <i>(selon la typologie de Porter)</i>	Différenciation par l'innovation	Différenciation par la qualité	Domination par les coûts	Domination par les coûts	Différenciation par la qualité	niche
<b>Performances:</b>						
ROA (1)	0.329	0.217	0.145	0.241	0.104	0.041
ROA ajusté (2)	0.093	0.051	0.014	0.028	-0.005	-0.121
Variation du CA (3)	0.113	0.089	0.051	0.140	-0.017	-0.058
Variation du CA ajusté (4)	0.037	0.022	-0.010	0.059	-0.052	-0.097

(1) ROA = Résultat d'exploitation rapporté aux capitaux investis (moyenne sur la période 1994-1996). entreprises sous

(2) ROA calculé en écart à la moyenne du secteur d'appartenance (moyenne sur la période 1994-1996).

(3) Taux de variation moyen sur la période 1994-1996.

(4) Taux de variation moyen sur la période 1994-1996.

Il est à remarquer que les entreprises sans système de GRH (classe 4) sont des -traitantes, travaillant sur cahier des charges pour des donneurs d'ordre régionaux, les produits demandés se prêtant peu à une différenciation. Dans ces entreprises, la GRH est de type paternaliste et s'appuie avant tout sur les contacts directs. Il est à noter que c'est dans cette classe que les écarts de rentabilité sont les plus faibles.

Dans la classe 1, les écarts de rentabilité sont également limités. Les quatre entreprises étudiées mettent l'accent sur l'innovation. A dominante internationale (45% à 80% du chiffre d'affaires réalisés à l'exportation), ces entreprises sont situées dans un environnement très concurrentiel, où les technologies utilisées sont complexes. L'implication à l'international exige un effort important de développement et de commercialisation de produits nouveaux. L'innovation-produit est étroitement liée à l'innovation de procédés, qui donne une grande flexibilité et permet de maîtriser les coûts de production. L'innovation-produit est aussi associée à des normes de qualité rigoureuses. C'est ainsi que ces entreprises parviennent à

créer un avantage compétitif unique, source de hautes performances. En jouant simultanément sur la créativité et le contrôle, ces entreprises donnent naissance à un système de GRH mixte. Ce n'est donc pas la "mixité" intrinsèque qui est source de performance, mais l'alignement entre la complexité de la stratégie et le système de GRH.

En ce qui concerne la question de l'impact de la qualité sur les performances des entreprises des différentes classes, l'analyse des stratégies permet de la résoudre. Dans les classes 1 et 2, la qualité est surtout conçue comme la recherche d'une plus grande satisfaction du client. En revanche, dans les classes 3 et 4, la qualité est recherchée avant tout sous la forme d'une réduction des mises au rebut (malfaçons).

## **CONCLUSION**

La recherche qui vient d'être présentée constitue une contribution à l'amélioration la connaissance du lien GRH / performance. Le premier apport de cette recherche se situe au plan théorique. En effet, comme cela était souhaité par Becker & Gerhart (1996), ainsi que par Youndt et al. (1996), cette recherche a conduit à élaborer un modèle permettant de « distiller » les conséquences des activités de GRH à différents niveaux de l'organisation. L'intérêt de notre modèle est de ne pas payer attention uniquement aux critères financiers, mais de démontrer quels sont les relations qui existent entre ce critère traditionnel et des facteurs intermédiaires de performance. Le modèle en cascade aide à mieux comprendre sous quelles conditions un système de HRM spécifique exerce une influence positive ou négative sur les performances économiques (incluant celles financières). Le test du modèle en cascade au moyen de six hypothèses a conduit à le valider empiriquement. Par conséquent, ce modèle peut être considéré comme utile pour mieux comprendre des résultats qui, jusqu'à présent, étaient considérés comme contradictoires. Ce modèle devrait également aider à renforcer la rigueur des replications, en évitant la confusion entre différentes mesures de la performance.

Au plan des résultats empiriques, notre recherche est également intéressante pour plusieurs raisons. En premier lieu, les tendances observées par Youndt et al. (1996) ont été vérifiées dans le contexte français, ce qui permet de conclure que certains mécanismes de performance ne sont pas spécifiques aux entreprises américaines.

En complément, alors que Youndt et al. (1996) n'avaient pas examiné ce point, nous avons démontré que les entreprises qui adoptent une stratégie hybride se révèlent les plus performantes quand elles connectent cette stratégie et un système de GRH hybride. Les études de cas que nous avons effectuées indiquent que cette configuration est optimale en particulier pour les entreprises se développant à l'international. Ces résultats confirment que l'impact de différents systèmes de GRH sur les performances n'est pas indépendant des stratégies poursuivies, ce qui permet d'affirmer qu'il n'est pas possible d'attendre des effets universels d'un système RH donné. Au contraire, en accord avec Tsui et al. (1997), nos résultats conduisent à conclure que les performances sont fonction de la cohérence qui existe entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de GRH. Nos résultats relatifs aux stratégies hybrides démontrent que plus la stratégie devient complexe, plus les systèmes de GRH doivent également gagner en complexité pour garantir des performances élevées. C'est ainsi que des stratégies hybrides appellent des systèmes de GRH hybrides. Lorsque l'alignement nécessaire est réalisé, il est alors possible de dégager des performances supérieures.

