



Forum Annuel de l'Investissement Responsable en Europe

11 juin 2007

José Allouche

Florent Noël

Pratiques de GRH et performances des entreprises :
la recherche des preuves empiriques



Le contexte de la Recherche

- L'IAE de Paris
- Le GREGOR / Groupe de recherche en gestion des organisations
- Un ensemble de travaux consacrés à la mesure de la relation entre Pratiques de GRH et performance économique et financière des entreprises

José Allouche

Marina Charpentier

Chloé Guillot-Soulez

Florent Noël



Un intérêt renouvelé pour la question du lien GRH-performance dans les entreprises

- **Un schéma taylorien de l'entreprise dépassé ?**
 - Transformation des configurations productives et nécessité de penser autrement la chaîne de valeur
 - Impératif de la création de valeur pour l'actionnaire
- **Le retour des stakeholders**
 - La théorie des *stakeholders* a contribué à l'élargissement du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)
- **Une concurrence toujours plus agressive**
 - Un impératif de performance comme « question de survie »
 - Recherche exacerbée d'avantages compétitifs, en particulier dans la gestion du Capital Humain.

Une démonstration qui devient nécessaire...

Les conceptualisations génériques du lien GRH-performance (1/3)

L'efficacité du travail

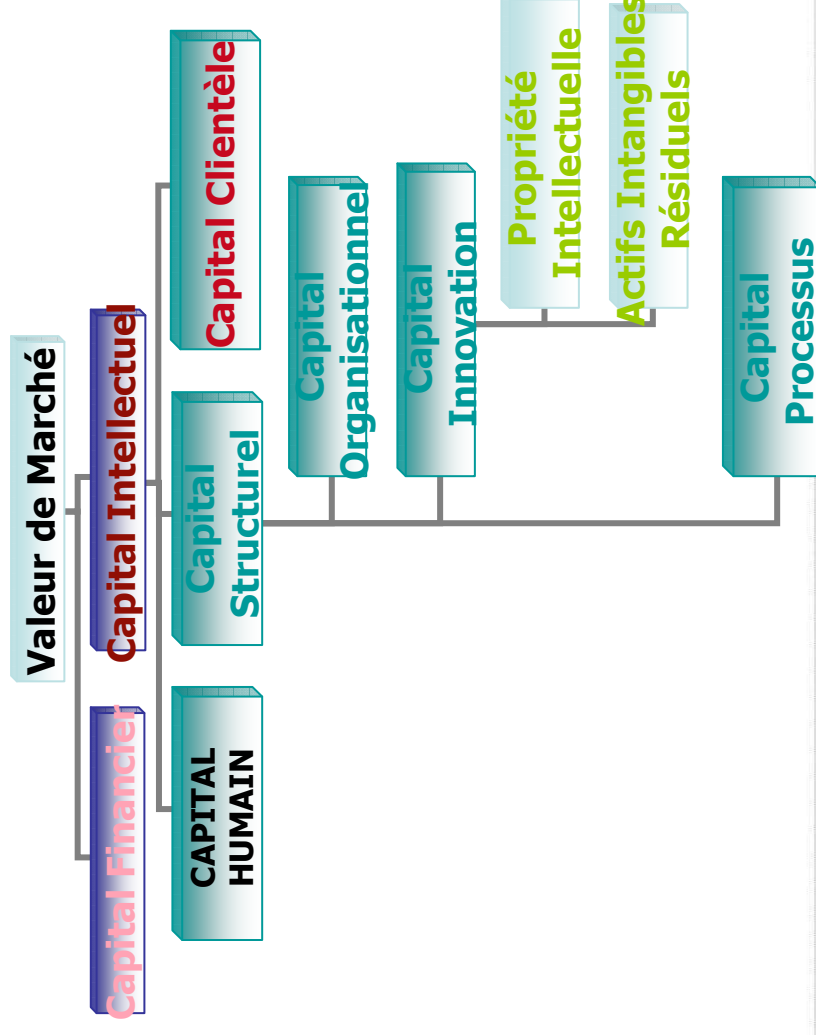
- L'école classique et la fonction de production (Solow, Denison...)
 - ↳
 - Combinaison des facteurs de production (Capital + Travail)
 - Croissance de l'entreprise et croissance économique
- L'école des relations humaines (Mayo, Lewin, Maslow, Herzberg...): les groupes et les besoins
 - ↳
 - Incitations – Motivation – Satisfaction – Implication
 - ↳
 - Performances de l'individu
 - Performances de l'organisation

