

## La contribution des résultats RH à l'exploration de la zone obscure "lien GRH-Performance" : Revue de littérature

Hamid Latif<sup>1</sup>, Mohammed Faridi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Hassan First University Settat, Morocco

<sup>2</sup>Hassan First University Settat, Morocco

Corresponding Author : Hamid Latif

---

**Résumé:** La revue de la littérature nous confirme que le thème phare qui a occupé les publications scientifiques reste la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise (Serge F. Simen et al., 2016). C'est une problématique qui constitue un défi de taille pour les théoriciens et praticiens œuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension de l'effet que produisent les pratiques de GRH sur la performance. Or, plusieurs chercheurs ont constaté l'absence d'un consensus et une explication claire quant à l'identification de ces pratiques de GRH et quant à la manière. Une première génération des études (Delery et Doty, 1996) ont proposé des approches pour expliquer cette relation. Mais, avec les difficultés tant théoriques que méthodologiques constatées, plusieurs chercheurs (Becker et al., 2006; Wrigh et al., 2003; Youndt et Snell, 2004) recommandent de poursuivre les recherches afin d'éclaircir cette relation qualifiée de boîte noire. Chose qui a provoqué l'émergence d'une deuxième génération d'études qui s'attarde à introduire des variables intermédiaires dont la performance RH. **Mots clés :** Pratiques de GRH ; Performance organisationnelle ; Performance RH

**Abstract:** The review of the literature confirms that the key theme that has occupied scientific publications remains the contribution of HRM to the company's performance (Serge F. Simen et al., 2016). This is a problem that poses a major challenge for theorists and practitioners working in the field of HRM and a key element in understanding the effect that HRM practices have on performance. Several researchers have found a lack of consensus and a clear explanation as to the identification of these practices and the way in which. First generations of studies have proposed three approaches to explain this relationship (Delery et Doty, 1996). But, with the theoretical and methodological difficulties noted, several researchers (Becker et Huselid, 2006; Wright et al., 2003; Youndt et Snell, 2004) recommend to continue research to clarify this relationship called black box. This has led to the emergence of a second generation of studies that focuses on introducing intermediate variables including HR performance.

**Keywords:** HRM practices; Organizational performance; HR performance

---

Date of Submission: 17-12-2018

Date of acceptance: 01-01-2019

---

### I. Introduction

Dans le contexte actuel de compétitivité accrue et de performance organisationnelle soutenue, les pratiques de GRH s'avèrent plus que jamais d'une importance capitale, dans la mesure où elles peuvent contribuer à améliorer la performance de l'entreprise (Fabi et al., 2012). La revue de la littérature nous le confirme (Serge F. Simen et al., 2016) en nous informant que le thème phare qui a occupé les publications scientifiques reste la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise. C'est une problématique qui constitue un défi de taille pour les théoriciens et praticiens œuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension de l'effet que produisent les pratiques de GRH sur la performance. Or, plusieurs chercheurs ont constaté l'absence d'un consensus et une explication claire quant à l'identification de ces pratiques de GRH et quant à la manière. Une première génération des études (Delery et Doty, 1996) ont proposé des approches pour expliquer cette relation. Mais, avec les difficultés tant théoriques que méthodologiques constatées, plusieurs chercheurs (Becker et Huselid, 2006; Wright et al., 2003; Youndt et Snell, 2004) recommandent de poursuivre les recherches afin d'éclaircir cette relation qualifiée de boîte noire. Chose qui a provoqué l'émergence d'une deuxième génération d'études qui s'attarde à introduire des variables intermédiaires dont la performance RH.

A travers la présente communication, nous présenterons les approches théoriques qui ont tenté d'expliquer la contribution des pratiques de GRH à la performance. Ensuite nous allons faire un aperçu sur les principales études réalisées ainsi que leurs résultats. Nous poursuivrons avec les principales insuffisances et limites émises par des auteurs reconnus en regard de cette première génération des études. Nous présenterons ensuite les principaux modèles développés par les chercheurs pour pallier à ces insuffisances et limites.

