

## **LIEN ENTRE LES PRATIQUES RH ET LA PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE DES ENTREPRISES : APPROCHES THEORIQUES.**

**Sanaâ KARIM**

Doctorante ès Sciences de Gestion  
Laboratoire de recherche GECIAS  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Université Hassan II - Casablanca - Maroc

**Pr Abdellatif KOMAT**

Professeur de l'Enseignement Supérieur  
Directeur du Laboratoire de recherche GECIAS  
Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Université Hassan II - Casablanca - Maroc

### **Résumé :**

Depuis plusieurs Décennies, le lien entre les pratiques ressources humaines et la performance de l'organisation interpelle plusieurs chercheurs en sciences de gestion et fait l'objet d'un grand débat dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Hormis l'abondante littérature qui existe à propos de cette problématique, elle constitue encore une véritable « boîte noire ». Plusieurs approches théoriques concluent à un lien entre les pratiques ressources humaines et la performance des organisations mais font l'objet de plusieurs critiques et limites. Parmi ces approches, trois d'entre elles sont les plus citées et utilisées. Il s'agit de l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle. Loin d'aspirer à clore ce débat, notre article a pour objet de présenter une synthèse des fondements théoriques de ces trois principales approches qui expliquent ce lien (même si leurs paradigmes ne convergent pas toujours), et de présenter certaines études empiriques y recourant comme base d'analyse.

**Mots Clés** : pratiques RH, organisation, performance, approche théorique, universaliste, contingente, configurationnelle.

## Introduction

Dans un contexte de crises de concurrence accrue, toute entreprise qui vise la performance et la pérennité est appelée à adopter des pratiques innovantes. Elle doit assurer sa survie et son évolution dans cet environnement en perpétuelle évolution interpellant une revalorisation de la place à réserver au capital humain. La gestion des ressources humaines, longtemps vue comme une simple fonction support, est dorénavant celle qui permet le plus à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Chrétien et al. 2005 ; Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Les enjeux de la gestion des ressources humaines deviennent de plus en plus importants et les attentes envers elle sont plus pressantes.

Par conséquent, plusieurs auteurs en sciences de gestion, et plus précisément ceux spécialisés en gestion des ressources humaines s'intéressent au lien entre les pratiques ressources humaines et la performance de l'organisation. Certains chercheurs ont avancé que, dans tout contexte, même celui de la PME, où la fonction ressources humaines est moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques RH, pouvait suffire à donner un avantage concurrentiel (Chrétien et al., 2005, Fabi et Garand, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997). En effet, différentes approches théoriques concluent à ce lien mais aucune n'est véritablement capable de confirmer pertinemment la relation « pratiques RH-performance ». Néanmoins, trois principales approches reviennent souvent et sont utilisées dans plusieurs études : l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle.

L'objet de notre présent article est donc de présenter ces trois principales approches qui sont les plus répandues et dominantes dans le débat autour du lien entre les pratiques ressources humaines et la performance. Nous nous intéresserons à leurs fondements théoriques, présenterons quelques études validant leur pertinence et citerons leurs principales limites. Nous concluons avec une analyse comparative des trois approches pour essayer de donner au lecteur une idée claire sur le sujet et l'aider à choisir son cadre théorique pour traiter la problématique de la relation entre les pratiques RH et la performance de l'organisation.

## 1. Approche universaliste

L'approche universaliste stipule que certaines pratiques ressources humaines appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. En effet, certains chercheurs adoptent une démarche universaliste en affirmant que certaines pratiques RH donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche est également appelée « Best practices » et « One best way » (Frimousse, 2005 ; Mc Mahan et alii, 1999).

L'« universalité » selon le TLFi <sup>1</sup> est le caractère de ce qui s'étend à tout, de ce qui embrasse tout, d'où l'appellation de cette approche de « universaliste » car elle affirme justement que certaines pratiques RH sont meilleures et plus universelles que d'autres et peuvent s'appliquer à toute organisation quel que soit son contexte. En général, les partisans de cette approche s'intéressent au lien entre une pratique RH prise individuellement, par exemple le travail en équipe (Bayad et Liouville, 2001 ; Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996) et la performance de l'organisation. Si ce lien est positif, on qualifie la pratique étudiée de « best practice ».

Cependant, aucune liste des meilleures pratiques RH n'a été adoptée à l'unanimité par les chercheurs même si plusieurs auteurs ont essayé d'identifier un ensemble de meilleures pratiques (Bayad et Liouville, 2001 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). L'hypothèse implicite de ces auteurs est que les effets positifs, des différentes meilleures pratiques, sont additifs (Bayad et Liouville, 2001 ; Becker & Gerhart, 1996).

