

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	63 (2005)
<b>Heft:</b>	1: KM : partager pour gagner! ; Economie d'entreprise et capital humain (I) ; Compétition contre hominisation : Garelli - Jacquard : 1 - 1
<b>Artikel:</b>	L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME du secteur financier canadien : une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques
<b>Autor:</b>	Arcand, Michel / Baldeger, Rico
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141656">https://doi.org/10.5169/seals-141656</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'INFLUENCE DES SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME DU SECTEUR FINANCIER CANADIEN : UNE ANALYSE EMPIRIQUE ET THÉORIQUE DE L'APPROCHE DES REGROUPEMENTS STRATÉGIQUES

*Michel ARCAND<sup>1</sup>*

*Rico BALDEGGER<sup>2</sup>*

## Résumé

La gestion des ressources humaines et son effet sur la performance de la firme représentent encore de nos jours une zone d'indétermination. Plusieurs théories tentent d'ailleurs d'expliquer cette importante relation. C'est l'approche configurationnelle des ressources humaines qui servira de filtre théorique à cette recherche. Validant cette approche théorique auprès de 46 entreprises financières canadiennes, nous avons démontré, en partie du moins, la robustesse de cette approche stratégique de gestion des ressources humaines. Il ne fait aucun doute qu'une telle approche représente une alternative stratégique solide, capable d'accroître l'efficacité de nos firmes dans ce monde économique impitoyable et mondialisé.

## 1. Problématique

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme<sup>3</sup> (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Nonobstant ce fait, c'est l'approche configurationnelle qui servira de cadre d'analyse à cette étude.

Concrètement, l'approche configurationnelle des ressources humaines reconnaît deux hypothèses fondamentales. D'une part, la GRH n'a de réels effets sur la performance organisationnelle que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH (arrimage interne). Qui plus est, lorsque les pratiques liées à un système de GRH présentent une forte cohérence interne, c'est-à-dire une complémentarité appropriée entre elles, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (i.e. effet synergique des pratiques). D'autre part, l'effet potentiel du système de GRH sur le niveau de performance organisationnel sera

d'autant plus important s'il s'harmonise (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires).

Bien qu'elle représente une approche de plus en plus étudiée en GRH, la perspective configurationnelle soulève tout de même plusieurs interrogations de nature théorique (Gerhart, 1999). Parmi les principaux points d'achoppement, soulignons le peu d'intérêt que semblent manifester les chercheurs pour vérifier empiriquement l'ensemble des postulats constituant l'univers théorique de l'approche configurationnelle. En d'autres termes, peu d'études semblent avoir véritablement tenté de valider à la fois, les prémisses théoriques d'arrimage interne et externe des activités de GRH (Delery et Doty, 1996). De plus, aucune recherche n'a cherché à vérifier s'il pouvait exister une logique configurationnelle propre aux entreprises de petite et moyenne dimensions et, plus particulièrement, aux coopératives financières de petite et moyenne dimensions (CFPMD). Cette étude tentera de combler ces deux failles. Utilisant une démarche méthodologique innovatrice, nous allons tenter de démontrer l'existence d'une relation entre la présence de certains regroupements ou systèmes de GRH et l'accroissement de la performance organisationnelle de 46 coopératives financières canadiennes. Cette recherche se veut donc un intrant additionnel nous permettant d'éclairer un débat académique qui ne semble pas vouloir s'essouffler.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. Revue de la littérature**

Même si la littérature administrative semble depuis longtemps convaincue de l'importance des regroupements stratégiques (Burns et Stalker, 1961; Woodward, 1965), il a tout de même fallu attendre la fin des années 80 pour voir émerger la notion de regroupements « stratégiques » des pratiques de GRH (Baird et Meshoulam, 1988). En dépit d'une logique théorique somme toute perfectible<sup>4</sup>, quelques chercheurs ont tenté de vérifier, en totalité ou en partie, les hypothèses liées à l'approche configurationnelle des ressources humaines. Par exemple, les études menées par Arthur (1994) auprès de 30 petites aciéries américaines, ainsi que celles d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) réalisées auprès de 36 grandes aciéries américaines se sont attardées à vérifier l'hypothèse liée à la complémentarité des pratiques de GRH (i.e. arrimage interne). Les résultats rapportés par Arthur (1994) tout autant que ceux présentés par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) montrent, sans équivoque, que la présence de systèmes cohérents de pratiques de GRH, principalement ceux constitués d'activités mobilisatrices<sup>5</sup>, permet à la firme d'accroître son niveau d'efficacité organisationnelle.

