

LES PRATIQUES DE GRH COMME CATALYSEUR DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Revue internationale sur le travail et la société

Olivier Gagnon¹ et Guy Arcand²

Année : 2011

Volume : 9

Numéro : 2

Pages : 1-23

ISSN : 1705-6616

Sujets : Gestion des ressources humaines, Performance organisationnelle

RÉSUMÉ

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction de l'entreprise qui a pris une importance significative au cours des dernières années et ce, en réponse aux pressions de l'environnement externe. Les entreprises ont intégré la GRH dans une dimension stratégique de sorte qu'elle est désormais intégrée à la stratégie d'affaires. Cet alignement qui les unit peut permettre de mettre en place des pratiques RH qui favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle. Toutefois, la démonstration du caractère explicatif de cette association se bute au peu de recherches empiriques à ce jour. La présente recherche permettra de mettre à l'avant plan les explications quant à la sélection de pratiques RH en fonction de la stratégie d'affaires grâce au cas d'une entreprise manufacturière québécoise.

¹ Olivier Gagnon, Chargé d'enseignement à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

² Guy Arcand, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

INTRODUCTION

Drucker, aussitôt qu'en 1955 affirmait: «*The human resource function has consistently a battle in justifying its position in organizations*». Force est d'admettre qu'encore aujourd'hui, la fonction ressources humaines (RH) demeure limitée dans le rôle qu'on lui octroie. Toutefois, les paramètres économiques tendent à vouloir changer la donne. L'éclatement des frontières a provoqué des soubresauts non seulement au niveau des marchés financiers mais également au niveau du monde des affaires. Celui-ci doit désormais composer avec une multitude de concurrents planétaires qui bénéficient, dans certains cas, de plusieurs sources d'avantages comme le coût de main-d'œuvre ou l'abondance de matières premières (Warner, 2002). Ces entreprises doivent faire face à de nouveaux défis qui impliquent une adaptation constante de la stratégie d'affaires aux pratiques de gestion.

Le contexte de mondialisation constitue une occasion de faire les choses autrement. Il n'est guère surprenant de constater que les gestionnaires aient appris à s'adapter à ce phénomène. C'est dans un environnement d'urgence et de changements que les entreprises doivent s'activer. Pour la plupart des entreprises, il ne suffit plus d'exister, il est nécessaire de performer. Très rapidement, devant l'accroissement des concurrents, les entreprises ont dû mettre l'accent sur la performance organisationnelle. Les pratiques RH, afin d'être conséquentes avec le besoin de performance organisationnelle, doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de la firme afin d'accroître la performance organisationnelle (Arcand, 2006).

Il existe à l'intérieur de chaque firme des capacités dynamiques qui lui confèrent diverses possibilités quant à l'utilisation de pratiques RH. Autrement dit, en fonction de la stratégie d'affaires, du capital humain ainsi que des environnements interne et externe, la firme doit identifier un regroupement de pratiques qui augmentera la performance organisationnelle. Les capacités dynamiques sont donc indissociables de la stratégie d'affaires et de ses objectifs (Teece, 2007).

L'influence des pratiques RH sur la performance s'avère un phénomène qui a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs depuis une trentaine d'années et cet intérêt n'a jamais perdu de sa vigueur. Le caractère stratégique des RH est de plus en plus reconnu. À ce titre, Pfeffer

(1998) affirme que la GRH s'appuie comme l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. Malgré tout, de nombreuses critiques ont émanées afin de dénoncer la faiblesse du cadre théorique requis pour consolider les connaissances (Delery et Doty, 1996; Dyer, 1985). De fait, même si de nombreuses études ont été réalisées (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Arcand et al., 2004) et que l'intérêt semble croître, il n'en demeure pas moins que la relation entre la GRH et la performance organisationnelle constitue encore une véritable « boîte noire » (Dyer et Reeves, 1995; Rodgers et Wright, 1998).

Cet article se veut une occasion privilégiée de faire le point sur les connaissances à ce jour quant à la nature de l'apport des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. Il permettra d'apporter un regard sur le caractère explicatif de l'association entre les pratiques RH et la stratégie d'affaires et ce, en analysant le cas d'une entreprise manufacturière. Les notions de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) seront placées à l'avant plan afin de démontrer la finalité qui se définit comme la recherche de la performance organisationnelle.

L'ÉMERGENCE DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Soutenir l'importance de la performance dans les activités RH implique nécessairement un retour en arrière afin de comprendre l'évolution de la fonction RH dans le contexte organisationnel. De ce fait, son rôle s'est substantiellement modifié au fil du temps passant de simple figurant administratif à acteur de premier plan dans la détermination des stratégies et de la performance organisationnelle (Truss et Gratton, 1994; Wright et McMahan, 1992; Youndt et al., 1996; Wright et Snell, 1998).