## II. Les perspectives et études empiriques de la première génération

De nombreux travaux ont tenté d'éclaircir la contribution de la GRH à la performance. Cependant, certains auteurs estiment qu'il manque encore une théorisation forte sur le sujet (Guest, 1997). La recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux portant sur le lien entre la GRH et la performance. L'étude d'Allouche et al., (2003) dresse un panorama des études empiriques en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970. Ils ont distingué entre deux types d'études :

- Approche unidimensionnelle qui se concentre sur la relation entre une pratique RH particulière et un indicateur de performance choisie.
- Approche pluridimensionnelle qui s'intéresse à des systèmes et groupes de pratiques

### 2.1. LES PERSPECTIVES THEORIQUES

Progressivement, les recherches reconnaissent que la GRH améliore la performance organisationnelle. Mais, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs quant à la façon d'y arriver (Fabi et al., 2010; cité par J.M Trudel, 2011). À la lumière de la revue de la littérature spécialisée, il est admis qu'il n'y a aucune théorie reconnue universellement pour expliquer cette relation (Arcand, 2006 ; Carrière et Barrette, 2005). Toutefois, cette littérature reconnaît, quand même, qu'il existe trois perspectives théoriques qui ont essayé d'expliquer cette relation (Delery et Doty, 1996) : « universaliste », de « contingence » et de « configuration » (N. Allani Soltan et al., 2003 ; O. Gagnon et al., 2012).

#### • La perspective universaliste

Cette perspective s'inspire de l'école classique prônant une vision taylorienne de l'organisation. En posant l'hypothèse de « one best way », elle voudrait que les pratiques de GRH les plus reconnues aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. C'est-à-dire qu'elle soutient le fait qu'il existe certaines pratiques de GRH, appelées « meilleures pratiques de GRH » ou « Best practices » ou encore de pratiques de travail « high performance work practices » pouvant aider une entreprise à être performante, en les adoptant, indépendamment du contexte d'affaires (Arcand, 2000 , H. El Adraoui, 2015 ; Chrétien et al., 2005).

*Figure 1 : Approche universaliste de Delery et Doty (1996)*



La perspective universaliste repose sur deux principales assises solides (Arcand, 2000 P-49) : La première est La théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995). Cette théorie veut que les RH représentent des actifs rares, créateurs de valeur, difficilement imitables et enfin non substituables. La deuxième théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961), stipule que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés représente, au même titre que d'autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour l'entreprise.

#### • La perspective de la contingence

Cette perspective postule que la performance de l'organisation résulte de l'alignement (fit) entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement. Fabi, Garand et Petterson (1995), ont adapté la perspective de contingence de Lawrence et Lorsch (1967) afin d'élaborer leur approche de contingence de la GRH (Y. Egnongo, 2016). Celle-ci suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation.

Les facteurs de contingence peuvent être d'ordre organisationnel (taille, structure, etc.), humain (caractéristiques de la main-d'œuvre c'est-à-dire âge, diversité, compétences, etc.) et opérationnel (cycle de vie des produits et services, systèmes d'information et contrôle, etc.)(Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004; Fabi, Lacoursière, Raymond et St-Pierre, 2010).

*Figure 2 : Approche de la contingence (Dolery et Doty, 1996)*



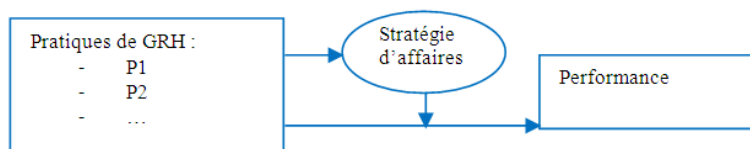
Cette perspective s'appuie sur la théorie des ressources et la théorie comportementale des ressources humaines comme principales assises théoriques (Arcand, 2006).

Dans la littérature spécialisée, les études adoptant cette perspective intègre la plupart du temps la stratégie d'affaires comme variable de contingence. Une variable incluse souvent de façon relativement simpliste, à la manière de Porter, alors que le concept de stratégie d'affaires est beaucoup plus complexe de nos jours et très difficile à mesurer de façon empirique (Pauwe et Boselie, 2005). En ce sens, le fait de prendre en compte une telle variable pour représenter la GRH d'une entreprise risque de ne pas amener de réelles variations à travers les résultats et s'avère ainsi un exercice superflu. Ajoutons que certains auteurs critiquent cette perspective, car elle ne tente pas de répondre à la «boîte noire» et n'explique pas le mécanisme qui s'opère entre la GRH et la performance organisationnelle (Fleetwood et Hesketh, 2008).

- **La perspective de la configuration**

Cette perspective constitue le modèle le plus complexe dans le domaine de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines. Les pratiques de GRH n'ont de réels effets sur la performance que dans la mesure où elles parviennent à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Becker et Huselid, 2006). Précisément, cette perspective implique que la GRH n'a de réelle capacité stratégique (possibilité de performer) que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires) (Arcand, 2000). Cette perspective cherche principalement à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques RH individuelles. La notion de configuration joue un rôle croissant dans les recherches en GRH (Arthur, 1994).

