



Université d'Ottawa • University of Ottawa



Université d'Ottawa - University of Ottawa

FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
ET POSTDOCTORALES

FACULTY OF GRADUATE AND
POSTDOCTORAL STUDIES

LI, Bernado

AUTEUR DE LA THÈSE - AUTHOR OF THESIS

M.B.A.

GRADE - DEGREE

École de gestion

FACULTÉ, ÉCOLE, DÉPARTEMENT - FACULTY, SCHOOL, DEPARTMENT

TITRE DE LA THÈSE - TITLE OF THE THESIS

Cohérence des pratiques de GRH: stratégies liées au cycle de vie des
produits/services et à la performance organisationnelle

Jacques Barrette

DIRECTEUR DE LA THÈSE - THESIS SUPERVISOR

EXAMINATEURS DE LA THÈSE - THESIS EXAMINERS

Joanne Leck

Christian Navarre

J.-M. De Koninck, Ph.D.

LE DOYEN DE LA FACULTÉ DES ÉTUDES
SUPÉRIEURES ET POSTDOCTORALES

SIGNATURE

DEAN OF THE FACULTY OF GRADUATE
AND POSTDOCTORAL STUDIES

**COHÉRENCE DES PRATIQUES DE GRH:
STRATÉGIES LIÉES AU CYCLE DE VIE DES
PRODUITS / SERVICES ET À LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE**

Bernardo Li

Thèse soumise à la Faculté des études supérieures et postdoctorales,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration des affaires (MBA)

École de gestion
Université d'Ottawa

© Bernardo Li, Ottawa, Canada, 2003



National Library
of Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

Acquisitons et
services bibliographiques

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 0-612-90105-X
Our file *Notre référence*
ISBN: 0-612-90105-X

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this dissertation.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de ce manuscrit.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the dissertation.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

La présente thèse vise à combler un manque de connaissances lié à la compréhension de la relation de dépendance entre les pratiques de ressources humaines (RH) et la performance des entreprises. Nous vérifierons si le fait d'organiser les pratiques de RH de façon cohérente vis-à-vis elles-mêmes (*configurational perspective*) et vis-à-vis la stratégie de l'entreprise (*contingency perspective*) produit un effet significatif sur la performance selon le cycle de vie des produits/services de l'entreprise. Contrairement à nos attentes, les résultats démontrent que les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance possèdent des pratiques plus cohérentes comparativement aux autres entreprises, et que, plus la cohésion de leurs pratiques de RH est forte, plus leur performance organisationnelle augmente. Comme nouvelle piste de recherche, nous proposons un modèle théorique qui présente le concept de souplesse organisationnelle en tant qu'élément pouvant prédire le degré de cohésion des pratiques de GRH et influencer sur la performance organisationnelle.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	4
2. CONTEXTE THÉORIQUE : PRATIQUES DE GRH ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	9
2.1 La perspective universelle : pratiques individuelles de GRH et performance organisationnelle	11
2.2 La perspective de contingence : stratégie, cycle de vie des produits/services et pratiques de GRH.....	13
2.2.1 Cycle de vie des produits en tant que variable de contingence.....	18
2.2.2 La courbe de croissance et le cycle de vie des produits/services.....	20
2.2.2.1 Phase d'introduction	21
2.2.2.2 Phase de croissance.....	21
2.2.2.3 Phase de maturité	22
2.2.2.4 Phase de déclin.....	23
2.2.3 Phases du cycle de vie et stratégies de GRH	24
2.2.3.1 Stratégies de GRH - phase d'introduction	24
2.2.3.2 Stratégies de GRH - phase de croissance.....	26
2.2.3.3 Stratégies de GRH - phase de maturité	27
2.2.3.4 Stratégie de GRH - phase de déclin	28
2.3 La perspective configurationnelle : cohésion des pratiques et performance organisationnelle	32
2.3.1 Grappes de pratiques de GRH et performance organisationnelle.....	35
3. MÉTHODOLOGIE.....	42
3.1 Élaboration des indicateurs (items) de la complémentarité des pratiques, questionnaire et sujets	42
3.2 Les variables dépendantes.....	46
3.3 Classification des entreprises	47
4. RÉSULTATS	51
4.1 Analyse descriptive de l'échantillon d'entreprises	51
4.2 Analyse des données	54
5. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSIONS	62
5.1 Discussion des résultats	62
5.1.1 Hypothèse 1	62
5.1.2 Hypothèse 2	67
5.1.2 Hypothèse 3	69
5.2 Limites de cette recherche	71
5.3 Conclusions et nouvelles pistes de recherche	72
Références.....	75

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Aperçu des pratiques de GRH selon le cycle de vie des produits/services.....	31
Tableau 2 :	Mesure de la complémentarité des pratiques	45
Tableau 3 :	Éléments de mesure de la performance organisationnelle perçue	46
Tableau 4 :	Énoncés décrivant l'état actuel des entreprises en fonction du cycle de vie des produits/services	48
Tableau 5 :	Résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon d'entreprises (selon les phases du cycle de vie des produits/services).....	53
Tableau 6 :	26 pratiques de GRH en tant que variables dépendantes	55
Tableau 7 :	Analyse de variance MANOVA entre les trois cycles de vie des produits/services et les pratiques de gestion des ressources humaines.....	56
Tableau 8 :	Analyse de variance univariée (ANOVA) des pratiques selon le cycle de vie des produits/services	58
Tableau 9 :	Analyse de variance univariée (ANOVA) pour la cohésion de pratiques de GRH selon le cycle de vie des produits/services	59
Tableau 10 :	Moyenne sur la variable cohérence des pratiques des entreprises selon le cycle de vie des produits/services	59
Tableau 11 :	Résultats des analyses de régression entre la cohérence des pratiques selon le cycle de vie des produits/services et les trois facteurs de performance organisationnelle.....	61
Tableau 12 :	Les 10 pratiques les plus communes chez les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance et mixtes.....	64

Liste des figures

Figure 1 :	Alignement de la GRH avec la stratégie organisationnelle	15
Figure 2 :	Relation entre la GRH et la stratégie de l'entreprise	16
Figure 3 :	Courbe du cycle de vie des produits/services	20
Figure 4 :	Distribution des entreprises en fonction de leur champ d'action (selon les phases du cycle de vie des produits/services).....	54
Figure 5 :	Relation hypothétique entre la flexibilité organisationnelle, la cohérence des pratiques de GRH et le cycle de vie des produits/services en tant que facteur pouvant prédire la performance organisationnelle.....	74

1. INTRODUCTION

Ces dernières années, un bon nombre de chercheurs et de théoriciens en gestion des ressources humaines (GRH) ont examiné la pertinence du rôle du gestionnaire en GRH et son impact sur le résultat net (*the bottom line*) des opérations d'une entreprise. De nombreuses études théoriques et empiriques ont tenté d'établir les relations entre la GRH et divers critères de succès. Cependant, les efforts déployés pour mesurer de façon définitive et quantifiable l'importance et la contribution des différentes facettes de la GRH à l'amélioration de la performance des entreprises sont limités tant sur le plan théorique qu'empirique. Cette limitation semble s'amplifier en partie à cause d'un écart apparent entre le discours et la pratique. Plusieurs auteurs ont tenté de démontrer que la fonction des ressources humaines devrait faire partie intégrante du fonctionnement de toute entreprise commerciale, au même titre que le marketing et la comptabilité (Mueller, 1996; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1990; Gilley et Maycunich (1998). La mise sur pied de stratégies de GRH efficaces ne peut qu'améliorer la performance économique d'une entreprise, surtout si celle-ci adopte des pratiques qui encouragent la sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, une prise de décisions décentralisée, un système de rémunération assujetti à la performance de l'entreprise, etc. (Pfeffer, 1998a, 1998b). Or, même s'il existe de nombreux débats soulignant l'importance de la fonction des ressources humaines (RH), il n'en reste pas moins que le discours sur l'impact de la GRH sur la performance des entreprises demeure encore mal compris et il s'insère difficilement dans la réalité de la vie quotidienne des entreprises, surtout lorsque celles-ci subissent des pressions externes défavorables. Comme nous l'avons observé récemment, les nombreuses mises à pied massives dans le secteur de la haute technologie et ailleurs, effectuées par les mêmes entreprises qui

autrefois répétaient assidûment que leur capital humain était « leur plus grand atout », sont le témoignage de l'importance relative accordée à la GRH.

Aujourd'hui, à l'ère de la mondialisation des échanges commerciaux et de l'économie du savoir, le degré d'importance que l'on devrait accorder à la GRH ne pourrait être plus évident. Dans l'ensemble des secteurs d'activité, traditionnels ou de haute technologie, grandes et petites entreprises doivent évoluer dans un environnement compétitif globalisé, incertain et complexe, où l'analyse et l'interprétation sont le fait de plusieurs acteurs. Ainsi, l'élément humain et les mécanismes permettant la collaboration et les échanges d'informations au sein de l'entreprise ou avec d'autres entreprises deviennent un avantage compétitif inestimable (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1990). De plus, les bouleversements récents du monde du travail ne cessent d'avoir une incidence sur l'exploitation des entreprises et sur la façon dont leur capital humain est géré. L'impact des technologies de l'information sur le fonctionnement des entreprises et le comportement des individus en sont un exemple, tout comme les changements radicaux apportés par les restructurations, les fusions d'entreprises et la mondialisation des marchés qui accroissent la diversité et la mobilité de la main-d'œuvre. Bien gérer les ressources humaines devient une tâche de plus en plus complexe (St-Onge, 2000). En résumé, nous pouvons conclure que les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un milieu très complexe, elles subissent de multiples pressions tant internes qu'externes, et elles doivent gérer leurs ressources humaines de façon optimale afin de demeurer concurrentielles. Par conséquent, nous croyons que la bonne gestion de l'élément humain représente un facteur déterminant pour la réussite et la réalisation des objectifs de toute entreprise. Cette gestion est nécessaire afin de mieux répondre à la poussée stratégique de l'entreprise, principalement en fonction de son environnement (facteurs externes),

de façon à créer des complémentarités et des synergies qui contribueront à augmenter la performance organisationnelle.

Le but de la présente thèse est de combler un manque de connaissances lié à la compréhension de la relation de dépendance existant entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises selon le cycle de vie des produits/services. Plus spécifiquement, nous voulons vérifier si le rôle joué par des pratiques de GRH, notamment le point de vue qui prône la nécessité d'organiser les pratiques de GRH de façon cohérente vis-à-vis elles-mêmes ainsi que vis-à-vis la stratégie de l'entreprise, produit un impact significatif sur la performance organisationnelle. Ce travail de recherche prend comme point de départ le cadre analytique proposé par Delery et Doty (1996) qui nous sera très utile à la construction de notre modèle théorique. Ces auteurs ont cherché à mesurer empiriquement les liens entre pratiques de GRH et performance organisationnelle selon trois modèles théoriques : (1) la *perspective universelle*, (2) la *perspective de contingence* et (3) la *perspective configurationnelle*.

La première approche, la *perspective universelle*, préconise que le seul fait d'utiliser une pratique de GRH donnée va toujours générer des résultats positifs chez les entreprises qui utiliseront cette pratique. Cette approche sert à mesurer l'impact des RH sur la performance organisationnelle indépendamment de tout autre facteur pouvant influencer sur la performance de l'entreprise. La deuxième approche, la *perspective de contingence*, décrit l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle assujettie à des variables de contingence telles que, entre autres, la présence d'un syndicat, la taille de l'entreprise, une pénurie de main-d'œuvre, la stratégie de l'entreprise, le cycle de vie des entreprises, le changement technologique et l'existence ou non d'une unité dédiée aux ressources humaines (Cohen et Pfeffer, 1986; Fossum,

1987; Schuler et Jackson, 1989; Collins, 1987; Gupta et Govindarajan, 1984a, 1984b). La troisième approche, la *perspective configurationnelle*, soutient qu'il existe des configurations de pratiques (grappes de pratiques) qui, en raison de leur interaction, auront un impact supérieur sur la performance organisationnelle que si elles étaient prises isolément. D'autre part, si ces pratiques, en plus d'être cohérentes entre elles, sont alignées en même temps sur la stratégie, on peut prédire en théorie que la performance organisationnelle s'accroîtra substantiellement.

En conclusion, le travail de Delery et Doty (1996) a permis de développer un cadre de référence théorique très utile pour comprendre l'impact des RH sur la performance organisationnelle. En même temps, la revue de littérature effectuée nous a aidés à identifier de nouvelles pistes de recherche visant à combler des lacunes sur le sujet. Une de ces pistes consiste à mieux comprendre l'importance du concept de cycle de vie des produits/services comme variable explicative dans le choix et la configuration des pratiques de GRH. D'une part, l'approche du cycle de vie des produits/services d'une entreprise permet de regrouper des entreprises en fonction de leur positionnement stratégique selon les différentes phases du cycle. En effet, selon la théorie, les pratiques de GRH pourraient être regroupées selon les phases du cycle de vie des produits/services (Adler et Ghadar, 1989; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Miles et Snow, 1984; Milliman et al, 1991; Mintzberg, 1983; Hendry et Pettigrew (1986); Fombrun, et Ticjy (1983). D'autre part, cette approche permet de pousser plus loin la réflexion en ce qui concerne les théories de *contingence* et *configurationnelles* en GRH et la performance organisationnelle. En fonction de ces théories, on pourrait avancer une première hypothèse qui chercherait à vérifier si les entreprises adoptent des pratiques qui diffèrent selon le facteur de contingence associé aux phases du cycle de vie des produits/services (*approche de contingence*) :

Hypothèse 1 :

Les entreprises ont tendance à utiliser certaines pratiques de GRH selon les phases du cycle de vie dans lequel se trouvent leurs produits/services.

Autrement dit, en théorie, certaines pratiques de GRH seraient plus appropriées que d'autres selon le cycle de vie des produits/services. Ceci présuppose que ce facteur de contingence pourrait guider les entreprises dans leur effort d'adaptation à leur environnement (et à leur stratégie organisationnelle), tout en les aidant à choisir les pratiques les plus communes selon les phases du cycle de vie de leurs produits/services.

Certaines entreprises font face à des environnements plus dynamiques que d'autres, particulièrement les entreprises en croissance, les forçant à modifier ou à adapter plus fréquemment leur portefeuille de pratiques de GRH afin de mieux tenir compte des changements qui s'opèrent dans leur milieu. Dans ces conditions, on peut s'attendre à ce que les entreprises en phase d'introduction et de croissance (introduction de produits/services nouveaux, concurrence accrue, changements constants au niveau de l'organisation du travail, etc.) aient plus de difficulté à maintenir une cohérence plus élevée comparativement aux entreprises en phase de maturité (produits mieux établis, environnement plus stable, pratiques de GRH standardisées, etc.). En d'autres mots, nous pouvons présumer que plus les entreprises ont un environnement dynamique, plus elles auront de la difficulté à établir des pratiques de GRH cohérentes, et moins elles seront performantes à cause d'une utilisation moins efficace et moins bien ciblée de leurs ressources. Cet énoncé nous amène à poser notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 2 :

La cohérence des pratiques de GRH varie selon les phases du cycle de vie des produits/services.

D'après la théorie *configurationnelle*, on peut s'attendre à ce que les entreprises qui ont des pratiques plus cohérentes et homogènes entre elles et vis-à-vis leur stratégie commerciale—grâce à leur style et leur approche de gestion qui créeraient des synergies—obtiennent une performance organisationnelle supérieure à celle des entreprises dont la cohérence des pratiques est plus faible. Notre troisième et dernière hypothèse vérifiera si cette relation hypothétique se manifeste en fonction des phases du cycle de vie des produits/services.

Hypothèse 3 :

Plus la cohérence des pratiques de GRH est élevée au sein des phases du cycle de vie des produits/services, plus la performance des entreprises est élevée.

2. CONTEXTE THÉORIQUE : PRATIQUES DE GRH ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Au cours des vingt dernières années, plusieurs travaux de recherche explorant l'importance du rôle des RH ont tenté d'établir des liens, surtout théoriques, entre la performance des entreprises et la façon dont leurs systèmes de GRH sont configurés. À l'origine, à partir des années 1980, des recherches sur le plan théorique et empirique ont porté sur l'incidence de pratiques individuelles sur des aspects précis liés à la performance organisationnelle mesurés en termes de productivité, de rendement, etc. Par exemple, la sécurité d'emploi, la présence d'un syndicat, le niveau de rémunération et la satisfaction au travail peuvent avoir un impact sur le

taux de roulement du personnel (Arnold et Feldman, 1982; Baysinger et Mobley, 1983; Cotton et Tuttle, 1986; Huselid, 1995). Parallèlement à cette période, d'autres auteurs ont étudié l'impact des systèmes de GRH selon leur alignement sur la stratégie commerciale. Il était entendu alors que, pour une stratégie commerciale donnée (par exemple, la stratégie de type *prospecteur* propre aux entreprises très innovatrices), certaines pratiques de GRH seraient préférables à d'autres. Il était prévu qu'un alignement étroit entre les pratiques prescrites et la stratégie entraînerait une performance organisationnelle supérieure (Miles et Snow, 1978; Hambrick, 1983). Finalement, un autre groupe de chercheurs s'est attardé à étudier les liens complexes qui existent entre ces alignements et l'atteinte des objectifs financiers et stratégiques des entreprises (Weber, 1949; Doty et Glick, 1994; Meyer et al, 1993).

Cette littérature semble nous confirmer que durant ces dernières années, la fonction RH a évolué et a assumé une place plus prépondérante dans le processus de planification et d'exécution des stratégies. Cependant, la transition du théorique à la pratique n'est pas aussi simple car, de façon générale, même si le discours général des entreprises affirme que l'environnement de travail et la préservation de leur capital humain est leur priorité, le professionnel en RH doit constamment se battre pour justifier la raison d'être de leur fonction (p. ex., expliquer de façon concrète l'apport de la GRH à l'amélioration de la performance générale de l'entreprise) et les coûts et les bénéfices découlant des activités de GRH, et pour participer aux séances clés sur la planification des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette tâche devient encore plus ardue lorsque l'environnement économique de l'entreprise devient morose et que la santé économique de celle-ci se détériore. Cette situation entraîne souvent une réduction des effectifs et des fonctions clés. Ainsi, même si de nombreux auteurs ont tenté

d'élucider et de promouvoir l'importance des relations entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle des entreprises, ce domaine des RH demeure pour plusieurs une discipline qui doit encore mieux démontrer sa contribution à la performance de l'entreprise.