Les dernières années ont pavé la voie à la mondialisation des marchés, ce qui a eu comme conséquence d'augmenter le niveau de concurrence entre les entreprises (Chan, 2002; Warner, 2002). Pour survivre, les entreprises doivent avoir recours à des solutions novatrices afin de se démarquer de la concurrence. La recherche d'un avantage compétitif a pris une importance accrue afin d'améliorer le sort des entreprises. Ainsi, la GRH est confrontée à plusieurs problématiques organisationnelles qui font ressortir l'importance de se doter d'avantages

compétitifs. La main-d'œuvre spécialisée se raréfie, le besoin d'innover s'accroît et l'implication des employés est demandée, voire pratiquement exigée (Barette et Bérard, 1998; Guérin et Wills, 2002). Il n'y a donc qu'un pas à franchir pour constater le lien significatif entre la GSRH et la performance organisationnelle.

Les chercheurs en GRH ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact sur la performance (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). En raison des pressions de l'environnement, les entreprises n'ont eu d'autres choix que de chercher à mieux comprendre quels sont les avantages compétitifs qu'ils détiennent sur la concurrence. L'avantage concurrentiel est perçu comme un ensemble de capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ses concurrents (Porter, 1980).

Pendant longtemps, les gestionnaires ont souhaité bénéficier d'une augmentation du capital physique au détriment du capital humain. Augmenter la part du capital physique peut sembler, en théorie, être une solution souhaitable puisque plus simple. En effet, elle ne requiert que l'apport d'un capital financier à une quelconque technologie. Toutefois, cela ne cadre pas avec les vues de Toffler et Toffler (1994) qui préconisent que les entreprises modernes peuvent facilement se procurer ces mêmes avantages traditionnels. L'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents mettra l'accent sur le capital humain si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; McMahan et al., 1999; Pfeffer, 1994). Ainsi, le capital humain possède davantage de caractéristiques pouvant conférer un avantage compétitif à la firme. Non seulement peut-il s'afficher comme déterminant dans la stratégie de la firme, mais cela suppose également de se soucier des capacités dynamiques de la firme qui peuvent renforcer l'effet d'alignement entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH (Fabi et al., 2011; Teece, 2007).

En circonscrivant l'évolution de la GRH, une toile de fond s'est dressée de façon à introduire les principales approches en gestion stratégiques des ressources humaines. Ces dernières permettent d'illustrer les particularités requises et le lien intrinsèque avec la performance organisationnelle.

LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE COMME POINT D'ENCRAGE À LA GSRH

L'importance stratégique des ressources humaines a été identifiée par différents auteurs (Huselid, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). On associe la GRH à l'augmentation de la productivité (MacDuffie, 1995), au meilleur service à la clientèle (Fox et al., 1999), à l'amélioration de l'efficacité (Becker et Gerhart, 1996), à l'accroissement de la valeur de la firme (Huselid, 1995), à une plus grande rentabilité ou retours financiers (Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996).

Les chercheurs ont identifié différentes pratiques de GRH considérées comme cruciales à l'avantage concurrentiel (Pfeffer et Veiga, 1999; Ferris et al., 1999). Toutefois, aucun consensus ne s'est imposé par rapport aux pratiques à utiliser (Ferris, et al., 1999). Il en demeure que pour plusieurs auteurs, l'impact des pratiques RH sur la performance peut être augmenté quand celles-ci sont liées à la stratégie d'affaires (Jackson et al., 1989; Miles et Snow, 1984).

De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance (Arcand, 2000; Arcand 2006). Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. Nous pouvons distinguer trois approches en GRH établissant la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. La figure 1 nous en fait la synthèse.

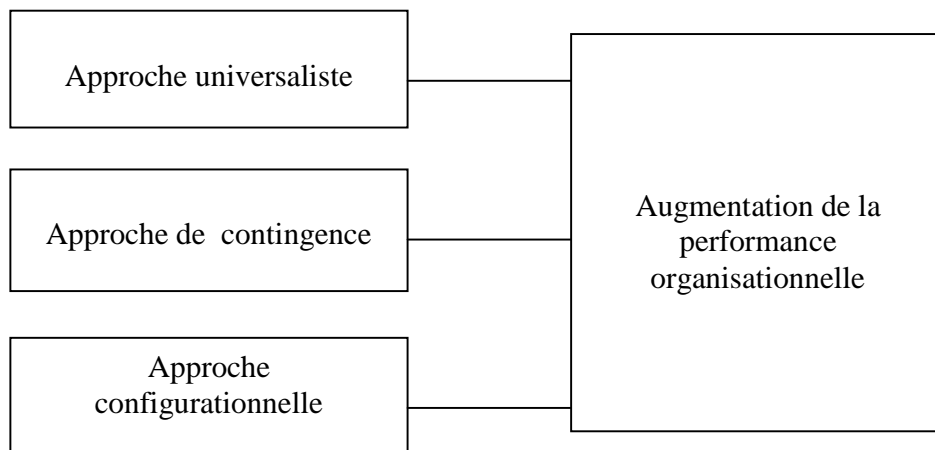


Figure 1 : Les approches en gestion stratégique des ressources humaines

Dans un premier temps, l'approche universaliste des ressources humaines ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. En effet, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Allani et al., 2005; Becker et Huselid, 1998). Cette approche se caractérise donc par la croyance que certaines pratiques RH seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation. Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi (Becker et Gerhart, 1996; Guest, 1997; Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999).