Malgré leur intérêt pour le développement de configurations « système de GRH/stratégie » performantes, il faut noter que nos résultats sont encore fragiles. Pour les renforcer, il serait utile de questionner des salariés. En effet, l'objet au cœur de notre recherche est en fait la relation d'emploi. Par conséquent, tout comme dans la recherche de Tsui et al. (1997), en ayant focalisé l'attention uniquement sur les dirigeants, nous n'avons incorporé dans notre étude qu'une seule des parties à une relation d'emploi. Afin d'avoir une vue en conformité avec la réalité, il serait donc utile de vérifier si le comportement des salariés correspond effectivement aux perceptions des dirigeants. Une

autre faiblesse de nos résultats est qu'en l'état actuel, les analyses portent sur une seule année. Par conséquent, une prochaine étape de recherche devrait consister à soumettre nos hypothèses à des analyses longitudinales. Il serait également souhaitable de parvenir à élargir notre échantillon à l'échelle nationale (France entière), afin de vérifier que nos résultats ne sont pas influencés par des spécificités régionales.

En ce qui concerne les prolongements à donner à cette recherche, il serait utile de mettre à profit l'approche de Snell et Lepak (1999), qui considèrent qu'une entreprise donnée peut avoir intérêt à ne pas adopter un système de GRH monolithique. La question se pose en particulier pour les entreprises optant pour un système de GRH hybride. En effet, le caractère « hybride » peut provenir du fait que des éléments extraits de différents systèmes sont combinés pour composer un « mixte », applicable à l'ensemble du personnel (approche monolithique). Mais, comme l'envisagent Snell & Lepak (1999), le caractère hybride peut aussi résider dans le fait que les pratiques mises en œuvre varient à l'intérieur d'une entreprise, en fonction de l'importance stratégique des différentes catégories de personnel. Par conséquent, compte tenu de l'impact que les configurations hybrides peuvent avoir sur les performances, l'approfondissement de ce point est important.

## Mesure des concepts et variables de l'étude

<b>Concepts</b>			
	<b>Variables</b>	<b>Mesures</b>	
		<b>Moyenne</b>	<b>Alpha</b>
<b>Pratiques de GRH</b>			
	<b>GRH administrative</b>	<b>1-4</b>	<b>0.783</b>
	<i>Recrutement basé sur les capacités techniques</i>	2.88	
	<i>Formation technique</i>	2.72	
	<i>Evaluation basée sur des standards</i>	2.58	
	<i>Rémunération individuelle</i>	3.15	
	<i>Rémunération à l'ancienneté</i>	2.79	
	<i>Rémunération liée au minimum légal</i>	2.93	
	<i>Système d'information Top-Down</i>	2.76	
	<b>GRH stratégique</b>	<b>1-4</b>	<b>0.865</b>
	<i>Recrutement basé sur la capacité à traiter les problèmes</i>	2.35	
	<i>Formation axée sur le développement de carrière</i>	3.07	
	<i>Evaluation basée sur le développement de compétences</i>	2.87	
	<i>Rémunération basée sur les compétences</i>	3.11	
	<i>Salaire fonction du marché</i>	2.35	
	<i>Rémunération en fonction du comportement</i>	2.63	
	<i>Participation des salariés à la prise de décision</i>	2.84	
<b>Performances sociales</b>			
	<b>Performance basée sur la tâche</b>	<b>1-4</b>	<b>0.825</b>
	<i>Absentéisme</i>	2.81	
	<i>Rendement au travail</i>	2.72	
	<i>Volume de travail</i>	2.53	
	<i>Capacité à effectuer les tâches demandées</i>	2.93	
	<b>Implication</b>	<b>1-4</b>	<b>0.901</b>
	<i>Contribution à la réalisation des objectifs</i>	2.57	
	<i>Suggestions pour améliorer l'organisation</i>	2.69	
	<i>Suggestions pour développer des innovations de produit</i>	2.81	
	<i>Suggestions pour améliorer la qualité totale</i>	2.42	
	<i>Expression d'opinion</i>	2.87	
	<i>Qualité du travail</i>	2.62	

## Performance organisationnelle

<b>Productivité</b>	1-5	0.805
<i>Productivité du travail</i>	3.08	
<b>Innovation</b>	1-5	0.737
<i>Degré de nouveauté par rapport à la concurrence</i>	3.77	
<i>Nouveaux produits commercialisés</i>	3.56	
<b>Qualité</b>	1-5	0.811
<i>Degré de satisfaction des clients</i>	3.83	
<i>Coût des malfaçons</i>	2.67	
<b>Performance de marché</b>	1-5	0.892
<i>Evolution du nombre de clients</i>	3.29	
<i>Evolution des parts de marché</i>	3.32	
<i>Croissance des ventes</i>	3.18	
<i>Rentabilité</i>	3.11	

---

## Bibliographie

Arthur, J. B., 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 37 : 670-687.