Le domaine d'étude touchant l'impact des RH sur la performance organisationnelle a été souvent critiqué du fait qu'il n'offre pas un cadre théorique solide sur lequel bâtir nos connaissances (Bacharach, 1989; Dyer, 1985; Delery et Doty, 1996). Afin de pallier à ces critiques, après avoir fait l'inventaire des approches théoriques pouvant expliquer des variations au niveau de la performance des entreprises, Delery et Doty (1996) ont comparé et évalué ces approches—soit *l'approche universelle*, *l'approche de contingence* et *l'approche configurationnelle*—de façon à déterminer les liens entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Ces approches sont décrites en détail dans les sections suivantes.

2.1 La perspective universelle : pratiques individuelles de GRH et performance organisationnelle

La première approche théorique, la *perspective universelle*, démontre que l'utilisation individuelle de certaines pratiques de RH aura toujours un impact positif sur la performance des entreprises. Cette approche est fondée sur la prémisse voulant que, de façon individuelle et indépendante, une pratique de GRH donnée suffit pour accroître la performance organisationnelle et les revenus de toutes les entreprises qui la pratiquent (Delaney, Lewin et Ichniowski, 1989; Huselid, 1993, 1995; Delery et Doty, 1996). Il suffit donc d'adopter une pratique de GRH donnée pour que des améliorations au niveau de la performance organisationnelle se produisent. Or, selon cette approche, les pratiques de GRH ne sont pas toutes efficaces, et les entreprises auraient avantage à identifier et à adopter celles qui présentent

le plus haut degré d'efficacité. Par exemple, Pfeffer (1994) affirme que l'utilisation accrue d'un ensemble de 16 pratiques de GRH (participation et habilitation des employés, incitations salariales, sécurité d'emploi, promotions à l'interne, formation et développement des compétences, etc.) augmente la productivité et la rentabilité des entreprises. De la même façon, Osterman (1994) conclut que des pratiques innovatrices telles que le travail en équipe, la rotation des tâches, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale peuvent augmenter la productivité de l'ensemble des entreprises américaines. De façon générale, ces pratiques identifiées par Pfeffer (1994) et Osterman (1994) ont été désignées comme étant des « meilleures pratiques ».

D'un point de vue empirique, Delery et Doty (1996) ont cherché à démontrer que la thèse *universelle* établit des liens tangibles entre trois pratiques de GRH individuelles et des mesures de performance organisationnelle, soit le partage de profits, l'évaluation du rendement par objectifs et la sécurité d'emploi. Cette étude a pu établir des relations statistiquement significatives entre les pratiques de GRH étudiées et le niveau de performance organisationnelle. Ces auteurs ont néanmoins identifié des limites propres à l'approche universelle en suggérant que la relation entre GRH et performance organisationnelle est plus complexe qu'une relation unidirectionnelle, cette relation étant multidimensionnelle (Delery et Doty, 1996). Nous verrons dans la section suivante que des variables autres que les pratiques de GRH devraient être prises en considération lorsqu'on étudie les facteurs influant sur la performance des entreprises.

2.2 La perspective de contingence : stratégie, cycle de vie des produits/services et pratiques de GRH

La deuxième approche théorique, la *perspective de contingence*¹, soutient la prémisse voulant que, pour être efficaces, les politiques en RH doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Par exemple, la présence d'un syndicat à l'interne et une pénurie de main-d'œuvre à l'externe. Ces contingences, à leur tour, peuvent exercer un effet de rétroaction ayant aussi un impact sur les priorités et les pratiques de GRH (Delery et Doty, 1996). Ces éléments clés influençant l'entreprise peuvent inclure des aspects comme la stratégie de l'entreprise (Collins, 1987; Gupta et Govindarajan, 1984a, 1984b; Schuler et Jackson, 1989), le changement technologique, la présence de syndicats, le marché du travail interne et même le fait d'avoir ou pas une unité consacrée aux ressources humaines (Cohen et Pfeffer, 1986; Fossum, 1987; Schuler et Jackson, 1989). En d'autres mots, la *perspective de contingence* décrit des interactions, contrairement à l'approche universelle, qui ne décrit que de simples réactions unidimensionnelles entre diverses variables (Schoonhoven, 1981; Van de Ven et Drazin, 1985; Venkatraman, 1989; Delery et Doty 1996). De toutes les variables de contingences internes, la stratégie de l'entreprise a été la plus étudiée.

Le modèle de contingence le plus connu et le plus étudié est celui de Miles et Snow (1984). D'après eux, les entreprises peuvent être classées en trois catégories et elles doivent s'adapter à leur environnement. Lorsqu'elles sont de type *prospecteur*, leur environnement est

¹ Terme emprunté à l'anglais appartenant au domaine du comportement et à la gestion des opérations, il dénote un lien entre deux événements. Dans le domaine du comportement, ce terme désigne la règle conditionnelle « si (prémisse) alors (conséquence) » entre un comportement et une conséquence (si le comportement se produit, alors la conséquence se produira). Source : TERMIUM, Bureau de la traduction, Ottawa.

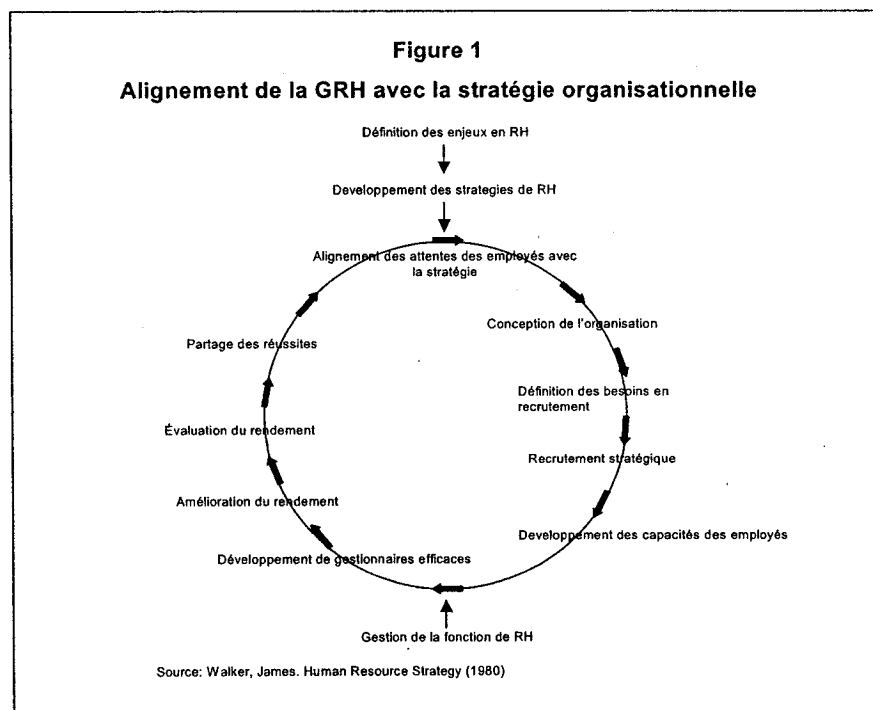
dynamique (elles doivent arriver premières sur le marché), leur gamme de produits est vaste et elles doivent concentrer leur GRH sur l'acquisition de ressources humaines. Les entreprises de type *défenseur* évoluent dans un environnement plus stable : elles possèdent une gamme de produits étroite et relativement stable. Leur priorité en GRH consiste à bâtir leurs ressources humaines sur des bases plus solides. Les entreprises de type *analyseur* ont une gamme de produits limitée. Elles évoluent dans un environnement qui peut être soit stable (opérations routinières et efficaces soutenues par des structures et des processus formels), soit dynamique. Dans ce dernier cas, elles doivent constamment être à l'affût de la concurrence et à la recherche de nouveaux produits. Leur priorité en GRH consiste à répartir de façon optimale leurs ressources humaines (Miles et Snow, 1984). Ainsi, dans ce modèle, l'entreprise qui veut obtenir une performance optimale doit aligner ses politiques, ses pratiques et ses programmes de GRH de façon à être concordantes avec le type de stratégies choisies. Ce n'est que de cette façon que la GRH sera en mesure d'apporter un avantage concurrentiel (Huselid, 1995) à l'entreprise : « Les pratiques de GRH peuvent devenir la source d'avantages concurrentiels soutenus, surtout lorsque ces pratiques sont subordonnées à la stratégie et aux facteurs clés d'une entreprise² » (Huselid, 1995).

Les chercheurs et praticiens en RH qui ont étudié les circonstances dans lesquelles les pratiques de GHR peuvent devenir une source d'avantages concurrentiels affirment que, lorsque les pratiques de GRH sont assujetties à la stratégie d'une entreprise, celle-ci sera en mesure de mieux exécuter sa stratégie organisationnelle et ce dans tous les domaines (Schuler et Jackson, 1987). D'autres chercheurs affirment que ces pratiques peuvent même être utilisées en tant qu'outils de contrôle de gestion servant à s'attaquer aux besoins des ressources humaines de

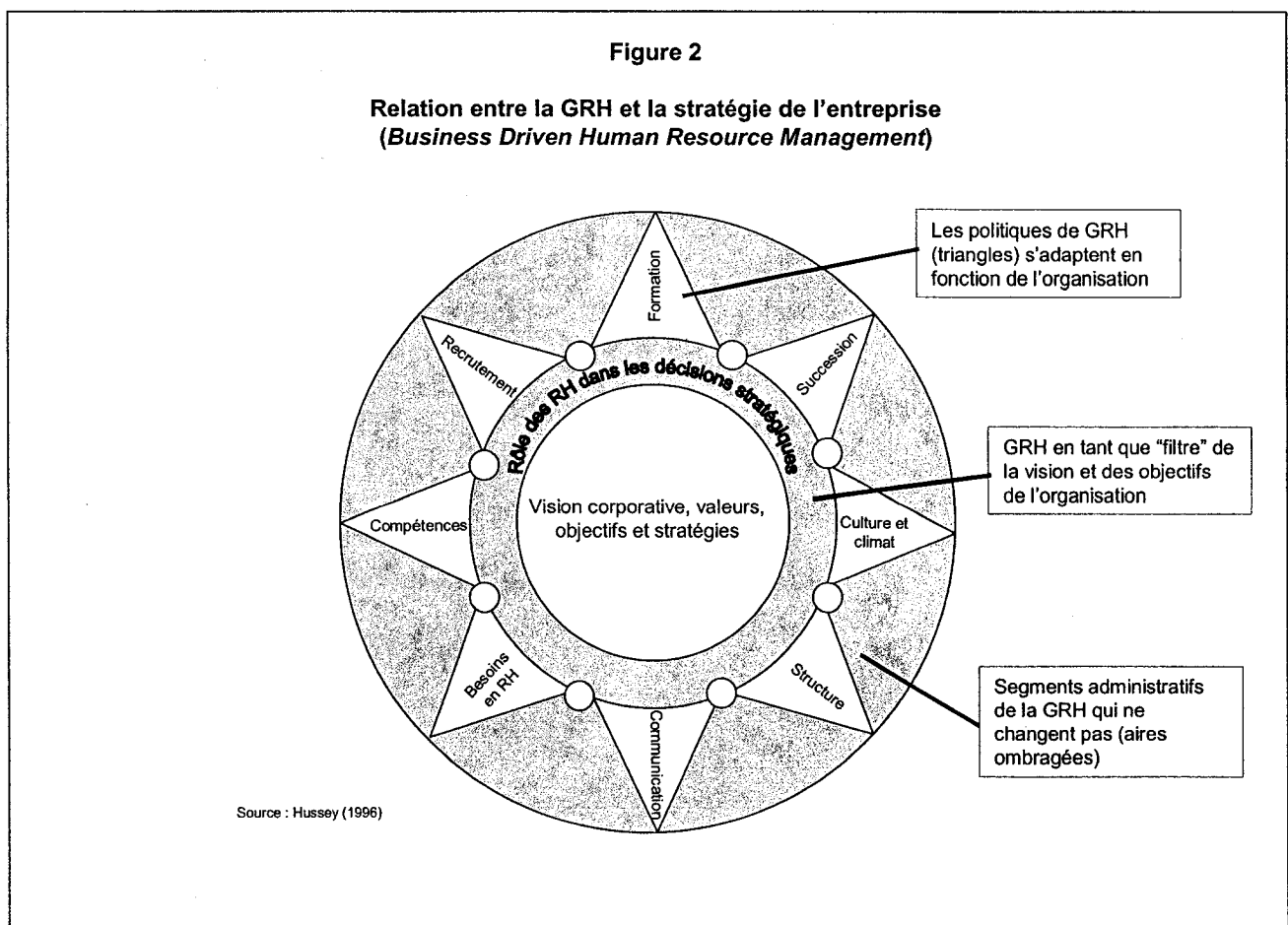
² Traduction de l'auteur.

façon continue, et ce, dans tous les domaines clés de l'entreprise (Walker, 1992). Ces domaines clés peuvent inclure le design organisationnel, la planification des besoins en RH, la dotation, la formation des employés et des cadres, la mise sur pied de mesures visant à accroître la performance, l'évaluation de la performance, la reconnaissance de la performance, etc.

La **figure 1** illustre bien l'importance de la perspective de contingence en décrivant la façon dont l'ensemble des éléments clés des RH d'une entreprise devraient être englobés par une stratégie de GRH. Chaque élément de la GRH est assuré d'avoir un lien avec la stratégie de l'entreprise (Walker, 1994).



Dans un autre exemple, Hussey (1996) met en relief l'importance du rôle stratégique de la GRH dans chaque aspect de l'entreprise. En devenant le filtre—anneau situé entre les triangles et le noyau illustré à la **figure 2**—à travers duquel sont diffusés la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies de l'entreprise, ce rôle stratégique fera en sorte que les politiques de GRH seront appliquées dans toute l'entreprise de façon à ce que celles-ci soient cohérentes entre elles mais surtout conformes avec la direction stratégique de l'entreprise.



De plus, cet exemple illustre bien les liens étroits qui existent entre la GRH et la stratégie de l'entreprise. En effet, cette figure nous montre que chaque triangle est rattaché à tous les autres triangles : tous les triangles sont liés les uns aux autres de façon intégrée. Ici, Hussey (1996) veut renforcer l'importance de la connexité, c'est-à-dire la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les politiques, les pratiques, les programmes et les processus de GRH. Par exemple, le développement du personnel à l'interne—une solution de rechange au recrutement extérieur dans certains cas—est certainement influencé par les prévisions de l'offre et de la demande prises en considération dans le « triangle des besoins » en RH de la **figure 2**. Ce dernier a également des liens très serrés avec les politiques sur les compétences et sur la planification de la relève. Par conséquent, un programme de formation faisant partie du triangle représentant le « développement » a pu être développé à l'origine pour communiquer et renforcer exclusivement les politiques de l'entreprise. Néanmoins, en fin de compte, ces pratiques vont aussi avoir un impact (effet de rétroaction dynamique) sur l'environnement de l'entreprise, et plus particulièrement sur la façon dont les employés perçoivent leur milieu de travail. Cependant, un changement apporté à la phase du cycle de vie des produits/services d'une entreprise pourrait donner une tout autre perspective sur les besoins en développement les plus importants à combler. Par exemple, une entreprise ayant des produits/services en phase d'introduction voudrait s'assurer que les besoins de formation de ses employés seront le mieux adaptés pour répondre aux exigences particulières d'un type de clientèle qui accepte d'adopter des produits nouveaux mais qui pourrait être beaucoup plus exigeante du point de vue du service à la clientèle.

2.2.1 Cycle de vie des produits en tant que variable de contingence

Plusieurs travaux de recherche sur la théorie de la contingence ont utilisé la variable innovation (*rate of product, service or market innovation*) pour décrire le positionnement stratégique de l'entreprise (Hambrick, 1983; Zajack et Shortell, 1989; Delery et Doty, 1996). Selon cette classification, les entreprises les plus innovatrices ont une stratégie du genre *prospecteur*; celles qui sont modérément innovatrices sont des entreprises de type *analyseur*, tandis que celles qui innovent rarement ont une stratégie de type *défenseur* (Miles et Snow, 1984). Selon la théorie de la contingence, la performance des entreprises dépend de l'étroitesse des relations (ou de l'alignement) entre les pratiques de GRH et la stratégie adoptée par l'entreprise. Delery et Doty (1996) ont cherché à vérifier empiriquement la relation de contingence entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon les différents types de stratégies découlant du modèle de Miles et Snow (1984). Cependant, ces auteurs n'ont pas établi d'interactions significatives entre les pratiques de GRH, le positionnement stratégique de l'entreprise et la performance organisationnelle. Face à ces résultats, les auteurs suggèrent que la combinaison des pratiques qu'utilise une entreprise est probablement plus importante que l'utilisation de pratiques en fonction de contingences spécifiques. Toutefois, encore trop peu de recherches ont été effectuées sur ce plan pour confirmer cette affirmation. Sur un autre plan, Delery et Doty (1996), ainsi que Huselid (1993, 1995), notent que des évaluations plus précises pourraient être faites en incluant de façon simultanée toutes les pratiques de GRH dans l'analyse et en étudiant leurs interactions. Une autre faiblesse de cette approche, qui n'est pas abordée par les auteurs, réside dans le fait que la stratégie d'une entreprise, particulièrement celle touchant le cycle de vie des produits/services, n'est pas statique dans le temps. Au contraire, celle-ci peut

évoluer, et en général elle évolue au fil du temps et en fonction de facteurs externes et internes auxquels fait face l'entreprise.