Deuxièmement, l'approche de la contingence soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Elle met donc l'accent sur la contextualisation (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Porter, 1985) de la GRH. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte (Dyer, 1984). Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Dyer, 1985; Devanna, Fombrun et Tichy, 1984; Schuler, 1998).

Finalement, l'approche configurationnelle se veut le raisonnement le plus complet mais le plus complexe dans les trois approches de GSRH (Delery et Doty, 1996; Barette et Carrière, 2003). Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996; Baron et Kreeps, 1999).

La présente étude mettra à l'avant plan l'approche de contingence qui retient la stratégie d'affaires comme contingence principale. Il devient essentiel de développer sur la stratégie d'affaires afin de pouvoir faire les liens adéquats et expliquer les comportements de la firme. La stratégie d'affaires doit être considérée comme la pierre angulaire, le point de départ qui éclairera la firme sur les pratiques de gestion à adopter. Compte tenu du fait qu'il existe autant de pratiques qu'il existe de contexte, la compréhension de la détermination de la stratégie d'affaires constitue un aspect charnière pour développer des explications sur les raisons pour laquelle une entreprise privilégiera certaines pratiques de GRH plutôt que d'autres.

LA STRATÉGIE D'AFFAIRES COMME CONTINGENCE PRINCIPALE

Les entreprises doivent recourir à de multiples stratégies afin de se démarquer de la concurrence. Il importe de pouvoir développer une stratégie organisationnelle de façon à atteindre les niveaux de performance visés. Deux entreprises peuvent offrir le même produit, il n'y a aucune raison de postuler qu'elles obtiendront le même résultat. L'adéquation entre la stratégie d'affaires, la compréhension de l'environnement interne et externe ainsi que l'application des pratiques RH amène une possibilité de configurations importantes d'un point de vue stratégique. La stratégie d'affaires d'une organisation constitue un élément central car c'est le point de départ qui fait s'enchaîner les orientations stratégiques de la firme.

La littérature retient certains modèles en stratégie d'affaires qui ont passé l'épreuve du temps et qui sont fréquemment utilisés dans diverses études. Porter (1985) s'avère l'un des principaux grâce à son modèle qui classifie trois différentes stratégies : la domination par les coûts, la

différenciation et la focalisation. La différence entre ces stratégies se situe par rapport à leur cible ainsi que le type d'avantage concurrentiel qu'il procure.

D'autres chercheurs ont développé différents modèles pour comprendre le comportement de la firme à l'intérieur de sa stratégie d'affaires tel que démontré à la figure 2. Venkatraman (1989) a, quant à lui, développé six dimensions de la stratégie qui décrivent le comportement de l'entreprise. Ansoff et Stewart (1967), Freeman (1974), Hitt et Ireland (1985) et Tracy et Weirsma (1995) ont développé des modèles qui tentent d'apporter un caractère explicatif aux stratégies et comportements organisationnels.

Auteurs	Modèles
Ansoff et Stewart, 1967	Typologie du comportement de la firme
Freeman, 1975	Typologie du comportement de la firme
Miles et Snow, 1978	Typologie du comportement de la firme
Porter, 1985	Typologie de la croissance de la firme
Hitt et Ireland, 1985	Typologie de la croissance de la firme
Venkatraman, 1989	Dimensions du comportement de la firme
Tracy et Weirsma, 1995	Typologie sur les stratégies d'opération

Figure 2 : Principaux modèles en stratégie d'affaires

De leur côté, Miles et Snow (1978) ont développé un modèle qui se compose en quatre typologies permettant à l'organisation d'établir les caractéristiques de sa stratégie d'affaires. Ainsi, l'entreprise peut être caractérisée de prospecteur, de défenseur, d'analyste ou de réacteur. Ces typologies, comme démontrées à la figure 3, permettent d'expliquer le comportement de la firme et de l'appuyer avec les pratiques de gestion qui répondront aux besoins organisationnels. La classification stratégique de Miles et Snow (1978) constitue le schème le plus répandu dans le domaine (Desarbo et al., 2005).

Prospecteur

- Recherche continuellement de nouvelles opportunités de marché;
- Exploitation du potentiel de nouvelles ouvertures et tendances de l'environnement;
- À l'origine des changements et de la création de nouvelles incertitudes;
- Fonctionnement à l'efficacité quelque peu restreinte.

Analyste

- Opération dans deux types de marchés, i.e. stable et sujet au changement;
- Stable : fonctionnement routinier, avec structures et procédures bien établies;
- Sujet au changement : à l'affût de nouvelles idées.

Défenseur

- Segment de marché étroit;
- Expert de haut niveau dans le domaine;
- Peu de recherche de nouvelles opportunités;
- Peu d'adaptations majeures de la technologie, de la structure ou des méthodes;
- Maintient de l'efficacité des opérations existantes.

Réactif

- Incapacité de répondre de façon efficiente aux changements et à l'incertitude;
- Inéquation entre sa structure et sa stratégie.