Il est à préciser aussi que l'approche universaliste reste attachée à la motivation au travail. Selon Ndao (2011), la motivation joue un rôle intermédiaire dans la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance. Elle s'articule aussi autour de trois principes : « supériorité et universalité de certaines pratiques RH », « sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance », « autonomie et additivité » (Ndao, 2011).

Le premier principe de cette approche avance que certaines pratiques ressources humaines sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation. Le deuxième principe stipule que les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres. Le troisième principe soutient que chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires (Chrétien et al., 2005 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

La vision universaliste s'est appuyée sur les fondements théoriques provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de celle de l'agence (Chrétien et al, 2005). En maîtrisant et valorisant les ressources humaines, l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif lui permettant une pérennité et une optimisation de sa performance. La théorie des coûts de transactions a des implications importantes dans la conception des pratiques RH car ces dernières participent à la formalisation des transactions. Quant à la théorie du capital humain, elle part du fondement selon lequel le niveau des connaissances des employés est l'une des clés de la création d'une valeur économique. La fonction RH est du coup responsable de rendre le capital humain plus performant et a pour mission, entre autres, de veiller sur ce dernier (Ndao, 2011 ; Wright et McMahan, 1992 ; Youndt et al, 1996 ; Arcand, 2000 ; Arcand et al, 2002 ; Delery et Doty, 1996 ; Allani-Soltan et al, 2004 ; Luna-Arocas et Camps, 2008). Les responsables RH vont intégrer dans leur gestion les pratiques ressources humaines capables d'améliorer l'efficacité du capital humain.

---

<sup>1</sup> Trésor de la Langue Française informatisé.

Plusieurs études empiriques se sont basées sur le modèle universaliste afin de démontrer l'impact des pratiques RH sur la performance socio-économique de l'entreprise. Sans s'arrêter sur les différentes appellations et typologies, les pratiques les plus pertinentes restent : la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des RH, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi (Ndao, 2012 ; Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2002 ; Chretien et al, 2005 ; Allani-Soltan et al, 2004 ; Delery et Doty, 1996 ; Youndt et al, 1996 ; Ichniowski et al, 1997 ; Guérin et al, 1997 ; Tzafrir, 2006). Parmi les différentes études empiriques présentes dans la littérature notre choix se porte sur celles de Chrétien et al. (2015), Liouville et Bayad (1995) et Ndao (2012). Notre choix est fondé sur la diversité des contextes qu'il offre du fait que chacune des enquêtes effectuées se situe dans un continent différent (Amérique, Europe et Afrique).

L'étude de Chrétien et al. (2015), réalisée auprès de 48 entreprises de gestion de projets, œuvrant dans le domaine du génie conseil, situées au Québec, démontre les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, non pas en fonction de la seule présence de ces pratiques, mais plutôt en fonction du niveau d'implantation de ces pratiques. Les auteurs ont utilisé une démarche méthodologique exclusivement quantitative. Le questionnaire de l'enquête devait être complété par le responsable du service des ressources humaines et visait, à travers trois principales parties, d'identifier les principales caractéristiques des entreprises, de connaître le degré d'implantation des pratiques RH dans chacune de ces entreprises et de mesurer leurs performances économique, financière et sociale. Les résultats obtenus montrent que plusieurs pratiques sont très fortement implantées dans les entreprises faisant l'objet de l'enquête. Selon les auteurs, il s'agit principalement des pratiques d'analyse des emplois et de formation et dans une moindre mesure de la planification des ressources humaines, de la sélection et de l'évaluation du rendement. Ils montrent aussi que le fait d'appliquer certaines pratiques de gestion des ressources humaines peut influencer la performance des firmes de gestion de projets. Ces résultats soutiennent l'hypothèse universaliste voulant que les pratiques RH les plus répandues aient un effet positif sur la performance des entreprises. Les résultats de cette étude vont d'ailleurs dans le même sens que ceux d'autres chercheurs comme (Liouville et Bayad, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Barrette et Simeus, 1997; Huselid et Becker, 1996; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001).

L'étude de Liouville et Bayad (1995) permet d'étudier les liens de causalité entre les pratiques RH et les performances sociales, organisationnelles et économiques des PME manufacturières françaises. L'échantillon de l'enquête est composé de 271 PME réparties en cinq classes en fonction du degré d'importance que les dirigeants accordaient aux préoccupations en matière de gestion des ressources humaines. Les auteurs ont tout d'abord analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes pour ensuite examiner l'existence de relations spécifiques entre plusieurs indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Les résultats obtenus indiquent que les entreprises qui réalisent une meilleure performance économique sont celles qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire, qu'elles perçoivent les employés comme une valeur à optimiser et n'ont pas peur d'investir dans un grand nombre de pratiques RH, comme celles liées au développement des compétences, à la motivation, à la participation, à l'information, à la rémunération, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Aussi, les auteurs ont montré que la performance économique est conditionnée par la performance organisationnelle qui est conditionnée par la performance sociale.