Afin de combler les lacunes théoriques et empiriques que nous venons de citer, nous proposons dans cette thèse d'utiliser une variable de contingence liée à la formulation stratégique axée sur *le cycle de vie des produits/services*. Cette variable nous permettrait d'étudier un ensemble des pratiques de GRH à travers les phases du cycle de vie des produits/services. Plusieurs auteurs ont identifié les phases du cycle de vies des produits/services comme étant des éléments déterminants dans l'élaboration de priorités en RH (Fombrun, Tichy et Devanna, 1984; Hax, 1985; Kochan et Chalykoff, 1985; Miller et Camp, 1985; Schuler et Jackson, 1989). Selon la théorie, le cycle de vie des produits/services peut devenir un outil d'analyse et de formulation stratégique important. Ceci veut dire qu'en théorie, des actions stratégiques appropriées—pour les différentes fonctions de l'entreprise, les pratiques de GRH incluses (Wils et al, 1991)—devraient être formulées ou adaptées aux phases d'évolution des entreprises. D'après Weiss (1999) :

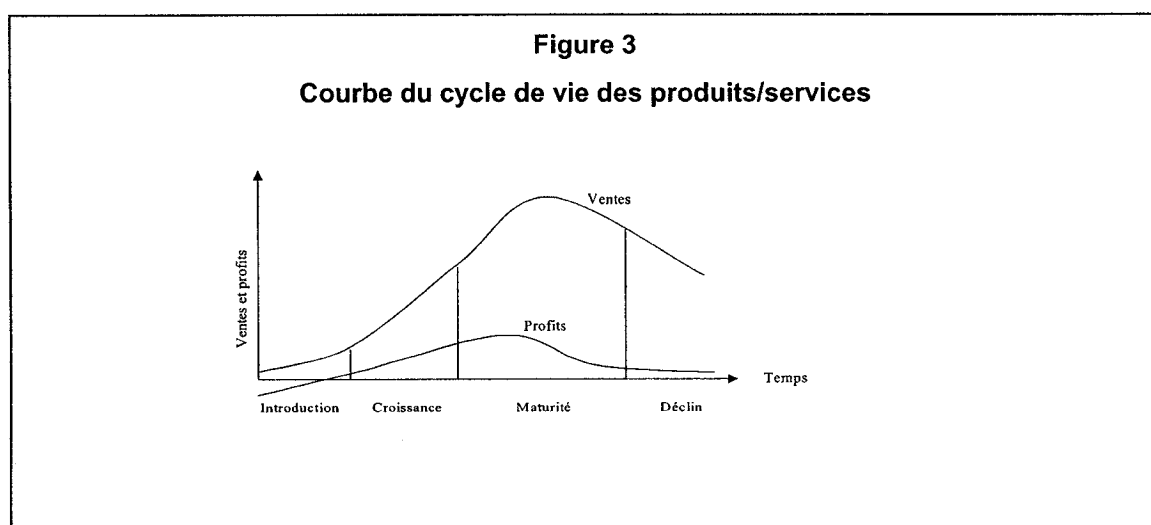
« HR's contribution will vary depending on the company's stage of development. It is therefore important to understand a company's growth phases and the demands they place on HR. Knowing about these phases will also help define how HR can add strategic value (...) A company's growth curves and patterns have direct implications for HR.»

Cette méthode nous sera utile pour vérifier empiriquement la prédiction sur la performance organisationnelle des liens entre les pratiques de GRH et les phases du cycle de vie des produits/services. Avant de poser notre première hypothèse, nous allons d'abord définir le concept de cycle de vie des produits/services. Ensuite, nous présenterons en détail notre cadre

théorique vis-à-vis l'adoption de stratégies en GRH selon les stades du cycle de vie des produits/services.

2.2.2 La courbe de croissance et le cycle de vie des produits/services

En 1972, L. Greiner décrivait pour la première fois une courbe servant à décrire l'évolution des entreprises. Ce concept a été appliqué dans plusieurs domaines, notamment au développement d'un produit et de son cycle de vie (Weiss, 1999). La théorie du cycle de vie des produits représente l'aboutissement de plusieurs hypothèses et observations empiriques. En empruntant au modèle de diffusion et d'adoption des innovations, cette théorie est en mesure de fournir une vision globale de l'évolution de l'entreprise dans le temps (Wils et al, 1991; Kotler et Dubois, 2000), et décrit l'évolution d'un produit à travers des phases qui varient en fonction des ventes d'un produit, depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait. La **figure 3** montre la forme la plus classique de cette progression, qui est une courbe en forme de « S » et qui comporte généralement quatre phases : introduction, croissance, maturité et déclin.



2.2.2.1 Phase d'introduction

La phase d'introduction débute lorsque le nouveau produit est introduit sur le marché. Au cours de cette phase, les profits sont négatifs ou faibles car le niveau des ventes est peu élevé. Ceci est dû au fait que les consommateurs ne connaissent pas ou peu le produit. De plus, les coûts liés à la promotion et à la distribution sont élevés. Il faut beaucoup d'argent pour attirer les distributeurs et les inciter à stocker ses produits. Il est aussi nécessaire d'orchestrer une vaste campagne publicitaire pour informer le consommateur potentiel (Buzzel, 1966; Kotler et al, 1985). Comme il y a peu de concurrents et qu'elles fabriquent des versions de base du produit, les entreprises qui introduisent de nouveaux produits jouissent d'un avantage relatif car elles n'ont pas de concurrent direct du moins pendant une période déterminée, compte tenu du degré de protection de l'innovation et la faible concurrence des produits de substitution. L'entreprise dirige alors ses efforts de vente vers les consommateurs qui sont prêts à payer le prix de l'innovation, généralement ceux dont le revenu est élevé. Les prix sont généralement élevés parce que : a) le taux de production relativement bas ne permet pas de réaliser des économies d'échelle; b) les problèmes techniques n'ont pas été entièrement réglés; c) les marges de profit doivent être élevées pour soutenir les gros efforts promotionnels qui permettront au produit de passer à la phase de croissance (Buzzel, 1966; Kotler et al, 1985). Cette phase se caractérise par un haut degré d'incertitude :

« Étant donné que la technologie est encore en évolution, les concurrents ne sont pas connus, le marché est mal délimité et l'information fait cruellement défaut. Plus l'innovation introduit une rupture plus l'incertitude sera grande. » (Lambin, 1988)

2.2.2.2 Phase de croissance

Après la phase d'introduction, si le nouveau produit satisfait le marché, celui-ci va s'installer progressivement sur le marché et les ventes vont augmenter de façon substantielle car

la diffusion de l'information sur le produit va s'accélérer. En même temps, ces conditions de marché favorables vont attirer de nouveaux concurrents séduits par les possibilités de production à grande échelle et par les profits. L'arrivée de ces concurrents sur le marché entraînera une augmentation du nombre de points de vente et l'usine arrivera à peine à satisfaire à la demande. De façon générale, les prix restent au même niveau ou ne baissent que légèrement durant cette période en autant que la demande augmente rapidement. Les dépenses publicitaires restent au même niveau ou augmentent légèrement pour faire face à la concurrence. Les efforts publicitaires vont maintenant viser la fidélisation du marché et progressivement viseront la majorité du marché. Au cours de cette phase, les marges bénéficiaires atteignent leur plus haut niveau car les coûts de promotion sont absorbés par un plus gros chiffre d'affaires, et les coûts de fabrication par unité diminuent plus vite que les prix en raison de l'effet de la courbe d'expérience (Kotler et al, 1985).

Pendant cette phase, les caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise changent rapidement. Le volume des ventes s'accroît à un rythme exponentiel. Le groupe cible deviendra progressivement la majorité du marché. De nouveaux concurrents entrent en grand nombre sur le marché. La technologie est maintenant largement diffusée (Lambin, 1988).

2.2.2.3 Phase de maturité

À l'étape de maturité, le marché pour le produit aura atteint la saturation et les ventes commenceront à stagner. Le début du ralentissement du taux de croissance des ventes entraîne une surcapacité dans l'industrie, ce qui génère une concurrence féroce. Les concurrents cherchent à se démarquer et accordent des remises plus élevées sur les prix. D'autres entreprises

augmentent leur budget de recherche et développement afin de trouver de meilleures versions du produit pour ainsi rallonger la vie du produit ou diminuer les coûts (Fox, 1975). Ces étapes, si elles ne génèrent pas une augmentation des ventes, provoqueront l'érosion des profits. Certains concurrents plus faibles seront contraints d'abandonner.

Dans ce contexte, l'objectif stratégique de l'entreprise est de maintenir et d'étendre si possible la part de marché tout en ménageant un avantage concurrentiel défendable sur les concurrents directs. Cet objectif est atteint principalement en différenciant ses produits par la qualité (attributs nouveaux ou améliorés) et en recherchant des niches ou des créneaux nouveaux (Lambin, 1988).

2.2.2.4 Phase de déclin

Finalement, le produit vieillit et les consommateurs vont le remplacer petit à petit par les nouveaux substituts (Thiéart, 1990; Kotler et Dubois, 2000) : c'est la phase du déclin. Les ventes déclinent pour plusieurs raisons. Le progrès technologique peut apporter de nouveaux produits qui deviennent des substituts efficaces en favorisant le changement de mode et de goût ou en offrant des produits importés à moindre coût. Lorsque les ventes et les perspectives de profits diminuent, certaines entreprises vont décider de se retirer du marché afin d'investir leurs ressources dans des secteurs plus rentables. Les entreprises qui choisiront de demeurer dans l'industrie opteront pour une réduction du nombre de produits offerts et se retireront des plus petits segments et des canaux de distribution marginaux. Par conséquent, le budget promotionnel est réduit et souvent le prix est abaissé pour arrêter le déclin de la demande (Kotler et al, 1985).

2.2.3 Phases du cycle de vie et stratégies de GRH

Dans la section précédente, nous avons décrit en quoi consistent les différentes phases du cycle de vie des produits/services. Dans cette section, nous présenterons un cadre théorique établissant des liens entre les différentes phases du cycle de vie des produits/services et les pratiques de RH qui devraient être mises sur pied afin de soutenir l'entreprise pendant ces phases. Notre cadre théorique s'inspire des modèles existants sur les stades de maturité des entreprises. D'un point de vue théorique, la relation entre la longévité d'une entreprise commerciale et la longévité de ses produits/services évolue de façon parallèle, et l'adéquation entre le cycle de vie des produits/services et les stades de maturité des entreprises est valable et supportée par plusieurs auteurs (Rowland et Summers, 1981; Kuhn, 1982; Christianson, 1986; Schuler et Jackson, 1989; Buller et Napier, 1993). Dans cette littérature, des auteurs affirment que les stades de maturité des entreprises influencent la gestion des RH (Smith, 1982). Toutefois, cette affirmation manque de soutien empirique, comme le souligne Wils *et al.* (1991) : « la plupart des liens entre le cycle de vie du produit et les ressources humaines ne sont que de nature théorique, voire purement conjecturale. »

2.2.3.1 Stratégies de GRH - phase d'introduction

En théorie, pendant cette phase, les stratégies en RH en sont au stade embryonnaire (Barrette, Carrière, Fankhauser et Barrette, 2002). Pour la nouvelle entreprise, sa stratégie dominante consiste à pénétrer et à obtenir une part de marché pour des produits nouvellement développés. Étant donné que l'entreprise est en train de lancer de nouveaux produits sur des nouveaux marchés, sa priorité sera la conservation de ses ressources financières. Ceci se passe dans un environnement d'incertitude dû au lancement de nouveaux produits sur un marché où les règles n'ont pas encore été définies. Par conséquent, l'entreprise en phase d'introduction aura de

la difficulté à définir sa propre stratégie (Fox, 1973; Thiétart et Vivas, 1984). Souvent, ce type d'entreprise ne possède pas une structure organisationnelle bien définie, ce qui lui permet d'être très flexible. Un cadre peut être investi des responsabilités financières, et tous peuvent être responsables du développement de leurs propres employés. Pour ces raisons, de façon générale, les pratiques de GRH à l'étape d'introduction sont souvent englobées par une vision à court terme. Les politiques et programmes de GRH représentent pour l'entreprise émergente des coûts fixes élevés au lieu d'être vus comme des investissements à long terme. Donc, la GRH est souvent perçue comme un investissement superflu ne visant même pas à réduire des risques apparents. En conséquence, par exemple, la rémunération et les avantages sociaux sont rares car ils représentent des coûts fixes trop élevés pour les entreprises embryonnaires qui doivent préserver et réinvestir leur capital afin de lancer de nouveaux produits (Weiss, 1999; Ellig, 1982). Malgré tout, ces entreprises doivent attirer et retenir du personnel qualifié et innovateur.

En théorie :

- la rémunération représente un pourcentage élevé des coûts variables, même si les salaires à ce stade sont généralement peu élevés, et les avantages sociaux comme les pensions sont rares;
- la formation est assurée par des agents externes car un programme de formation à l'interne représente des coûts trop élevés;
- à défaut de garantir des emplois à long terme, la sécurité d'emploi est souvent synonyme de partage des profits et l'incitation au travail se fait au moyen de primes au rendement individuel comme pratique de rémunération;

- la planification des RH se fait au jour le jour à cause de l'incertitude et du manque de ressources en GRH (Smith, 1982; Milkovich et Newman, 1987; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1990);
- du point de vue culture organisationnelle, les dirigeants de l'entreprise possèdent un style de gestion entrepreneurial, agressif et visionnaire qui encourage la flexibilité et qui peut être caractérisé par la phrase anglaise suivante : « *We do whatever it takes to get the job done* ». Les employés sont très engagés et alignés sur la vision des dirigeants; ils sont très axés sur le client (Weiss, 1999).

2.2.3.2 Stratégies de GRH - phase de croissance

D'un point de vue organisationnel et théorique, après avoir fait leurs preuves dans la phase d'introduction, les entreprises en phase de croissance peuvent maintenant adopter des stratégies à plus long terme. Les entreprises en phase de croissance voient la GRH comme un élément indispensable pour assurer la bonne croissance de l'entreprise. Pendant cette phase, la GRH est perçue comme un investissement rentable, contrairement à la phase d'introduction (Kotler et al, 1985). Ceci va inciter les entreprises à embaucher des spécialistes en RH (Weiss, 1999). En théorie :

- la rémunération des employés est plus élevée que la moyenne car il y aura une augmentation équivalente des profits (Ellig, 1982);
- une grande partie de cette rémunération varie en fonction des mesures de performance telles que les ventes, les profits, la part du marché ou l'introduction réussie de nouveaux produits;
- les options sur titres (*stock options*) sont souvent utilisées pour renforcer la loyauté à long terme des employés envers la compagnie;

- du point de vue formation, ces entreprises utilisent de la formation externe mais la formation à l'interne devient désormais une priorité (Smith, 1982), tout comme la planification des effectifs car la compagnie doit s'assurer d'avoir en tout temps des employés avec les bonnes compétences et dans les bons postes (Schuler et Jackson, 1989).

2.2.3.3 Stratégies de GRH - phase de maturité

Pendant la phase de maturité, les entreprises doivent contrôler fortement leurs activités de façon à retenir leur part du marché. Leur stratégie consiste à diminuer les coûts de production en améliorant les processus de contrôle de gestion, et en produisant en quantité suffisante afin de satisfaire à la demande. L'accent est mis sur la génération de revenus. Du point de vue des RH, cet environnement exige que la stratégie des RH soit axée sur une vision à long terme; les entreprises cherchent à maximiser l'utilité des RH (Smith, 1982) en alignant toutes leurs initiatives sur une orientation stratégique commune. Cependant, les entreprises matures auront de la difficulté à s'adapter et à se renouveler car elles seront ancrées dans une vision dépassée de leur environnement (p. p. ex., les besoins changeants des clients), ce qui renforce un comportement conservateur chez les employés (Weiss, 1999). En théorie :

- la rémunération est composée d'une plus grande proportion de coûts fixes avec des niveaux de salaire qui répondent davantage à des critères de sécurité d'emploi tels que des pensions de retraite et des programmes d'épargne; cependant, il sera de plus en plus difficile de maintenir le niveau des attentes des employés quant à leurs salaires et à leurs avantages sociaux bonifiés au cours de la vie de l'entreprise (Ellig, 1982);

- les politiques deviennent plus centralisées pour assurer une certaine harmonie au niveau de l'administration des politiques (Milkovich et Newman, 1987; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1990);
- la planification de carrière, la prévision des effectifs et la formation à l'interne deviennent des outils très importants (Smith, 1982);
- la participation des employés est sollicitée activement, non pas pour contribuer au design ou au développement de nouveaux produits, mais pour améliorer la qualité ou la réduction des coûts (Ellig, 1982);
- finalement, comme l'environnement de l'entreprise devient un peu plus prévisible, l'importance accordée à la planification peut diminuer au cours de cette phase (Schuler et Jackson, 1989).

2.2.3.4 Stratégie de GRH - phase de déclin

En théorie, les entreprises en phase de déclin sont en perte de vitesse et se dirigent vers un « déclin organisationnel » déjà amorcé à l'étape de maturité (Weiss, 1999). Ces entreprises doivent mettre l'accent sur la rétention de leur part de marché dans un marché en décroissance, et elles subissent de fortes pressions pour réduire les coûts des produits. L'accent est donc mis sur la centralisation et l'homogénéité des processus (Smith, 1982). Du point de vue de la GRH, en théorie :

- dans un environnement où la survie de l'entreprise est en jeu, les entreprises ont intérêt à réduire leurs activités en RH. Il sera très difficile de maintenir les pratiques de GRH développées jusqu'à maintenant (Ellig, 1982);
- la rémunération tend à avoir une grande composante de coûts variables fixes assortie d'un niveau de salaires en déclin;

- la planification des effectifs, la planification de carrière, la formation et le recrutement vont être réduits ou carrément supprimés;
- finalement, la survie de l'entreprise devient la plus grande source de motivation (Smith, 1982).

Le tableau 1 illustre les différentes pratiques de GRH qui ont été associées en théorie aux différents stades de maturité d'une entreprise, et par juxtaposition, aux cycles de vie des produits. En conclusion, l'utilité du concept de cycle de vie des produits/services en tant qu'instrument analytique pour le professionnel en ressources humaines réside dans le fait que ce concept pourrait permettre, selon nous, d'effectuer des recommandations stratégiques à chaque phase du cycle de vie des produits/services pour la fonction de l'entreprise touchant les ressources humaines. Autrement dit, si l'on parvient à identifier des pratiques de GRH le mieux adaptées à chaque phase du cycle de vie des produits/services, une entreprise pourrait se doter d'un avantage concurrentiel important en implantant les pratiques prescrites en fonction du cycle de vie des produits/services. Or, des liens empiriques entre les pratiques de GRH utilisées selon ce cycle de vie (variable de contingence) et la performance organisationnelle n'ont pas été établis jusqu'à présent. En théorie, on peut supposer que les phases du cycle de vie des produits/services exigent des pratiques de GRH distinctes, c'est-à-dire des pratiques conçues en fonction de la stratégie suivie pour chaque phase du cycle de vie du produit. Autrement dit, on peut s'attendre à ce qu'il y ait une adaptation des pratiques de GRH selon l'évolution de cette variable de contingence majeure. Ceci nous amène à poser notre première hypothèse qui vise à vérifier si les diverses phases du cycle de vie des produits/services entraînent des pratiques de GRH distinctes.

Hypothèse 1 :

Les entreprises ont tendance à privilégier certaines pratiques de GRH selon les phases du cycle de vie dans lequel se trouvent leurs produits/services.