Figure 3 : Adaptation tirée de la classification typologique de Miles et Snow (1978)

Afin de maximiser la performance organisationnelle, il importe d'obtenir un alignement (fit) entre la stratégie de la firme et les pratiques RH (Miles et Snow, 1994). Cet alignement stratégique permet de maximiser la relation entre l'environnement interne et externe de l'entreprise (Mintzberg, 1978; Miles et Snow, 1984). Ainsi, cette adaptation aux contingences permet de développer les meilleures pratiques de gestion et d'optimiser la performance organisationnelle. La typologie de Miles et Snow (1978) permet de statuer sur la nature du comportement de la firme et d'accoler les pratiques de gestion qui répondront à ces

particularités. Au delà de la théorie, l'application sur le terrain des concepts vus précédemment va permettre de répondre à la question de recherche qui veut démontrer comment les pratiques de GRH, alignées à la stratégie d'affaires, permettent d'augmenter la performance organisationnelle.

MÉTHODOLOGIE

La communauté scientifique a tenté de démontrer si les pratiques RH augmentaient la performance organisationnelle. C'est dans l'approche universaliste que nous avons constaté le plus d'études en ce sens (Becker et Huselid, 2006; Delary et Doty, 1996; Huselid, 1995). Ainsi, la majorité des études ont démontré la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, mais très peu ont démontré le pourquoi et le comment (Guest, 1997). La figure 4 démontre le cycle d'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'affaires afin d'augmenter la performance organisationnelle. Ainsi, on peut constater que la détermination de la stratégie d'affaires viendra influencer les objectifs de la firme. Cette dernière devra par conséquent tenir en considération ses capacités dynamiques et sélectionner les pratiques de GRH qui lui conviennent compte tenu de la stratégie d'affaires retenue. Sans ce cycle, la firme ne pourrait, selon les tenants de l'approche de contingence, maximiser ses résultats.

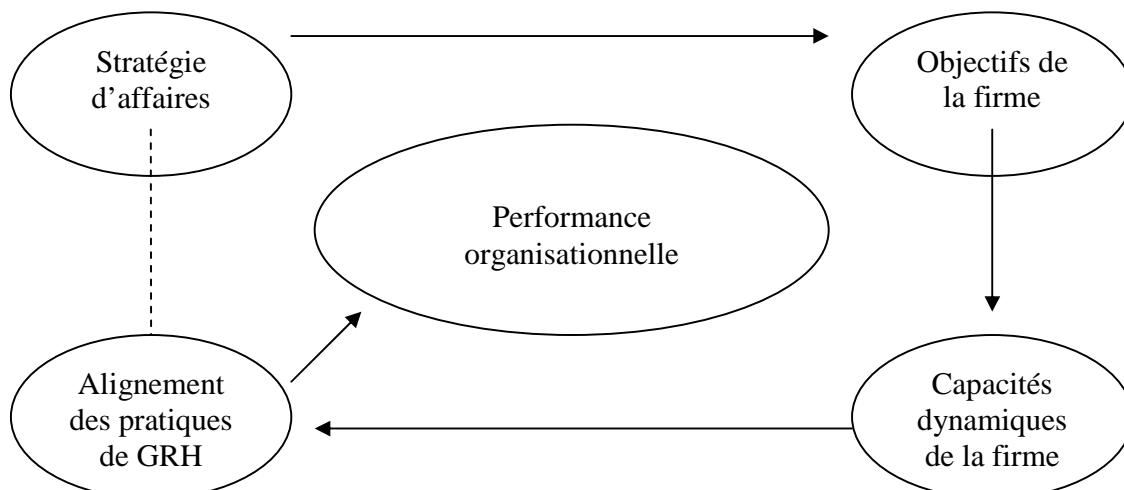


Figure 4 : Le cycle de l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'affaires

Cet article tentera de comprendre et d'expliquer pourquoi l'application des pratiques de GRH, dans le contexte propre à la firme, permettront d'augmenter la performance organisationnelle. Les explications devraient faire ressortir des concepts clés qui permettront d'établir une grille associative et explicative des pratiques de GRH à soutenir selon le contexte de la firme.

Afin de répondre à la question de recherche, l'étude de cas sera la méthode retenue puisqu'elle permet de répondre efficacement aux objectifs visés. Elle consiste à recenser et développer en profondeur sur un cas particulier ou un petit nombre de cas (Robson, 1993; Yin, 1994) et qui permet une certaine souplesse dans la cueillette des données, tout en gardant la rigueur qu'impose une recherche scientifique. L'étude de cas permet de se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui collent au maximum à la réalité (Rispal, 2002).

L'étude de cas est caractérisée par l'utilisation de plusieurs sources de preuve pour offrir une validité accrue aux données recueillies (Yin, 1994). Règle générale, des outils tels l'analyse de la documentation secondaire, l'entretien ou encore l'observation seront requis. Il s'agit là des outils les plus fréquemment utilisés pour ce genre de stratégie de recherche.

L'entrevue semi-dirigée s'avère l'outil déterminant. En fonction du flux de l'entrevue, il est possible de dégager des thèmes généraux permettant d'obtenir une compréhension riche du phénomène étudié. Grâce à cet instrument, le chercheur a l'avantage de recueillir de l'information précise, mais en se gardant la souplesse d'échanger avec le répondant. Deux entrevues différentes seront nécessaires pour définir d'une part sur la stratégie d'affaires, et d'autre part, les pratiques RH en cause.

