

**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET
LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES BENINOISES : *une analyse par la méthode
de corrélation canonique.***

Revue internationale sur le travail et la société

Emmanuel Hounkou¹

Année : 2011
Volume : 9
Numéro : 1
Pages : 17-40
ISSN : 1705-6616
Sujets : **Pratiques, ressources humaines, performances, entreprises, efficacité
Efficience, croissance**

Résumé

Bien que plusieurs études aient cherché à mesurer les effets de la gestion des ressources humaines « GRH » sur les performances des entreprises (Allouche et al, 2004), bien que beaucoup l'aient fait en considérant à la fois plusieurs pratiques de GRH et plusieurs indicateurs de performance (approche pluridimensionnelle), force est de constater que cette relation constitue un phénomène encore méconnu (Chrétien et al, 2005). Les indicateurs de performance utilisés ne tiennent souvent pas compte du caractère multisectoriel des échantillons. Il y a lieu de souligner aussi que la plupart des études traitant cette problématique, utilisent la méthode de régression dans laquelle la variable critère à expliquer (les performances de l'entreprise) est une variable unique. Or la performance de l'entreprise ne saurait être réduite à une seule dimension. Il existe dans l'entreprise plusieurs critères et plusieurs indicateurs de performance. Adoptant une démarche méthodologique exclusivement quantitative et utilisant la méthode de corrélation canonique dans laquelle la variable critère à expliquer est un ensemble de variables, cette contribution démontre les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques de GRH sur les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de croissance des entreprises béninoises. Nos résultats indiquent également que la recherche de certaines catégories de performances, oriente le choix des pratiques de GRH à implanter.

¹ Emmanuel Hounkou, Maître Assistant des universités, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), emmahk4@yahoo.fr

1. Introduction

Depuis quelques années, la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les performances de l'entreprise. Allouche et al (2004) ont fait un recensement des études empiriques sur cette relation en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970. Cependant, malgré le nombre grandissant de recherches sur le sujet, Chrétien et al (2005) ont montré, à travers une lecture critique de la littérature académique, que la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. Les auteurs qualifient même cette relation de véritable « boîte noire ».

En effet, les résultats sont parfois mitigés, contradictoires et les conclusions divergentes. Cela tient sans doute aux méthodologies employées. Citons en exemple les études recensées par Allouche et al (2004), dans lesquelles plusieurs indicateurs ont été utilisés pour évaluer la performance « de la production ». MacDuffie (1995) utilise un indicateur de qualité basé sur le nombre de défauts pour cent véhicules; Arthur (1994), quant à lui, analyse l'influence des systèmes RH sur le taux de rebut par tonnes d'acier brut fondu.

Il existe à notre avis des problèmes d'ordre méthodologique surtout en ce qui concerne le choix de la méthode à utiliser pour et les indicateurs devant servir de base pour l'évaluation de la relation entre GRH et performance. Dans les études empiriques traitant de notre sujet, la méthode de régression linéaire est souvent utilisée pour établir la relation entre GRH et performance. Dans la régression, la variable critère à expliquer qui est en fait la performance de l'entreprise, est une variable unique. Ce qui suppose que la performance est vue sous un seul angle c'est-à-dire l'approche unidimensionnelle. Même si l'unanimité ne s'est pas réalisée autour de la définition du concept de performance, on s'accorde de plus en plus à admettre son caractère multidimensionnel. La performance de l'entreprise ne saurait donc être réduite à une seule dimension. Elle peut se mesurer à plusieurs niveaux (Fabi et al, 2004). L'unicité de l'indicateur de performance dans la régression linéaire rend davantage flou la compréhension de la relation entre GRH et performance.

Loin de clore ce débat, cette étude a pour but de vérifier si l'on peut observer, au sein des entreprises béninoises, une plus grande propension à appliquer différentes pratiques de GRH. Pour ce faire nous avons choisi d'utiliser la méthode de corrélation canonique. En contraste avec l'analyse de régression, la variable critère à expliquer dans l'analyse de corrélation canonique est un ensemble de variables plutôt qu'une variable unique. En utilisant une démarche méthodologique exclusivement quantitative, nous mettons en évidence l'approche pluridimensionnelle du lien GRH et performance des entreprises. Dans la suite de cette étude nous présentons le cadre conceptuel retenu, la méthodologie adoptée et les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de cette recherche.

2. Cadre conceptuel : La perspective pluridimensionnelle

La recherche en gestion sur la relation GRH et performance a fait naître deux perspectives que sont la perspective unidimensionnelle et la perspective pluridimensionnelle. Dans la présente étude, nous optons pour la perspective pluridimensionnelle. Le choix de cette perspective se justifie par la convergence de ses résultats. La perspective pluridimensionnelle a connu le développement trois différents modèles. Nous ferons un survol rapide sur ces différents modèles, avant de présenter quelques principaux résultats empiriques.

2.1. Les modèles théoriques

Il ressort de la littérature, trois différents modèles, que Delery et Doty (1996) ont désignés par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ». Le modèle universaliste veut que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique (Fabi et al, 2004). Les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche, considèrent le recours au paradigme universaliste comme déterminant dans la recherche des pratiques qui maximisent l'efficacité de la firme (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995). Selon Allani-Soltan et al, (2003), dans la conception universaliste, la recherche est de nature hypothético-déductive et consiste, à partir d'évidences et de constats de procéder par la suite à leur généralisation ou « universalisation ».

L'optique universaliste regroupe tous les travaux qui s'attachent à repérer et valider les «meilleures pratiques de GRH ». Ce modèle universaliste représente celui sur lequel se sont appuyées jusqu'à présent la majorité des études empiriques. Cependant certains auteurs lui reprochent son caractère quelque peu simpliste. Becker et Gerhart (1996), par exemple, affirment qu'il n'y pas de recette magique en ce qui concerne les meilleures pratiques à expliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Barney et Wright (1998) soutiennent que n'importe quelle pratique individuelle de GRH s'avère facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que pour un court laps de temps, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter.

Le modèle contingentiel propose une nuance à l'approche universaliste (Fabi, et al 2004), et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie. Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à établir comment les pratiques individuelles de GRH pourront interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance. (Fabi et al, 2004). Plusieurs études ont donc remis en question l'influence universelle des pratiques de GRH (Huselid, 1995 ; Hunter, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Le modèle configurationnel quant à lui, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. (Doty, Glick et Huber, 1993 ; Lepak et Snell, 1999 ; Meyer, Tsui et Hinings, 1993). Suivant cette approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Comme critique à ces deux modèles, certains auteurs (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997 ; Purcell, 1999), soulignent que les systèmes de GRH doivent être intimement liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise. En ce sens, il peut s'avérer très difficile, voire même utopique, de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie. Purcell (1999) suggère d'ailleurs qu'on délaisse les approches de contingence et de configuration pour développer plutôt une approche qui s'intéresserait uniquement à la variable

« ajustement au changement », les pratiques de GRH constituant alors autant de moyens susceptibles de faciliter un tel processus d'ajustement.