Tableau 1
Aperçu des pratiques de GRH selon le cycle de vie des produits/services

FONCTIONS	PHASES DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS/SERVICES			
	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
Priorité organisationnelle	Technique (développement du produit)	Production	Marketing et distribution	Finances
Formation	Formation de l'encadrement	Amélioration de l'encadrement de production	Amélioration de la productivité	Transfert de personnel
Effectifs	Croissant	Stable	Stable	Décroissant
Production	Sous-traitance	Suppression de la sous-traitance centralisation de la production	Décentralisation	Sous-traitance et simplification des procédés de production
Type de culture organisationnelle (leadership)	Entrepreneur, agressif, visionnaire	Visionnaire administrateur,	Bureaucratique Inflexible	Administrateur (contrôleur de coûts)
Prévision des effectifs	Inexistante	Importante	Limitée aux retraités	Limitée aux surplus
Formation	Inexistante	Moyennement importante	Importante	Inexistante
Dotation	Très importante	Moyennement importante	Peu importante	Inexistante
Rémunération	Intéressement des cadres supérieurs	Importance des heures supplémentaires	Mise au point d'un système d'incitation à l'efficacité	Incitation à une retraite anticipée
Types de rémunération (marketing)	Vendeurs à la commission	Force de vente salariée	Vendeurs salariés	Vendeurs à la commission
Salaire	Bas	Moyen	Élevé	Élevé
Avantage sociaux	Bas	Moyens	Moyens	Élevés
Incitation à court terme	Basse	Moyenne	Élevée	Moyenne
Incitation à long terme	Élevée	Élevée	Moyenne	Basse
Masse salariale	Basse	Basse	Moyenne	Élevée

Sources : Wils *et al.* (1991); Thiétart et Vivas (1984); Fox (1973); Smith (1982); Kelleher et Cotter (1982), Ellig (1981, 1982); Weiss (1999)

2.3 La perspective configurationnelle : cohésion des pratiques et performance organisationnelle

La troisième approche théorique, la *perspective configurationnelle*, contrairement aux approches universelles et de contingence, accorde une importance primordiale à certaines configurations (ou grappes) de pratiques de GRH. D'après cette théorie, ce n'est que lorsque les pratiques de GRH sont cohérentes les unes par rapport aux autres que les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel. Cette cohésion créerait des synergies (Barrette et Carrière, 2001; Barrette et Ouellette, 2000) entre les différentes politiques et pratiques de GRH en formant un système cohérent et en renforçant—ou du moins en ne diminuant pas—la poussée stratégique de l'entreprise (Mohrman, 1989; Baron, 1999; Doty, Glick et Huber, 1993; Doty et Glisk, 1994; Meyer, Tsui et Hinings, 1993; Miller et Friesen, 1994; Venkatraman et Prescott, 1990; Delery et Doty, 1996).

Un des objectifs de base de toute entreprise est d'augmenter sa performance en gérant et en maximisant le rendement des employés tant sur le plan individuel que collectif. Certaines pratiques apportent des bienfaits tangibles aux entreprises qui les utilisent : rétroaction 360, encadrement (*coaching*), habilitation (*empowerment*), fixation des objectifs, entrevue de développement, auto évaluation, etc. (Barrette et Bérard, 2000b). Or, certains auteurs affirment que les effets positifs découlant de l'utilisation de ces pratiques dépendent notamment de la façon dont elles sont intégrées et dans la mesure où elles forment un ensemble cohérent d'éléments : « Les pratiques de GRH, en plus d'être étroitement liées à la stratégie de l'entreprise

[*perspective contingence*], doivent aussi être cohérentes entre elles [*perspective configurationnelle*]³ » (Huselid, 1995).

En d'autres mots, les pratiques de GRH doivent être configurées correctement entre elles-mêmes et en fonction de la stratégie de l'entreprise (Becker, 2001). La définition de gestion de la performance avancée par Barrette et Bérard (2000a et 2000b), qui vise à améliorer l'efficacité et l'efficacités des entreprises, mentionne que, fondamentalement, toute stratégie organisationnelle doit être composée d'éléments cohérents et complémentaires avec l'ensemble des pratiques de GRH et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Plus précisément, dans une autre étude, Barrette et Ouellette (1999) ont trouvé des liens démontrant que plus il y a intégration des éléments dans le système de gestion de la performance (une forte *cohérence* des systèmes de GRH), plus la compétitivité, le positionnement concurrentiel et la pérennité de l'entreprise augmentent.

L'importance accordée à la complémentarité des pratiques de GRH (*approche configurationnelle*) et à ses effets sur la performance des entreprises a été étudiée par Ichniowski *et al.* (1995). Son modèle innovateur a jeté des bases empiriques sur les liens entre les pratiques de GRH et la productivité. En se basant sur des données quantitatives sur les processus de production recueillies auprès de l'industrie de l'acier, Ichniowski a déterminé que l'adoption de systèmes cohérents de pratiques de GRH était liée à la productivité des employés. Par exemple, les groupes de travail, l'attribution souple des tâches, la sécurité d'emploi, la formation multi-emplois ainsi que l'utilisation accrue de la rémunération au rendement et des pratiques connexes produisent des niveaux de productivité plus élevés que les pratiques plus traditionnelles telles que les définitions de tâches rigides, la rémunération fixe à l'heure et la supervision directe.

³ Traduction de l'auteur.

Cette étude nous révèle également que des groupes (ou grappes) de pratiques de GRH ont des effets plus importants sur la productivité que des pratiques prises isolément. Ceci souligne l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH au sein d'une entreprise.

Les travaux de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1990) nous présentent des conclusions similaires. Les systèmes de GRH doivent être développés et exécutés d'une manière cohérente. Donc, des pratiques telles que le recrutement, la sélection, la conservation des effectifs, le développement, l'évaluation du rendement, la rémunération et la gestion des avantages sociaux ne devraient pas être gérées de façon séparée. Sinon, leur mise en œuvre pourrait produire des effets très négatifs sur l'entreprise. Par exemple, les pratiques liées au développement des connaissances et des habiletés des employés doivent être en harmonie avec les primes au rendement et les politiques de rémunération. Ainsi, si la mise à jour des qualifications acquises et les politiques de rémunération ne sont pas alignées de façon cohérente, les employés ayant reçu de la formation peuvent décider de quitter l'entreprise si les entreprises rivales offrent une rémunération plus avantageuse.

En conclusion, d'après la théorie *configurationnelle*, la cohésion des pratiques de GRH entre elles et avec la stratégie devrait amener les entreprises à augmenter leur performance organisationnelle. Certains auteurs affirment même que la cohérence interpratiques est plus importante que l'alignement avec la stratégie (Guérin et Wils, 2002). D'un point de vue empirique cependant, la relation demeure moins évidente. Dans leur étude, Delaney et Huselid (1996) ont voulu mesurer les associations entre une variété de pratiques de GRH avant-gardistes et des mesures perçues de performance organisationnelle chez les entités à but lucratif et celles

sans but lucratif. Malgré le fait que les résultats de cette enquête n'ont pas permis de soutenir la prémisse voulant que les complémentarités entre pratiques de GRH améliorent la performance organisationnelle, cette enquête révèle néanmoins que l'adoption de pratiques de GHR avant-gardistes (incluant la sélection du personnel, la formation et la rémunération incitative, etc.) est liée aux mesures de performance organisationnelle. Ces auteurs soutiennent qu'il est possible de généraliser le lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. Ils concluent cependant que, pour pouvoir vérifier le lien de cohérence interpratiques et la performance organisationnelle, les chercheurs devront développer des indices fiables et valides pouvant mesurer les pratiques de GRH et leur complémentarité.

2.3.1 Grappes de pratiques de GRH et performance organisationnelle

Au cours des dernières années, les théoriciens de la *perspective configurationnelle* ont concentré leurs efforts de recherche sur des groupes (ou grappes) formés de pratiques de GRH spécifiques. Ces systèmes de GRH ultra-performants (*High Performance Work Systems* ou HPWS) sont censés être configurés de façon à améliorer la performance des entreprises en raison de la synergie qui en résulte. Pendant plusieurs années, le travail empirique dans ce domaine était axé sur les pratiques individuelles (*perspective universelle*), en excluant l'ensemble des systèmes de GRH.

D'après Huselid, il ne fait aucun doute que la performance des entreprises est accentuée par l'intégration des grappes de pratiques de GRH avec la stratégie concurrentielle d'une entreprise. Ses travaux de recherche soutiennent la thèse voulant que la perspective de contingence, ainsi que l'utilisation de certaines grappes de pratiques de GRH coupées sur mesure en fonction de leur positionnement stratégique (approche *configurationnelle et de contingence*),

devrait accroître la performance des entreprises (Huselid, 1995). Plus récemment, afin d'illustrer l'importance d'organiser les pratiques de GRH de façon cohérente, Becker (2001) va définir et décrire un HPWS comme étant un groupe de pratiques dont chacun des éléments a été créé de façon à maximiser la qualité du capital humain dans l'ensemble de l'organisation. De façon à bâtir et à maintenir un bassin de personnel de valeur et de capital humain, Becker (2001) a trouvé qu'un HPWS doit être basé sur les activités suivantes. Un HPWS doit :

- lier son processus de sélection et les décisions sur les promotions à des modèles de compétences (*competency models*) validés d'avance;
- développer des stratégies qui fournissent un soutien efficace et au bon moment au développement des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise;
- établir des politiques de gestion de la rémunération et de l'évaluation du rendement (*compensation and performance management policies*) qui visent le recrutement (*attract*), la conservation et l'incitation des employés ultra-performants.

De plus, Becker (2001) a fait une comparaison entre les systèmes de GHR « de base » et des systèmes de haute performance (HPWS). Ces derniers se distinguent des premiers car les HPWS :

- consacrent beaucoup plus de ressources destinées au recrutement et à la sélection;
- donnent de la formation de façon très énergique;
- sont très actifs au niveau de la gestion des performance en la liant à la rémunération;
- utilisent des équipes de façon plus généralisée;

- possèdent environ le double du nombre d'employés en RH par employé;
- ont un taux de syndicalisation moins élevé.

Le travail de Becker (2001) nous révèle que les différences entre les entreprises ultra-performantes et celles qui le sont moins résident dans le fait que les entreprises ultra-performantes utilisent les RH de façon étendue à l'ensemble ou à une grande partie de l'entreprise. De plus, les HPWS considèrent la GRH comme étant des systèmes de pratiques interreliés au lieu d'utiliser des pratiques de façon isolée. On peut penser que les HPWS se trouvent plus aptes à développer et à communiquer plus efficacement une vision stratégique claire aux employés probablement en raison de leur intérêt à véhiculer des messages et objectifs consistants. Ces entreprises sont aussi plus aptes à développer des systèmes d'évaluation du rendement plus complets afin de communiquer aux employés des informations d'ordre non financier.

Dans une autre recherche, Huselid (1995) a étudié l'impact de plusieurs pratiques de GRH sur le taux de roulement du personnel, sur la productivité et sur la performance financière au sein d'entreprises de diverses tailles appartenant à plusieurs industries. Les conclusions de cette étude dévoilent que les HPWS sont liés à une meilleure performance de ces entreprises. Plus précisément, cette étude a démontré que les HPWS prédisent une diminution au niveau du roulement de personnel, une augmentation des ventes par employé ainsi qu'une augmentation de la valeur marchande et des profits des entreprises. Toutefois, comme le souligne les auteurs, l'absence de mesures directes et précises de la complémentarité interpratiques ne leur permet pas de confirmer ou d'infirmier que l'impact des HPWS est lié à leur pouvoir synergique (effet

multiplicateur) plus qu'à la présence ou à la somme d'une grappe des meilleures pratiques (effet additif).

Pour leur part, Delery et Doty (1996) ont cherché à établir des liens de synergie entre les pratiques de GRH pour ainsi démontrer leur effet d'ensemble sur la performance organisationnelle. Cependant, leur étude n'a pas été en mesure d'établir de liens concrets entre la cohésion des pratiques et la performance organisationnelle. Dans leur démarche, ces auteurs ont regroupé sept pratiques de GRH en deux groupes de systèmes d'emploi (*employment systems*) : le *système de marché* (« *Market-Type System* ») et le *système interne* (« *Internal System* »). Le *système de marché* est caractérisé par l'embauche externe. Les employeurs qui adoptent ce système fournissent peu de formation à leurs employés, la performance des employés est mesurée et rémunérée selon des objectifs à atteindre, les employés jouissent de peu de sécurité d'emploi et leur participation est minime. Le *système interne* est caractérisé par un marché du travail interne. La formation et la socialisation des employés sont des aspects très répandus, le rendement est mesuré en fonction du comportement et la rétroaction est fournie dans le but de développer au lieu d'évaluer la performance de l'employé (Kerr et Slocum, 1987; Sonnenfeld et Peiperl, 1988; Miles et Snow, 1984; Delery et Doty, 1996). Les systèmes d'emploi supposent l'existence d'un nombre infini de combinaisons de pratiques de GRH qui accroissent la performance organisationnelle en autant qu'ils sont associés à la stratégie correcte. Delery et Doty (1996) ont cherché à démontrer que les systèmes d'emploi (*perspective configurationnelle*), associés de façon correcte avec la stratégie de l'entreprise—soit défenseur, prospecteur ou analyseur—, devraient accroître la performance organisationnelle (*perspective de contingence*). Cependant, les hypothèses associées à cette théorie n'ont pu être validées. Ils concluent donc que

d'autres études sont nécessaires pour valider l'efficacité de la *perspective configurationnelle*. Becker et Gerhart (1996) nous offrent quelques pistes de recherche pour pallier ce manque de connaissances. D'après ces auteurs, il importe que :

« les pratiques individuelles de GRH soient alignées entre elles et compatibles avec la structure des RH afin d'avoir un effet sur la performance des entreprises⁴. » (Becker *et al.*, 2001)

Pour soutenir ce point de vue, ces auteurs fournissent comme exemple deux entreprises ayant des pratiques de GRH très différentes mais ayant une « architecture » (ou des principes directeurs) en RH similaire. Même si la conception et la mise en œuvre des politiques de rémunération et des politiques de sélection de ces entreprises sont différentes, elles se ressemblent du fait que les deux associent la rémunération aux objectifs axés sur le comportement et sur le rendement (*behavior and performance outcomes*). Les similitudes entre ces deux entreprises découlent aussi du fait que leur processus de sélection du personnel et leur processus de conservation de l'effectif sont en accord avec leur culture organisationnelle, ce qui laisse entendre que les pratiques de GRH peuvent et doivent évoluer en fonction du *cadre architectural* de l'entreprise qui, lui, peut évoluer en fonction d'autres variables telles que les phases du cycle de vie des produits/services.

Tel que nous l'avons vu dans la section qui décrit les phases du cycle de vie des produits (section 2.2.3), en théorie, chaque phase exige la mise en œuvre de stratégies de RH qui soient cohérentes entre elles et qui correspondent à des stratégies commerciales différentes. Par conséquent, nous allons vérifier si la perspective configurationnelle peut être validée empiriquement si nous considérons la cohésion des pratiques de RH selon le cycle de vie des

⁴ Traduction de l'auteur.

produits/services comme variable indépendante. D'un point de vue théorique, nous pouvons nous attendre par exemple à ce que les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance, en raison de leur expansion rapide, le dynamisme de leur environnement et la flexibilité organisationnelle qui les caractérisent, aient des pratiques moins cohérentes tout en ayant un besoin plus marqué quant à la planification de la GRH (Schuler et Jackson, 1989) et à la coordination d'une variété de pratiques de GRH (gestion participative, cercles de qualité, gestion des équipes, etc.). D'un autre côté, nous pouvons nous attendre à ce que les entreprises ayant des produits/services en phase de maturité, évoluant dans un environnement plus stable (Schuler et Jackson, 1989), soient plus en mesure de concevoir et de mettre sur pied des pratiques de GRH plus cohérentes (p. ex., des programmes de formation à l'interne et à l'externe étroitement liés à la structure et à la stratégie organisationnelles) et que, par conséquent, ces entreprises soient plus performantes sur les indices de performance générale. Nous proposons alors de vérifier les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 2 :

La cohérence des pratiques de GRH varie selon les phases du cycle de vie des produits/services.

Hypothèse 3 :

Plus la cohérence des pratiques de GRH est élevée au sein des phases du cycle de vie des produits/services, plus la performance des entreprises est élevée.

Nous croyons que le concept de cycle de vie des produits/services pourrait avoir l'avantage de fournir aux stratèges en RH la possibilité de les aider à planifier, à organiser et à

gérer des ressources humaines en fonction d'une *grille d'analyse* établie à l'avance. Cependant, plusieurs auteurs ont souligné des faiblesses associées à ce concept. Par exemple, l'interprétation de ce qu'est un produit s'avère parfois difficile à définir de façon homogène car que cette notion ne repose pas sur une base empirique assez solide. Lorsqu'on fait allusion à un « nouveau » produit, est-ce qu'on se réfère à un produit existant ou à un produit qui a été modifié? (Rink et Swan, 1979). D'ailleurs, est-ce qu'on parle d'une forme de produits, d'une classe de produits ou d'une marque de produits (Miles, 1982)? D'autres auteurs considèrent cette méthode un peu trop déterministe et normative sous-estimant le rôle d'autres acteurs tels que les dirigeants (Wils, 1984), les syndicats ou la réaction des employés qui peuvent aussi influencer sur les décisions en ressources humaines (Marchington, 1990). Il faut également tenir compte d'autres facteurs tels que le but de chaque entreprise. Il pourrait ainsi exister plusieurs types de stratégies gagnantes pour une même étape du cycle de vie du produit, selon la position et le comportement concurrentiel de l'entreprise ou selon la nature de l'environnement (Thiéart et Vivas, 1984; Murray, 1984). Enfin, il existe un débat quant à savoir si l'utilisation du cycle de vie des produits/services est pertinent lorsque les entreprises ont des produits/services dans des domaines non reliés (Wils *et al.*, 1991; Kerr, 1981), par exemple, une entreprise qui possède une unité fabriquant des produits dans un secteur et une autre unité qui offre des services dans un autre domaine. Malgré les critiques à l'endroit de l'utilisation du concept de cycle de vie des produits/services comme variable de contingence, ce concept demeure tout de même un facteur de contingence important dont il faudra tenir compte lors du processus de formulation stratégique (Anderson et Zeithaml, 1984). Finalement, nous croyons que l'absence de recherches empiriques dans ce domaine (Wils, 1991) nous offre la possibilité de vérifier la relation entre les cycles de vie des produits et la cohérence des pratiques de GRH dans la prédiction de la

performance. Les conclusions tirées de cette thèse pourraient aider les entreprises et les professionnels en GHR à mieux planifier, organiser et mettre sur pied leurs activités.