**Figure 3: Approche configurationnelle (Delery et Doty, 1996)**



Cette perspective n'est pas à l'abri des critiques. Parmi ces critiques on trouve : la non-unanimité de la définition de la notion de stratégie d'affaires, l'inexistence d'une entente adoptée par tous sur une notion unique de système GRH, c'est-à-dire que la façon dont les pratiques doivent être associées entre elles pour constituer un système RH demeure toujours non résolue (Wright et Boswell, 2002 ; Boselie, Dietz et Boon, 2005) et finalement, au-delà du bienfondé des études menées, peu d'entre elles mesurent réellement les effets de regroupements de pratiques de GRH sur la performance. Selon Delery et Doty (1996), cette approche est idéale en tant que construit théorique mais non en tant que phénomène empirique observable, dû justement à sa complexité. De plus, puisque cette perspective est le prolongement de la perspective de la contingence, elle intègre également la notion d'alignement externe. Ainsi, l'ensemble des critiques émises en regard de la perspective de la contingence prévaut également pour l'utilisation de cette perspective. Arcand (2000) dit que ces éléments ouvrent une brèche d'inconsistance et entachent la logique et la validité des résultats de ces études.

## **2.2. LES ETUDES EMPIRIQUES**

Depuis plusieurs années, les chercheurs travaillant sur la contribution des pratiques de GRH à la performance ont tenté de l'examiner empiriquement.

La liste des auteurs qui défendent l'impact positif d'une GRH appropriée sur la performance organisationnelle est très longue, et les études qui appuient leur raisonnement n'arrêtent de se multiplier. Chrétien et al. (2005, p.111-114) ont dressé d'ailleurs une liste longue, mais non exhaustive, d'études empiriques qui soutiennent l'existence d'un effet positif des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle.

Selon Arcand (2000), en 1999, Pfeffer et Veiga ont élaboré une liste de sept pratiques pouvant influencer positivement la performance (la rémunération incitative, la participation, la formation et le développement, la communication, la sélection, la socialisation ainsi que l'aspect de la sécurité d'emploi). Dans cette étude, la méthodologie consiste à évaluer sur une échelle quantifiée l'intensité de mise en œuvre dans une organisation de l'ensemble des pratiques de GRH considérées, puis d'examiner les corrélations entre la valeur de cette intensité et certains types de résultats organisationnels. Dans une autre étude, Huselid (1995) a identifié treize pratiques de GRH et a demandé par voie de questionnaire aux DRH américains quelle proportion du personnel était visée par chaque pratique. Ce questionnaire avait pour but d'élaborer deux échelles ou indices permettant d'apprécier le niveau d'implantation de certaines pratiques de GRH. Les résultats ont été ensuite comparés aux taux de roulement, à la productivité et de la performance financière. Cette étude a inclus plusieurs

pratiques de GRH dites progressistes ou à haute performance pouvant influencer la productivité et le taux de roulement (Arcand 2000).

Delery et Doty (1996) cité par Arcand (2000) ont identifié sept pratiques de GRH reconnues comme faisant partie des « meilleures pratiques RH »: la formation, l'évaluation du rendement, le partage des bénéfices, la sécurité de l'emploi, la participation aux décisions, la description des tâches et les évolutions de carrières. Ils ont envoyé un questionnaire aux 92 responsables des ressources humaines, dans lequel il leur est demandé d'inscrire, sur une échelle en 7 points de type Likert (0 = aucune importance; 7 = très grande importance), l'importance accordée à chacune des pratiques de GRH. En analysant les résultats de cette recherche, les chercheurs montrent que les entreprises dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé, paraissent, en tout point, plus performantes financièrement que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre.

Arcand, dans une étude effectuée en 2000, a retenu sept pratiques: la dotation, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative, la sécurité d'emploi, l'organisation du travail et le partage de l'information. Les résultats démontrent que certaines pratiques (mesuré par le niveau d'implantation) peuvent influencer positivement la performance organisationnelle. De manière précise, il a découvert des relations positives et significatives entre la pratique de rémunération incitative et la satisfaction des employés; entre les pratiques de communication et la satisfaction des employés, les trop-perçus, le RSI et l'efficacité RH; entre la sécurité d'emploi et les quatre indicateurs précédents; entre les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et les quatre indicateurs précédents et finalement entre la pratique d'évaluation et la satisfaction des employés ainsi que l'efficacité RH. Lacoursière, Fabi, et St-Pierre (2004) ont tenté de déterminer s'il existait une relation significative entre le niveau d'application des pratiques de recrutement, de description des tâches, d'évaluation du rendement, de diffusion de l'information, de formation, de participation aux décisions et de partage des profits en lien avec la performance des entreprises. Les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH influencent la productivité de l'entreprise.