Bien qu'intéressantes, ces études n'abordent en fait qu'une partie de l'univers conceptuel de l'approche configurationnelle des ressources humaines, soit l'hypothèse liée à la complémentarité des pratiques de GRH. Nous devons toutefois consulter les études de MacDuffie (1995) effectuées dans 62 sites de construction automobile et celles de Delery et Doty (1996) réalisées auprès de 192 banques privées américaines pour constater la pertinence de la théorie configurationnelle. Tout comme l'avaient démontré les précédents auteurs, les travaux de MacDuffie (1995) et Delery et Doty (1996) montrent que les effets combinés de certaines pratiques RH, notamment celles de nature mobilisatrice, semblent permettre aux organisations d'accroître leur niveau d'efficacité et ce, davantage que ne l'aurait fait la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés. Poussant plus loin l'analyse, ces deux recherches révèlent aussi que les effets combinés des pratiques de GRH étaient d'autant plus significatifs lorsque les regroupements de pratiques étaient correctement alignés sur des facteurs de contingence comme par exemple, la stratégie de l'entreprise.

La littérature académique comprend aussi certaines études qui tentent de valider la relation entre la présence de certaines combinaisons de pratiques de GRH et la performance de la firme. Bien que ces études n'aient pas explicitement validé l'hypothèse voulant qu'il existe une complémentarité entre les pratiques de GRH, elles présentent tout de même des résultats qui s'apparentent à ceux retrouvés dans les recherches énumérées précédemment. Que ce soit la recherche de Kelley (1996) menée dans 973 entreprises du secteur américain de fabrication de produits métalliques, celle de Dunlop et Weil (1996) réalisée auprès de 42 entreprises américaines du secteur américain du vêtement ou celle effectuée par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) dans 97 entreprises du secteur manufacturier américain, toutes trois indiquent que la performance organisationnelle semblent maximisée lorsqu'un regroupement de pratiques mobilisatrices de GRH correspond à d'importants éléments contingents comme la structure de production ou la stratégie d'affaires de la firme.

Ainsi, la recension des écrits montre qu'il existe une relation potentielle entre certains regroupements d'activités de ressources humaines et l'accroissement de la performance de la firme. Bien qu'intéressants, ces résultats ne permettent toutefois pas de clore définitivement ce débat. En effet, certaines explications semblent pour le moins perfectibles. Premièrement, peu d'études, si ce n'est celles réalisées par MacDuffie (1995) et Delery et Doty (1996), ont été en mesure de valider à la fois la logique d'arrimage interne et celle d'arrimage externe des pratiques de ressources humaines.

Deuxièmement, aucune recherche n'a été en mesure de montrer une égalité entre les différents systèmes de GRH. En effet, si l'on se rapporte aux modèles théoriques élaborés par Miles et Snow (1984), Porter (1985), Walton (1985) ou Dyer et Holder (1988), nous serions en droit de retrouver, *ceteris paribus*, un même niveau d'efficacité et ce, quelque soit le système ou le regroupement de pratiques de GRH mis en place. En d'autres termes, un système composé d'activités de GRH traditionnelles évoluant dans un environnement de travail de type taylorien devrait être aussi pertinent pour l'organisation qu'un système de GRH composé de pratiques mobilisatrices évoluant dans un environnement stratégique innovant. Or, l'ensemble des études répertoriées montre que seuls les regroupements composés de pratiques mobilisatrices semblent en mesure d'accroître la performance organisationnelle. Une telle constatation va donc à l'encontre des présuppositions théoriques énoncées précédemment. Finalement, aucune semble préoccupée par l'entreprise de petite et moyenne dimensions.