Dans la présente recherche, l'utilisation de la documentation secondaire permettra de mieux comprendre la réalité propre au cas. L'information mis à la disposition des chercheurs comme les résultats de pratiques RH, les résultats financiers et les informations concernant l'analyse du secteur d'activité ont permis d'enrichir la compréhension du cas. L'observation favorisera également un meilleur approfondissement des propos obtenus grâce aux entrevues semi-dirigées. Ces dernières ont été faites avec le directeur RH de la firme ainsi qu'avec le chef des opérations

de l'entreprise. Afin de structurer l'entrevue semi-dirigée, un guide d'entrevue a été utilisé (Rubin, 1995). Deslaurier (1991) affirme qu'en recherche qualitative, l'apport du guide d'entrevue sert de point de repère grâce à la structure des questions. L'interviewer peut ainsi s'adapter et aller au delà des questions posées. Une fois toutes les questions méthodologiques réglées, la confrontation avec le terrain s'impose.

LE CAS D'UNE ENTREPRISE MANUFACTURIÈRE QUÉBÉCOISE

Le cas sélectionné pour les fins de cette étude est une entreprise manufacturière québécoise qui exporte en forte proportion des produits en bois massif aux États-Unis³. Fort d'un chiffre d'affaires de 70 millions de dollars, l'entreprise possède huit usines et fait travailler plus de 600 personnes. Dans son contexte, elle est aux prises avec un ralentissement économique. En effet, la vigueur de la devise canadienne frappe de plein fouet la firme et semble restreindre la portée des efforts mis en production. Résultat net depuis cinq ans : 600 emplois perdus et une fragilité d'emploi bien présente. Au delà du contexte économique, certaines pratiques de gestion semblent incapables de soutenir les résultats escomptés. Bien que l'entreprise possède un service RH structuré, il est pertinent de se questionner sur l'effet d'alignement de ces dernières à la stratégie d'affaires et d'en valider les raisons.

Afin de comprendre la stratégie d'affaires de la firme, il a été nécessaire de procéder à des entrevues avec le chef des opérations de même qu'avec le directeur RH afin de comprendre l'ensemble des pratiques de l'entreprise. De plus, l'analyse des différentes sources d'information sur la firme a permis de mieux saisir la dynamique du cas.

En ce qui concerne la stratégie d'affaires, l'entreprise se comporte comme une analyste selon la typologie de Miles et Snow (1978). En effet, suite à l'entretien avec le chef des opérations, il est ressorti que l'entreprise se caractérise par des comportements associés au prospecteur, mais également au défenseur. Précédemment, il a été question de l'analyste en le définissant comme un hybride qui joue sur les deux tableaux à la fois. Les analystes se retrouvent quelque part entre

³ À la demande de l'entreprise, le nom de celle-ci ne sera pas dévoilé.

les défenseurs et les prospecteurs car ils mettent en valeur certaines caractéristiques des deux. Cela se traduit par une prise de risque minimale tout en tentant d'accroître leur marché en même temps. Ils ne sont pas résistants aux changements en comparaison au défenseur. Mais ils ne sont pas non plus axés sur la création comme les prospecteurs. Plusieurs les qualifient de *early followers* car ils ont du succès comme deuxième joueur en étant à l'affût des tendances et en suivant la vague de ce qui semble prometteur.

Ainsi, le tableau 1 démontre le comportement de la firme à plusieurs égards et favorise une meilleure compréhension de son contexte. L'entreprise possède un fort attachement aux conditions qui lui a valu son succès passé. Elle s'avère conservatrice dans sa façon de pensée et ses comportements organisationnels. Son style de gestion peut être qualifié de réactif puisqu'il n'existe aucune formulation stratégique et elle semble constamment être à la remorque des événements. Par contre, l'entreprise est extrêmement active en innovation de produits que ce soit au niveau du produit lui-même que pour ses outils de support aux ventes. Elle cherche par le fait même à conquérir des territoires et prendre avantage sur une concurrence féroce. On constate que l'entreprise est agressive dans sa volonté d'augmenter ses ventes ou plutôt de récupérer celles perdues au fil du temps. Finalement, son système de production est bien implanté et l'entreprise tente de maintenir ses acquis grâce à l'utilisation de nombreux indicateurs de performance.

Après l'analyse des différents comportements de la firme, un regard parfait caractérisant la firme avec précision peut sembler peu probable. Il est fréquent de constater qu'une firme soit propice à avoir plusieurs types de comportements selon Miles et Snow (1978). Cependant, chaque firme possède des comportements dominants qui facilitent sa classification typologique.

Tableau 1 Analyse de la stratégie d'affaires selon de Miles et Snow (1978)

Comportements	Pratiques
Conservateur (défenseur)	<ul style="list-style-type: none"> - Se rattache aux pratiques passées. - Gestion financière prudente.
Agressif (prospecteur)	<ul style="list-style-type: none"> - recherche de nouvelles ventes. - Conquête de nouveaux territoires.

Comportements	Pratiques
Passif (réactif)	- Gestion réactive plutôt que proactive. - Aucun plan stratégique.
Égaré (prospecteur)	- Gestion indisciplinée avec les nouveautés. - Désorienté dans la gamme de produits
Innovateur (prospecteur)	- Recherche le produit miracle. - R & D intensive.
Directif (défenseur)	- Style de gestion autoritaire. - Peu de participation des employés.
Contrôlant (défenseur)	- Peu de partage de l'information avec cadres. - vision non partagée avec employés.