2.2. Les résultats empiriques.

Les études épousant l'approche pluridimensionnelle, sont certes moins nombreuses, mais leurs résultats sont convergents. Nous nous inspirons largement du recensement fait par Allouche et al 2004. On peut répartir ces études en deux : les études qualifiées d'« universalistes » et les études dites « configurationnelles »

Les études qualifiées d'universalistes regroupent les études qui s'intéressent à l'intensité d'utilisation d'un système particulier de pratiques de GRH et se fondent sur l'hypothèse qu'un ensemble spécifique de pratiques GRH produit toujours de meilleurs résultats (Allouche et al, 2004.). Les auteurs soulignent que l'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ». Ils citent l'étude de Huselid (1995) qui, à partir de 13 pratiques de GRH, a distingué les pratiques agissant sur la motivation des salariés de celles se rattachant aux compétences et à la structure organisationnelle. Les deux index ainsi créés ont permis à l'auteur de classer les entreprises en trois catégories : les non utilisatrices de pratiques GRH « à haut rendement », les entreprises modérément utilisatrices et les entreprises intensivement utilisatrices. L'auteur aboutit à la conclusion d'une influence positive des deux index « motivations des salariés » et « compétences et structure organisationnelle » sur la performance économique (en termes de productivité et de ventes par salarié) et la performance financière (mesurée par le Q de Tobin). Les auteurs nous rapportent qu'en ce qui concerne la performance organisationnelle, Delaney et Huselid (1996) ont adopté une méthodologie présentant de nombreuses similitudes avec celle que l'on vient de décrire et aboutissent à une relation positive entre la mise en place simultanée de certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle (commerciale et productive) perçue.

Les études dites « configurationnelles » diffèrent de la perspective universaliste en ce sens où elle est guidée par un principe holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de système de GRH (Allouche, et al 2004) et repose sur l'hypothèse d'équifinalité des parties du système : toutes les parties d'un système étant dirigées vers le même but (Delery et Doty, 1996). Ici La cohérence des pratiques de GRH avec différents éléments de l'organisation, et notamment

la stratégie, est recherchée. Notons que les systèmes de pratiques peuvent être composés de pratiques fort différentes et varient selon les auteurs. Dans un souci d'harmonisation, Dyer et Reeves (1995) ont regroupé les différents systèmes en trois groupes. Le premier groupe de systèmes, de type traditionnel, se caractérise essentiellement par une organisation du travail, une faible participation des salariés et un faible taux de formation. Le deuxième, de type « innovatif », s'oppose aux systèmes traditionnels et se définit par une organisation du travail flexible, une grande participation des salariés et une formation intense. Quant au troisième groupe de systèmes, de type mixte, il se situe entre les deux précédents. Les résultats de ces travaux aboutissent à des conclusions relativement homogènes (Allouche 2004) : le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise. (Arthur, 1992, 1994 ; Osterman, 1987, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Ichniowsky et *al*, 1997). Par exemple, Arthur (1994) a montré une relation positive entre les systèmes de GRH basés sur l'engagement et la performance mesurée par un indicateur de productivité et un indicateur de qualité. Ichniowsky (1990) a établi un lien entre les pratiques de GRH basées sur l'engagement, la productivité et la performance financière.

En résumé, les auteurs concluent qu'en termes de performance commerciale, les études peuvent assez facilement être comparées puisque celle-ci est généralement mesurée par un indicateur de ventes nettes par salarié ou de ventes réelles. Par contre, s'agissant de la performance de la production l'exercice paraît difficile car les indicateurs de productivité peuvent revêtir des formes très spécifiques selon les secteurs d'activité. (Certains auteurs utilisent comme indicateurs de qualité le nombre de défauts, d'autres par contre utilisent le taux de rebut). Pour corriger cet état de chose, d'autres auteurs utilisent dans leurs études des échantillons mono sectoriels, ce qui rend hasardeuse la généralisation des résultats à d'autres secteurs. Il vient donc que si l'approche pluridimensionnelle permet d'enrichir l'analyse du lien GRH-performance, la diversité des pratiques observées et des méthodes utilisées rendent d'autant plus difficile la comparaison des résultats.

3. Hypothèse de recherche

Dans la présente étude, nous cherchons à vérifier les impacts de certaines pratiques de GRH sur différents indicateurs d'efficacité, d'efficience et de croissance, en utilisant la méthode corrélation canonique. Notre hypothèse de travail est que les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans les entreprises sont positivement reliées aux différentes performances des entreprises béninoises étudiées. Bien que chacune des perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle, étudiée plus haut, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est la perspective universaliste qui sera retenue dans la présente étude. Cette perspective a été validée à travers bon nombre d'études empiriques. Notre hypothèse de travail met en jeux deux types de variables, les pratiques de GRH et les indicateurs de performances.

En ce qui concerne le concept de performance, nous n'ouvrons pas le débat sur sa définition dans cette étude. Nous reconnaissons, à la suite de plusieurs auteurs, qu'il est un concept multidimensionnel. La performance peut donc être appréciée suivant plusieurs critères. Dans ce sens, nous retenons pour cette étude, les critères d'efficacité, d'efficience et de croissance. Ces trois critères nous semblent pertinents dans la mesure où, en nous référant à la théorie néo-classique de l'entreprise, l'un des objectifs de la firme est de réaliser le résultat, dans le but de continuer les activités, sans quoi l'entreprise ne peut pas assurer sa survie. Selon Le Louarn et Will (2001) tous les stakeholders ont intérêt à ce que, au minimum, l'organisation survive et, mieux encore, prospère longtemps. Ces critères traduisent donc à nos yeux, la volonté de l'ensemble des acteurs quelle que soit l'entreprise. Pour chacun de ces critères, nous avons défini trois indicateurs qui seront calculés sur la base des informations comptables et financières recueillies. Ces indicateurs et leur niveau de préférence pour atteindre de meilleures performances sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Les indicateurs de performances et leur niveau de préférence

Critères	Indicateurs	Préférence
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production (CFB/CA)• Coefficient d'exploitation (PE/ChE)• Return On Equity (ROE = B/C)	Max
Efficience	<ul style="list-style-type: none">• Gestion des charges externes (VA/CA)• Efficience opérationnelle (EBE/VA)• Indice partiel de productivité de travail (VA/ChP)	Max
Croissance	<ul style="list-style-type: none">• Taux de croissance annuelles des immobilisations corporelles brutes (K/L)• Investissement requis pour créer de la richesse. (IMO/VA)• Valeur ajoutée économique (EVA)	Max

Par rapport aux pratiques de GRH, elles ont été appréhendées à partir des neuf dimensions de GRH telles qu'elles ont été identifiées par Pichault F. et Nizet J. (2000) : formation, gestion des entrées, rémunération, évaluation, promotion, temps de travail, communication, participation et relations professionnelles. Les pratiques de GRH constituent les variables indépendantes. On s'attend à une relation positive entre ces pratiques de GRH et les indicateurs de performances retenus.