## **2.2 Modèle de recherche et hypothèses de travail**

Voulant apporter un éclairage nouveau à cette importante problématique, nous proposons d'adopter un modèle de recherche basé sur la théorie des typologies (Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993). Prenant comme postulat que les différents modèles retrouvés dans la littérature théorique sont vraisemblables, nous allons, pour les fins de cette recherche, construire un modèle théorique similaire à ceux présentés dans la documentation académique (ex. modèle de Walton ou de Porter). Composé de 20 pratiques de GRH et de 13 dimensions reliées à la stratégie organisationnelle, le modèle théorique présentera trois situations organisationnelles typiques généralement retrouvées dans les firmes.

Plus précisément, nous retrouverons trois regroupements ou systèmes de GRH théoriques. Nous y trouvons un système composé d'activités mobilisatrices que nous nommons « système d'engagement », un système constitué de pratiques de GRH traditionnelles que nous appelons « système de contrôle » et un autre

système théorique empruntant aux deux précédents systèmes que nous nommerons « système intermédiaire ». Le tableau suivant expose d'ailleurs l'importance théorique relative de chacune des diverses activités de GRH utilisées dans cette étude. Loin de ne constituer qu'un simple exercice théorique, ces regroupements théoriques (ou idéaux types) serviront ultérieurement d'éléments comparatifs avec les différents modèles organisationnels retrouvés dans les 46 CFPMD étudiées. Il est donc ainsi pensable de prétendre que plus le système RH que présente une organisation est aligné sur le modèle RH théorique, plus grande sera la cohérence interne de ses pratiques de GRH et conséquemment, meilleur sera son niveau de performance organisationnelle (hypothèse liée à la cohérence interne des pratiques de GRH).

<b>Variables</b>	<b>Système d'engagement</b>	<b>Système de contrôle</b>
<b>Rémunération incitative</b> - partage des gains - partage des profits - selon l'évaluation annuelle	important important important	accessoire accessoire accessoire
<b>Formation</b> - spécifique - générale	accessoire important	important accessoire
<b>Dotation</b> - recrutement externe - utilisation de tests - utilisation d'entrevues	important important important	accessoire accessoire accessoire
<b>Évaluation du rendement</b> - en fonction des résultats - en fonction des comportements	important important	accessoire accessoire
<b>Organisation du travail</b> - groupes de travail intégrés à la structure organisationnelle - groupes de travail en marge de la structure organisationnelle - groupes de projets - structure des postes individuels de travail * enrichissement horizontal des tâches * enrichissement vertical des tâches	important important important important important	accessoire accessoire accessoire accessoire accessoire
<b>Partage de l'information</b> - concurrence - marchés - produits - données financières de l'entreprise - données stratégiques	important important important important important	accessoire accessoire accessoire accessoire accessoire
<b>Sécurité en emploi</b> - politique formelle de préservation de l'emploi	important	accessoire

Tableau 1. Regroupement de pratiques de GRH associées au système d'engagement et au système de contrôle

Tel que mentionné précédemment, l'approche configurationnelle veut que les systèmes cohérents de GRH soient d'autant plus performants s'ils sont correctement alignés sur une stratégie d'affaires qui leur est compatible. En d'autres termes, le simple arrimage interne des activités de GRH représente une condition nécessaire mais non suffisante. Il faut donc aussi y retrouver un arrimage dit externe (i.e. aligné sur la stratégie d'affaires). À cet effet d'ailleurs, les modèles de Miles et Snow (1984), de Walton (1985), de Porter (1985) ou de Dyer et Holder (1988) sont unanimes quant à la nécessité de cette double harmonisation stratégique.