L'étude de Ndao (2012), réalisée sur une soixantaine d'entreprises sénégalaises choisies parmi celles les plus représentatives du tissu économique au Sénégal, ambitionne d'expliquer par quel mécanisme la GRH peut influencer la performance économique et financière des entreprises. L'auteur a utilisé trois questionnaires : questionnaire RH (QRH), questionnaire Motivation (QM) et questionnaire Performance (QP) pour collecter les informations nécessaires à la mesure des variables. Il a eu recours aux modèles logistiques qui sont plus adaptés aux données qualitatives et a utilisé les analyses statistiques notamment la statistique descriptive, les régressions simples et les arbres de régression (Ndao, 2012 ; Rakotomalala, 2008, 2005). Les résultats de l'étude renseignent beaucoup sur la relation entre la GRH et la performance des entreprises au Sénégal. L'auteur a compilé les résultats dans un tableau pour expliquer le mécanisme d'influence des pratiques de GRH.

**Tableau 1 : Pratiques de GRH déterminantes selon les objectifs de performance**

| Approches d'analyse                                    |                       | Motivation  | Productivité   | Rentabilité   |
|--|-----------------------|---|--|---|
| Approche multidimensionnelle<br>(Arbres de régression) | Pratiques de GRH      | Communication<br>Recrutement<br>Sécurité d'emploi<br>Formation<br>Organisation du travail<br>Rémunération incitative<br>Accès à la propriété<br>Evaluation du rendement | Planification des RH<br>Evaluation rendement<br>Communication<br>Sécurité d'emploi | Communication<br>Formation<br>Planification des RH<br>Accès à la propriété<br>Rémunération incitative |
|  | Variables de contrôle | Taille<br>Présence syndicale  |  | Présence syndicale  |
| Approche unidimensionnelle<br>(régression simple)      | Pratiques de GRH      | Communication<br>Recrutement<br>Sécurité d'emploi<br>Participation aux décisions<br>Formation<br>Organisation du travail  |  |   |
|  | Variables de contrôle | Taille  |  |   |

Source : NDAO (2012), p. 15.

Le tableau 1 explique que les entreprises peuvent se concentrer sur les pratiques RH capables de favoriser la motivation, la productivité ou alors la rentabilité, selon leurs propres impératifs. Chaque option a des implications sur le choix des pratiques RH et le mécanisme par lequel ces pratiques influencent la performance économique et financière.

D'autres études empiriques ont validé aussi l'approche universaliste de la relation entre les pratiques RH et les performances économique, financière et sociale de l'organisation dans plusieurs contextes et sur multiples échantillons (Delery et Doty 1996 ; Huselid, Jackson et Schuler 1997 ; Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995). Différentes pratiques ressources humaines ont été qualifiées et validées comme étant « Best practice » mais l'adhésion au « one best way » en matière de GRH a été quand-même contestée (Frimousse et Peretti, 2005 ; Schneider et alii, 2003). En effet, les modes de gestion des ressources humaines et les types des organisations dans chaque pays diffèrent. Par conséquent, les tentatives de convergence et d'uniformisation finissent par échouer. Ce qui n'est que le résultat direct d'adopter une pratique RH universelle et l'intégrer à son système de

gestion sans prendre en considération la spécificité de son propre système et la culture de son contexte.

Les limites de cette approche ont été relevées dans plusieurs recherches sur la gestion internationale des ressources humaines par des chercheurs qui lui reprochent sa simplicité. Becker et Gerhart (1996) affirment qu'il n'y a pas de recette magique concernant les meilleures pratiques à expliquer, si ce n'est la mise en œuvre d'un système de pratiques RH conçu pour soutenir l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Barney et Wright (1998) soutiennent que n'importe quelle pratique RH individuelle est facilement imitable et ne peut donc fournir un avantage compétitif à long terme, car un compétiteur finira par l'imiter. Les partisans de l'approche contingente avancent, de ce fait, qu'exporter des pratiques RH qualifiées d'universelles sans pour autant tenir compte du contexte culturel est une source d'échec (Frimousse et Peretti, 2005 ; Hofstede, 1987).

Face à l'approche universaliste, les facteurs de contingences se réaffirment (Frimousse et Peretti, 2005). Même si les entreprises sont soumises à des obligations fondamentales universelles (engagement pour la qualité...), l'interprétation et les modalités locales d'expression de ces aspects restent le plus souvent spécifiques (Frimousse et Peretti, 2005 ; Prime, 2001 ; Peretti, 2002). Certes, la GRH est universelle mais elle prend des formes diverses selon les contingences locales (Frimousse et Peretti, 2005 ; Boukraa, 2004).