4. Méthodologie

La vérification de notre hypothèse de recherche passe par une démarche méthodologique appropriée. Les informations utilisées pour cette étude proviennent d'une double enquête (une enquête pour chaque groupe de variables) sur un échantillon d'entreprises béninoises obtenu sur la base d'un choix raisonné ou de convenance. En fait, nous avons opté pour la constitution d'échantillon non probabiliste, à cause de l'opérationnalisation des indicateurs de performance. Un indicateur de performance n'a de sens que s'il est comparé à une norme ou s'il est étudié dans le temps. Nous avons retenu dans ce travail, une période raisonnable de 5 ans afin de juger de réelles performances. Dans cette logique, une entreprise qui peut fournir des informations sur les pratiques de GRH qu'elle adopte, mais qui ne dispose pas d'informations comptables et financières sur 5 ans pour nous permettre d'apprécier quantitativement ces indicateurs de performances, ne sera pas utile pour cette étude. Il en est de même d'une entreprise dont les informations comptables existent, mais qui ne veut pas dévoiler ses pratiques de GRH.

Nous avons lancé une première enquête multisectorielle dans un groupe cible de 100 entreprises. Cette première enquête est destinée à identifier les pratiques de GRH qui y sont implantées. Un questionnaire a été confectionné par nos soins, et adressé à chaque responsable du service des ressources humaines des entreprises concernées. La première partie de ce questionnaire regroupe des questions d'ordre général dans le but d'identifier les principales caractéristiques de l'entreprise telles que la raison sociale, la dénomination de l'entreprise, l'année de création, le secteur d'activités et le nombre de travailleurs dans l'entreprise. La deuxième partie du questionnaire vise à identifier systématiquement toutes les pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans chacune des entreprises. Pour chaque question, le répondant devait

indiquer le degré d'implantation de la pratique de GRH à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert, comportant 7 modalités, s'échelonnant de 1 (pratique pas du tout implantée) à 7 (pratique fortement implantée).

De ce groupe cible de 100 entreprises, 42 entreprises ont accepté de participer à l'enquête et retourné le questionnaire dûment complété, ce qui représente un taux de réponse de 42%. Cette enquête sur ces 9 dimensions de GRH nous a permis de recenser 23 pratiques de GRH dont 17 sont utilisées par plus de la moitié des entreprises retenues pour l'étude. Durant la phase préliminaire de cette recherche, une série d'entrevues a d'abord été menée, afin de vérifier la validité et la pertinence des questions abordées dans le questionnaire.

La deuxième enquête concerne les 42 entreprises ayant répondu à la première enquête. Cette deuxième enquête a consisté à contacter directement ces entreprises pour recueillir leurs états financiers tels que le bilan, les comptes de résultats et les annexes. Finalement, 30 entreprises ont accepté nous fournir leurs états financiers sur les 5 dernières années, soit un taux de réponse de 71,4%. Ces états financiers sont ensuite retraités année par année. Les indicateurs de performance issus des différents critères sont calculés conformément au tableau N° 1. Par rapport à la méthode d'analyse, nous avons opté pour la méthode de corrélation canonique plutôt que la méthode de régression. Cette dernière ne nous montre pas toute la richesse de cette relation car elle établit la relation dans un seul sens et avec une seule variable à expliquer laissant dans l'ignorance le sens inverse de la relation. Mais en quoi consiste cette méthode ?

Bref aperçu sur la méthode de corrélation canonique

La méthode de corrélation canonique est une technique statistique utilisée pour étudier les relations existant entre deux groupes de variables. La corrélation canonique est optimisée de façon à ce que la corrélation entre deux ensembles de variables soit maximum. Il est possible de déterminer la combinaison linéaire qui relie chaque ensemble. Cependant contrairement à la régression multiple, il y a plus d'une façon de relier les deux ensembles. Toutefois chaque nouvelle représentation est non corrélée à la précédente. Selon le principe de cette méthode, le nombre de couples de variables canoniques est égal au nombre de variables initiales du groupe qui en comporte le moins. Notre apport méthodologique consiste à suggérer que l'effet d'un

ensemble de pratiques soit recherché à la fois sur plusieurs indicateurs de performances tout en étant attentif à la relation inverse.

5. Résultats et discussion

Nous présentons les principaux résultats aux nous sommes parvenus à l'issue de cette recherche avant de procéder à une discussion.

Présentation des résultats

Nous partons de deux ensembles distincts à savoir le groupe « Performance » comportant 9 indicateurs de performance et le groupe « GRH » comportant 23 pratiques de GRH. Il s'agit de voir s'il existe de relations entre ces deux groupes, si oui de quelle manière ? L'exercice va consister à transformer les variables de départ en des variables canoniques c'est-à-dire des scores composites qui sont des combinaisons linéaires de ces mêmes variables de départ. L'examen des probabilités associées à chaque coefficient de corrélation canonique permet de conclure à l'existence ou non de relations significatives entre les deux groupes. La mise en œuvre de cette méthode par le logiciel SAS 8. 02 nous donne les coefficients de corrélation canonique ainsi que les probabilités associées au test de signification de ces coefficients. Ces résultats sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau n° 2 : Coefficient canonique et signification

N°	Coefficient de corrélation canonique	Probabilité
1	1,000***	0,000
2	1,000***	0,000
3	1,000***	0,000
4	0,997	0,247
5	0,992	0,547
6	0,948	0,904
7	0,894	0,956
8	0,844	0,971
9	0,597	0,992

*** $p \leq 0,01$

De l'examen de ce tableau, il ressort 9 coefficients de corrélation canonique, puisque le groupe de variables qui comporte le moins de variables est le groupe des indicateurs avec précisément 9 variables. Nous observons aussi que les coefficients canoniques obtenus ont des valeurs

progressivement décroissantes. L'examen des probabilités associées aux différents tests montre que les 3 premiers coefficients canoniques sont hautement significatifs (probabilité inférieure à 0,01). Il existe donc zéro chance sur cent de se tromper. Par contre les 6 derniers coefficients canoniques sont non significatifs (probabilité supérieure à 0,1).