Au Maroc, pour les fins de son étude H. El Adraoui (2015) a retenu six types de pratiques de GRH: le recrutement, la formation, la communication interne, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le dialogue social et la rémunération. Les indicateurs de performance quant à eux, sont au nombre de sept et qui sont définis comme suit : Performance perçue (obtenue à partir de l'appréciation des répondants de la qualité et la rentabilité de leurs entreprises) ; Performance financière et économique (La valeur ajoutée (VA), le chiffre d'affaire (CA) et la rentabilité financière (ROE) obtenus à partir des liasses fiscales (2011-2012) et la Performance sociale (Le ratio de la productivité des employés rapportant le Chiffre d'affaire à l'Effectif (CA/Eff.) et le taux d'encadrement RH représenté par l'effectif des salariés dans l'entité RH/Effectif global). Les résultats démontrent que les pratiques de GRH influencent la performance dans les grandes entreprises dans le contexte Marocain.

A la lumière des différentes études présentées précédemment, nous constatons que la gestion des ressources humaines représente un outil important à la disposition des organisations afin de faire croître et améliorer leur performance. Les entreprises qui ont un investissement supérieur en matière de pratique de GRH obtiennent un niveau de performance supérieure à celles qui ont un plus faible investissement. Malgré leur importance, les études effectuées ne sont pas à l'abri des critiques.

### **III. Les Limites De La Première Génération**

Le Louarn et Wils, (2001, p. 45-48) cité par Pottiez (2011 P-214) pensent que les différentes perspectives font progresser la connaissance scientifique en GRH et que la recension de la documentation montre clairement l'existence d'une relation entre certaines pratiques de GRH et l'accroissement de la performance. En effet, en dépit de fondements théoriques solides et de recherches empiriques fort encourageantes, certaines questions semblent encore occultées du débat (Gerhart, 1999 ; M. Arcand, M. Bayad et B. Fabi, 2002 P 215-240). D'après une revue de la littérature, malgré que la majorité des études qui ont été faites sur ce sujet ont abouti à des résultats significatifs, leurs conclusions demeurent néanmoins contradictoires (A. Ait Razouk, 2007). Ces contradictions proviennent des bases conceptuelles empruntées et des méthodologies adoptées (Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et al. 2005 ; Truss et al. 2005).

#### **3.1. LIMITES D'ORDRE METHODOLOGIQUE**

A partir d'une analyse de 67 études empiriques, Wright et al. (2005) ont découvert que la plupart des études effectuées mesuraient les pratiques de GRH ultérieurement à la performance. Ainsi, ces études analysent les effets de la performance sur les pratiques de GRH plutôt que l'inverse. Or, il est impératif d'utiliser un design de recherche qui permette de tester réellement le sens de la relation qui est sous étude. Cette nécessité est encore plus grande, puisqu'il est également possible qu'il y ait une relation causale à double sens. Certains proposent à cet effet que les entreprises qui performant bien, investissent davantage dans leurs pratiques de GRH et que ces investissements font augmenter à leur tour la performance (Wright et Haggerty, 2005). Afin d'arriver à établir un lien de causalité entre la GRH et la performance, les auteurs recommandent de tenir compte de l'aspect temporel

dans les études. Ainsi, ils suggèrent de mesurer les variables GRH et la performance dans un espace-temps distinct en vue de mieux évaluer leur relation de causalité. A ce sujet, précisons que certains chercheurs avancent qu'il peut s'écouler deux à trois ans avant de voir apparaître les effets d'une pratique de GRH suivant son introduction (Pauwe et Boselie, 2005; Wright et Haggerty, 2005).

### **3.2. LIMITES D'ORDRE THEORIQUE**

Le lien GRH- Performance, comme disait Ait Razouk (2007) peut paraître évident pour certains chercheurs en management. Mais, il est de plus en plus délicat de le démontrer scientifiquement. En effet, cette relation s'avère un phénomène théorique beaucoup plus complexe et encore méconnu. La littérature scientifique le qualifie souvent comme de véritable « boîte noire » ou « univers obscur » (L. Chrétien, G. Arcand, G. Tellier et M. Arcand, 2005; Jacques Barrette, 2005 ; Ait Razouk, 2007). Pourtant, si le nombre des études empiriques est en croissance continue, il apparaît clairement que ce domaine était largement critiqué à cause du manque des fondements théoriques solides (Dyer, 1984) cité par Wright et Haggerty (2005).