Atkinson J. (1984) Manpower strategies for flexible organisations, **Personnel Management**, 16(8) : 30-35.

Banker R. D., J. M. Field, R. G. Schroeder & K. K. Sinha, 1996. Impact of work teams on manufacturin performance : a longitudinal field study. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 867-890.

Barney, J. B., & Wright P. M., 1998. On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, 37 : 31-46.

Becker B., & B. Gerhart, 1996. The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 779-801.

Bass B. M.,1952. Ultimate criteria of organizational worth. **Personal Psychology**, 5, 157-173.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T., 1987. **The PIMS principles : Linking strategy to performance**. New York : The Free Press.

Davidson III, W. N., D. L. Worrel & J. B. Fox, 1996. Early retirement programs and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 970-984.

Day, N. E., 1996. Organizational commitment and instrumentality perceptions : Differentiating the concepts. In M. Afzalur Rahim, R. T. Golembiewski & C. C. Lundberg (Eds.), **Current topics in management** : Vol 1, 85-107. Greenwich, Conn. & London, England : JAI Press Inc.

de Geus, A., 1997. The living company. **Harvard Business Review**, March-April : 51-59.

Delaney J. T., & M. A. Huselid, 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 949-969.

Delery J. E., & D. H. Doty.1996. Modes of theorizing in strategic human management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 802-835.

England G. W., 1967. Organizational goals and expected behavior of American managers. **Academy of Management Journal**, 10, 107-117.

Glueck W.F., 1978. **Personnel : A Diagnostic Approach**. Revised Edition, Dallas, Business Publications Inc.

Hamel G. & Prahalad C..K., 1994. Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow », **Harvard Business Review**, 72, 122-128.

Herzberg, F., 1966. **Work and the nature of man**. Cleveland-Ohio : The World Publishing Company.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38 : 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S., 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of Firm performance. **Academy of Management Journal**, 40 : 171-187.

Johnston, G. P., & Snizek, W. E., 1991. Combining head and heart in complex organizations : A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. **Human Relations**, 44 : 1255-1272.

Kaplan, R. S. , & Norton, D. P., 1996. **The balanced scorecard : Translating strategy into action**. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Lengnick-Hall C. A. & Lengnick-Hall M., 1988. Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology. **Academy of Management Review**, 13, 454-470.

Lepak D. P. & S. A. Snell, 1999. The human ressource architecture : toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of management Review**, 24, 1, 31-48.

Locke R., Kochan T., Piore M. (1995) Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale, **Revue Internationale du Travail**, 2 : 153-179.

March, J. G., & Simon, H. A., 1958. **Organizations**. New York : John Wiley.

Mayer. R. C., & Schoorman F. D., 1992. Predicting participation and production outcomes trough a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 35 : 671-684.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R., 1993. Guest co-editors' introduction : Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, 36 : 1175-1195.

Miles, R. E., & Snow, C. C., 1978. **Organizational strategy, structure, and process**. New York : McGraw-Hill Book Company.

Miles, R. E., & Snow, C. C., 1995. The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy. **Organizational Dynamics**, spring : 4-18.

Miller, D., 1992. Generic strategies : classification, combination and context. IN : Baum, J. A. C., (Ed.) : **Advances in strategic management** : Vol.8, 391-408. Greenwich, Conn. & London, England : JAI Press Inc.

Miller , D., & Friesen, P. H., 1984. **Organizations : A quantum view**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior** , 14 : 224-247.

Pfeffer, J., 1998. **The human equation : Buiding profits by putting people first**. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Porter, M. E., 1980. **Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competition**. New York : The Free Press.

Porter, M. E., 1985. **Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance**. New York : The Free Press.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C., 1969. The context of organization structures. **Administrative Science Quaterly**, 14 : 47-61.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr, & Gupta, N., 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. **Academy of Management Journal**, 41 : 511-525.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., 1983. Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68 : 653-663.

Snell S. A., & Dean J. W., 1992. Integrated manufacturing and human resource management : A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, 35 :292-327.

Tsui, A. S., Pearce , J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M., (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship : Does investment in employees pay off ?

**Academy of Management Journal**, 40 : 1089-1121.

Welbourne T. M., & A. O. Andrews, 1996. Predicting the performance of initial public offerings : should human resource management be in the equation ? **Academy of**

**Management Journal**, 39(4) : 891-919.

Youndt M.A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., & D. P. Lepak,1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management**

**Journal**, 39(4) : 836-866.

Zahra S. A. & J. G. Covin, 1993 . Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, 14, 451-478.