L'objectif principal de l'analyse canonique étant d'étudier les relations entre les variables des deux groupes, nos résultats montrent qu'il existe effectivement des relations fortes entre les pratiques de GRH et les indicateurs de performance, puisque les 3 premiers coefficients canoniques sont très élevés. Les coefficients canoniques (coefficients qui interviennent dans la combinaison linéaire) sont présentés dans le tableau suivant. Ces coefficients représentent le poids des différentes variables initiales centrées réduites dans la détermination de la variable canonique.

Tableau 3: Coefficients des variables canoniques

Standardized Canonical Coefficients for the GRH Variables					
	GRH1	GRH2	GRH3	GRH4	GRH5
Ent Fonc	0.0488	-0.0034	-0.1845	-0.1340	-0.0451
Sem For Col	0.0165	0.1295	0.4994	1.1461	-0.3929
Des Fonc Prof	0.0661	-0.0019	-0.1523	0.5315	-0.4216
Enq Clim Trav	-3.3539	-1.1972	0.3597	0.1717	1.9666
Eval Clas Fonc	-4.7375	-1.3495	0.0433	1.0800	7.4779
Eval Pot	-0.6871	-0.5926	-5.0957	-5.6839	-2.6654
Eval Prest	-0.4628	-0.4208	-0.5988	-0.4918	-0.6021
Moy Com Int	-0.6388	-0.2439	0.2915	-0.6540	0.0181
Plan Car	-1.3032	-0.9660	6.4300	4.1052	6.2690
Prof Comp	2.4927	0.9616	1.2507	1.6076	-4.2912
R int Con	-0.6875	-0.2297	0.1964	-0.9116	0.7016
R Internet	-1.2069	-0.0473	1.4163	-1.2221	1.2428
Stat Abst	0.6340	0.1118	-0.6285	0.0874	-0.1508
Syst Control	3.8202	1.8513	1.2612	1.4360	-1.8158
Syst Concert Prof	3.2596	0.6779	-1.2703	-1.8466	-4.5947
Rem Var Col	-0.9317	-0.2309	0.3248	0.4063	0.6951
Rem Var Ind	0.9070	0.2102	-0.3600	0.7240	-0.8323
Prog Ext Form	-3.1332	-1.2977	-0.2156	-0.0341	1.5900
Prog Int Form	0.3857	-0.2900	-1.4905	-0.5721	-0.7442
Fom Sp	0.1526	0.1223	-0.0363	-0.5544	0.4771
Stat Ref	5.3380	2.8318	-2.3272	-1.2126	-8.6556
Syst InFor Per	-1.2511	0.1624	1.1595	0.9916	4.5918
Ent Rel Rem	0.7213	0.1024	-0.4437	0.0566	-0.5749
Standardized Canonical Coefficients for the Performances Variables					
	P1	P2	P3	P4	P5
CFB/CA	-0.1970	0.0008	0.4969	0.8970	-0.4140
PE/ChE	-0.3977	-0.0152	0.0394	-0.3779	1.6876
ROE	0.0026	-0.0257	0.0757	-0.2822	-0.0886
VA/CA	0.7112	0.3440	0.4497	-0.3183	-0.0495
EBE/VA	-0.1919	-0.0995	-0.0610	-0.0721	-0.0643
VA/ChP	0.3301	0.0436	-0.3386	0.5595	-0.2206
K/L	0.5479	0.0600	-0.7364	0.5658	-0.1232
EVA	-0.1054	0.1243	0.5743	0.2211	0.2788
IMO/VA	0.8463	-0.9054	-0.1749	-0.0881	-1.0983

Présentation des variables canoniques de GRH

L'examen de ces coefficients montre que la première variable canonique des pratiques de GRH (GRH1) est essentiellement une fonction croissante des pratiques telles que : Statistique de référence, Système de concertation professionnelle et Profil de compétence et développement des tâches ; et une fonction décroissante des pratiques suivantes : Evaluation et classification des fonctions, Enquête sur le climat de travail, Programme externe de formation, Plan de carrière, Système d'information intégré et le recrutement par bureaux externes.

La deuxième variable canonique des pratiques de GRH (GRH2) est essentiellement une fonction croissante des pratiques suivantes : Statistique de référence et Système de contrôle de temps de travail ; et une fonction décroissante des pratiques telles que : Evaluation et classification des fonctions, Programme externe de formation et Enquête sur le climat de travail. La troisième variable canonique des pratiques de GRH (GRH3) est essentiellement une fonction croissante des pratiques suivantes : Plan de carrière, recrutement par les bureaux externes, Profil de compétence et développement des tâches, Système de contrôle de temps de travail et Système d'information intégré ; et une fonction décroissante des pratiques suivantes : Evaluation du potentiel, Statistique de référence, Programme interne de formation et Système de concertation professionnelle.

Présentation des variables canoniques des indicateurs de performances

La première variable canonique des indicateurs de performance (P1) est essentiellement une fonction croissante de deux indicateurs de performance à savoir : investissement requis pour créer la richesse (IMO/VA) et Gestion des charges externes (VA/CA) et une fonction décroissante de coefficient d'exploitation (PE/ChE). La deuxième variable canonique des indicateurs de performance (P2) est essentiellement une fonction croissante de deux indicateurs que sont : Gestion des charges externes (VA/CA) et une fonction décroissante de Investissement requis pour créer la richesse (IMO/VA). La troisième variable canonique des indicateurs de performance (P3) est essentiellement une fonction croissante de l'indicateur de performance, Valeur ajoutée économique (EVA) et Gestion des charges externes (VA/CA) et une fonction décroissante du taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes (K/L) et de l'indice partiel de productivité du travail (VA/ChP).

Corrélations entre les variables canoniques et les variables de départ

Le tableau n° 4 donne les corrélations entre les variables canoniques et les variables de départ.