## **2. Approche contingente**

L'approche contingente propose une nuance à celle universaliste (Houngou, 2011 ; Fabi, et al 2004), et suggère que les pratiques RH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation. La théorie de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969) amène 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 (Bayad et Liouville, 2001). La stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence (Delery & Doty, 1996 ; Youndt et al., 1996). S'ajoute à cela, l'environnement de l'entreprise qui, lui aussi, est un facteur influant l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise.

Les partisans de cette approche avancent que le fait seul d'adopter des pratiques RH universelles n'est guère suffisant pour donner à l'entreprise un avantage compétitif. Ils confirment qu'il faut aligner les pratiques RH retenues à la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte les caractéristiques de l'environnement de leur application. Par exemple, il serait improbable de mettre en place un système de rémunération variable dans une chaîne industrielle ou qu'une banque copie le système des pratiques RH d'une entreprise agricole. Les environnements interne et externe ainsi que les stratégies de ces entreprises diffèrent et doivent être pris en considération lors du choix et mise en œuvre des pratiques RH afin d'assurer une optimisation de la performance de l'organisation.

Le modèle contingent s'est appuyé sur les fondements théoriques provenant essentiellement de la théorie comportementale des ressources humaines et la théorie de l'agence. Selon les travaux de Porter (1996), la stratégie mobilise tous les autres facteurs organisationnels pour augmenter la valeur créée par l'entreprise. C'est donc l'ajustement des décisions RH à la stratégie qui est source de performance (Ndao, 2012 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Maybe et al, 2004 ; Arcand, 2000 ; Delery et Doty, 1996). Les pratiques ressources humaines ne sont, de ce fait, utiles que s'ils s'alignent sur des facteurs de contingence organisationnels dont la primauté revient au facteur « stratégie » (Ndao, 2012).

Différentes études empiriques s'appuient sur cette approche pour essayer d'expliquer comment les pratiques RH pourront interagir avec la stratégie de l'organisation pour



augmenter la performance de l'entreprise (Fabi et al, 2004). Ces études ont remis en cause l'influence universelle des pratiques RH (Huselid, 1995 ; Hunter, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

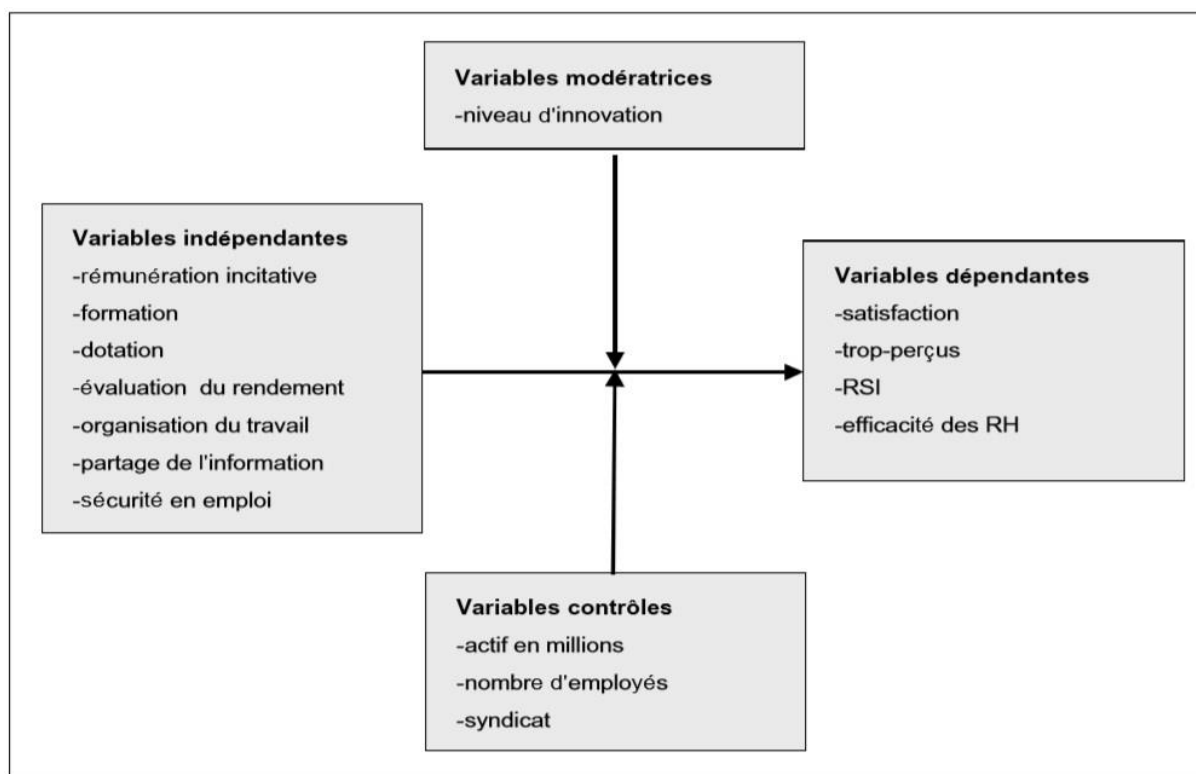
L'étude de Fabi et al. (2010), réalisée auprès de 182 PME canadiennes et partant d'une perspective fondée sur l'approche contingente, révèle que le développement de compétences en GRH permet aux entreprises d'améliorer leur productivité. Les auteurs ont tenté de mesurer l'intensité d'application de dix pratiques RH et le degré d'assimilation des technologies de fabrication de pointe atteint par les employés. Ils ont utilisé la modélisation par équations structurelles dans leur analyse en employant la technique PLS<sup>2</sup> en raison de sa capacité à mesurer correctement les effets d'interaction (Fabi et al., 2010 ; Chin, Marcolin, Newsted, 1996). Les résultats de l'étude révèlent qu'en associant certaines pratiques RH aux processus de recherche et développement (R-D) et à l'utilisation des technologies de fabrication de pointe (TFP), l'entreprise dynamise ces processus et augmente leur impact sur la productivité. Aussi, les pratiques RH associées aux facteurs d'intégration et de rémunération sont de nature à améliorer l'impact des TFP sur la productivité. Les auteurs ont confirmé également par leur étude la pertinence de recourir à une approche contingente qui tienne compte de l'alignement des pratiques non pas avec la stratégie globale de l'entreprise, mais plutôt avec les différents processus permettant d'opérationnaliser cette stratégie (Becker, Huselid, 2006).