3. MÉTHODOLOGIE

Notre échantillon a été choisi parmi un ensemble d'entreprises qui ont rempli un questionnaire sur les pratiques de gestion en ressources humaines dans le cadre d'une étude antérieure de Barrette et Carrière (2003, à paraître). Les paragraphes ci-dessous sont tirés de cette recherche.

3.1 Élaboration des indicateurs (items) de la complémentarité des pratiques, questionnaire et sujets

Sur la base des publications de recherches en GRH, les chercheurs ont, dans un premier temps, identifié les liens rationnels de base pouvant relier les 4 principaux domaines d'activités de GRH entre eux soit la dotation, la rémunération, la formation et l'évaluation du rendement et s'appliquer quelque soit les entreprises privées. Par exemple, des liens traditionnels entre la rémunération et l'évaluation du rendement sont couramment établis. Toutefois, conformément à leur définition chaque item devait être lié logiquement (1^o critère) et justifié en ce qui a trait à son potentiel synergique (2^o critère) autant pour les entreprises de services que les entreprises manufacturières. Par exemple, un item retenu combine deux domaines d'activités de GRH soit l'évaluation du rendement et la rémunération et se lit comme suit : « la rémunération ou une partie importante de la rémunération (ex. : augmentation au mérite, primes au rendement individuel ou d'équipe) pour la plupart des employés clés est directement liée à des mesures de rendement sur l'atteinte d'objectifs

prédéterminés ». Dans ce cas, comme dans tous les items élaborés, chaque combinaison de pratiques inter-activités devait être appuyée par un rationnel et être généralisable aux entreprises privées du secteur de service et du secteur industriel. Ainsi, dans le cas précédent le rationnel est : « si, dans une entreprise, il y a de façon généralisée un lien important entre le rendement de l'employé et sa rémunération, la probabilité d'influencer le rendement individuel dans le sens désiré d'une large proportion d'employé est plus élevée et par résultante une probabilité accrue d'augmenter la performance organisationnelle ». Un autre exemple combinant une pratique de dotation et de formation est : « Les candidats ayant un potentiel élevé sont identifiés par un processus valide (dotation) et sont préparés à l'avance (développement) pour occuper des postes éventuels avec plus de responsabilités ». Le rationnel étant : « si les personnes ayant un haut potentiel de performance sont identifiées avec rigueur et développées tôt tout le long de leur cheminement de carrière, la probabilité que ces personnes apportent une contribution supérieure à l'entreprise est plus élevée que si ces personnes sont ignorées et que leur potentiel n'est pas développé par l'entreprise ».

Après épuration et révision, 22 items de relations inter pratiques de 4 différents domaines d'activités de GRH [tel qu'indiqué dans le tableau 2] ont été ainsi élaborés et retenus. Les données ont été obtenues à partir d'un questionnaire envoyé au responsable d'un service de ressources humaines au Québec et en Ontario provenant de 563 entreprises soit 238 du secteur secondaire (entreprises manufacturières ou de transformation) et 325 du secteur des services. Les noms des répondants ont été tirés des membres des associations professionnelles en ressources humaines de l'Ontario et du Québec. Les questionnaires ont été complétés par un responsable des ressources humaines détenant une autorité

fonctionnelle (directeur, vice-président, etc.). Il est raisonnable d'avancer que ces personnes étaient les mieux placées pour nous fournir l'information nécessaire relativement aux pratiques de gestion des ressources humaines et des relations qui les unissent. Ces personnes étaient aussi en bonne position de fournir une évaluation valable sur la performance de leur entreprise respective puisqu'elles occupaient des postes stratégiques dans leur entreprise. Le fait d'avoir ciblé les deux secteurs industriels assure aussi une certaine homogénéité des environnements comparatifs des répondants.

La variable indépendante « cohérence des pratiques » est représentée par une mesure globale du degré de complémentarité inter activités des pratiques de GRH. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini de façon opérationnelle la variable complémentarité des pratiques inter activités de GRH comme la somme des inter relations logiques entre les pratiques de quatre domaines d'activités de GRH soit de dotation, de rémunération, d'évaluation du rendement et de formation. Les 22 questions ciblant la complémentarité entre les diverses pratiques de GRH demandaient au répondant d'indiquer sur une échelle de fréquence en 7 points (rarement à très souvent) dans quelle mesure chaque pratique conjointe était présente dans leur entreprise. Le score total de complémentarité inter activités de pratiques RH a été calculé en prenant la somme des réponses aux 22 items mesurant la complémentarité des pratiques inter activités de GRH (moyenne = 62.47, E.T = 22.46). Ainsi, plus le score s'accroît plus les liens entre les pratiques inter activités de GRH sont nombreux et, en considérant le contenu des items, plus le niveau de complémentarité des pratiques dans leur ensemble s'élève. La cohérence interne de l'échelle de la dimension complémentarité des pratiques inter activités de GRH est de .84 (alpha de Cronback).

Tableau 2
Indicateurs (items de mesure) de la complémentarité des pratiques interactives de GRH et
corrélations avec les facteurs de performance organisationnelle ^a

	F1 ^b	F2	F3
La rémunération ou une partie importante de la rémunération (p. ex., augmentation au mérite, primes au rendement individuel ou d'équipe) pour la plupart des employés clés est directement liée à des mesures de rendement sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés.	.ns ^c .20	ns ns	.25 ns
Un rendement supérieur au travail peut mener à des récompenses non monétaires (p. ex., reconnaissance publique).	.18 .14	.17 .16	.28 .ns
Un rendement médiocre au travail (p. ex., la non-atteinte d'objectifs, la non-manifestation de comportements attendus) entraîne l'absence d'augmentations salariales ou d'incitatifs.	ns .19	ns .16	.17 ns
L'enrichissement du poste de travail (p. ex., attribution de responsabilités supplémentaires) entraîne un réajustement du salaire.	ns ns	ns ns	Ns ns
Les employés reçoivent une rémunération additionnelle lorsqu'ils maîtrisent de nouvelles habiletés ou de nouvelles compétences.	.13 ns	.13 .13	.13 ns
Lorsqu'un employé réalise ses objectifs de développement professionnel (p. ex., amélioration de compétences et de connaissances), il peut s'attendre à un rajustement à la hausse de son salaire (p. ex., primes au mérite, incitatifs variés).	.15 ns	ns ns	.18 ns
Lors de recrutements difficiles (p. ex., pénurie de main-d'oeuvre), l'entreprise offre des avantages au-dessus de la moyenne afin d'attirer les candidats les plus qualifiés.	.12 .33	.21 .33	.23 .22
Les offres salariales de l'entreprise sont déterminées en fonction du nombre de candidats disponibles sur le marché du travail.	ns ns	ns .14	.23 ns
L'entreprise subventionne de la formation externe reliée au développement de carrière de l'employé.	.15 .14	.23 .16	.20 ns
Les besoins en formation (à court ou à long terme) sont identifiés durant le processus de sélection.	.28 .27	.25 .17	.31 .14
Les candidats au potentiel élevé sont identifiés par un processus valide (dotation) et préparés à l'avance (développement) pour occuper des postes éventuels comportant plus de responsabilités	.17 .30	.21 .23	.29 .23
Le succès ou l'échec à un cours de formation peut affecter les décisions de dotation (p. ex., promotions, assignations de projet, etc.) concernant un employé.	ns .21	ns .12	.20 ns
Le succès d'une composante de formation obtenue durant l'emploi peut signifier pour l'individu des responsabilités supplémentaires.	.24 .25	.24 ns	.28 ns
Lorsqu'une nouvelle équipe est formée, des activités (p. ex., promotion de l'équipe, formation) sont mises en oeuvre afin d'en assurer le développement et le maintien.	.23 .29	.24 .19	.22 ns
Les employés nouvellement embauchés doivent participer à un programme d'orientation ou de formation.	.22 .25	.23 .14	.20 ns
Les employés nouvellement embauchés participent à des programmes de cléricature ou d'internat.	.15 .22	.14 .16	.12 .13
Les résultats de l'évaluation du rendement affectent directement les décisions de dotation.	.17 .17	.20 ns	.34 ns
Les données de l'évaluation du rendement servent à identifier les individus ayant un potentiel élevé pour une promotion.	.17 .32	.18 .15	.36 .17
Les rétrogradations et les congédiements sont directement appuyés par les résultats de l'évaluation du rendement.	.17 .23	.22 .15	.28 .13
Des mesures concrètes sont prises dans le but de satisfaire les besoins de développement identifiés lors de l'évaluation du rendement.	.26 .30	.26 .16	.27 .ns
Les évaluations du rendement servent à identifier les besoins en formation et en développement pour de futurs postes.	.20 .20	.24 ns	.21 ns
Les données de l'évaluation du rendement sont compilées dans le but d'identifier les besoins de formation et de développement (pour toute l'entreprise ou une partie de celle-ci).	.14 .26	.18 .12	.18 ns

a) Les corrélations entre .11 et .17 sont significatives à .05 ; les corrélations supérieures à .16 sont significatives à 1.

b) F1 : productivité/efficacité, F2 : positionnement concurrentiel, F3 : acquisition de clientèle et croissance.

c) La première ligne concerne les corrélations pour les entreprises de services, la deuxième ligne les entreprises de fabrication.

3.2 Les variables dépendantes

La description des variables dépendantes provient des travaux de Barrette et Carrière (2001) : « Les variables dépendantes sont représentées par trois facteurs regroupant des mesures qualitatives de la performance perçue de l'entreprise, soit productivité et efficience, pérennité (continuité et survie) et acquisition de clientèle et croissance. Les éléments de ces trois dernières mesures proviennent des travaux de Barrette et Ouellett (2000) et elles consistent en 13 éléments mesure de la performance organisationnelle perçue. Cette échelle fut obtenue grâce à une analyse factorielle (varimax) provenant des réponses de 177 répondants de même type que dans la présente étude [le tableau 3 présente la composition de chaque facteur]. La fidélité interne de chaque facteur est supérieur à .80. Cette mesure de performance organisationnelle perçue utilise une échelle similaire à Huselid (1995) et demande au répondant de répondre pour chaque élément de performance à la question suivante : *De façon générale, comment comparez-vous, sur les éléments suivants, la performance de votre entreprise relativement aux autres entreprises qui oeuvrent dans le même domaine ?* »

Tableau 3

Éléments de mesure de la performance organisationnelle perçue

Facteur 1 Productivité et efficience	Facteur 2 Positionnement concurrentiel	Facteur 3 Acquisition de clientèle et croissance
- Contrôle et utilisation efficaces des ressources	- Qualité des produits, services ou programmes	- Fidélité des clients
- Atteinte des objectifs stratégiques	- Développement de nouveaux produits, services ou programmes	- Efficacité de l'effort marketing
- Satisfaction au travail des employés	- Habileté à attirer des employés clés	- Part du marché
- Contrôle des coûts	- Habileté à retenir les employés clés	- Croissance du marché
- Productivité générale		

Source : Barrette et Carrière (2001)

3.3 Classification des entreprises

Dans le cadre de la présente analyse, nous avons extrait de cette base de données un ensemble d'entreprises s'étant identifiées comme appartenant clairement aux secteurs industriels manufacturier ou de services. Nous avons divisé notre échantillon de base selon les quatre phases du cycle de vie des produits/services. Les questions 32 à 45 du questionnaire présentées dans le tableau 4 ont servi à regrouper les entreprises en quatre phases : introduction, croissance, maturité et déclin. La classification des entreprises de notre échantillon a été effectuée de la façon suivante. En premier lieu, nous avons tenté d'identifier les entreprises qui présentaient uniquement les caractéristiques propres à chaque phase (critères 32 et 33 pour la phase d'introduction; critères 34, 35, 36 et 37 pour la phase de croissance, etc.). Cette première approche nous a révélé que très peu d'entreprises se trouvent exclusivement à l'intérieur d'une des quatre étapes du cycle de vie du produit/services. Entre autres :

- nous n'avons pas réussi à identifier des entreprises ayant des produits/services uniquement en phase d'introduction (critères 32 et 33) et en phase de déclin (critères 44 et 45);
- seulement quatre entreprises ont dit avoir des produits/services en phase de maturité (critères 38, 39, 40, 42 et 43).

Ce portrait démontre que l'ensemble des entreprises ont des activités liées à des produits/services qui se trouvent dans plusieurs phases du cycle de vie, probablement à cause du fait que de nouveaux produits/services sont constamment introduits. Suite à cette constatation nous avons dû effectuer quelques modifications à la façon de regrouper les entreprises. En particulier, nous avons dû exclure de notre étude les phases d'introduction et de déclin, faute d'entreprises. Notons que plusieurs études précédentes se sont concentrées surtout sur les phases

de croissance et de maturité car les auteurs ont jugé que c'est au courant de ces phases que les pratiques de RH ont le plus de chances d'avoir un impact significatif sur les stratégies de GRH (Piore et Sabel, 1984; Schuler *et al.*, 1989). Les résultats et la méthodologie de notre catégorisation sont décrits dans la section suivante.

Tableau 4

Énoncés décrivant l'état actuel des entreprises en fonction du cycle de vie des produits/services

Questions	Début	Croissance	Maturité	Déclin
32. La majorité de nos produits/services ont récemment été créés et nous les lançons sur le marché des consommateurs.	x			
33. Il y a en réalité très peu de concurrence sur la majorité de nos produits/services.	x			
34. Nos produits/services sont tous nouveaux et attirent de plus en plus de consommateurs.		x		
35. Le volume des ventes pour la majorité de nos produits/services augmente rapidement.		x		
36. La concurrence sur la majorité de nos produits/services s'intensifie progressivement.		x		
37. Nous concentrons actuellement nos efforts sur la reconnaissance de la marque de nos produits/services.		x		
38. Récemment, nous avons dû réduire le prix de certains produits/services qui font face à une forte concurrence.			x	
39. Nos concurrents imitent ou améliorent nos produits/services avec succès.			x	
40. La concurrence sur la majorité de nos produits/services est très forte.			x	
41. Parce que les ventes et les profits sur la majorité de nos produits/services sont continuellement en baisse, ces produits doivent être retirés du marché.				x
42. Nous devons actuellement promouvoir énergiquement la majorité de nos produits/services et nous devons utiliser des prix défensifs.			x	
43. Présentement, nous mettons surtout l'accent sur l'amélioration de notre gamme existante de produits/services de même que sur la diminution des coûts de production (pour défendre notre créneau).			x	
44. La majorité de nos produits/services ne sont plus rentables.				x
45. Nous devons quitter le marché et créer une nouvelle gamme de produits/services parce que la survie de notre entreprise est en péril.				x

Source : Extrait de Barrette, Jacques et Carrière, Jules. Questionnaire sur l'impact des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

Phase d'introduction

Un petit nombre d'entreprises (13) a répondu « oui » aux deux critères qui définissent une entreprise ayant des produits/services en phase d'introduction, c'est-à-dire les questions 32 et 33 du tableau 4. Cependant, la plupart de ces entreprises ont aussi répondu « oui » à des questions associées à d'autres phases du cycle de vie des produits/services. Nous avons pu identifier seulement trois entreprises comme étant seulement dans la phase d'introduction. Donc, nous n'avons pas été en mesure de trouver un nombre suffisamment élevé d'entreprises ayant une claire appartenance à l'étape du début pour les inclure dans notre étude.

Phase de croissance

En ce qui a trait aux entreprises dont les produits se trouvent dans la phase de croissance, nous avons tout d'abord considéré celles ayant au moins trois des quatre critères de croissance (34, 35, 36 et 37), aucun critère d'introduction ni de déclin et au plus deux critères de maturité. En utilisant ces critères de triage, nous avons identifié 19 entreprises dans cette phase. Afin d'augmenter notre groupe d'entreprises en croissance, nous avons modifié nos critères de sélection en incluant les questions 32 et 33 (critères de sélection pour les entreprises ayant des produits en phase d'introduction). Ces questions se rapportent à des produits/services récemment introduits sur le marché et à une concurrence relativement faible pour ces produits et services. Nous pouvons donc présumer que la majorité des entreprises en croissance ont aussi des produits/services récemment introduits en plus de leurs produits existants. Ainsi, en utilisant cette fois-ci les questions 32, 33, 34, 35, 36 et 37, nous avons identifié un total de 22 entreprises ayant répondu « oui » à au moins quatre de ces questions. Nous avons également retenu un maximum de deux critères de maturité et exclu tout critère associé aux produits en déclin, c'est-à-dire les questions 41, 44 et 45. En résumé, ces **22 entreprises** ont été retenues dans cette phase.

Phase de maturité

Nous avons identifié **43 entreprises** possédant une majorité de critères associés à la phase de maturité, c'est-à-dire ayant au moins quatre critères de maturité parmi les questions 38, 39, 40, 42 et 43. Nous avons rejeté les entreprises qui présentaient tout critère propre à la phase de déclin (questions 41, 44 et 45), et nous avons retenu les entreprises ayant indiqué tout au plus un critère associé au stade de croissance (questions 32 à 37).

Phase de déclin

Nous n'avons pas été en mesure d'identifier aucune entreprise ayant des critères associés uniquement à la phase de déclin. Pour cette raison, nous avons exclu cette phase de notre analyse.

Phase mixte

Nous avons créé une troisième catégorie comprenant les entreprises qui ont à peu près à part égale des caractéristiques de croissance et de maturité, c'est-à-dire au moins trois critères parmi les critères associés à la phase de croissance (32, 33, 34, 35, 36 et 37) et au moins trois critères associés à la phase de maturité (38, 39, 40, 42 et 43). Nous avons identifié **101 entreprises** faisant partie de ce groupe.

4. RÉSULTATS

4.1 Analyse descriptive de l'échantillon d'entreprises

Phase de croissance

- Nous avons identifié 22 entreprises ayant clairement des produits/services en phase de croissance.
- La moyenne d'âge des entreprises en croissance se situe entre 14 et 16 ans. Quarante et un pour cent (41 %) de ces entreprises existent depuis plus de 25 ans, 18 % ont entre cinq et sept ans, et 18 % entre 14 et 16 ans.
- Le champ d'action principal de ces entreprises se situe dans le secteur de la haute technologie (36 %), suivi par le secteur manufacturier (32 %), le secteur de services (23 %), et le secteur des transports (9 %).
- Quant à la taille moyenne des entreprises, elle se situe entre 400 et 600 employés. La majorité de notre échantillon de ces entreprises en croissance (46 %) possède moins de 200 employés, suivie par les entreprises de grande taille ayant plus de 1 800 employés (23 %) et les entreprises qui ont entre 200 et 400 employés (18 %).
- Vingt des 22 entreprises ont en moyenne sept niveaux hiérarchiques. La plupart d'entre elles (41 %) a entre quatre et cinq niveaux hiérarchiques. La plupart de celles-ci (77 %) ont une main-d'œuvre non syndiquée et 91 % n'ont ni service des ressources humaines ni bureau de relations industrielles.