Tableau 4 : Corrélations entre les cinq premières variables canoniques et les variables de départ

The CANCELL Procedure					
Canonical Structure					
Correlations Between the GRH Variables and Their Canonical Variables					
	GRH1	GRH2	GRH3	GRH4	GRH5
Ent Fonc	-0.0959	0.0457	-0.1083	0.1664	0.2463
Sem For Col	-0.3830	0.1679	0.0599	-0.0520	-0.0723
Des Fonc Prof	-0.1305	-0.1307	-0.0076	0.2041	-0.0288
Enq Clim Trav	0.2714	-0.0131	-0.0750	-0.1220	-0.1479
Eval Clas Fonc	0.0054	0.2525	-0.2906	0.2330	-0.0458
Eval Pot	0.0180	-0.0313	-0.0143	-0.0218	-0.0164
Eval Prest	-0.1988	0.0267	-0.0099	-0.1537	0.1881
Moy Com Int	0.0704	-0.1233	0.1170	-0.1584	-0.1194
Plan Car	0.0982	-0.0347	-0.1021	0.1224	-0.0462
Prof Comp	0.0357	-0.0056	-0.0036	0.0743	-0.0009
R int Con	0.1317	0.1550	0.2251	0.0497	-0.0621
R Bur E	-0.4240	0.5351	0.0615	-0.2509	-0.0957
Stat Abst	0.1738	0.2886	-0.1478	-0.0663	-0.1392
Syst Control	0.0832	0.1694	0.1668	-0.2310	-0.1737
Syst Concert Prof	0.0363	-0.1090	-0.3051	-0.0745	0.2903
Rem Var Col	-0.2464	0.2712	-0.2799	0.0740	0.2838
Rem Var Ind	-0.1848	0.2656	-0.0350	0.0628	0.2249
Prog Ext Form	-0.3729	0.3132	0.0166	-0.1222	-0.0656
Prog Int Form	0.0858	0.0109	-0.2899	-0.0726	-0.2052
Fom Sp	0.1940	0.1220	0.0722	-0.1093	0.0427
Stat Ref	-0.0969	0.4941	-0.2531	0.1706	-0.1076
Syst Infor Per	-0.1740	0.2324	-0.1473	-0.2093	0.4474
Ent Rel Rem	-0.0022	-0.0862	0.1152	-0.1924	-0.0989
Correlations Between the Performances Variables and Their Canonical Variables					
	P1	P2	P3	P4	P5
CFB/CA	0.1622	-0.3738	0.3887	0.6624	-0.0347
PE/ChE	0.2985	-0.6477	0.0880	0.2055	0.6190
ROE	-0.2431	0.3760	0.0650	-0.3223	-0.0765
VA/CA	0.7946	0.3927	0.3327	-0.0576	0.0569
EBE/VA	-0.3111	0.0311	-0.2492	0.1731	-0.0483
VA/ ChP	-0.1799	0.0858	-0.1090	0.2995	0.1848
K/L	0.5107	0.2856	-0.4404	0.3378	0.1692
EVA	-0.1300	0.1523	0.5322	0.1348	0.2981
IMO/VA	0.3454	-0.9149	0.1894	0.0207	0.0797

Ce tableau va nous permet d'identifier et de sélectionner les variables de départ (pratiques de GRH et indicateurs de performances) qui ont contribué à la formation des couples de variables canoniques. Nous avons choisi un seuil pour la sélection. Pour être sélectionnées, les variables de départ doivent, chacune en ce qui la concerne, contribuer, en valeur absolue, au moins à 25% à la constitution de la variable canonique correspondante.

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la variable canonique GRH1 est moyennement corrélée aux pratiques, recrutement par les bureaux externes ($r = -0,4240$), Séminaire de formation collective ($r = -0,3830$) et Programme externe de formation ($r = -0,3729$) et faiblement corrélée

avec la pratique Enquête sur le climat de travail ($r = 0,2714$). Quant à la variable canonique P1, elle est fortement corrélée à l'indicateur Gestion des charges externes ($r = 0,7946$), moyennement corrélée à l'indicateur, taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes ($r = 0,5107$) et faiblement corrélée aux indicateurs, Investissement requis pour créer la richesse ($r = 0,3454$), l'efficacité opérationnelle ($r = -0,3111$) et le coefficient d'exploitation ($r = 0,2985$). La valeur élevée du premier coefficient de corrélation canonique traduit essentiellement les relations entre, d'une part les pratiques de GRH (recrutement par les bureaux externes, Séminaire de formation collective, Programme externe de formation et Enquête sur le climat de travail) et, d'autre part, les indicateurs de performance, Gestion des charges externes, taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, Investissement requis pour créer la richesse, l'efficacité opérationnelle et le coefficient d'exploitation.

La variable canonique GRH2 est moyennement corrélée à la pratique recrutement par les bureaux externes ($r = 0,5351$) et Statistique de référence ($r = 0,4941$) et faiblement corrélée aux pratiques, Programme externe de formation ($r = 0,3132$), Statistique sur l'absentéisme ($r = 0,2886$), Rémunération variable collective ($r = 0,2712$), Rémunération variable individuelle ($r = 0,2656$) et Evaluation et classification des fonctions ($r = 0,2525$). Quant à la variable canonique P2, elle est très fortement corrélée à l'indicateur, investissement requis pour créer la richesse ($r = -0,9149$), corrélée à l'indicateur, coefficient d'exploitation ($r = -0,6477$), moyennement corrélée aux indicateurs, Gestion des charges externes ($r = 0,3927$), Return On Equity ($r = 0,3760$), et au potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production ($r = -0,3738$) et faiblement corrélée à l'indicateur taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes ($r = 0,2856$). La valeur élevée du deuxième coefficient de corrélation canonique traduit essentiellement les relations entre, d'une part les pratiques de GRH (recrutement par les bureaux externes, Statistique de référence, Programme externe de formation, Statistique sur l'absentéisme, Rémunération variable collective, Rémunération variable individuelle et Evaluation et classification des fonctions) et, d'autre part, les indicateurs de performance (investissement requis pour créer la richesse, coefficient d'exploitation, Gestion des charges externes, Return On Equity, potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et le taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes).

La variable canonique GRH3 est faiblement corrélée aux pratiques Système de concertation professionnelle ($r = -0,3051$), Evaluation et classification des fonctions ($r = -0,2906$), Programme interne de formation ($r = -0,2899$), Rémunération variables collectives ($r = -0,2799$) et Statistique de référence ($r = -0,2531$). Quant à la variable canonique P3, elle est moyennement corrélée à la Valeur Ajoutée Economique ($r = 0,5322$), au taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes ($r = 0,4404$) et au potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production ($r = 0,3887$) et faiblement corrélée à la gestion des charges externes ($r = 0,3327$). La valeur élevée du troisième coefficient de corrélation canonique traduit essentiellement les relations entre, d'une part les pratiques de GRH (Système de concertation professionnelle, Evaluation et classification des fonctions, Programme interne de formation, Rémunération variables collective et Statistique de référence) et, d'autre part, les indicateurs de performance (Valeur Ajoutée Economique, au taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, au potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et la gestion des charges externes).