L'étude de Carrière et Barrette (2005), réalisée auprès de 175 entreprises à capital intellectuel élevé au Québec et Ontario, a pour objectif de vérifier dans quelle mesure les pratiques RH prescrites par les deux modèles théoriques, contingent et configurationnel, prédisent la performance organisationnelle perçue des entreprises étudiées. Les résultats que nous présenterons dans ce paragraphe porte sur le volet de la perspective contingente dans cette étude. Nous verrons dans la troisième partie de notre article l'autre volet qui porte sur la perspective configurationnelle. Les auteurs ont envoyé un questionnaire aux responsables des services de ressources humaines et en s'appuyant sur un modèle structurel qui favorise l'apprentissage organisationnel (Daft, 2001), ils leur ont demandé d'indiquer sur une échelle de 7, jusqu'à quel point chacune des dimensions de gestion favorisant l'apprentissage organisationnel était présente dans leur organisation (index de contingence). Les résultats de l'étude indiquent que le modèle de contingence apporte une augmentation de la prédiction d'un seul indicateur de la performance organisationnelle en supplément de celle apportée par le modèle de configuration.

L'étude de Baldegger et Arcand (2003), réalisée sur un échantillon de 46 coopératives financières canadiennes, tente de voir si la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme. Les auteurs ont sélectionné un modèle de recherche qui comprend 20 pratiques RH (variables indépendantes), regroupées en sept dimensions, et quatre variables (variables dépendantes) qui mesureront le niveau d'efficacité organisationnelle ainsi que des variables modératrices et de contrôle (voir Figure 1 ci-dessous). Les résultats de l'étude montrent que, dans plusieurs cas, plus l'arrimage entre l'orientation stratégique de la coopérative et le type d'activités de gestion des ressources humaines est compatible, meilleur est alors le niveau d'efficacité organisationnelle. Cette étude a ainsi confirmé que l'approche contingente est une approche relativement robuste en gestion stratégique des ressources humaines.

---

<sup>2</sup> partial least square.

**Figure 1 : Modèle de recherche**

Source : BALDEGGER et ARCAND (2003), p. 103.

Différentes études ont validé cette approche et mis l'accent sur l'importance d'aligner les pratiques RH à la stratégie des entreprises et d'adapter les meilleures pratiques retenues au contexte de l'entreprise. L'environnement interne et externe reste un facteur élémentaire dans la définition de la stratégie de l'entreprise et du choix des pratiques RH qui feront en sorte de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel et d'optimiser sa performance organisationnelle.

Les limites de cette approche se résument cependant dans le fait que certains chercheurs pensent que les pratiques RH sont par évidence intégrées aux stratégies de l'entreprise (Ulrich, 1997 et Brown et al., 2009), une situation qui objecte l'approche de la contingence et nous pousse à nous demander si les principes contingents et universalistes se différencient autant (Ndao, 2012).

Même si différentes études ont validé la pertinence de l'approche contingente qui consiste à aligner les pratiques RH aux facteurs contingents dont la stratégie, le fait d'étudier les pratiques RH individuellement est contesté. Vient alors l'approche configurationnelle qui étudie des ensembles de pratiques RH au lieu de les étudier individuellement.