En résumé, l'entreprise doit mettre des efforts considérables pour conserver un niveau de productivité acceptable, être en contrôle de son produit au niveau des processus de production et de qualité et finalement réussir à augmenter ses ventes grâce à la pénétration territoriale en s'appuyant sur de nouveaux produits.

Au niveau des pratiques de GRH, suite à la rencontre avec le directeur des ressources humaines, nous avons retenu les pratiques qui sont le mieux implantées au sein de l'entreprise. Toutefois, il reste à valider l'effet d'alignement sur la stratégie d'affaires. Les pratiques retenues sont le développement des compétences, la rémunération globale, la dotation, l'organisation du travail, la qualité de vie au travail, la santé sécurité du travail ainsi que l'appréciation de la performance, pratiques illustrées au tableau ci-bas qui démontre l'effet d'alignement entre la pratique de GRH et la stratégie d'affaires.

Les effets d'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'affaires indiquent dans quelles mesures la pratique est cohérente et vient répondre aux besoins. L'analyse des résultats permettra d'apporter un cadre explicatif de même que d'avancer certaines conditions favorables afin de maximiser la performance organisationnelle.

Tableau 2 Pratiques RH et leurs relations avec les objectifs de la firme

No	Pratiques de GRH	Effets d'alignement avec la stratégie d'affaires
1	Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - la formation effectuée est sur le tas, c'est-à-dire qu'elle est le minimum nécessaire pour répondre aux besoins de production. - Aucun plan structuré de formation et de compétences à soutenir.
2	Rémunération globale	<ul style="list-style-type: none"> - la rémunération au niveau salarial est supérieure à l'industrie. Cela permet une meilleure rétention du capital humain et permet de capitaliser sur des produits de meilleure qualité. - la présence d'une clinique médicale minimise les absences au travail et consolide l'importance du capital humain pour la qualité du produit.
3	Dotation	<ul style="list-style-type: none"> - le processus de dotation vient soutenir les besoins organisationnels. - peu de planification de la main d'œuvre en fonction des objectifs.
4	Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - la participation modérée à l'organisation du travail. - les indicateurs de performance sont nombreux.
5	Qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> - peu de conciliation travail famille. - effort physique modéré. - tâches répétitives importantes
6	Santé sécurité du travail	<ul style="list-style-type: none"> - place prépondérante de la SST. - participation des employés.
7	Appréciation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> -Au niveau de la production, aucun système d'appréciation des performances n'est mis en place. Les résultats globaux sont analysés en fonction des divers indicateurs de performance. - Au niveau du bureau, il y a présence d'un formulaire d'appréciation des performances. Toutefois, l'utilisation faite n'apporte que très peu d'effet positif.
8	Gestion de carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun système de planification des carrières n'est formellement établi de sorte que certains talents peuvent quitter l'organisation car ils peuvent se sentir limités dans leur progression.
9	Sécurité d'emploi	<p>Il n'y a aucune sécurité d'emploi dans le contexte organisationnel de décroissance. Les mises à pied ne sont pas effectuées par ancienneté de sorte que ça vient fragiliser le statut de chaque employé.</p>

Les pratiques RH sélectionnées pour les fins de cette études peuvent conférer un avantage stratégique à la firme et s'intègre bien dans une analyse des besoins en fonction de la stratégie d'affaires. Il convient de comprendre les raisons telles que stipulées dans l'objet d'étude afin d'avoir une meilleure idée des explications du choix des pratiques RH et de valider leurs relations avec la stratégie d'affaires.

L'entreprise, dans le choix de ses pratiques de gestion, est fortement influencée par des caractéristiques comme sa vision, sa mission et ses valeurs. Ainsi, l'entreprise cherche résolument à devenir le chef de file dans son secteur d'activité. Fortement orientée vers les ventes, elle tente d'obtenir la plus grande part de marché possible en ayant des produits fortement personnalisés qui souscrivent au plus haut standard de qualité dans le respect des matériaux, de sa main-d'œuvre, de ses clients et de l'environnement. Ces caractéristiques sont une source d'influence importante dans la constitution de la stratégie d'affaires de même que des choix de pratiques de gestion.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le cadre d'une étude dite qualitative, l'analyse de cas est souvent la méthode utilisée et l'entrevue semi-dirigée la technique de collecte d'information appliquée. Tel est le cas dans la présente étude puisque le chef des opérations a été rencontré afin de saisir la complexité de la stratégie d'affaires de la firme ainsi que le directeur des ressources humaines concernant le fonctionnement du service RH et ses diverses pratiques.

Il en résulte une difficulté significative d'aligner les pratiques de GRH à la stratégie d'affaires et ses objectifs organisationnels. L'entreprise n'investit que très peu sur le plan du développement des compétences malgré le fait qu'ils établissent comme stratégique d'offrir un produit respectant les plus hautes normes de qualité de l'industrie. La cohérence entre la stratégie d'affaires et les pratiques de GRH laisse présager un manque d'efficacité probant. La raison principale pouvant expliquer un tel phénomène est le manque d'engagement des actionnaires

dans le rôle de la fonction RH au sein de la firme. Ce manque d'engagement résulte donc d'un paradigme soutenant le peu d'importance stratégique de la fonction RH.