Discussions

Nous commençons la discussion par des analyses de redondance afin d'examiner les proportions de variabilité expliquée par les couples de variables. Les résultats de cette analyse de redondance sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Analyse de la redondance

Redundancy Analysis						
			Standardized Variance of the GRH Variables Explained by Their Own Canonical Variables		Explained by The Opposite Canonical Variables	
Canonical Variable			Cumulative	Canonical		
Cumulative Proportion	Number	Proportion	Proportion	R-Square	Proportion	
	1	0.0372	0.0372	1.0000	0.0372	0.0372
	2	0.0490	0.0862	1.0000	0.0490	0.0862
	3	0.0259	0.1121	1.0000	0.0259	0.1121
	4	0.0214	0.1334	0.9950	0.0212	0.1333
	5	0.0300	0.1635	0.9858	0.0296	0.1629
	6	0.0484	0.2118	0.8996	0.0435	0.2065
	7	0.0415	0.2533	0.8005	0.0332	0.2397
	8	0.0230	0.2763	0.7138	0.0164	0.2561
	9	0.0535	0.3299	0.3562	0.0191	0.2752
Standardized Variance of the Performances Variables Explained by Their Own Canonical Variables						
Canonical Variable			Cumulative	Canonical		
Cumulative Proportion	Number	Proportion	Proportion	R-Square	Proportion	
	1	0.1480	0.1480	1.0000	0.1480	0.1480
	2	0.2005	0.3486	1.0000	0.2005	0.3486
	3	0.0956	0.4442	1.0000	0.0956	0.4442
	4	0.0934	0.5376	0.9950	0.0929	0.5371
	5	0.0615	0.5991	0.9858	0.0607	0.5978
	6	0.0805	0.6797	0.8996	0.0725	0.6702
	7	0.1005	0.7802	0.8005	0.0805	0.7507
	8	0.0961	0.8763	0.7138	0.0686	0.8193
	9	0.1237	1.0000	0.3562	0.0441	0.8634

La richesse de notre méthodologie réside dans le fait que la relation entre GRH et performance peut être étudiée dans les deux sens. Nous analysons les trois couples (GRH, P) issus de l'analyse canonique tout en étant attentif aux relations dans les deux sens.

Analyse du premier couple de relation (GRH1, P1).

Le premier couple est (GRH1, P1). L'analyse de redondance (tableau n°5) montre que 3,72% de la variabilité des mesures de la pratique de GRH sont expliqués par la première variable canonique (GRH1) de ce groupe et que 3,72% de cette même variabilité sont expliqués par la première variable canonique (P1) du groupe des variables de performance. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH1, P1) les indicateurs de performance, (figure 1) expliquent 3,72% de la variabilité des pratiques de GRH que sont : recrutement par les bureaux externes, Séminaire de formation collective, Programme externe de formation et Enquête sur le climat de travail.

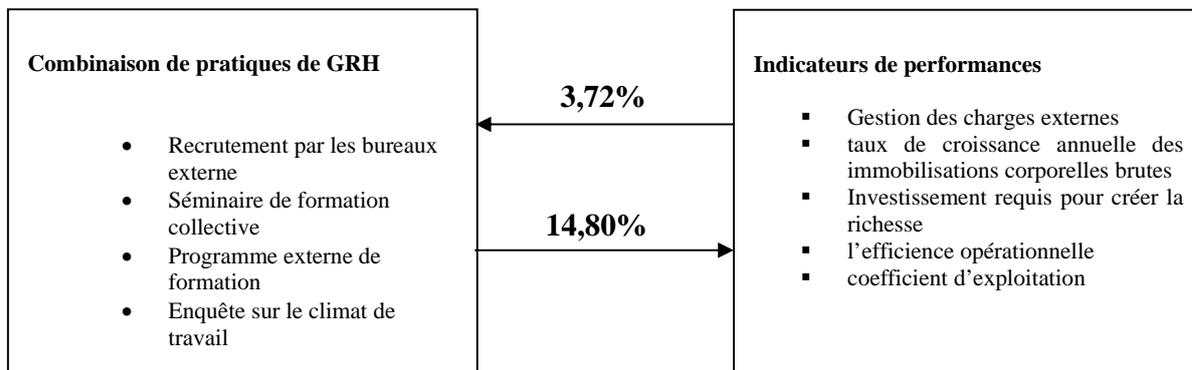


Figure 1 : Premier couple de relations (GRH1, P1)

Inversement, nous remarquons que 14,80% de la variabilité des indicateurs de performance sont expliqués par la première variable canonique (P1) de ce groupe et que 14,80% de cette même variabilité sont expliqués par la première variable canonique (GRH1) du groupe des variables de pratique de GRH. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH1, P1) les pratiques de GRH telles que recrutement par les bureaux externes, Séminaire de formation collective, Programme externe de formation et Enquête sur le climat de travail expliquent 14,80% de la variabilité de certains indicateurs de performance (cf figure 1). Cette première combinaison de pratiques GRH est donc positivement liée à cinq indicateurs de performance dont un indicateur d'efficacité (le coefficient d'exploitation), deux indicateurs d'efficacité (gestion des charges externes et efficacité opérationnelle) et deux indicateurs de croissance (taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, Investissement requis pour créer la richesse).

Les pratiques, de Recrutement par les bureaux externes, de Séminaire de formation collective, de Programme externe de formation et d'Enquête sur le climat de travail se sont mutuellement renforcées, pour constituer une combinaison, mieux, un bloc constitutif des indicateurs de performance. Il y a bien là l'idée d'ajustement interne évoquée par Huseil, (1995). Il y a donc une complémentarité, un effet de synergie qui se produit par la mise en œuvre de ces quatre pratiques dans les entreprises. Cette première combinaison crée un effet de synergie qui permet d'augmenter la probabilité pour les entreprises de réaliser des produits d'exploitation qui

dépassent leurs charges d'exploitations, de mieux gérer les charges externes notamment les consommations intermédiaires, d'augmenter la productivité de la main d'œuvre par un accroissement de l'efficacité opérationnelle et d'assurer la croissance de la firme par l'accroissement du taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, et l'Investissement requis pour créer la richesse.

On observe aussi une combinaison entre les indicateurs de performance ayant reçu un effet positif. Une amélioration dans la gestion des charges externes, qui passe évidemment par la maîtrise des consommations intermédiaires, aura pour effet d'augmenter le coefficient d'exploitation. La maîtrise des charges aura pour conséquence d'accroître le résultat de l'entreprise. Ainsi la partie du résultat mise en réserve pour assurer l'autofinancement de l'entreprise va augmenter. L'entreprise assure ainsi sa croissance. Il y a donc un effet d'entraînement au niveau des indicateurs de performance. La maîtrise des consommations internes et des charges salariales est donc une question essentielle pour l'efficacité, l'efficacité et la croissance des entreprises.