### 3. Approche configurationnelle

L'approche configurationnelle énonce que lorsque les pratiques RH sont considérées dans un système cohérent, elles ont un effet plus élevé sur la performance de l'entreprise que lorsqu'elles sont considérées individuellement. La théorie de la configuration est fondée sur trois principes : le principe holistique, l'agrégation de typologie en partant des types idéaux et le principe d'équifinalité. Selon cette théorie, il y a un effet de synergie entre les éléments d'un ensemble, chaque élément prend son information des autres et agit sur eux. Aussi, les configurations ne sont nullement des rituels inchangeables mais des profils idéaux desquels les entreprises doivent se rapprocher. Le troisième principe d'équifinalité indique la possibilité d'obtenir des résultats identiques à partir de configurations différentes (Ndao, 2012 ; Charrette, 2010 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Miller, 1996).

Considérant que les pratiques RH prises isolément ont un effet limité sur la performance, l'approche configurationnelle remet en cause l'approche universaliste et trouve que la perspective contingente est insuffisante. Elle intègre à cette dernière le principe d'ajustement horizontal. Ainsi, les pratiques RH doivent être considérées dans un système cohérent et être complémentaire afin d'impacter positivement et efficacement la performance de l'entreprise ; et puis s'harmoniser avec les principales contingences organisationnelles (Ndao 2012 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Fericelli et Sire, 1996).

Cette approche est plus complexe et complète, à notre sens, que les deux autres approches. Elle cherche à trouver la combinaison idéale des meilleures pratiques RH tout en l'alignant sur la stratégie de l'entreprise pour assurer une optimisation des performances économique, financière et sociale. Autrement dit, l'intérêt de cette approche porte sur le fait de recourir à un système cohérent de pratiques RH regroupées à l'intérieur d'une grappe<sup>3</sup>.

Pour mieux comprendre le principe de ce modèle configurationnel, prenons à titre d'exemple le cas d'une entreprise qui investit dans sa politique de recrutement afin d'attirer les meilleurs talents sur le marché. Si cette entreprise n'étudie pas en même temps sa politique de rémunération pour la rendre attractive, elle trouvera du mal à fidéliser ses recrues et aura gaspillé ses efforts d'optimiser sa politique de recrutement. Le mieux est de voir tout le processus de ses pratiques RH et les considérer dans un système cohérent pour avoir un meilleur résultat. Aussi, une entreprise qui met en place un système de rémunération incitatif et variable doit par la même occasion étudier ses circuits d'information pour s'assurer que ses employés seront bien informés et comprendront le nouveau système de rémunération, ce qui leur permettra de bien en profiter et du coup être plus performants.

Les partisans de cette approche jugent qu'il faut rechercher la manière adéquate de définir et mettre en place une architecture des pratiques RH idéale afin d'augmenter la performance de l'organisation. Ils exigent des alignements horizontal et vertical dans la relation pratique RH-performance. L'alignement horizontal s'accomplit en ayant une cohérence des pratiques RH et celui vertical se conçoit en alignant ces pratiques avec la stratégie de l'entreprise.

Les études empiriques validant cette approche ne sont pas abondantes, à notre connaissance, comme celles qui ont eu recours à l'approche universaliste. Nous citons, parmi les études visant à confirmer l'approche configurationnelle, celles de : Arcand et Baldegger, 2005 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Delery & Doty, 1996 ; MacDuffie, 1995 et Arthur, 1992,1994. Nous présenterons ci-après l'étude de Barraud-Didier et al. (2003) car nous trouvons convaincante et originale leur méthodologie qui a consisté à tester les pratiques RH dans un système de grappe et ensuite les tester individuellement, l'étude de

---

<sup>3</sup> Le concept de « grappe » des pratiques est la traduction du terme américain « bundle ».

Arcand et Baldegger (2005) qui apporte un éclairage nouveau à cette importante problématique et l'étude de Carrière et Barrette (2005) qui ont choisi de tester les deux perspectives de contingence et de configuration.