Phase de maturité

- Nous avons identifié 43 entreprises possédant une majorité des critères associés à la phase de maturité.
- La moyenne d'âge de ces entreprises se situe entre 20 et 22 ans. La majorité d'entre elles (75 %) ont plus de 25 ans d'existence, tandis que 9 % ont entre cinq et sept ans, suivies par les entreprises âgées entre 23 et 25 ans (7%).
- Le principal champ d'action de ces entreprises se situe dans le secteur manufacturier (56 %), suivi par le secteur des services (30 %), le secteur primaire (9 %) et le secteur de la haute technologie (5 %).
- La taille moyenne des entreprises en phase de maturité se situe entre 600 et 800 employés. La majorité de ces entreprises (28 %) possèdent entre 1 400 et 1 600 employés, et 23 % d'entre elles ont moins de 200 employés.
- Le nombre moyen de niveaux hiérarchiques est de six; la plupart de ces entreprises (70 %) en possèdent entre quatre et six.
- La moyenne du pourcentage de la main-d'œuvre syndiquée se situe entre 15 % et 30 %. La plupart des entreprises (40 %) sont syndiquées à plus de 60 %, mais 37 % des entreprises en phase de maturité n'ont pas une main-d'œuvre syndiquée; 95 % d'entre elles n'ont ni service des ressources humaines ni bureau de relations industrielles.

Phase mixte

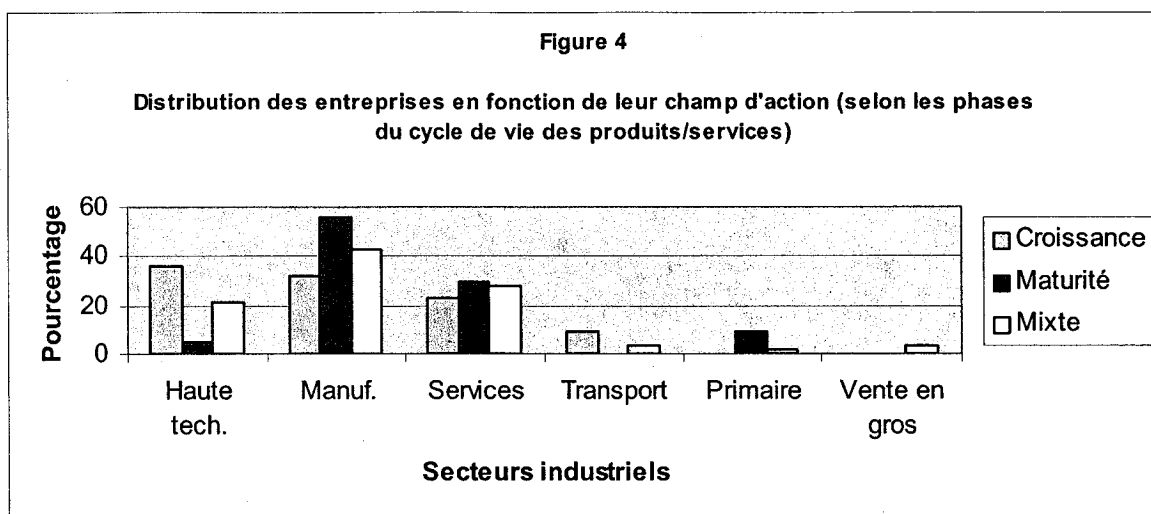
- Nous avons identifié 101 entreprises ayant des critères associés à la phase mixte.
- La moyenne d'âge de ces entreprises se situe entre 20 et 22 ans. La majorité de ces entreprises (61 %) ont plus de 25 ans.

- Le principal champ d'action des entreprises mixtes se situe dans le secteur manufacturier (43 %), suivi par le secteur des services (28 %) et le secteur de la haute technologie (21 %).
- La taille moyenne de ces entreprises en phase de maturité se situe entre 600 et 800 employés. Or, la majorité de ces entreprises (32 %) possèdent moins de 200 employés; 28 % de ces entreprises ont plus de 1 800 employés. Le nombre moyen de niveaux hiérarchiques est de six.
- La plupart de ces entreprises (19 %) possèdent quatre niveaux hiérarchiques.
- La moyenne du pourcentage de la main-d'œuvre syndiquée est de moins de 15 %, mais la plupart des entreprises (52 %) ne sont pas syndiquées et 91 % d'entre elles n'ont ni service des ressources humaines ni bureau de relations industrielles.

Tableau 5

**Résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon d'entreprises
(selon les phases du cycle de vie des produits/services)**

	Croissance	Maturité	Mixte
Nombre d'entreprises	22	43	101
Âge moyen	14-16	20-22	20-22
Taille moyenne (employés)	400-600	600-800	600-800
Niveaux hiérarchiques	7	6	6
Taux de syndicalisation	0	15-30	0-15



4.2 Analyse des données

Hypothèse 1

L'hypothèse 1 supposait que les entreprises auraient tendance à utiliser certaines pratiques de GRH plus que d'autres selon les phases du cycle de vie dans lequel se trouvent leurs produits/services. Nous avons utilisé l'analyse de variance multivariée (MANOVA) pour tester cette hypothèse car cet instrument statistique nous permet d'étudier dans quelle mesure plusieurs variables indépendantes pourraient modéliser simultanément l'expression des variables dépendantes. Nos variables indépendantes sont les trois phases du cycle de vie des produits/services que nous avons retenues (croissance, maturité et mixte), et les variables dépendantes les 26 mesures de pratiques de GRH (tableau 6).

Tableau 6

26 pratiques de GRH en tant que variables dépendantes

46.	La compensation (ou une partie de la compensation d'un employé) est directement liée à l'évaluation du rendement (p. ex., prime de mérite).
47.	Un rendement supérieur peut mener à des récompenses non monétaires (p. ex., voyages, cadeaux, etc.).
48.	Un rendement médiocre équivaut à aucune augmentation salariale.
51.	L'entreprise offre des avantages au-dessus de la moyenne afin d'attirer les candidats les plus qualifiés.
52.	Les échelles salariales de l'entreprise sont déterminées en fonction du nombre de candidats sur le marché du travail.
53.	L'entreprise subventionne de la formation externe qui n'est pas nécessairement liée au travail actuel de l'individu.
54.	Les besoins en formation sont identifiés durant le processus de sélection.
55.	Les candidats au potentiel élevé sont identifiés et préparés à l'avance pour occuper des postes éventuels.
56.	Les employés nouvellement embauchés doivent participer à un programme de formation.
57.	Les employés nouvellement embauchés participent à des programmes de cléricature ou d'internat.
58.	Le succès ou l'échec d'un cours de formation peut affecter les décisions de dotation (p. ex., promotions, assignations de projet, etc.).
59.	Les résultats de l'évaluation du rendement affectent directement les décisions de dotation.
60.	Les données de l'évaluation du rendement servent à identifier les individus ayant un potentiel élevé pour une promotion.
61.	Les rétrogradations et les congédiements sont directement appuyés sur les résultats de l'évaluation du rendement
63.	Le succès d'une composante de formation durant l'emploi peut déterminer l'ajout de responsabilités supplémentaires à un employé.
64.	Des mesures concrètes sont prises dans le but de satisfaire les besoins de développement identifiés lors de l'évaluation du rendement
67.	Lorsqu'une nouvelle équipe est formée, des activités (p. ex., promotion de l'équipe, formation) sont mises en œuvre afin d'assurer son développement.
72.	Les employés reçoivent une compensation lorsqu'ils maîtrisent de nouvelles habiletés.
74.	Lorsqu'un employé réalise ses objectifs de développement professionnel, il peut s'attendre à un rajustement de son salaire (p. ex., prime au mérite).
81.	Les évaluations du rendement servent à identifier les besoins en formation et en développement pour de futurs postes.
82.	Les données de l'évaluation du rendement sont compilées dans le but d'identifier les besoins de formation et de développement (pour toute l'entreprise ou une partie de celle-ci).
84.	Le travail est organisé autour d'équipes de travail.
85.	Des équipes interfonctionnelles sont créées afin de réaliser des projets, des produits ou des services.
86.	Il y a collaboration entre les équipes ayant des fonctions diverses.
88.	L'organisation du travail est souple et est déterminée en fonction des projets à réaliser.
94.	Les membres de l'équipe doivent participer à l'autogestion de leur équipe.

L'hypothèse 1 n'est pas corroborée (Wilks $F(52, 274) = 1.29$ multivariate, $p > .05$). Celle-ci supposerait des différences de moyenne (significatives) par rapport aux scores sur les différentes pratiques selon que les phases du cycle de vie des produits/services, soit maturité, croissance ou mixte.

Tableau 7

Analyse de variance MANOVA entre les trois cycles de vie et les pratiques de gestion des ressources humaines

	Valeur	F approximatif	Sig. De F
Pillais	.38786	1.27697	.111 ^{ns}
Hotellings	.49964	1.30674	.091 ^{ns}
Wilks	.64495	1.29199	.101 ^{ns}
Roys	.26320		

Toutefois, compte tenu du nombre de pratiques incluses dans l'analyse multivariée, il aurait fallu qu'une proportion suffisante de pratiques se distingue pour que l'analyse soit significative. En conséquence, la réduction du nombre de pratiques dans l'équation pourrait produire des résultats significatifs. Or, il n'existe à prime abord aucune justification théorique pour éliminer une pratique plutôt qu'une autre. L'inclusion de toutes les pratiques apparaissait donc justifiée. L'absence de résultats significatifs peut s'expliquer aussi par le faible échantillon ($n = 53$). Dans le cadre d'une analyse multivariée, il est recommandé que le nombre de sujets soit entre 6 et 10 fois supérieur au nombre de variables dans l'équation. En conséquence, malgré l'absence de résultats significatifs dans l'analyse multivariée et les raisons évoquées ci-haut, il est pertinent de s'intéresser à titre exploratoire aux analyses univariées qui distinguent les pratiques individuellement (une variable dépendante à la fois) selon les phases du cycle de vie des produits/services.

Les analyses univariées (ANOVA) indiquent que les entreprises selon les phases du cycle de vie des produits/services (croissance n = 22, maturité n = 42, mixte n = 101) se distinguent sur 10 pratiques particulières ($p \leq 0.05$) (tableau 8), soit qu'un rendement supérieur peut mener à des récompenses non monétaires (p. ex., voyages, cadeaux, etc.) (Q47); les échelles salariales de l'entreprise sont déterminées en fonction du nombre abondant de candidats sur le marché du travail (Q52); le succès d'une composante de formation durant l'emploi peut déterminer l'ajout de responsabilités supplémentaires à un individu (Q63); des mesures concrètes sont prises dans le but de satisfaire les besoins de développement identifiés lors de l'évaluation du rendement (Q64); lorsqu'une nouvelle équipe de travail est formée, des activités (p. ex., promotion de l'équipe, formation) sont mises en œuvre afin d'assurer son développement (Q67); le travail est organisé autour d'équipes de travail (Q84); des équipes interfonctionnelles sont créées afin de réaliser des projets, des produits ou des services (Q85); il y a collaboration entre les équipes ayant des fonctions diverses (Q86); l'organisation du travail est souple et est déterminée en fonction des projets à réaliser (Q88); les membres de l'équipe doivent participer à l'autogestion de leur équipe (Q94). Notons que ces pratiques distinguent surtout les entreprises ayant des produits/services dans la phase de croissance de celles en phase mixte et de maturité.

Tableau 8

Analyse de variance univariée (ANOVA) des pratiques selon le cycle de vie des produits/services

Pratique de GRH	Phase	Moyenne	Variance SD	F	Sig. de F
Q47	Croissance	3.045	1.786	3.27	.040
Q52	Croissance	3.136	2.274	3.59	.030
Q63	Mixte	3.366	1.468	3.82	.024
Q64	Croissance	4.460	1.358	3.22	.043
Q67	Croissance	3.429	1.841	2.99	.053
Q84	Croissance	3.818	1.736	3.95	.021
Q85	Croissance	4.476	1.006	5.06	.007
Q86	Croissance	4.682	1.041	4.22	.016
Q88	Croissance	4.227	1.510	5.43	.005
Q94	Mixte	3.376	1.928	3.90	.022

Nos avons également effectué des analyses de régression univariées (analyse de variance et covariance ANOVA) en faisant intervenir les variables de contrôle (taille, âge de l'entreprise et syndicalisation⁵) afin de tester les liens entre ces variables et les phases du cycle des vie des produits. Ce test n'a pas donné de résultats significatifs ($F(2, 142) = 5.54, p > .05$).

Hypothèse 2

L'hypothèse 2 énonçait que la cohérence des pratiques de GRH varie selon les phases du cycle de vie des produits/services. Cette hypothèse a été vérifiée en utilisant une analyse de variance univariée (ANOVA) ayant pour but de mesurer le degré de cohérence entre les pratiques de GRH en fonction des phases du cycle de vie des produits/services (croissance, maturité, mixte). Les résultats de notre analyse démontrent que le degré de cohérence interne selon les phases du cycle de vie est significatif ($F(5,137) = 5.53, p \leq 0.01$). L'hypothèse 2 est donc corroborée.

⁵ Nous avons choisi comme variables de contrôle le nombre d'années d'existence et la taille de l'entreprise, ici mesurée par le nombre d'employés. Ces éléments sont parfois associés positivement à certains indices de performance organisationnelle. D'autre part, on peut supposer que le taux de syndicalisation d'une entreprise peut influencer le choix et l'organisation des pratiques de GRH. Par exemple, dans les entreprises syndiquées, la règle de

Tableau 9

Analyse de variance univariée (ANOVA) pour la cohésion de pratiques de GRH selon le cycle de vie des produits/services : croissance (n=18), maturité (n=36) et mixte (n=89)

	d.l.	R ²	F	Sig. De F
Variables de contrôle				
Âge de l'entreprise	1			n.s.
Taille	1			
Taux de syndicalisation	1			
Variable indépendante				
Cohérence interne	2	.116	5.534	.005*

* p≤.01

L'analyse des moyennes nous montre que, contrairement à nos attentes, les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance possèdent des pratiques plus cohérentes que les entreprises en phase de maturité ou mixtes, et que les entreprises mixtes ont des pratiques plus cohérentes que les entreprises en phase de maturité.

Tableau 10

Moyenne sur la variable cohérence des pratiques des entreprises selon le cycle de vie des produits/services

Phase	N	Moyennes ajustées
Croissance	18	74.5
Mixte	89	67.5
Maturité	36	61.7

l'ancienneté pourrait limiter la cohérence entre la performance individuelle et les promotions accordées (Fombrum, Tiejy et Devanna, 1984; Schuler et Jackson, 1989).

Hypothèse 3

L'hypothèse 3 énonçait que plus la cohérence des pratiques de GRH serait élevée au sein d'une phase du cycle de vie des produits/services, plus la performance des entreprises serait élevée. Cette hypothèse a été vérifiée à l'aide de régressions multiples hiérarchiques. La vérification de cette hypothèse exigeait que chaque régression mesurant la relation entre la variable indépendante, soit la cohésion des pratiques, et la performance organisationnelle soit significative pour les entreprises appartenant à chaque phase du cycle de vie des produits (croissance, maturité, mixte).

Dans un premier temps, les variables de contrôle (taille, âge de l'entreprise, syndicalisation) ont été entrées en bloc dans la régression (bloc 1). Par la suite, la variable indépendante « cohérence des pratiques » a été entrée dans chaque régression (bloc 2) afin de vérifier sa relation avec les trois variables dépendantes indicatrices de la performance organisationnelle (*productivité et efficacité, positionnement concurrentiel, acquisition de clientèle et croissance*) décrites dans le tableau 3.

L'analyse de régression nous indique que l'hypothèse 3 est corroborée seulement pour les entreprises en phase de croissance ($p \leq .05$) (tableau 11). En d'autres mots, en ce qui concerne les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance, plus la cohésion des pratiques de GRH est forte, plus la performance organisationnelle augmente pour chacune des variables dépendantes : *productivité et efficacité*, $F(4, 21) = 3.12$, $p \leq .05$, $\Delta R^2 = .35$; *positionnement concurrentiel*, $F(4,21) = 4.31$, $p \leq .05$, $\Delta R^2 = .39$; *acquisition de clientèle et croissance*, $F(4, 21) = 3.88$, $p \leq .05$, $\Delta R^2 = .35$). Cependant, l'hypothèse 3 n'est pas corroborée en ce qui a trait aux

entreprises ayant des produits/services en phase de maturité ($p \geq .05$). En phase mixte, seulement une des sous-variables dépendantes, *acquisition de clientèle et croissance*, semble avoir un effet sur la *performance organisationnelle*, $F(4, 100) = 2.77, p \leq .05, \Delta R^2 = .002$).

Tableau 11

Résultats des analyses de régression entre la cohérence des pratiques selon le cycle de vie des produits/services et les trois facteurs de performance organisationnelle

Phase du cycle de vie : Croissance (N = 22)

Variables dépendantes	Modèle	Variables indépendantes	β (Beta)	F	ΔR^2
Productivité et efficacité	1	Contrôle		.49	-
	2	COHFINBA	.757	3.12	.35*
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle		.78	-
	2	COHFINBA	.802	4.31	.39*
Acquisition de clientèle et croissance	1	Contrôle		.86	-
	1	COHFINBA	.763	3.88	.35*

Phase : Maturité (N = 43)

Variables dépendantes	Modèle	Variables indépendantes	β (Beta)	F	ΔR^2
Productivité et efficacité	1	Contrôle		.18	-
	2	COHFINBA	.070	.18	.003
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle		.25	-
	2	COHFINBA	-.040	.19	.002
Acquisition de clientèle et croissance	1	Contrôle		.09	-
	2	COHFINBA	-.140	.244	.017

Phase : Mixte (N = 101)

Variables Dépendantes	Modèle	Variables indépendantes	β (Beta)	F	ΔR^2
Productivité et efficacité	1	Contrôle		2.38	-
	2	COHFINBA	.093	1.98	.007
Positionnement concurrentiel	1	Contrôle		1.37	-
	2	COHFINBA	.167	1.67	.024
Acquisition de clientèle et croissance	1	Contrôle		3.63	-
	2	COHFINBA	.054	2.77	.002*

* $p \leq 0.05$

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

La présente étude avait pour but d'approfondir nos connaissances théoriques et empiriques sur les liens entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de littérature portant sur trois approches théoriques servant à expliquer ces liens, soit les perspectives *universelle*, *de contingence* et *configurationnelle*. Notre contexte théorique nous a permis d'observer que ces théories n'ont pu être validées de façon concluante et que de nouvelles recherches s'imposaient. Dans cette optique, les trois hypothèses que nous avons élaborées s'insèrent dans un modèle théorique visant à vérifier dans quelle mesure le concept de cycle de vie des produits/services pourrait nous aider à mieux comprendre les relations entre pratiques de GRH et performance organisationnelle. Ainsi, cette étude nous aura permis d'ajouter un élément nouveau explicatif associé aux phases du cycle de vie des produits/services en lien avec les pratiques de GRH pouvant prédire la performance organisationnelle. Les paragraphes suivants tenteront d'expliquer et d'interpréter les résultats de notre étude en fonction de nos trois hypothèses.