Analyse du deuxième couple de relation (GRH2, P2)

Le second couple est (GRH2, P2). Nos résultats montrent que 4,90% de la variabilité des mesures de la pratique de GRH sont expliqués par la deuxième variable canonique (GRH2) de ce groupe et que 4,90% de cette même variabilité sont expliqués par la deuxième variable canonique (P2) du groupe des variables de performance. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH2, P2) les indicateurs de performance tels que : investissement requis pour créer la richesse, coefficient d'exploitation, Gestion des charges externes, Return On Equity, potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et le taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, expliquent 4,90% de la variabilité des mesures de pratiques de GRH telles que : recrutement par les bureaux externes, Statistique de référence, Programme externe de formation, Statistique sur l'absentéisme, Rémunération variable collective, Rémunération variable individuelle et Evaluation et classification des fonctions.

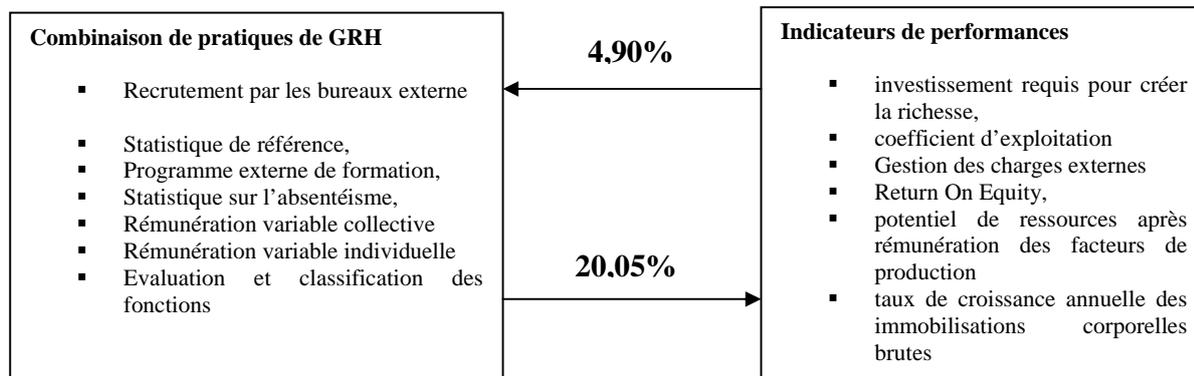


Figure.2 : Deuxième couple de relations (GRH2, P2)

Inversement, 20,05% de la variabilité des indicateurs de performance sont expliqués par la deuxième variable canonique (P2) de ce groupe et 20,05% de cette même variabilité sont expliqués par la deuxième variable canonique (GRH2) du groupe des variables de pratique de GRH. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH2, P2) les pratiques de GRH telles que : recrutement par les bureaux externes, Statistique de référence, Programme externe de formation, Statistique sur l'absentéisme, Rémunération variable collective, Rémunération variable individuelle et Evaluation et classification des fonctions, expliquent 20,05% de la variabilité des indicateurs de performance que sont : investissement requis pour créer la richesse, coefficient d'exploitation, Gestion des charges externes, Return On Equity, potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et le taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes.

Les pratiques de GRH telles que, recrutement par les bureaux externes, Statistique de référence, Programme externe de formation, Statistique sur l'absentéisme, Rémunération variable collective, Rémunération variable individuelle et Evaluation et classification des fonctions, forment un bloc qui explique 20,05% de la variabilité, non seulement, de tous les indicateurs d'efficacité (Coefficient d'exploitation, Return On Equity, Potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production) mais également de deux indicateurs de croissance à savoir, Investissement requis pour créer la richesse et le Taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, et d'un indicateur d'efficacité (Gestion des charges externes). Cette combinaison de pratiques permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise en termes

d'accroissement du potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production, d'accroissement des produits par rapport aux charges et d'accroissement de la richesse créée pour l'actionnaire. L'atteinte de ces objectifs a un effet stimulant sur l'accroissement des investissements, ce qui permet d'assurer la croissance de l'entreprise.

Analyse du troisième couple de relations (GRH3, P3)

Le troisième couple est (GRH3, P3). Nos résultats montrent que 2,59% de la variabilité des mesures de la pratique de GRH sont expliqués par la troisième variable canonique (GRH3) de ce groupe et que 2,59% de cette même variabilité sont expliqués par la troisième variable canonique (P3) du groupe des variables de performance. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH3, P3) les indicateurs de performance (Valeur Ajoutée Economique, taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et la gestion des charges externes) expliquent 2,59% de la variabilité des mesures de pratique de GRH (essentiellement Système de concertation professionnelle, Evaluation et classification des fonctions, Programme interne de formation, Rémunération variables collective et Statistique de référence).

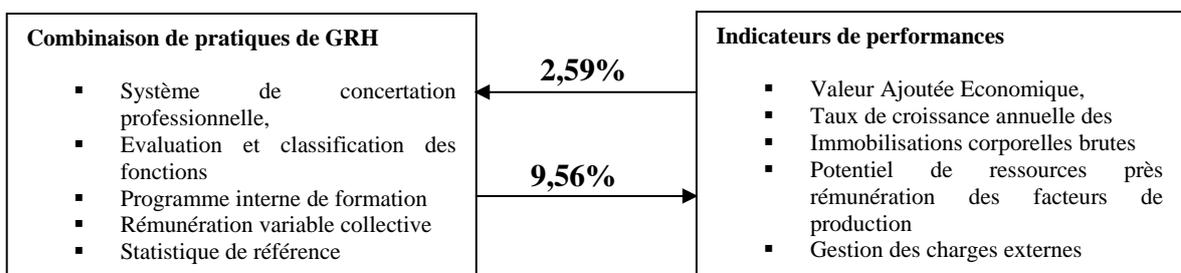


Figure 3 : Troisième couple de relations (GRH3, P3)

Inversement 9,56% de la variabilité des indicateurs de performance sont expliqués par la troisième variable canonique (P3) de ce groupe et 9,56% de cette même variabilité sont expliqués par la troisième variable canonique (GRH3) du groupe des variables de pratiques de GRH. Donc par l'intermédiaire du couple de variables canoniques (GRH3, P3) les mesures de pratique de GRH (Système de concertation professionnelle, Evaluation et classification des fonctions,