Notre modèle demande donc l'ajout de trois configurations stratégiques théoriques. Nous allons retrouver une stratégie de minimisation des coûts (i.e. structure centralisée, faible niveau d'innovation), une stratégie de différenciation (i.e. structure décentralisée, fort niveau d'innovation) et une configuration mitoyenne que nous nommerons stratégie de « focus » (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000). Comme nous l'avons fait pour les activités de gestion des ressources humaines, ces trois configurations stratégiques théoriques seront par la suite comparées aux différentes stratégies organisationnelles retrouvées dans les 46 CFPMD étudiées. Ainsi, plus une entreprise présente un profil stratégique s'alignant sur l'une ou l'autre des trois configurations stratégiques théoriques et plus cette entreprise possède un système de GRH cohérent en regard de cette même stratégie, alors meilleur sera son niveau d'efficacité organisationnelle (hypothèse liée à l'arrimage interne des pratiques de GRH et à l'arrimage externe stratégique). Les regroupements stratégiques optimaux (i.e. capables de maximiser le niveau de performance de la firme) sont d'ailleurs présentés dans la figure suivante.

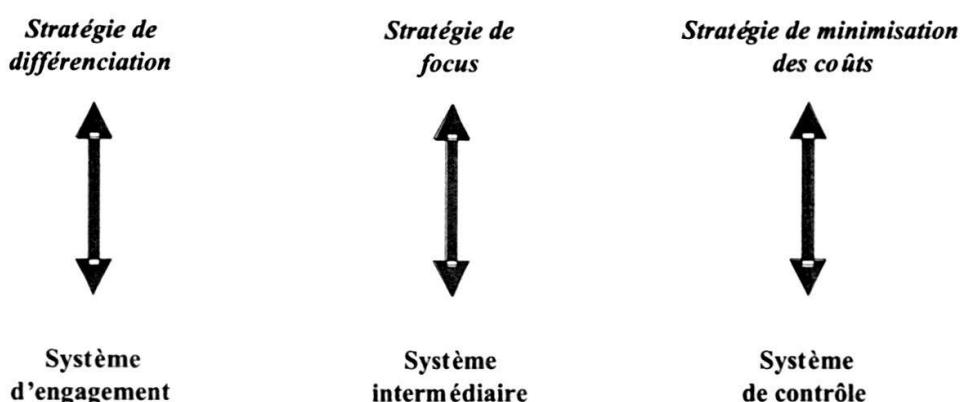


Figure 1. Arrimages configurationnels

Si les notions d'arrimage interne et externe jouent un rôle prépondérant dans notre modèle d'analyse, constituant respectivement nos variables indépendante et modératrice, d'autres éléments doivent également être pris en compte. Par exemple, quatre variables dépendantes serviront à mesurer le niveau de performance organisationnelle : le niveau de satisfaction au travail des employés, l'efficacité RH (i.e. productivité du travail), le retour sur l'investissement (RSI), les trop-perçus (profits) d'opération. Nous retiendrons aussi l'actif en mil-

lions de dollars, le nombre d'employés ainsi que la présence syndicale comme variables de contrôle. En raison de ce qui précède, deux hypothèses seront présentées. La première hypothèse tentera de valider la logique associée à la cohérence interne des pratiques de GRH. Si les modèles de GRH (typologies théoriques) que nous avons constitués représentent réellement des regroupements cohérents de pratiques RH capables d'accroître la performance organisationnelle, alors :

**Hypothèse 1.** *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance organisationnelle.*

La deuxième hypothèse propose, quant à elle, de compléter la précédente hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à l'arrimage externe. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors :

**Hypothèse 2.** *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle.*

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. Échantillon**

Cohérente avec notre problématique de recherche, notre stratégie de vérification se fera par le biais d'études de cas multiples. Plus particulièrement, elle portera sur 46 coopératives financières de petite et moyenne dimensions (CFPMD) ( $N = 50$ , taux de réponse de 92%) affiliées à l'une des 11 constituantes régionales de l'une des plus importantes institutions financières coopératives canadiennes. Comme seul critère d'éligibilité à la recherche, nous ne retenons que les CFPMD rattachées à cette constituante régionale dont l'actif total dépassait, en 1997, les 10 millions de dollars.