5.1 Discussion des résultats

5.1.1 Hypothèse 1

Notre étude n'a pas réussi à démontrer que les entreprises de notre échantillon ont tendance à utiliser certaines grappes de pratiques de GRH plus que d'autres selon le cycle de vie des produits/services (*hypothèse 1*). Or, même si l'analyse MANOVA n'a pas révélé de différences significatives entre les pratiques, nous ne pouvons affirmer pour autant qu'il n'y aurait pas eu de différence si la taille de l'échantillon était plus élevée. Peut-être aurions-nous pu obtenir des résultats statistiquement significatifs si nous avions eu au départ un bassin plus grand

d'entreprises à analyser. Un autre facteur pouvant expliquer ces résultats a trait à l'hétérogénéité des entreprises retenues. En effet, même si, dans leurs catégories respectives, ces entreprises ont des caractéristiques communes, soit la même phase du cycle de vie des produits/services, il se pourrait que plusieurs autres caractéristiques aient un impact plus important sur le choix des pratiques, par exemple la stratégie de l'entreprise, le changement technologique, la présence de syndicats, le marché du travail interne et même le fait d'avoir ou pas une unité dédiée aux ressources humaines (Collins, 1987; Gupta et Govindarajan, 1984a, 1984b; Schuler et Jackson, 1989; Cohen et Pfeffer, 1986; Fossum, 1987; Schuler et Jackson, 1989)⁶. Il se pourrait aussi que les entreprises, selon leur secteur d'activités, répondent à leurs besoins en GRH de façon différente. Or, dans notre cas, le regroupement des entreprises par activité industrielle n'aurait fait que diminuer la taille de nos échantillons pour nos analyses. Dans le cadre de recherches ultérieures, il serait intéressant de réduire le nombre de variables dépendantes utilisés (c'est-à-dire le nombre de pratiques de GRH lors de la vérification des deux premières hypothèses) en les regroupant en catégories de pratiques (p. ex., gestion de la performance, rémunération, conception des tâches, etc.). Cette avenue de recherche nous permettrait de réduire le nombre de variables dépendantes (p. ex., cinq critères au lieu de 26) et nous fournirait peut-être des résultats différents quant à l'utilisation des pratiques.

⁶ Ces résultats ne semblent pas avoir été influencés par d'autres variables (variables de contrôle) telles que la taille, l'âge de l'organisation et l'appartenance des employés à des syndicats.

Comme nous l'avons déjà souligné, les analyses univariées ont été conduites à titre exploratoire. Ces analyses nous montrent que 10 pratiques se distinguent parmi les 26 étudiées. De ces 10 pratiques, huit sont prédominantes auprès des entreprises ayant des produits en phase de croissance et les deux autres auprès des entreprises ayant des produits en phase mixte (tableau 12).

Tableau 12

Les 10 pratiques qui distinguent les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance et en phase mixte

Phase de croissance	
Q47	Avantages non financiers
Q52	Structures des salaires en fonction du marché du travail
Q64	Actions concrètes visant à assurer le développement des employés
Q67	Lorsqu'une équipe est créée, des activités sont mises sur pied afin d'assurer leur développement
Q84	Le travail est organisé en fonction des équipes de travail
Q85	Équipes de travail pluridisciplinaires
Q86	Coopération au sein des équipes de travail pluridisciplinaires
Q88	Conception des tâches flexible et déterminées par la nature du projet
Phase mixte	
Q63	Le succès des activités de formation est lié à l'augmentation des responsabilités des employés
Q94	Les membres des équipes sont encouragés à participer à l'autogestion de leur équipe

Ces résultats pourraient nous aider à comprendre un peu mieux comment réagissent les entreprises en fonction du cycle de vie des produits/services. D'après la théorie, dans un environnement où il est essentiel de protéger leur part du marché et améliorer le fonctionnement de l'entreprise, celles-ci considèrent la GRH comme un outil stratégique indispensable pour assurer leur croissance. C'est le cas des entreprises avec des produits en phase de croissance. D'après nos résultats, ce type d'entreprises se sert davantage d'un cadre de GRH qu'on pourrait qualifier d'avant-gardiste : des politiques salariales compétitives (Q52) en plus d'avantages non financiers (Q47), des programmes de formation efficaces (Q64 et Q67), des structures de travail progressistes marquées par la formation d'équipes de travail (Q84) pluridisciplinaires (Q85) travaillant dans une atmosphère de collaboration (Q88), ainsi que l'élaboration de tâches flexibles déterminées par la nature du projet (Q88). De plus, ces résultats démontrent que ces entreprises accordent plus d'importance à la gestion des équipes de travail (quatre pratiques sur huit, soit Q67, Q84, Q85 et Q88), que les entreprises ayant des produits/services en phase mixte et de maturité.

Nous tenterons d'expliquer cet accent relatif mis sur les équipes de travail en nous basant sur la notion de *flexibilité organisationnelle* introduite dans la théorie de la courbe de croissance des entreprises de Weiss (1999). Les entreprises ayant des produits/services en phase d'introduction doivent se doter d'une culture organisationnelle souple et flexible (Weiss, 1999) afin de s'adapter à des changements constants et pouvoir réagir convenablement à un environnement incertain. Les entreprises qui auront réussi à survivre pendant cette phase, et dont les produits/services se rendront à l'étape de croissance, auront intérêt à garder cette culture organisationnelle flexible favorisant des pratiques de GRH fluides et avant-gardistes. Par contre,

elles devront rapidement se doter des structures de GRH nécessaires pour gérer cette croissance rapide (Weiss, 1999). Dans cet environnement en ébullition, la création, la formation et le développement des équipes de travail peut s'avérer un instrument vital pour assurer une croissance continue aux entreprises. En effet, en l'absence de structures fonctionnelles rigides et bien définies, dans ce type d'entreprises, le travail est plus susceptible d'être organisé en fonction des compétences individuelles au sein d'une équipe de travail (Q84) plutôt qu'en fonction d'unités formelles de travail et de descriptions de tâches rigides. Cette flexibilité permettrait aux équipes de travail de faire appel à des personnes ayant des compétences différentes nécessaires pour soutenir l'introduction de produits/services, formant ainsi des équipes de travail pluridisciplinaires (Q85). De plus, afin de soutenir leur avantage concurrentiel, ces entreprises voudront améliorer le fonctionnement de leurs équipes de travail en s'assurant que celles-ci recevront le soutien nécessaire pour accroître leurs compétences (Q67) et pour qu'elles fonctionnent efficacement dans un climat de coopération (Q86) et de collaboration.

Dans le cas des entreprises mixtes ayant simultanément des produits en phase de croissance et en phase de maturité, les deux caractéristiques identifiées (Q63 et Q94) ne nous permettent pas de tirer des conclusions définitives. Cependant, nous pouvons avancer que les pratiques visant à encourager l'autogestion des équipes (Q94), et celles qui visent à assurer que les activités de formation soient efficaces (Q63), pourraient avoir un lien de continuité avec les pratiques de la phase de croissance visant à maintenir à jour les compétences des employés et à renforcer la bonne gestion des équipes de travail (Q94). Du point organisationnel, l'étape des produits/services en phase mixte peut correspondre à la deuxième phase de l'étape de croissance organisationnelle, beaucoup plus bureaucratisée et moins flexible, décrite par Weiss (1999). À cet égard, nous croyons que la pratique Q94 pourrait viser à redonner et à augmenter la

motivation et la créativité chez les employés afin de tenter de reproduire l'expansion rapide qui caractérise les entreprises débutantes. Or, d'après Ichniowski (1995), tel que nous l'avons vu sous la perspective universelle, l'effet de pratiques individuelles devrait être négligeable sur la performance des employés, contrairement à l'effet de synergie produit par des systèmes de pratiques de GRH complémentaires (*approche configurationnelle*) que nous allons tenter de mieux définir dans les sections qui suivent.

5.1.2 Hypothèse 2

L'effet de complémentarité et de cohésion entre les pratiques de GRH est étudié à l'aide de notre deuxième hypothèse. L'hypothèse 2 cherchait à vérifier si le degré de cohésion entre les pratiques de GRH selon le cycle de vie des produits/services est significatif. Cette hypothèse a été corroborée. Donc, même si on ne peut pas affirmer que les entreprises utilisent certaines pratiques de GRH plus que d'autres selon le cycle de vie des produits/services (hypothèse 1 non corroborée), nous pouvons confirmer qu'il existe quand même une forte cohésion et homogénéité entre les pratiques ($p \leq 0.01$), et ce davantage au sein des entreprises ayant des produits/services en phase de croissance ($X = 74.5$) que celles en phase mixte ($X = 67.5$) et de maturité ($X = 61.7$).

Contrairement à nos attentes, les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance ont un indice de cohésion plus élevé que les entreprises ayant des produits/services en phase de maturité et mixte. D'après le modèle de Schuler et Jackson (1989), nous nous attendions à ce que ces entreprises aient un plus faible indice de cohérence au niveau de leurs pratiques de GRH. Pendant cette phase, l'entreprise est soumise à des pressions externes importantes ce qui, en théorie, aurait dû rendre plus difficiles la coordination et la planification

des pratiques. Nos résultats empiriques indiquent le contraire. Il est vrai que pendant la phase de croissance, les entreprises sont soumises à un environnement externe plus instable. Or, d'un point de vue organisationnel, ce type d'entreprises aura une culture organisationnelle plus flexible (Weiss, 1999), ce qui lui permettra de s'adapter à son environnement plus facilement et rapidement. Par exemple, leurs pratiques de GRH pourront être plus pointues et alignées plus étroitement sur les objectifs de l'entreprise. Cet agencement donnerait lieu à des écarts moins importants entre les pratiques et le style/approche de gestion (*cohérence*), créant ainsi une synergie et une complémentarité entre les pratiques qui contribueraient de façon plus efficace aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les entreprises ayant des produits/services en phase mixte est le groupe d'entreprises qui suit en ce qui a trait au degré de cohérence de pratiques de GRH ($X = 67.5$). D'après Weiss (1999), du point de vue organisationnel, on pourrait dire que ces entreprises correspondent à la deuxième phase de l'étape de croissance se situant avant l'étape de maturité. Cette étape transitoire est marquée par le début d'une atrophie organisationnelle qui est le produit d'un aveuglement causé par le succès de l'entreprise. Éventuellement, ces entreprises perdront leur avantage concurrentiel ainsi que la vision nécessaire pour soutenir leurs réussites. En d'autres mots, l'entreprise risque de stagner. Donc, dans un environnement qui devient de plus en plus contraignant et rigide, en l'absence d'un renouvellement important de la vision et d'objectifs de l'entreprise, ces entreprises risquent de se retrouver avec des pratiques de moins en moins adaptées—c'est-à-dire de moins en moins cohérentes entre elles—aux objectifs stratégiques et une vision moins précise.

Cette rigidité organisationnelle va s'accroître chez les entreprises ayant des produits/services en phase de maturité. En ayant une culture organisationnelle plus rigide— exprimée en fonction de normes, de valeurs et une philosophie d'entreprise très bien ancrés—, ces entreprises produiront des politiques, des procédures et des systèmes très rigides difficiles à changer ou à modifier en fonction des nouvelles contingences du milieu (Weiss, 1999). Ainsi, ces entreprises seront difficilement en mesure d'adapter leurs pratiques lorsque les changements internes et externes le requerront. Ceci peut expliquer pourquoi nos résultats pour les entreprises ayant des produits/services en phase de maturité indiquent un indice de cohérence inférieure ($X = 61.7$) par rapport aux deux autres étapes précédentes.

5.1.2 Hypothèse 3

Notre troisième et dernière hypothèse a cherché à vérifier si le niveau élevé de cohésion des pratiques à l'intérieur des phases du cycle de vie des produits/services peut prédire la performance organisationnelle (Hypothèse 3). Nos résultats montrent que cette prémisse a été validée seulement pour les entreprises qui ont des produits/services en phase de croissance. Au sein de ce groupe d'entreprises, la cohérence élevée des pratiques de GRH favorise une performance accrue en ce qui a trait aux trois facteurs de performance suivants : (1) productivité et efficacité, (2) positionnement concurrentiel et (3) acquisition de clientèle et croissance. Ces résultats peuvent être expliqués encore une fois par les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise selon l'évolution du degré de flexibilité organisationnelle décrite par Weiss (1999). Dans la section précédente, nous avons vu que les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance possèdent une culture organisationnelle plus flexible qui leur permet de

s'adapter rapidement et efficacement à leur environnement. Cette souplesse leur permettra, d'une part, de mieux adapter et agencer les pratiques de GRH entre elles et les rendre globalement plus efficaces et, d'autre part, de consolider leurs efforts de façon à créer des synergies et des complémentarités entre les pratiques de GRH et avec la stratégie organisationnelle (*approche configurationnelle*).

Pour les entreprises qui ont des produits/services en phase mixte (critères de croissance et de maturité), la performance organisationnelle ne se manifeste qu'en fonction du facteur de performance *acquisition de clientèle et croissance*. Ceci suggère que les entreprises mixtes, tout comme les entreprises ayant des produits/services en phase de croissance, réussiront à conserver leurs clients et à accroître leur part de marché seulement si elles réussissent à garder une culture organisationnelle flexible leur permettant de mettre en place des pratiques de GRH qui créeront des synergies.

Le fait que la relation entre cohésion et performance ne soit pas significative au sein des entreprises ayant des produits/services à l'étape de maturité renforce le cadre théorique de Weiss (1999) voulant que les entreprises qui atteignent la phase de maturité se dirigent vers un déclin organisationnel certain à moins qu'elles ne se renouvellent. D'après Weiss, ces entreprises ne sont plus en mesure d'évaluer correctement les nouveaux défis posés par leur environnement. Habituees à fonctionner dans un cadre opérationnel et philosophique qui les avait mené vers la réussite dans le passé, ces entreprises vont développer des routines qui ne vont plus leur permettre de percevoir les besoins changeants de leurs clients. Elles ne seront d'ailleurs plus en mesure d'évaluer correctement les forces de la concurrence. Simultanément, la culture organisationnelle deviendra de plus en plus rigide, ce qui donnera des politiques, des procédures

et des systèmes de GRH peu flexibles (Weiss, 1999). En d'autres mots, ces entreprises ne pourront plus s'adapter à leur environnement. Ainsi, leurs pratiques de GRH ne pourront plus créer les synergies et les complémentarités nécessaires pour générer des critères de performance organisationnelle.

5.2 Limites de cette recherche

Nous sommes conscients des limites que peuvent nous imposer la cueillette et le traitement de données dans la présente étude. D'une part, le questionnaire a été conçu pour que les responsables en RH puissent nous donner leur perception de l'impact que les pratiques de GRH peuvent avoir sur la performance organisationnelle. Certes, ces indicateurs sont basés sur des concepts (p. ex., perception de la maturité des produits/services) et des mesures (p. ex., perception de la performance) pouvant varier en fonction de la personne qui a rempli le questionnaire. De plus, il va de soi que ces données peuvent fournir une vue globale approximative des entreprises pouvant avoir plusieurs unités de production et de services.

L'utilisation d'indicateurs perçus pour évaluer la performance organisationnelle est une autre limite. Quoique les mesures perceptuelles tendent à introduire des erreurs et biais dans les réponses, les recherches sur les mesures perçues en ce qui concernent la performance organisationnelle montrent des corrélations positives avec des mesures objectives de performance (Dollinger et Golden, 1992; Powell, 1992). D'autre part, les mesures de perception ont l'avantage de permettre d'évaluer l'impact des pratiques RH auprès d'entreprises pour qui les mesures financières directes de performance ne sont généralement pas disponibles.

En ce qui a trait à nos données, nous avons bâti notre échantillon d'entreprises en les puisant dans plusieurs secteurs économiques. Notre méthodologie fait donc abstraction des différences à caractère industriel qui pourraient influencer la performance des entreprises.

Finalement, nous sommes aussi conscients du fait que le concept de cycle de vie des produits/services et les théories entourant les phases de croissance des entreprises comportent des limites. D'une part, afin de bâtir notre cadre méthodologique, nous avons dû faire appel à plusieurs auteurs ayant abordé des sujets ayant trait au stade de maturité des entreprises à partir d'angles différents (cycle de vie des produits, courbe de croissance des entreprises, etc.). D'autre part, les gestionnaires qui ont rempli la section du questionnaire concernant le stade de développement de leur entreprise ont pu avoir de la difficulté à situer leur entreprise dans la bonne phase de maturité, ce qui dépend de la perception qu'a le participant du degré de maturité de l'entreprise et de ses produits/services.