Programme interne de formation, Rémunération variables collective et Statistique de référence) expliquent 9,56% de la variabilité des indicateurs de performance (Valeur Ajoutée Economique, taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes, au potentiel de ressources près rémunération des facteurs de production et la gestion des charges externes). La combinaison formée par les pratiques de GRH telles que Système de concertation professionnelle, Evaluation et classification des fonctions, Programme interne de formation, Rémunération variables collective et Statistique de référence, produit des effets positifs sur deux indicateurs de croissance (Valeur Ajoutée Economique, taux de croissance annuelle des immobilisations corporelles brutes), un indicateur d'efficacité (potentiel de ressources près rémunération des facteurs de production) et un indicateur d'efficacité (gestion des charges externes)

Conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier si les pratiques de GRH sont des facteurs constitutifs de performances des entreprises béninoises. Pour ce faire nous avons étudié, les effets de 23 pratiques de GRH sur 9 indicateurs de performance. Nous avons mis en évidence l'approche pluridimensionnelle de la relation GRH et performance, à travers l'application de la méthode de coefficient canonique.

Notre hypothèse de travail, voulant que les pratiques de gestion des ressources humaines soient positivement reliées aux différentes performances des entreprises béninoises s'avère être supportée par les résultats obtenus. En effet nos résultats indiquent que parmi les 23 pratiques de départ, il existe 3 combinaisons de pratiques qui ont des effets positifs sur divers indicateurs de performance. Ces 3 combinaisons sont issues d'un ensemble de 11 pratiques. Les pratiques se sont mutuellement renforcées, pour constituer des combinaisons mieux des blocs constitutifs des performances étudiées. Il y a donc l'idée d'ajustement interne, l'idée de complémentarité, un effet de synergie qui se produit par la mise en œuvre de certaines pratiques dans les entreprises béninoises. Soulignons que l'existence de plusieurs couples, composés chacun de plusieurs pratiques de GRH et de plusieurs indicateurs, montre qu'il y a une interdépendance entre les pratiques de GRH. La mise en place d'une pratique doit améliorer la performance des autres. Cette interdépendance se remarque aussi au niveau des indicateurs. Chaque combinaison de pratiques de GRH agit sur plusieurs indicateurs de performances. L'influence de la relation s'observe dans les deux sens. Les pratiques de GRH influencent les indicateurs de performances

étudiés. A leur tour les indicateurs de performance expliquent dans une moindre proportion, la variabilité de certaines pratiques de GRH. Nous notons que l'influence des pratiques de GRH sur les indicateurs de performance est beaucoup prononcée.

S'il faut admettre que les pratiques de GRH exercent une influence positive sur les indicateurs de performance, il est vraisemblable de penser que la recherche de certaines performances peut aussi influencer l'implantation de certaines pratiques dans les entreprises. La nature des performances recherchées peut orienter le choix des pratiques à implanter. La plupart des études empiriques ont occulté ce sens de la relation GRH et performances de l'entreprise. Il faut admettre qu'une entreprise qui réalise de meilleures performances peut davantage faire recours à des pratiques d'incitation pour maintenir voire accroître ses niveaux de performance. De même, les licenciements, les suppressions d'emplois sont souvent dus à des contre performances.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. Comme limites, nous pouvons souligner qu'à l'instar des études empiriques traitant de notre sujet, nous avons envoyé un questionnaire au responsable des ressources humaines de chaque entreprise afin d'identifier les pratiques de GRH implantées et leur étendue. Le recours à cet évaluateur unique constitue une limite pour cette recherche. Par rapport à la méthode de corrélation canonique, il faut souligner que les coefficients de corrélation canonique ne sont qu'approximatifs en raison du non respect des conditions d'application. En effet pour les problèmes d'inférence statistique relatifs à la corrélation canonique, on suppose en général que les variables des deux groupes ont une distribution normale à $p+q$ dimensions et que l'échantillon est aléatoire et simple. La présence de variables qualitatives rend évidemment non vérifiée la condition de normalité. Cependant du fait de la taille élevée de l'échantillon, les tests restent valables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allani-Soltan N. (2003), « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performances des entreprises française », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2, décembre.
- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », *XV^e Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, tome 1, p. 31-58.
- Arthur J.B. (1994), « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Barney J. (1991), « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage » *Journal of management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J. ET P. M. Wright (1998), "On Becoming Strategy Partner: he Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resources Management*, vol. 37, n°1, p.31-46.
- Becker B. E., M. A. Huselid, P. S. Pickus et M. F. Spratt (1997), "HR as a source of Shareholder Value-Research and Recommendation", *Human Resources Management*, vol. 36, n°1, p. 39-47.
- Becker B. et Gerhart B. (1996), « The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, August, p.779-801.
- Chrétien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M. (2005) « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 1, p. 107-128.
- De Kok J. (2002), « The impact of firm-provided training on production », *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 271-293.
- Delaney J. T. et Huselid M. A. (1996), « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 949-969.
- Delery J. E., Doty D. H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39 n° 4, p. 802-835.
- Doty D. H., Glick W. H., Huber G. P. (1993) « Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 1196-1250.
- Dyer L. et Reeves T. (1995), « Human resource strategies and firm performance: what do we know and where we need to go », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n°3, September.
- Fabi B. et Garand D. J. (2004), « La gestion des ressources humaines dans les PME, bilan et perspectives, 3^{ème} édition, sous la direction de Pierre-André Julien, Presse Inter Universitaires et Economica, p. 225-303.

- Huselid M.A. (1995), « The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance» *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Ichniowsky C., Shaw K. et Prensushi G. (1997), « The effects of human resource management practices on productivity : a study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, June, p.291-313.
- Jalette P., Bergeron J-G. (2002) « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relation Industrielles*, vol. 57, n° 3, p. 542-561.
- Liouville J., Bayad M. (1995), « Stratégie de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
- Louarn J-Y. Wils T. (2001) *L'évaluation de la gestion des ressources humaines: du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Edition Liaison.
- MacDuffie J.P. (1995), «Human resource bundles and manufacturing performance organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2 p. 197-220.
- Meyer A. D., Tsui A.S., Hinings C.R (1993), « Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis» *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 1131-1152.
- Osterman P. (1994), « How common is workplace transformation and who adopts it ? » *Industrial and Labor Relations Review*, vol.47, n°2, January.
- Pfeffer J. (1994), « Competitive Advantage Trough People », Harvard Business School, Press, Boston.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Purcell J. (1999), "Best practice and best fit: Chimera or cul de sac?" *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n°3, p. 26-41.
- Wernerfelt B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W. Jr et Lepack D. P. (1996), « Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 836-866.