Une autre carence au niveau de l'alignement des pratiques RH à la stratégie d'affaires se situe au niveau de l'évaluation de la performance. Pratiquement inexistant et ayant un impact nul, les gestionnaires ne sont pas en mesure de mettre de la valeur sur l'importance d'atteindre les objectifs organisationnels et de mobiliser les troupes de façon à augmenter la performance organisationnelle. À titre illustratif, un alignement organisationnel majeur de la firme consiste à augmenter le chiffre d'affaires en pénétrant de nouveaux territoires. Cependant, il n'existe aucune évaluation formelle afin de suivre le travail des représentants d'une manière soutenue.

Une dernière carence identifiée qui démontre le manque de cohérence entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires se situe à la planification de la main d'œuvre. À l'intérieur de la firme, il n'existe aucun processus pour identifier les postes névralgiques ni le potentiel de risque quant à la possibilité de perdre ces ressources et cette expertise.

Bref, suite à l'analyse du présent cas, la faille majeure qui vient expliquer le manque d'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie d'affaires se situe au niveau des actionnaires. Le manque de planification stratégique et le peu de partage de la vision organisationnelle provoque des carences quant à la définition des objectifs et des pratiques de gestion à mettre en place. Dans un contexte où les paramètres financiers, socio-économiques et légaux se sont complexifiés, ces carences deviennent une faiblesse majeure qui sous-tend un manque de performance organisationnelle.

CONCLUSION

La GSRH constitue un champ d'étude relativement jeune puisque le consensus n'a pas été fait jusqu'à maintenant. Bien que plusieurs chercheurs reconnaissent les liens théoriques, les recherches empiriques ont été avares d'explications et laissent perplexes la communauté scientifique et d'affaires. Il convient de consacrer les énergies à démontrer tout le caractère

explicatif des pratiques de GRH. Porteuse de performance, elles permettent lorsqu'elles sont alignées à la stratégie d'affaires, d'augmenter la performance organisationnelle.

La présente recherche a permis d'apporter un certain éclairage sur les relations entre la stratégie d'affaires et les pratiques RH et ce, dans une entreprise manufacturière. Le manque d'encadrement stratégique ressort comme un point majeur qui nuit et appauvrit les résultats. Le manque de soutien des actionnaires constitue également une explication qui vient démontrer la trop grande présence de pratiques isolées, sans réflexion quant aux besoins organisationnels, aux capacités dynamiques et à la stratégie d'affaires.

Comme toute recherche, certaines limites sont présentes et viennent placer une certaine prudence face aux résultats obtenus. Ainsi, un seul cas a été analysé qui de plus, était dans une position de décroissance qui peut venir influencer les comportements et les pratiques de gestion. Il est impossible de généraliser les résultats. Il serait intéressant de profiter de ce contexte de décroissance pour l'associer avec une entreprise manufacturière en croissance afin de comparer les résultats. Les recherches explicatives en GSRH ne font que commencer et il est à souhaiter que les chercheurs repoussent les limites de la connaissance afin de permettre aux entreprises de mieux comprendre la portée de leurs décisions et de leurs pratiques de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff, H.I., et Stewart, J.M. (1967), **Strategies for a Technology-based Business**, Harvard Business Review, (45:6), 71-83.
- Allani-Soltan, N., Arcand, M. et Bayad, M. (2005), **La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises**. Revue internationale sur le travail et la société, Octobre, Vol. 3, no 2, 602-638.
- Arcand, M. (2000), **L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires**, Metz : Université de Metz.
- Arcand, G. (2006), **Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie**, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
- Arcand, G., Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. (2004), Revue Internationale des relations de travail, Vol. 2, No 2, p. 14-25.
- Barette, J. et Bérard, J. (1998), **Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations**. Revue Gestion, Vol. 24, numéro 4, Hiver 2000, 12 p.
- Barrette, J. et Carrière, J. (2003), « **La complémentarité des pratiques de GRH et son impact sur la performance organisationnelle selon le secteur industriel** ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58 (3), 427-451
- Barney, J. (1991), **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.
- Baron, J.N., et Kreeps, D.M. (1999b), "**Consistent Human Resource Practices**". *California Management Review*, 41(3): 29-53.
- Becker, B., Huselid, M. (1999). "**Overview: Strategic human resource management in five leading firms**". *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Becker, B.E. et Huselid, M. (1998), « **High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications** ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996), **The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects**. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.