#### **3.2. Recueil de l'information**

Plusieurs instruments<sup>6</sup> de recueil de l'information ont aussi été nécessaires pour réaliser cette étude. La mesure de la GRH fut réalisée à l'aide d'un questionnaire comportant en tout 20 questions (7 dimensions RH). Pour chacune des questions, trois répondants (i.e. le directeur général, un cadre et un salarié) par CFPMD devaient indiquer sur une échelle en sept points de type Likert le niveau d'implantation de chacune de ces 20 pratiques RH dans leur CFPMD (1 = pas du tout implantée; 7 = fortement implantée). La mesure de l'orientation stratégique fut également réalisée à l'aide d'un questionnaire comprenant 13 questions couvrant 10 des principales dimensions stratégiques répertoriées dans la littérature théorique (Segev, 1989). Concrètement, nous demandions à chacun des 46 directeurs généraux d'indiquer sur une échelle en 7 points le niveau de préoccupation que leur CFPMD entretenait à l'égard de chacune des 10 dimensions stratégiques (1 = préoccupation minimale; 7 = préoccupation maximale) (alpha de Cronbach = 0,8649).

La mesure du niveau de satisfaction des employés est aussi effectuée par questionnaire. Ce dernier comporte 20 questions couvrant l'ensemble des dimensions de la satisfaction au travail telles que définies par Larouche (1975). Contrairement aux questionnaires précédents, une échelle continue en cinq points est proposée, permettant à l'ensemble des répondants<sup>7</sup> de se situer n'importe où sur l'échelle allant de « Pas du

tout satisfait(e) » à « Extrêmement satisfait(e) » ( $n = 887$ , alpha de Cronbach = 0,9248). Notons que l'indice de satisfaction représente, pour chaque CFPMD, la moyenne des 20 dimensions. Les questionnaires évaluant les activités de GRH et les orientations stratégiques étaient complétés en présence du chercheur principal, tandis que les questionnaires validant la satisfaction au travail étaient remplis par les répondants et expédiés directement au chercheur principal. Les informations relatives à la productivité et à l'efficacité financière nous ont été fournies par les rapports internes. Les données relatives aux trois variables de contrôle nous ont été transmises par les différentes CFPMD. Les données furent colligées durant l'année 1997 et 1998.

### **3.3. *Nature et mesure des configurations stratégiques et des systèmes de travail théoriques***

Comme nous l'avons mentionné lors de la présentation du modèle, notre orientation méthodologique nous obligeait à constituer des configurations théoriques auxquelles seront comparées les données issues des 46 organisations. Ces configurations théoriques représentent les trois configurations stratégiques théoriques ainsi que les trois regroupements théoriques de GRH discutés lors de la présentation du modèle. Les mesures associées aux différents profils stratégiques théoriques nous ont été directement apportées par les estimations empiriques établies par Segev (1989). Ainsi, pour chacune des 10 dimensions, Segev (1989) a estimé un poids théorique<sup>8</sup> allant de 1 (faible importance stratégique) à 7 (forte importance stratégique) (cf. annexes). Les mesures théoriques associées aux trois regroupements théoriques de GRH ont été définies grâce au jugement de 10 experts en GRH. Comme pour Segev (1989), les 10 experts devaient attribuer un poids théorique<sup>9</sup> allant de 1 (faible importance théorique de la pratique) à 7 (forte importance théorique de la pratique) à chacune des pratiques de GRH (cf. annexes).

### **3.4. *Méthodes d'analyse***

Les analyses choisies pour vérifier les deux hypothèses configurationnelles se veulent essentiellement de nature quantitative<sup>10</sup>. Nous avons validé l'hypothèse de complémentarité des pratiques de GRH (hypothèse 1) en mesurant, pour chacune des 46 CFPMD, la somme des écarts entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH effectivement retrouvées dans les firmes étudiées. Par hypothèse, moins grand sera l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, plus grand sera le niveau de performance organisationnelle. L'hypothèse 2 se veut une simple extension de la première hypothèse. En plus de tenir compte de la somme des écarts entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, nous tenons également compte de la somme des écarts existant entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques retrouvées dans les 46 organisations étudiées. D'autres analyses sont également utilisées pour vérifier, cette fois-ci, l'égalité empirique des divers regroupements de GRH. Pour ce faire, nous utilisons des analyses de type *post hoc*.