De ce fait, plusieurs auteurs (Becker et Huselid, 2006; Wright, Gardner et Moynihan, 2003; Youndt et Snell, 2004) ont fait appel à la communauté scientifique afin que les futures recherches en matière de lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle portent davantage sur le mécanisme intermédiaire qui s'opère entre les variables figurant aux extrémités de la relation. De ce côté, nous retrouvons entre autres, Wright et al. (2001) qui dénotent que la plupart des études trouvent leur fondement dans la métathéorie des ressources qui pose la proposition implicite qu'il y ait des variables entre la GRH et la performance financière. Rappelons à cet effet que, selon la théorie des ressources, les pratiques de GRH conduisent au développement d'une force de travail compétente qui s'engage à exécuter les comportements requis par l'entreprise pour conserver son avantage concurrentiel. Wright et al. (2001) déplorent le fait que, bien que plusieurs études puissent leur fondement dans la théorie des ressources, la plupart des études conduites ne prennent en compte que deux variables. Soit, les variables extrêmes de la relation ( les pratiques de GRH et les résultats financiers). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les résultats RH ou la performance RH ne seraient pas pertinents pour les dirigeants qui s'intéresseraient davantage aux résultats financiers (Dyer et Reeves, 1995). De son côté Boswell et al. (2006) affirme que les recherches effectuées sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle sont différentes dans les niveaux de profondeur des analyses, les mesures de la performance et la définition des pratiques de GRH mesurées.

Il importe de poursuivre les recherches, notamment du fait de difficultés tant théoriques (définir et conceptualiser les phénomènes étudiés) que méthodologiques (méthodes de mesure). C'est ce que pensent aussi Mercier et Schmidt (2004) pour qui les relations entre GRH et performance restent encore relativement mal connues pour trois raisons :

- difficulté certaine à caractériser quelques grands types de pratiques de GRH et, plus fondamentalement, à cerner et définir le champ des variables mêmes de GRH ;
- difficulté à définir et mesurer la notion de performance et à choisir parmi ses niveaux d'analyse : performance organisationnelle, financière, individuelle, économique, RH...
- enfin, difficulté à appréhender la nature des relations GRH / performances recherchées : directes ou indirectes – existence de variables tierces – à court, moyen ou long terme ? » (p. 81).

Suivant les limites émises en regard de la méthodologie et du manque d'intérêt face au mécanisme qui s'opère entre les variables « GRH » et « performance » est née une deuxième génération d'études qui s'attarde à évaluer le processus causal qui peut s'opérer entre les variables extrêmes de la relation. Nous présenterons à la prochaine section quelques-uns des modèles développés.

## **IV. Les modèles et études de deuxième génération**

La revue de littérature consultée nous a permis de relever un certain nombre de critiques d'ordre méthodologique et théorique riches d'enseignements. Ces réflexions posent le débat de la contribution de la GRH à la performance. Dans leur recherche, Boselie et al. (2005), en répertoriant les 104 études réalisées entre 1994 et 2003 portant sur le lien « GRH-performance », ont constaté que seulement 20 d'entre elles intégraient des variables modératrices ou médiatrices pour tenter d'expliquer le mécanisme qui s'opère entre ces deux variables. Sur les 29 études que Rogers et Wright (1998) ont recensées examinant 80 liens entre GRH et performance organisationnelle, ils n'ont trouvé que trois liens étudiés portant sur la performance RH, alors que 43 faisaient le lien entre GRH et résultats financiers ou valeur de l'action. Les 34 autres se rattachent aux résultats opérationnels. Par ailleurs, Guest (1997) note que la distance entre l'intervention des pratiques de GRH et les indicateurs distaux de la performance est large et que plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la performance par d'autres actions. Cette tendance à se focaliser sur des variables intermédiaires est toute récente et les recherches qui s'inscrivent dans cette lignée sont qualifiées de recherches de deuxième génération. Dans l'objectif de mieux comprendre l'impact des pratiques de GRH sur la performance, plusieurs chercheurs ont développé des modèles théoriques et empiriques concernant le lien entre les pratiques de GRH et les différentes

performances de l'entreprise. Ces modèles ont permis de clarifier et tester cette relation qui, cependant, reste qualifiée de boîte noire. Nous exposerons dans ce qui suit un bref aperçu de quelques modèles proposés.