- Becker, B., Huselid, M. (1999), “**Overview: Strategic human resource management in five leading firms**”. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Chan, C. (2002), **Effective Top Management Teams. Team Performance Management**, 8(7/8), 183.
- Chandler, A.D., (1962), **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Deslaurier, J-P. (1991), **Recherche qualitative : guide pratique**. Montréal : McGraw-Hill, 142 p.
- Delery, J., Doty, 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.
- DeSarbo, W., Di Benedetto, C., Song, M. et Sinha, I. (2005), **Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance**, *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Devanna, M.A., C.J. Fombrun et N.M. Tichy. (1984), « **A Framework for Strategic Human Resource Management** », *Strategic Human Resource Management*, dir. New York : John Wiley & Sons.
- Dyer, L. (1985), « **Strategic Human Resources Management and Planning** », *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. Rowland et G. Ferris, dir. Greenwich, Conn. : JAI Press, 3, 1–30.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995), “**HR Strategies and Firm Performance : What do We Know and Where do We Need to Go ?**” *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2011), **Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente**, *Revue Management & avenir*, p. 110-123.
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harell-Cook, G. et Frink, H. (1999). **Toward a social context Theory of the Human Resource Management Organization effectiveness relationship**, *Human Resource Management Review*, Fall98, Vol. 8, Issue 3, 235-266.
- Freeman, C. (1974), **The Economics of industrial innovation**, Penguin, Harmondsworth, England.
- Guerin, G., and Wils, T. (1992), **La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé**, Montreal, Qc: Les Presses de l'Université de Montreal.

- Guérin, G. et T. Wils. (2002), « **La gestion stratégique des ressources humaines** ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 27 (2), 14–23.
- Guest, D. (1987), “**Human Resource Management and Industrial Relations**”. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503.
- Guest, D. (1997). '**Human resource management and performance: a review and research agenda**', *intemational journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-76.
- Hitt, M. et Ireland, D. (1985), **Strategy, Contextual Factors, and Performance**, *Human Relations*, 38(8), 793.
- Huselid, M. (1995), **The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance**', *Academy of Management Journal*, 38:3, 635-72.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J.C. (1989), “**Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices**”, *Personnel Psychology*, Vol.42, 4, 1989, 727-786.
- Lengnick-Hall, C.A. et Lengnick-Hall, M.L. (1988), “**Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology**”. *Academy of Management Review*, 13 : 454-470.
- MacDuffie, J. (1995), “**Human resource bundles and manufacturing performance organization**”. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197.
- McMahan, G., Virik, M., Wright, P.M. (1999), **Theoretical perspectives for SHRM. In: Research in Personnel and Human Resources Management**, Supplement 4, 99-122.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), “**Organizational strategy structure and process**”, New-York, McGraw Hill, 1978
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), “**Designing Strategic Human Resource Systems**”, *Organizational Dynamics*, Vol.13, 1, 1984, 36-52.
- Miles, R.E. et Snow, CC. (1994), **Fit, Failure and the Hall of Fame**, New-York, The Free Press.
- Miller, M. (1989, May), “**HRIS: A Report from the Workplace**”. *Personnel*, 66(5), 11.
- Mintzberg, H. (1978), **Patterns in Strategy Formation**, *Management Science*, (24:9), 934-948.
- Pfeffer, J. (1994), “**Competitive advantage through people.**” *California Management Review*, 36(2), 9.

- Pfeffer, J. (1998), “**Seven practices of successful organizations.**” *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. et Veiga, J.F. (1999), “**Putting People First for Organizational Success**”, *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, 37-48.
- Porter M.E. “**Competitive advantage**”. New-York; The free press, 1980.
- Porter, M.E. (1985), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New-York.
- Rispal, H.M. (2002). **La méthode des cas : Application à la recherche en gestion.** 1^{ère} édition, Bruxelles : De Boeck Université, 250p.
- Robson, C. (1993). **Real world research.** Oxford: Blackwell Publishers
- Rogers, E.W. et Wright, P.M. (1998), '**Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets**', *Human Resource Management Review*, 8: 311—31.
- Rubin, H.J., et Rubin, I.S. (1995), **Qualitative interviewing. The Art of Hearing Data.**” Thousand Oaks (CA) : Sage
- Schuler, R.S. (1998), « **Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business** ». *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18–31.
- Snell S., Youndt, M. et Wright, P. (1996), “**Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning**”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 14, 61-90.
- Teece, T.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: **The future and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, p. 1319-1350.
- Toffler, A., et Toffler, H. (1994), **Guerre et contre-guerre : survivre a l'aube du XXIe siècle.** Paris: Fayard.
- Treacy, M. et Wiersema, F. (1995, April), **The winning ways of product leaders.** *Directors and Boards*, 19(3), 38-41.
- Truss, C. et Gratton, L. (1994), “**Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach.**” *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.
- Venkatraman, N. (1989a), **The concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence**, *Academy of Management Review*, (14:3), 423-444.

- Warner, M. (2002), **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. *Journal of General Management*. 27(4): 79-89.
- Wils, T. et L. Dyer. (1984), « **Relating Business Strategy to Human Resource Strategy** ». Conférence au congrès de l'Academy of Management, Boston, dans *Planification stratégique des ressources humaines*. T. Wils, J.-Y. Le Louarn et G. Guérin, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1991.
- Wright, P. et Snell, S. (1998), “**Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management**”. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P.M. et McMahan, G.C. (1992), “**Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**”, *Journal of Management*, Vol.18, 295-320.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Second edition, Thousand Oaks, CA: Sage
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. et Lepak, D. (1996), “**Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.**” *Academy of Management Journal*, 39(4), 836.