L'étude de Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003), réalisée auprès de 180 entreprises françaises, démontre l'impact des pratiques de mobilisation<sup>4</sup> sur la performance de l'entreprise en utilisant le concept de grappe. Les auteurs ont identifié cinq dimensions des pratiques de mobilisation : Les pratiques de responsabilisation, de rémunération, d'identification, de communication et de formation. Ils ont administré, aux DRH des entreprises de l'échantillon, un questionnaire avec ces cinq dimensions, 37 items, sur une échelle de Likert à 5 points pour répondre à chaque item. La performance a été mesurée à l'aide de 4 items sur une échelle de Likert de 5 points aussi. Pour comparer les deux modèles, visant à étudier l'impact individuel des pratiques, et l'impact des pratiques combinées, ils ont utilisé les équations structurelles. Les résultats obtenus montrent qu'il y a un effet positif entre quatre des cinq pratiques de mobilisation et la performance de l'entreprise. Seules les pratiques d'identification ont été difficiles à mesurer. Ces travaux ont montré toute la pertinence du concept de grappe dans l'étude de la relation entre les pratiques de mobilisation et la performance de l'entreprise. En effet, l'étude révèle que les pratiques de mobilisation, dès lors qu'elles sont combinées les unes aux autres, ont plus d'effet sur la performance de l'entreprise que lorsqu'elles sont étudiées de façon individuelle.

L'étude d'Arcand et Baldegger (2005), réalisée auprès de 46 entreprises financières canadiennes, utilise l'approche configurationnelle des ressources humaines comme filtre théorique pour montrer, en partie du moins, sa robustesse. En utilisant plusieurs instruments de recueil de l'information et des analyses essentiellement quantitatives, les auteurs ont tenté de voir si la performance organisationnelle est meilleure quand la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique est grande. Ils ont ensuite vérifié cette hypothèse en considérant, cette fois-ci, la logique associée à l'arrimage externe. Les résultats de l'étude ont montré, du moins partiellement, la pertinence de cette approche stratégique et ont validé les deux hypothèses de recherche. En effet, plus les entreprises adoptent des stratégies RH semblables aux différents regroupements théoriques de pratiques RH et plus elles maximiseront leur performance. Ces confirmations sont d'autant plus importantes lorsque ces entreprises adoptent en plus des stratégies d'affaires correspondantes.

L'étude de Carrière et Barrette (2005), présentée dans la partie précédente et réalisée auprès de 175 firmes, tente de valider également l'approche configurationnelle en vérifiant dans quelle mesure les pratiques RH prescrites prédisent la performance organisationnelle perçue des entreprises étudiées. Les résultats que nous présenterons dans ce paragraphe porte, de ce fait, sur le volet de la perspective configurationnelle dans cette étude. Après avoir expliqué l'impact combiné des pratiques RH en justifiant les liens rationnels qui unissent des pratiques provenant de quatre principaux domaines d'activités RH, les auteurs se sont appuyés sur les critères d'inter connexions pour justifier l'inclusion de pratiques RH provenant de quatre domaines d'activités (sélection, évaluation du rendement, rémunération et formation). Par la suite ils ont calculé un score de complémentarité de contenu afin de vérifier les hypothèses (index de configuration). Les résultats de l'étude montrent que l'index de configuration des pratiques RH apporte une augmentation de prédiction des trois dimensions de la performance organisationnelle en supplément de celle apportée par l'index de contingence. Ces résultats valident la théorie des chercheurs qui confirment que la cohérence du système des pratiques

---

<sup>4</sup> Les auteurs qualifient les pratiques RH qui sont supposées apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise de pratiques de mobilisation.

de RH est souhaitable sur le plan des bénéfices techniques et que la cohérence horizontale est plus importante que l'alignement externe (Carrière et Barrette, 2005 ; LeLouarn & Wils, 2001).

Les autres études empiriques ont validé aussi l'approche configurationnelle et ont confirmé l'intérêt d'avoir recours à un système cohérent de pratiques RH. L'impact des pratiques RH prises individuellement reste limité si elles ne sont pas combinées entre elles afin de former une synergie qui aura un effet considérable sur la performance de l'organisation. Les entreprises qui réussissent à avoir cette complémentarité auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront un rendement supérieur à leurs concurrents (Carrière et Barrette, 2005 ; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennusslie, 1995; Schuler, 1998; Schuler & Jackson, 1987). Malheureusement, les différentes pratiques RH évoluent individuellement avec peu de coordination entre elles et peu d'attention accordée aux liens de configuration.

Les limites de cette approche consistent dans le peu de clarté et de spécificité des liens qui unissent les pratiques RH ce qui fait en sorte que les systèmes de gestion sont souvent conçus en vase clos. Ce manque de cohérence crée très souvent des effets nuisibles et non la synergie attendue. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence des exemples d'effets nuisibles engendrés par les incohérences entre les pratiques RH. A ce jour, la complémentarité des pratiques RH (cohérence horizontale) reste un des maillons faibles de la gestion stratégique des ressources humaines (Carrière et Barrette, 2005).

## Conclusion

Loin de prétendre avoir conclu le débat autour des approches théoriques de la relation « pratiques RH-performance », nous avons présenté avec notre travail de recherche un cadre théorique original pour traiter la problématique de l'impact des pratiques RH sur la performance de l'organisation. En traitant les fondements théoriques des trois principales approches encadrant cette relation, leurs limites et certaines études empiriques les confirmant, nous avons ambitionné de donner au lecteur une idée claire sur le sujet pour l'aider à choisir la perspective qu'il jugera meilleure pour étudier l'effet des pratiques RH sur la performance.