#### 4.1. LE MODELE SYNTHETIQUE DE PAAUWE ET RICHARDSON (1997)

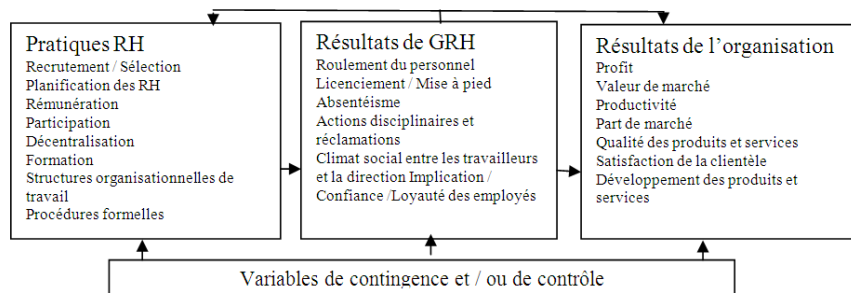
Dans leur étude, Paauwe et Richardson (1997) cité par Paauwe et al (2005) constatent que les résultats des études empiriques sur le lien entre la GRH et la performance ont été essentiellement établis sur le modèle de base suivant :

**Figure 4: Modèle de base (Paauwe et Richardson, 1997)**



Sur la base de ce modèle, Paauwe et Richardson ont établie une synthèse de 22 recherches empiriques concernant le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation pour obtenir le modèle suivant:

**Figure 5: Modèle synthétique de Paauwe et Richardson, 1997)**



Dans ce modèle, la plupart des études confirment qu'il y a des résultats progressifs entre les pratiques de GRH et la performance financière. C'est-à-dire que les pratiques de GRH ont un impact sur les résultats RH (la performance RH) en se manifestant au niveau des attitudes et comportements des employés.

Selon Gosselin (2009), ce modèle est très explicite et facilite ainsi son opérationnalisation. Il a de plus l'avantage de reposer sur plusieurs études empiriques.

#### 4.2. LE MODELE DE LE LOUARN ET WILS (2001)

Le modèle de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001, p. 43), comme stipulait Beaupré (2004), est un bon cadre d'analyse pour identifier les limites de certaines recherches sur le lien entre GRH et performance. Il rappelle deux précautions (J. Pottiez (2011 P-223) :

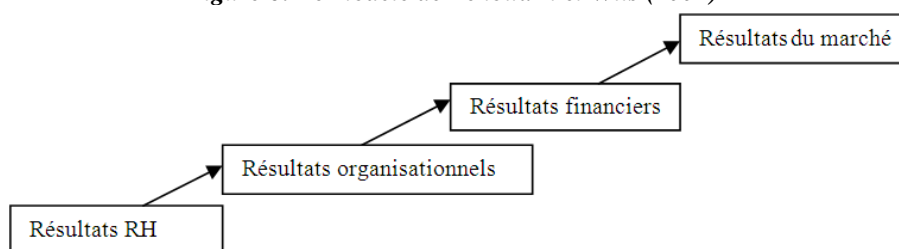
- La prise en compte de la hiérarchie des marches : plus l'on grimpe dans la hiérarchie des marches, plus nombreux sont les facteurs d'influence pouvant intervenir. Il devient plus difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de GRH sur les résultats concernés. Ainsi, « s'il y a un lien entre la GRH et la performance organisationnelle, il devrait être plus fort au premier niveau qu'au deuxième et ainsi de suite » (Le Louarn et Wils, 2001, p. 49-50). Comme le soulignent les auteurs, « les pratiques de GRH sont développées d'abord et avant tout pour donner des résultats RH (comme une stratégie commerciale a sans doute pour but d'augmenter les ventes !) » (Le Louarn et Wils, 2001, p. 50), d'où l'intérêt de se focaliser sur le lien GRH-résultats RH en priorité, voire, dans un second temps, au lien GRH-résultats organisationnels. Le Louarn et Wils (2001) concluent donc que « les chercheurs se sont trompés de cible ! » (p. 50) en étudiant le lien entre GRH et résultats financiers ou résultats sur le marché des capitaux, ce qui « paraît pour le moins risqué, voire inutile » (p. 50). Priorité donc aux résultats les plus proches de la GRH.

Les auteurs considèrent que les chercheurs en GRH se sont trompés de cible et ont brûlé les étapes sautant directement de la marche la plus basse à la marche la plus haute de l'escalier.

- Tous les résultats ne sont pas le seul fait de la GRH : pour Beaupré (2004), il est essentiel d'appréhender la difficulté, voire l'impossibilité, à isoler l'impact de la GRH (ou juste l'une de ses composantes) sur la performance étudiée.