Les conceptualisations génériques du lien GRH-performance (2/3)

Le contenu en compétences

- La Théorie du Capital Humain (Becker, Edvinsson / Malone...) : le contenu en compétences

- Capital humain
- Avantage concurrentiel et valeur économique



Les conceptualisations génériques du lien GRH-performance (3/3)

L'avantage compétitif et les RH

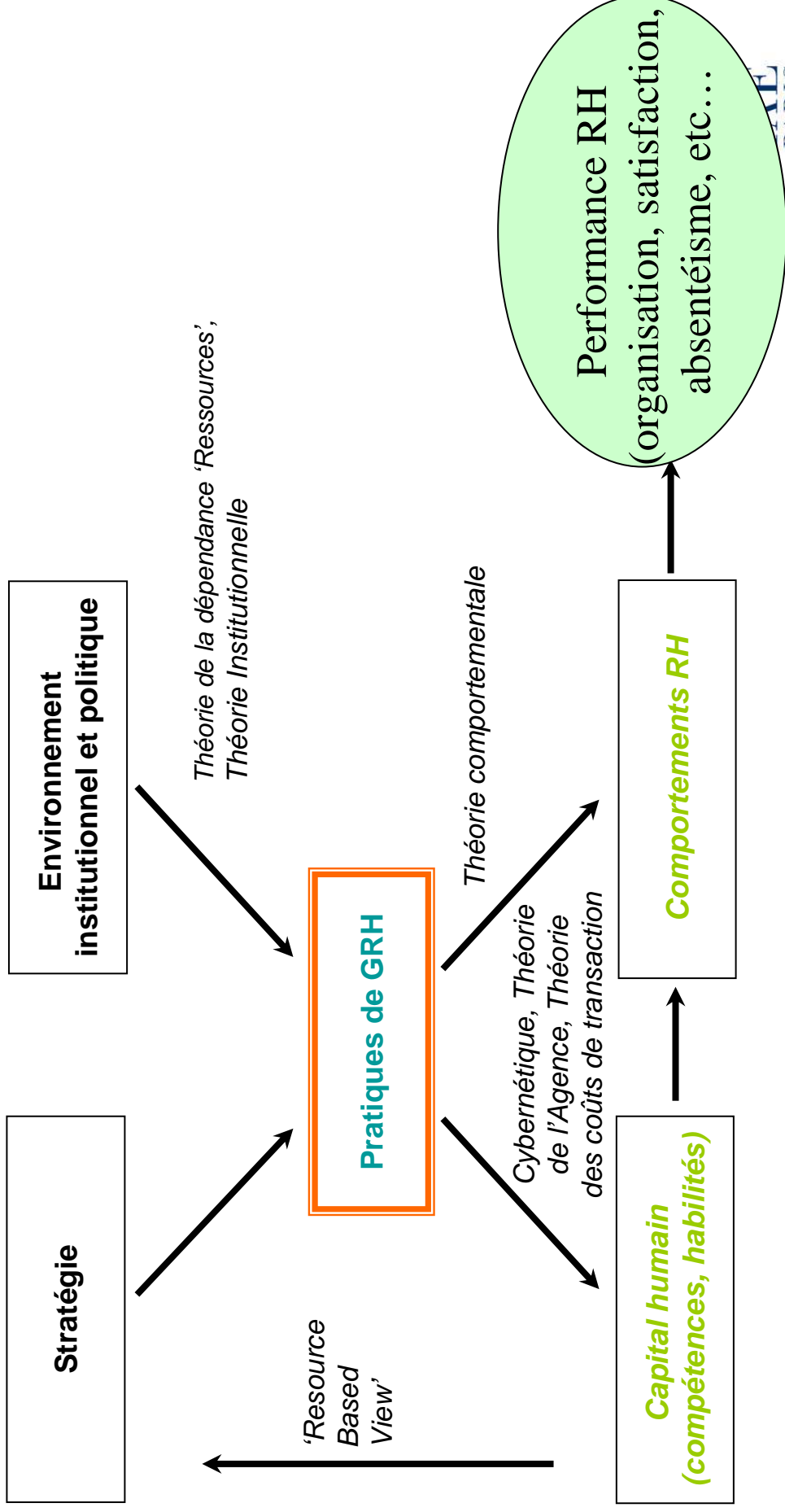
- La théorie de la resource-based view
- Application de la théorie de l'avantage compétitif de Porter (1980) au champ des ressources humaines
 - Les ressources humaines sont appréhendées comme un « réservoir de compétences »
 - Actifs spécifiques humains « Compétents »