La perspective universaliste qui avance que certaines pratiques RH, qu'on appelle « best practices », ont plus d'effet sur la performance de l'entreprise a été validé par plusieurs études empiriques. Certes, il y a des pratiques universelles que toute entreprise doit employer pour gérer son capital humain et si elle veut optimiser son rendement mais il est improbable, à notre sens, d'appliquer directement ces pratiques là sans prendre en compte le contexte de son entreprise, sa vision et sa stratégie. Vient alors l'approche contingente qui complète cette première approche et suggère d'aligner ces pratiques RH à la stratégie de l'entreprise.

La perspective contingente qui propose l'alignement des pratiques RH à la stratégie de l'entreprise pour augmenter la performance organisationnelle a été validée aussi par plusieurs études empiriques qui ont montré l'intérêt d'avoir une gestion stratégique des ressources humaines. Il va sans dire que cette approche est robuste comme sa précédente mais elle se limite aussi à l'étude de chaque pratique RH individuellement. Le constat qui est fait alors est que l'effet des pratiques RH prises isolément est minime que celui des pratiques RH combinée. L'approche configurationnelle défend ce constat et suggère de considérer les pratiques RH dans un système cohérent en appliquant non seulement l'alignement vertical des pratiques RH mais également celui horizontal.

La perspective configurationnelle est, à notre sens, plus complète que ses précédentes. L'effet des pratiques RH sur la performance de l'entreprise sera maximisé si on construit une combinaison idéale des pratiques RH alignée à la stratégie de l'entreprise. La gestion des ressources humaines et un processus qui vise à assurer le capital humain nécessaire à l'entreprise pour qu'elle puisse maximiser sa performance sociale, économique et financière. Dissocier les pratiques RH composant ce processus ou ne pas les aligner à la stratégie de la firme ne va que diminuer leur effet voire l'annuler dans certains cas.

## PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AÏT RAZOUK A., BAYAD M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol 4, n° 82, p. 3-18.

AÏT RAZOUK A. et BAYAD M. (2010), « Pratiques mobilisatrices des ressources humaines et innovation des PME : existe-t-il un lien ? », *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat*, avril, Montpellier.

ARCAND M. et BALDEGGER R. (2005), « 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 », *Revue économique et sociale*, Janvier, p.81-92.

BALDEGGER R. et ARCAND M. (2003), « Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence », *Revue économique et sociale*, p. 99-106.

BARRAUD-DIDIER V., GUERRERO S. et IGALENS J. (2003), « L'effet des pratiques GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°47, p.2-13.

BAYAD M. et LIOUVILLE J. (2001), « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », *Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D. et SARNIN P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion 2000*, vol. 11, no 1, p. 95108.

CAPPELLETTI L. (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, n° 207, p.139-152.

CARRIERE J., BARRETTE J. (2005), « Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n°4, p. 302-315.

CHRETIEN L., ARCAND G., TELLIER G., ARCAND M. (2005) « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 1, p. 107-128.

DELERY, J.E et DOTY, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.

FABI B., LACOURSIERE R., RAYMOND L. et ST-PIERRE J. (2010), « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente », *Revue Management & Avenir*, vol 9, n° 39, p. 100-123.

FRIMOUSSE S. (2005), « Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euro-maghrébines », *Les actes de l'IAS*, Marrakech, p. 363-375.

FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2005), « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », Revue Management& Avenir, Vol 3, n° 5, p. 45-61.

HOUNKOU E. (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », Revue internationale sur le travail et la société, vol 9, n° 1, p. 17-40.

HUSELID, M.A., JACKSONS.E. et SCHULER R.S. (1997), « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », Academy of Management Journal, vol. 40, no 1, p. 171-188.

JIANG K., LEPAKD P., HU J. et BAER J.C. (2012), « How does human resource management influence organizational out comes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms », Academy of Management, vol. 55, n° 6, p.1264-1294.

KOMAT A. (2007), « Analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises industrielles Marocaines : Etat des lieux face aux exigences de compétitivité et de performance imposées par le processus d'ouverture », Thèse de doctorat d'Etat, Université Hassan II, Casablanca.

LILOUVILLE, J. et BAYAD M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, vol. 1, p. 159-179.

NDAO A. (2011), « Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises », Thèse de doctorat d'Etat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.

NDAO A. (2012), « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? », Les actes de l'AGRH, Nancy.

WAXIN M-F., ROGER A. ET CHANDON J-L. (1997), « L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative », Les actes de l'AGRH, Montréal.