## **4. Résultats**

Les résultats obtenus lors des diverses analyses semblent montrer, du moins partiellement, la pertinence de cette approche stratégique. En ce qui concerne la première hypothèse (cf. Tableau 2), on constate que plus une CFPMD est en mesure de minimiser l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, plus cette dernière semble en mesure de maximiser l'indice de satisfaction ( $\Delta R^2 = 0,117$ ;  $F = 5,617$ ;  $p\text{-value} < 0,05$ ) et le niveau de productivité du travail ( $\Delta R^2 = 0,098$ ;  $F = 4,618$ ;  $p\text{-value} < 0,05$ ). La minimisation

des écarts entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles ne semble cependant pas en mesure de maximiser l'efficacité financière des CFPMD (trop-perçus :  $\Delta R^2 = 0,002$ ;  $F = 0,077$ ; p-value > 0,10 et RSI :  $\Delta R^2 = 0,022$ ;  $F = 1,007$ ; p-value > 0,10).

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	$\beta$ stand.	$\Delta R^2$						
Arrimage interne	0,356**	0,117	0,043	0,002	0,155	0,022	-0,325**	0,098

Tableau 2. Synthèse de l'hypothèse 1

\* : p-value < 0,10

\*\* : p-value < 0,05

\*\*\* : p-value < 0,01

Des résultats similaires ont aussi été trouvés lors de la vérification de la deuxième hypothèse (cf. Tableau 3). Ainsi, on remarque que plus une organisation est en mesure de minimiser l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, et plus cette dernière évoluera dans un cadre stratégique cohérent (i.e. minimisant l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles), meilleur sera alors le niveau de satisfaction au travail ( $\Delta R^2 = 0,178$ ;  $F = 9,228$ ; p-value < 0,01) et plus grand sera son indice de productivité du travail ( $\Delta R^2 = 0,123$ ;  $F = 5,970$ ; p-value < 0,05). Comme pour l'hypothèse précédente, cette approche ne semble toutefois aucunement capable d'influencer l'efficacité financière des CFPMD (trop-perçus :  $\Delta R^2 = 0,003$ ;  $F = 0,140$ ; p-value > 0,10 et RSI :  $\Delta R^2 = 0,041$ ;  $F = 1,870$ ; p-value > 0,10).

	Satisfaction		Trop-perçus		RSI		Efficacité RH	
	$\beta$ stand.	$\Delta R^2$						
Arrimages interne et externe	0,431***	0,178	0,057	0,003	0,206	0,041	-0,358**	0,123

Tableau 3. Synthèse de l'hypothèse 2

\* : p-value < 0,10

\*\* : p-value < 0,05

\*\*\* : p-value < 0,01

Comme nous avons pu le remarquer, il est tout à fait vraisemblable d'avancer que cette approche peut constituer une alternative stratégique valable pour les CFPMD. La vérification, quoique partielle, des deux hypothèses semble en partie répondre à nos intuitions théoriques. Cependant, une approche stratégique aussi

complexe demande une analyse plus étayée. Si les résultats obtenus représentent une condition nécessaire à la validation de l'approche, ils n'en constituent cependant pas une condition suffisante. Pour ce faire, nous nous devions de procéder à deux analyses supplémentaires dans le but de tester la robustesse de cette théorie. La première analyse que nous avons menée avait pour objectif de vérifier l'hypothèse voulant que les pratiques de GRH puissent, lorsqu'elles sont constituées en systèmes, créer un effet synergique. Selon nos résultats, cette hypothèse semble uniquement valable dans le cas de l'accroissement du niveau de satisfaction. Selon nos analyses, l'effet regroupé des pratiques de GRH expliquerait une variance additionnelle de 7,4% du niveau de satisfaction organisationnelle.