Pour ces auteurs, une entreprise performante est celle qui réussit à concilier les attentes, souvent divergentes, de l'ensemble de ses parties prenantes (stakeholders). Le modèle de l'escalier distingue quatre mesures de la performance d'une entreprise:

Figure 6: Le modèle de Le Louarn et Wils (2001)



- 1) les résultats RH (la rétention du personnel, sa satisfaction, etc.) ;
- 2) les résultats « organisationnels» (la productivité, la qualité du produit ou du service) ;
- 3) les résultats financiers (la rentabilité, le retour sur actifs) ;
- 4) les résultats du marché financier (valeur de l'action).

Lors de l'évaluation de l'impact que peuvent avoir les pratiques de GRH sur l'efficacité organisationnelle, il est important de considérer plusieurs indicateurs RH (Performance RH) puisque ce sont eux qui seront les premiers marqués par la GRH d'une organisation.

## V. Conclusion

Durant les dernières décennies, les chercheurs dans le domaine de la stratégie se sont tournés vers les ressources internes de l'organisation en les considérant comme génératrices de performance (Barney, 1991). Les ressources intangibles sont, en particulier, perçues comme étant la clef de l'avantage concurrentiel durable parce qu'elles sont difficiles à identifier et à imiter. L'étude de la relation GRH-performance, sur la base de cette perspective peut être particulièrement fructueuse en raison de la nature changeante des moyens permettant aux entreprises d'être compétitives et de réaliser le succès.

Les trois perspectives que nous avons définies ont toutes été validées empiriquement, et ce, dans plusieurs contextes. Bien que ces recherches nous permettent de mieux comprendre le lien entre GRH et performance de l'entreprise, ce lien reste encore nébuleux. Ces perspectives diffèrent cependant en plusieurs points. La perspective universaliste, la plus simple des trois perspectives ne tient compte que de l'implantation de pratiques exemplaires de GRH pour influencer la performance. La perspective de contingence pour sa part tient compte de la stratégie de l'entreprise pour choisir les pratiques de GRH à implanter pour influencer la performance. Finalement, la perspective configurationnelle postule que les pratiques de GRH doivent avoir une grande consistance interne en lien avec la stratégie de l'entreprise pour influencer la performance.

Dans le champ de recherche « le lien GRH-performance », il reste encore beaucoup à faire pour trouver des liens clairs et reproductibles entre la GRH et la performance de l'entreprise.

La deuxième génération des recherches, à travers les modèles ci-dessus, était une occasion pour bien comprendre la relation GRH-Performance. Cette deuxième génération stipule que cette relation est indirecte. Il existe une variable « boîte noire » entre les variables d'extrémités. Les modèles présentés ci-dessus se rejoignent tout au niveau de la nature de cette variable « la boîte noire ». Il s'agit bel et bien de la performance RH. Selon Le Louarn et Wils (2001) : « On s'attend à ce que les pratiques de GRH influencent surtout les résultats RH (performance RH), pour lesquels elles ont été mises en place, au niveau de l'entreprise où sont « vécues » ces pratiques » (cité par Potiezz, 2011 P-2019).

## Références

- [1]. A. Aït Razouk, (2007) «Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance», Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- [2]. Allouche, J., M. Charpentier et C. Guillot. (2003) «Performances de l'entreprise et GRH », *Entreprise et Personnel*, n° 238.
- [3]. Allani Soltan Nada, Arcand M, Bayad M, (2003) « impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation»
- [4]. Allouche J, Charpentier M., Guillot-Soulez Ch, (2004) «Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières, gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise: l'improbable lien ?»
- [5]. Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004) «Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence», *Revue internationale sur le travail et la société*, juin 2004, Vol. 2, n° 2, p. 14-25.
- [6]. Arcand, M. (2000) «L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec». Doctorat en sciences de gestion, Université de Metz, France.
- [7]. Arcand, G (2006), «Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie», Doctorat en Sciences de Gestion, Université PaulVerlaine
- [8]. Arcand M, Arcand G, Bayad M, (2004) «Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines », *Gestion* 2000, 2004
- [9]. Boselie, J. P. and Dietz, G. and Boon, C. (2005) «Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance», *Human resource management*, 15 (3). pp. 67-94.