5.3 Conclusions et nouvelles pistes de recherche

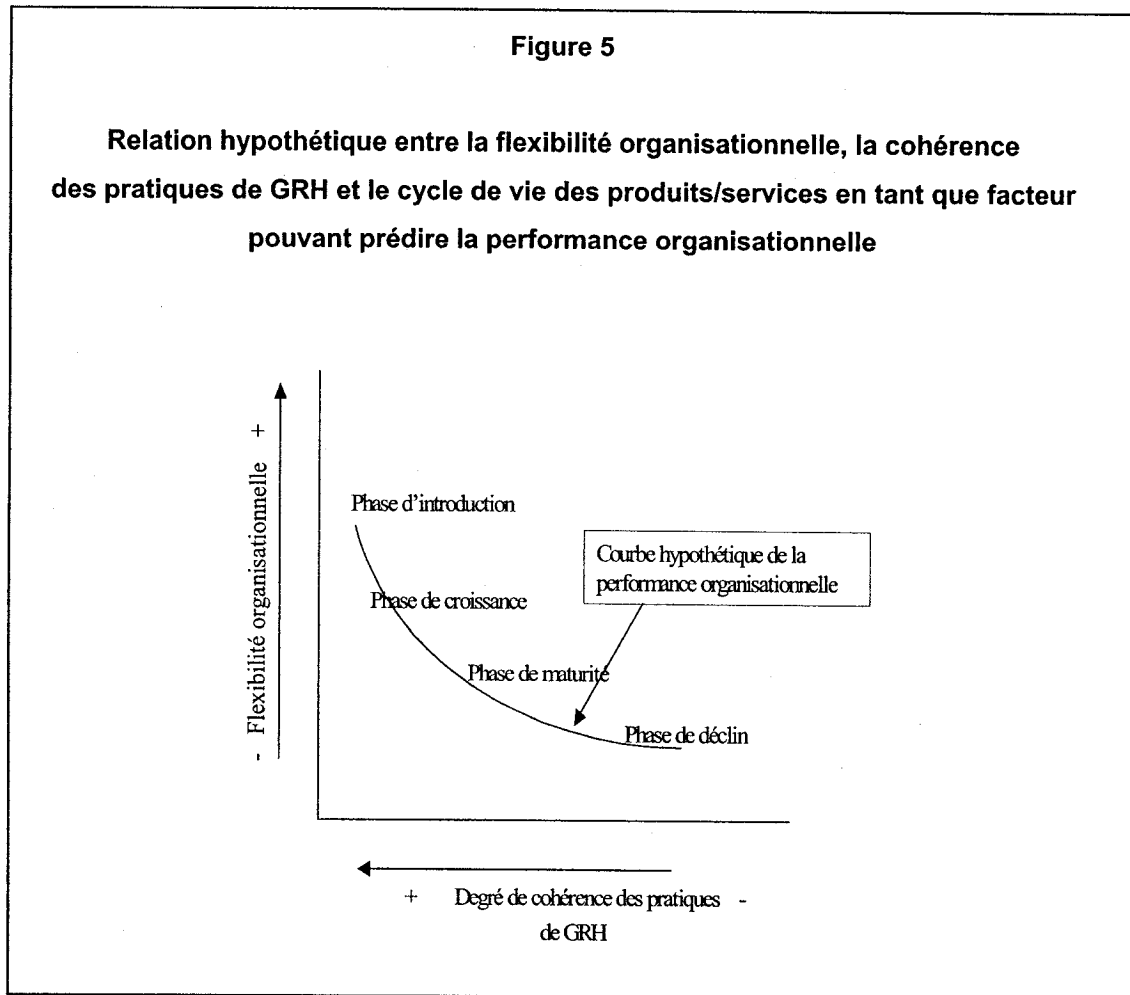
Malgré ces limites, cette étude représente un effort unique cherchant à dégager les liens entre la performance organisationnelle et les pratiques de GRH. En particulier, cette étude nous aura permis d'ajouter un élément nouveau explicatif associé au stade de maturité des produits/services en lien avec les pratiques de GRH pouvant prédire la performance organisationnelle.

En tant que nouvelles pistes de recherche à suggérer, Beckert et Gerhart (1996) ont constaté que, lorsque les pratiques de GRH se complètent les unes les autres, elles augmentent

leur efficacité en créant une synergie. En d'autres mots, lorsque les pratiques de GRH sont mises sur pied isolément, la performance organisationnelle augmente de façon négligeable (Tomer, 2001). Cette constatation nous amène à nous questionner sur le moyen qui nous permettrait de comprendre encore mieux la nature de l'interaction entre pratiques de GRH et performance organisationnelle. Par exemple, nous croyons que des études subséquentes pourraient explorer ces liens et ces interactions plus en profondeur au sein de chaque phase du cycle de vie des produits/services, mais cette fois-ci en regroupant les entreprises appartenant au même secteur industriel et possédant des caractéristiques industrielles similaires (taille, type d'entreprise, sous-secteur industriel, syndicalisation, etc.).

Finalement, en guise de conclusion, nous aimerions présenter un nouveau modèle théorique qui découle des observations tirées de cette étude. Nous avons constaté que la flexibilité organisationnelle peut jouer un rôle important lorsqu'il s'agit d'expliquer l'impact de la cohésion des pratiques sur la performance organisationnelle. À cet effet, la **figure 5** présente un modèle qui pourrait également faire l'objet de recherches ultérieures. Ce modèle décrit une relation hypothétique entre la flexibilité, le degré de cohérence des pratiques de GRH et le cycle de vie des produits/services. D'après ce modèle, plus la flexibilité organisationnelle est grande, plus le degré de cohérence des pratiques de GRH est élevé, et on peut donc s'attendre à ce que la performance organisationnelle soit plus élevée. Dans ce cas, les entreprises ayant des produits/services en phase d'introduction et celles en phase de croissance auraient une performance organisationnelle accrue. La performance organisationnelle s'affaiblit au fur et à mesure que la flexibilité organisationnelle diminue, ce qui serait le cas des entreprises ayant des produits/services en phase de maturité et de déclin. Entre autres, ce modèle pourrait nous aider à développer des variables permettant de mesurer la flexibilité organisationnelle afin de prédire la

performance organisationnelle en lien avec la cohérence des pratiques et le cycle de vie des produits/services.



Références

- Adler, N. et Ghadar, F. (1989), « Globalization and human resource management », sous la direction de Rugman, A., *Research in global strategic management: A Canadian Perspective*, vol. 1., p. 179-205, Greenwich, CT, JAI Press, dans Begin, J. P., 1993, « Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory », *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 3, p. 3-20.
- Anderson, C. R. et Zeithaml, C. P. (1984), « Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1, p. 5-24 dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal.
- Arnold, H. et Feldman, D. (1982), « A multivariate analysis of the determinants of turnover », *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360 dans Huselid, M.A. (1995). « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 38(3).
- Bacharach, S. (1989). « Organizational theories: Some criteria for evaluation ». *Academy of Management Review*, 14: 496-515 dans 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(4): 802-835.
- Baron, J. N. et Kreps, D. M (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley et Sons.
- Barrette, J. et Bérard, J. (2000a). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, *Nouveau contexte, nouvelle GRH : La transformation de la gestion des ressources humaines*. Collection Racines du savoir, sous la direction d'Alain Gosselin, Montréal (2000), p. 62-77.
- Barrette, J. et Bérard, J. (2000b). Gestion de la performance : La relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines, *Nouveau contexte, nouvelle GRH : La transformation de la gestion des ressources humaines*. Collection Racines du savoir, sous la direction d'Alain Gosselin, Montréal, p. 78-106.
- Barrette, J. et Carrière, J. (1999). *Growing From the Inside Out : Human Resource Practices for Growth Strategies*. Communication au congrès de l'ASAC en 1999.
- Barrette, J. et Carrière, J. (1999). *Système de GRH de haute performance dans les entreprises à capital humain : un modèle théorique à valider*. Document de réflexion, n° 99-38, Université d'Ottawa, octobre 1999.
- Barrette, J. et Carrière, J. (2002). *La complémentarité des pratiques de GRH et son impact sur la performance organisationnelle selon le secteur industriel*. École de Gestion, Université d'Ottawa, Actes de congrès AGRH 2002.

Barrette, J. et Carrière J. (2001). *La Cohérence des pratiques inter systèmes de GRH et son impact sur la performance organisationnelle*. Communication présentée à la conférence de l'ASAC 2001.

Barrette, J. et Carrière, J. (2002). *Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle dans les entreprises à capital humain intellectuel : la vérification de deux modèles*. Communication présentée devant l'assemblée générale de l'ASAC en 2002.

Barrette, J. et Carrière, J., Fankhauser, O. et Barrette, S. (2000). *Les entreprises de haute technologie informatique et leurs pratiques de gestion des ressources humaines : une étude descriptive qualitative*. Document de réflexion, Université d'Ottawa, n° 00-51, août 2000.

Barrette, J., Carrière, J., Fankhauser, O. et Barrette, S. (2002). « Les Entreprises de Haute Technologies Informatiques et leurs pratiques de dotation, gestion de la performance et de rémunération ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 27(2) : 54-66.

Barrette, J. et Ouellette, R. (2000). « Gestion de la performance : Impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 55(2) : 207-225.

Barrette, J. et Simeus, M. (1997). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie*. Document de réflexion, n° 97-37, Université d'Ottawa.

Baysinger, B. D. et Mobley, W. H. (1983). Employee turnover: individual and organizational analysis. In Roland, K. M. et Ferris, G. (eds.), *Research in personnel and human resources management*, 1: 269-319, dans Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 38(3).

Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

Becker, B. E, Huselid, M. A. et Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.

Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supp. 3, p. 3-20.

Buller, P. F. et Napier, N. K. (1993). Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms. *British Journal of Management*, 4: 77-90.

Buzzel, R.D. (1956). Competitive behaviour and the product life cycle, in *New Ideas for Successful Marketing*, éd. Wright, J.S. et Goldstucker, J.L. Chicago: American Marketing

Association, p. 46-68, dans Kotler, P., McDougall, G. et Picard, J. (1985). *Principes de Marketing*, 2^e édition, Gaetan Morin Editeur, Québec, 687 pages.

Carrière, J. et Barrette, J. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur les indicateurs qualitatifs de performance des entreprises de haute technologie. Document de réflexion, no. 00-22, Université d'Ottawa.

Chandler, G. N. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship: Theory et Practice*, 25(1), 15 pages.

Christianson, R. (1986). Human Resources in the emerging growth environment, *Human Resource planning*, 9(4), pp. 161-165, dans Buller, P. F. et Napier, N. K. (1993), Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms, *British Journal of Management*, 4: 77-90.

Cohen, Y. et Pfeffer, J. (1986). Organizational hiring standards, *Administrative Science Quarterly*, 31, 1-24, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, 15(1): 89-99, New York University.

Collins, R. R. (1987). The strategic contributions of the human resource function. *Human Resource Management Australia*, 25, 5-20, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Cotton, J. et Turtle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11: 55-70, dans Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 38-3.

Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 949-969.

Delaney, J.T. Lewin, D. et Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington, DC: US Government Printing Office dans 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*, 39-4, pp. 802-835.

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(4): 802-835.

Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research, *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.

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*, 19: 230-251, dans 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(4): 802-835.

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*, 36: 1196-1250, dans 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(4): 802-835.

Dyer, L. (1985). Strategic human resource management and planning. In K. Rowland et G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and human resource management*, 3:1-30, dans 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(4): 802-835.

Ellig, B. R. (1982). Gearing Compensation to Market Cycles, *Management Review*, American Management Association, New York, November-December 1982.

Ellig, B. R. (1981). Compensation Elements : Market Phase Determines the Mix, *Compensation Review*, 13 : 30-38, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Fombrun, C. et Tiejy, N.M. (1983). Strategic Planning and Human Resources Management : At Rainbow's End, in Lamb, R. (Ed.) *Recent Advances in Strategic Planning*, McGraw Hill, New York, dans Hendry, C. et Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*, Centre for Corporate Strategy and Change, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, PR 15, 5.

Fombrun, C., Tiejy, N.M. et Devanna, M.A. (Eds.). (1984). *Strategic human resource management*, New York : Wiley, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Fossum, J.A. (1987). Labour relations : Research and practice in transition. *Journal of Management*, 13: 281-300, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1), 89-99.

Fox, H. W. (1973). A Framework for Functional Coordination, *Atlanta Economic Review*, 23, novembre-décembre, p. 8-11, dans Thiétart, R.A. et R. Vivas (1984). An Empirical Investigation of Success Strategies for Business Along the Product Life Cycle, *Management Science*, 30(12): 1405-1423.

Fox, H. W. (1975). Systematic Company Wide Adaptations to Changing Conditions, *Management International Review*, 15(6): 82-93, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Gilley, J. W. et Maycunich, A. (1998). *Strategically integrated HRD: Partnering to maximize organizational performance*. Perseus Books.

Guérin, G. et Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion, revue internationale de gestion*, 27 (2) : 14-23.

Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (1984a). Build, hold, harvest : converting strategic intentions into reality, *Journal of Business Strategy*, 4: 34-47, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (1984b). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, 9: 25-41, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26: 2-26, dans 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(4): 802-835.

Hax, A.C. (1985). A methodology for the development of a human resource strategy, manuscrit non publié, MIT, Cambridge dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Hendry, C. et Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*, Centre for Corporate Strategy and Change, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick, PR 15, 5.

Huselid, M. A. (1993). Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. Communication présentée devant l'assemblée annuelle de la Academy of Management, Atlanta, dans 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(4): 802-835.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, June 1995, 38(3).

Huselid, M. A., Jackson, S. et Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 1997, 4(1): 181-188.

Hussey, D.E. (1996). *Business Driven Human Resource Management*, John Wiley et Sons, Chichester.

Ichniowski, C., Shaw, K. et Prennushi, G. (1995). *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, Working Paper 5333, National Bureau of Economic Research, Inc. Cambridge.

Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management In the Context of Organizations and Their Environments, *Annual review of Psychology*, 46: 237-64.

Johnson, R. B. (1997). The Dynamics of Business Strategy: The Miles and Snow Typology and the Organizational Life Cycle, *International Journal of Management*, 14(2).

Kalleberg, A. L. et Moody, J. W. (1994). Human Resource Management and Organizational Performance, *American Behavioural Scientist*, 37(7): 948-962.

Kelleher, E.J. et Cotter, K. L. (1982). An Integrative Model for Human Resource Planning and Strategic Planning, *Human Resource Planning*, 5: 15-27.

Kerr, J. L. et Slocum, J. W. (1987). Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, 1(2): 99-108, dans 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(4): 802-835.

Kochan, T.A. et Chalykoff, J. (1985). Human resource management and business life cycles: Some preliminary propositions. Paper presented at the Conference on Human Resources and Industrial Relations in High Technology Firms, Los Angeles, dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.

Kotler, P. et Dubois, Bernard (2000). *Marketing Management*. Traduit et adapté à partir de *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Millenium edition, 10th edition, 790 p.

Kotler, P., McDougall, G. et Picard, J. (1985). *Principes de Marketing*, 2^e édition, Gaetan Morin Editeur, Québec, 687 p.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Ninth Edition, New Jersey.

Kuhn, R.L. (1982). *Mid-sized Firms: success Strategies and Methodology*, Praeger, New York, dans Buller, P. F. et Napier, N. K. (1993). Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms. *British Journal of Management*, 4: 77-90.

Lambin, J.-J. (1988). *Le Marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*, 4^e édition, Ediscience International, Paris, 737 p.

Lengnick-Hall, C. A. et Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human resources Management: A review of the literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, 13(3), dans Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supp. 3, p. 3-20.

Lengnick-Hall, C. A. et Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, New York, 196 p.

Marchington, M. (1990). Analysing the Links Between Product Markets and the Management of Employee Relations, *Journal of Management Studies*, 27(2): 111-132, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Meyer, A. D., Tsui, A. S. et Hinings, C. R. (1993). Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195, dans 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(4): 802-835.

Milcovich, G. T. et Newman, J. M. (1987). *Compensation*. 2nd edition. Dallas: Business Publications, dans Lengnick-Hall, C. A. et Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, New York, 196 p.

Miles, R. E. (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Miles, R. E. et Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*", McGraw-Hill, New York, 274 p.

Miles, R. E. et Snow, C. C. (1984b). Fit, failure, and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3): 10-28, dans Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supp. 3, p. 3-20.

Miles, R. E. et Snow, C. C. (1984a). Designing Strategic Human Resources System, *Organizational Dynamics*, 12 (4): 36-52.

Miller, A. et Camp, B. (1984). Exploring determinants of success in corporate ventures, *Journal of Business Venturing*, 1: 87-105, dans Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1):89-99.

Miller, M. et Friesen, P. H. (1994). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, dans 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(4): 802-835.

Milliman, J., Von Glinow, M.A. et Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory, *The Academy of Management Review*, 16(2): 318-339, dans Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supp. 3, p. 3-20.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, dans Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from organizational theory, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supp. 3, p. 3-20.

Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. et Lawler III, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory, *Journal of Management Studies*, 33(6): 757.

Murray, J. A. (1984). A Concept of Entrepreneurial Strategy, *Strategic Management Journal*, 5(1):1-13, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47 : 173-188, dans 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(4): 802-835.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, dans 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(4): 802-835.

Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, Berkeley, Winter 1998.

- Pfeffer, J. (1998b). *The human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston.
- Piore, M.J. et Sabel, C.F. (1984). The second industrial divide. New York: Basic Books dans Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.
- Rink, D. R. et Swan, J.E. (1979). Product Life Cycle Research : A Literature Review, *Journal of Business Research*, 7: 219-242, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Rowland, K. and Summers, S. (1981). Human resource planning: a second look, *Personnel Administrator*, December, pp. 73-80 dans Buller, P. F. et Napier, N. K. (1993). Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms. *British Journal of Management*, 4: 77-90.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 26: 349-377, dans 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(4): 802-835.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive* 1(3): 207-19, dans Lengnick-Hall, C. A. et Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, New York, 196 p.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, New York University, 15(1): 89-99.
- Simerly, R. L. et Tomkiewicz, J. (1997). Human Resource Management and Economic Performance: A Strategic Management Approach, *International Journal of Management*, 14(2)
- Smith, E. C. (1982). Strategic Business Planning and Human Resources: Part I, *Personnel Journal*, 61: 606-610.
- Sonnenfeld, J. A. et Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13: 588-600, dans 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(4): 802-835.

St-Onge, S. (2000). Mesurer le rendement au travail: importance et conditions de succès, *Nouveau contexte, nouvelle GRH : La transformation de la gestion des ressources humaines*. Collection « Racines du savoir », sous la direction de Alain Gosselin, Montréal, p. 93-106.

Terpstra, D. et Rozell, E J.(1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 46.

Thiétart, R. A. (1984). *La Stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Thiétart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*, 2e édition, McGraw-Hill, Paris.

Thiétart, R.A. et Vivas, R. (1984). An Empirical Investigation of Success Strategies for Business Along the Product Life Cycle, *Management Science*, Vol. 30, no. 12, p. 1405-1423, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Tomer, J. F. (2001). Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management, *Journal of Socio-Economics*, 30(1).

Van de Ven, A. H. et Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 7: 333-365, dans 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(4): 802-835.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research : Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444, dans 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(4): 802-835.

Venkatraman, N. et Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment; An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11: 1-23 dans 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(4): 802-835.

Walker, J. W. (1994). Integrating the human resource function with the business, *Human Resource Planning*, 59.

Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill.

Weber, M. (1949). Objectivity in social sciences and policy. In E. Shis et H. a. Finch (Eds. et trans.). *Max Weber on the methodology of the social sciences*: 1-188. Glencoe, IL: Free Press,

dans 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(4): 802-835.

Weiss, D. S. (1999). *High-Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*. John Wiley et Sons Canada, Etobicoke.

Wils, T. (1984). *Business Strategy and Human Resource Strategy*, thèse de doctorat, Ithaca, Cornell University, dans Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Wils, T., Le Lourn, J.-Y. et Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