La deuxième analyse consistait à mesurer l'égalité des regroupements de GRH. En d'autres termes, cette approche veut que toutes les combinaisons RH aient le même effet sur la performance organisationnelle en autant que ces dernières soient correctement alignées sur une stratégie d'affaires correspondante. Les résultats se sont avérés forts intéressants à l'exception toutefois de l'indice de satisfaction au travail. En effet, sans grande surprise, les analyses *post hoc* ont montré que seul l'alignement entre une stratégie d'engagement et une stratégie organisationnelle de différenciation s'avérait une solution idéale permettant d'accroître l'indice de satisfaction des CFPMD.

## 5. Conclusion

Les résultats semblent partiellement cohérents en regard des deux hypothèses de recherche. D'une part, plus les CFPMD adoptent des stratégies de GRH conformes aux différents regroupements théoriques de GRH et plus ces CFPMD maximiseront le niveau de satisfaction au travail de leurs employés ainsi que l'indice de productivité du travail. D'autre part, cette réalité est d'autant plus importante lorsque ces CFPMD adoptent en plus des stratégies d'affaires correspondantes. En plus des hypothèses formulées, cette étude a pu aussi répondre partiellement à certains postulats inhérents à cette approche stratégique, soit ceux liés à l'effet synergique des regroupements de GRH et à l'égalité stratégique des systèmes de GRH. En dépit de résultats somme toute encourageants, certaines questions restent encore sans réponse. Parmi les principaux points d'interrogation, notons l'incapacité que semblent avoir les regroupements stratégiques de GRH à accroître les divers indices liés à l'efficacité financière des CFPMD. En outre, la nature et la taille de notre échantillon diminuent le pouvoir de généralisation externe de ces résultats.

## NOTES

- 1 Département des Sciences de la Gestion et de l'Économie, UQTR, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7, Canada (adresse d'envoi du comité éditorial).
- 2 Hautes Ecole de gestion (HEG) de Fribourg, Suisse.
- 3 La littérature académique montre l'existence de plusieurs théories expliquant la relation entre la présence d'activités de GRH et l'accroissement de la performance organisationnelle. Parmi les approches les plus étudiées notons les perspectives universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines (cf. Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999).
- 4 Peu d'auteurs, si ce n'est Baron et Kreps (1999a, 1999b) ne semblent réellement en mesure d'apporter une explication théorique « sérieuse » justifiant les avantages de regrouper des activités de GRH en un système cohérent.

- 5 La pratiques mobilisatrices désignent généralement l'ensemble des activités de gestion participative, les pratiques de rémunération incitative, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les activités de formation générale, etc.
- 6 Les lecteurs intéressés peuvent communiquer avec l'auteur principal pour obtenir les questionnaires utilisés lors de cette recherche.
- 7 Les répondants constituaient l'ensemble des employés salariés réguliers au moment de l'enquête (887 répondants sur un total de 1 096 employés réguliers) (test de conformité globale de  $t = 0,9122$  à un seuil de signification de 0,05).
- 8 Par exemple, la dimension « innovation de produits » aura un poids élevé dans une stratégie de différentiation, et un poids faible dans une stratégie de minimisation des coûts.
- 9 Par exemple, dans un système d'engagement, le poids théorique accordé à la pratique « sécurité d'emploi » sera théoriquement élevé, tandis que cette pratique n'a qu'un faible poids théorique dans un système axé sur le contrôle.
- 10 Les équations utilisées ont été tirées des travaux de Doty, Glick et Huber (1993). Les lecteurs intéressés par les équations peuvent communiquer avec l'auteur principal de l'article.
- 11 Notons encore une fois que les chiffres retrouvés dans cette matrice ci-dessous ne peuvent être inférieurs à 1 ou supérieur à 7.