- [10]. Boswell John B. Bingham et Alexander Colvin, (2006) «Aligning Employees Through Line of Sight» Cornell University ILR School, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>.
- [11]. Beaupré D, (2004) «La mesure en GRH : état des lieux », acte de congrès de l'AgRH, Montréal.
- [12]. Becker, B.E. et Huselid, M.A., (2006) «Strategic human resources management: Where do we go from here?» *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- [13]. Carrière, J, et 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». (French). *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (4), 302-315.
- [14]. Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M., (2005) «Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets»; *Revue Internationale sur le Travail et la Société*; Vol.3 (1) ; pp.107-128
- [15]. Edward W. Rogers et Patrick M. Wright, (1998) «Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Looking Beyond the Lamppost , Working paper 98-24», Center for advanced Human Resource Studies, CAHRS/Cornell University
- [16]. Fabi, B, Lacoursière, R. and Raymond, L «Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations», *International Journal of Manpower*, 36 (5), 2015, 772-790.
- [17]. Fabi. B, Richard Lacoursière, Louis Raymond, (2012) «Processus de fidélisation des employés : Une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes » 47e Congrès de l'ACRI, Colloque international du CRIMT, 2010. Université Laval, Québec, Canada
- [18]. Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2008) «Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link ». *Personnel Review*, 37 . pp. 126-144. ISSN 0048-3486 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/13749>
- [19]. Gilbert P. et Charpentier M, (2004) «Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes», Congrès de l'AGRH,
- [20]. Guest , 1997 «Human resource management and performance: a review and research agenda» *The International Journal of Human Resource Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095851997341630> (consulté le 15/03/2018)
- [21]. Huselid (1995) «the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance» *Academy of Management Journal*. Vol 38 No 3, 635-872
- [22]. H. El adraoui, (2015) «les effets des pratiques de GRH sur la performance? Validation des modèles universaliste, contingentiell et configurationnel auprès de 92 entreprises au Maroc» 33ème Université de Printemps Montréal, Québec, Canada.
- [23]. J M. Trudel, (2011) « Des pratiques de GRH favorisant la contribution des employés aux besoins de flexibilité des organisations » *revue internationale sur le travail et la société*, (p 24-45).
- [24]. J.Pottiez, (2011) «Évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique » Tome I *Revue de littérature et cadre théorique*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences et technologies de Lille institut d'administration des entreprises.
- [25]. Lacoursière, R. (2001) « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME » Université du Québec à Trois-Rivières.
- [26]. Lacoursière, R, Fabi, B., St-Pierre, J. & Arcand, M. (2005) « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » *Revue internationale P.M.E*, 18, 43–73. doi:10.7202/1008475ar
- [27]. Le Louarn J.Y, Wils, (2001) «L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines: de la notion de coût à celle d'investissement humain», Paris, édition Liaisons.
- [28]. M. Tremblay, (2005) « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous » *P* 106. 10.3917/ riges. 302. 0037.Éd HEC.Montreal. ([https://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RIGES\\_302\\_0037](https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RIGES_302_0037) Consulté le 30/04/2018)
- [29]. MacDuffie, (1995) « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry». *ILR Review*, 1995, vol. 48, issue 2, 197-221
- [30]. Michie & Sheehan (2005) «Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage». *International Journal of Human Resource Management*, March 2005.
- [31]. O. Gagnon G Arcand, (2012) « L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires », *AGRH*.
- [32]. Paauwe & Boselie, (2005) «HRM and performance: what next?» <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x> (consulté le 20/05/2018).
- [33]. Schmidt G., Guery L., Mercier E., Mottay D, (2004) « La fonction RH, levier créateur de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs », *AgRH*, UQAM Montréal.
- [34]. Serge F. Simen et Bassirou Tidjani, (2016) « Pratiques de GRH Et Performance Des Entreprises : Où en est on ? ». *Cahier de recherche en gestion* <http://www.cahiersderecherche.org/>
- [35]. Song Chang, Siu Yin Cheung, (2010) « High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective ». (<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x>) consulté le 25/03/2018)
- [36]. Wright et Haggerty (2005) «Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals» Cornell University ILR School.
- [37]. Wright & Boswell, (2002) « Desegregating HRM : A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research » <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/52/> (consulté le 30/07/2017)
- [38]. Wright PB. Dunford, S.A. Snell, (2001) « Human Resources and the Resource Based View of the Firm» *Journal of Management* 27(6) [https://www.researchgate.net/publication/37149372\\_Human\\_Resources\\_and\\_the\\_Resource\\_Based\\_View\\_of\\_the\\_Firm](https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm) (consulté le 13/02/2018).
- [39]. Yannick Egnongo, (2016) «L'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion des compétences dans une entreprise: cas de la GPEC dans un groupe bancaire africain » Doctorat en Sciences de Gestion. Université Grenoble alpes

Hamid Latif “ La contribution des résultats RH à l'exploration de la zone obscure "lien GRH-Performance" : Revue de littérature ” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 20, No. 12, 2018, pp. -10-17