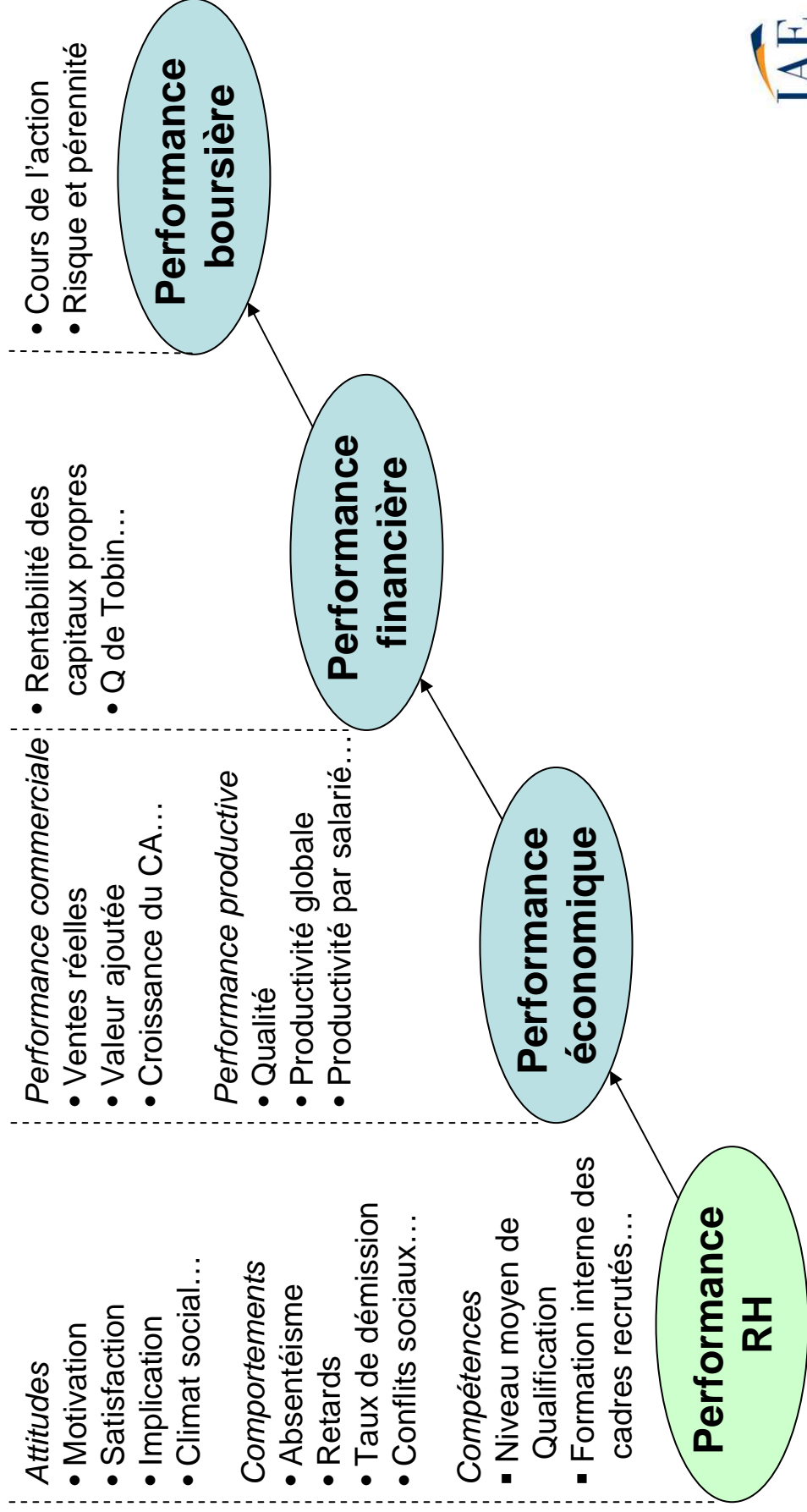
Un modèle conceptuel (1/2)