## ANNEXES

Présentation des typologies théoriques

<b>Profils stratégiques théoriques</b>	<b>Coût</b>	<b>Focus</b>	<b>Différenciation</b>
Innovation technologique	5,58	5,75	5,56
Offre de produits et services	5,95	2,38	4,26
Innovation de produits	3,26	3,63	6,11
Qualité	3,53	4,14	6,53
<b>Ressources</b>			
- investissement long terme	5,80	4,92	4,38
- investissement matériel et RH	6,32	4,81	4,68
- investissement informatique	3,29	3,00	5,73
Prix	2,32	2,88	5,47
Marketing	2,53	3,38	6,58
<b>Processus stratégique</b>			
- processus interne	6,28	5,69	4,68
- processus externe	4,72	4,81	6,06
Risque	2,94	3,86	4,18
Proactivité dans le style de gestion	3,29	4,08	6,06

<b>Profils RH théoriques</b>	<b>Contrôle</b>	<b>Intermédiaire</b>	<b>Engagement</b>
<b>Rémunération incitative</b> - partage des gains de performance - partage des trop-perçus - primes aux employés performants	3,6 3,5 4,1	4,7 4,7 5,2	5,7 5,9 6,3
<b>Formation</b> - programmes spécifiques - programmes généraux	5,8 3,2	4,6 4,6	3,3 6,0
<b>Dotation</b> - recours au recrutement externe - utilisation de tests - utilisation d'entrevues	3,1 3,8 3,8	4,4 4,9 4,9	5,8 6,0 6,0
<b>Évaluation du rendement</b> - à l'aide d'objectifs mesurables - à l'aide de comportements observables	3,9 3,1	4,6 4,5	5,3 5,8
<b>Organisation du travail</b> - implication dans des équipes de travail - consultation par le biais de comités - résolution de problèmes par des équipes de projet - travail sur des postes de niveaux similaires - travail sur des postes de niveaux supérieurs	2,3 3,5 2,7 2,9 2,6	4,2 4,6 4,5 4,1 4,3	6,1 5,7 6,2 5,3 6,0
<b>Communication</b> - partage des informations stratégiques - partage des informations financières - partage des informations sur les nouveaux produits et services - partage des informations sur la concurrence	3,1 3,8 4,3 3,4	4,3 4,6 5,0 4,6	5,4 5,4 5,6 5,8
<b>Sécurité d'emploi</b> - protection des emplois des travailleurs	3,2	4,3	5,4

## BIBLIOGRAPHIE

- Arthur J.B. (1994), "Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, no3, p.670-687.
- Baird L.S. et Meshoulam I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, no1, p.116-128.
- Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London, England.
- Delery J.E. et Doty D.H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, no4, p.802-835.

- Doty D.H. et Glick W.H. (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling", *Academy of Management Review*, Vol.19, no2, p.230-251.
- Doty D.H., Glick W.H. et Huber G.P. (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, Vol.36, no6, p.1196-1250.
- Dunlop J.T. et Weil D. (1996), "Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the U.S. Apparel Industry", *Industrial Relations*, Vol.35, no3, p.334-355.
- Dyer L. et Holder G.W. (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in L. Dyer (éd.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, p.1-46.
- Gerhart B. (1999), "Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.31-51.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. et Dimick D.E. (2000), *Managing Human Resources*, Prentice Hall Canada, Scarborough, On.
- Ichniowski C., Shaw K. et Prennushi G. (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, Vol.87, no3, p.291-313.
- Kelley M.R. (1996), "Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector", *Industrial Relations*, Vol.35, no3, p.374-399.
- Larouche V. (1975), "Inventaire de satisfaction au travail : validation", *Relations Industrielles*, Vol.30, no3, p.343-373.
- MacDuffie J.P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, no2, p.197-221.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, Vol.13, no1, p.36-52.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.
- Segev E. (1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, Vol.10, no5, p.487-505.
- Walton R.A. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol.63, no2, p.77-84.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organizations*, Oxford University Press, London, England.
- Wright P.M., Dyer L., Boudreau J.W. et Milkovich G.T. (éd.), (1999), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. et Lepak D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39, no4, p.836-866.