Des pratiques RH à la performance RH

(Wright et McMahan, 1992)



Un modèle conceptuel (2/2) de la performance RH à la création de valeur (Lelouarn et Wils 1997)



Démarche poursuivie

Examen d'une littérature empirique (141 études – 235 résultats) dont le

Dans le temps : les études publiées depuis 1978

Dans l'espace : une interrogation des bases de données bibliographiques

Proquest et EBSCO complétée par les études francophones

Une perspective unidimensionnelle

Étude de la relation entre les pratiques de GRH et les performances de l'entreprise (125 études / 202 résultats)

- ▶ Suppressions d'emplois
 - ▶ Politiques de rémunération
 - ▶ Politiques de formation
 - ▶ Relations sociales
- **Perspective « one best way »**

Une perspective pluridimensionnelle

Étude des effets de plusieurs pratiques combinées sur la performance de l'entreprise (16 études / 33 résultats)

→ **Perspective contingente et configurationnelle**

Synthèse générale des résultats (141 études)

	Résultats	Lien positif	Lien négatif	Absence de lien	
Variable dépendante	Performance commerciale	45 100%	32 71%	11 24,5%	2 4,5%
	Performance de la production	84 100%	65 77%	11 12%	8 1%
	Performance financière	43 100%	18 42%	15 35%	10 23%
	Performance boursière	63 100%	11 17,5%	38 60,3%	14 22,2%
Méthode	Méthodologie quantitative	214 100%	110 51%	70 33%	34 16%
	Méthodologie qualitative	21 100%	16 76%	5 24%	0 0%
TOTAL		235 100%	126 54%	75 32%	34 14%



L'approche unidimensionnelle



Synthèse des études unidimensionnelles

	PERFORMANCES			Nombre de résultats recensés
	Relation positive	Relation négative	Relation neutre ou NS	
Suppressions d'emplois (16 études)	2	29	9	40
Rémunérations (38 études)	59	8	7	74
Formation (14 études)	19	0	0	19
Relations industrielles (55 études)	18	38	13	69
Tous thèmes confondus (125 études)	98	75	29	202

Suppressions d'emplois (1/4)

- **Variables modératrices** : La stratégie, les reconfigurations organisationnelles, la santé financière
- **Méthodologie** : études d'événements, analyses de régressions

Performances	+	-	NS	Total
Commerciale	0	0	0	0
De la production	0	0	0	0
Financière	0	0	1	1
Boursière	2	29	8	39
Total	2	29	9	40

- Les performances comptables liées aux suppressions d'emplois sont positives, à la double condition d'une logique stratégique offensive et d'une dimension organisationnelle significative
- ➔ **Principe de reconfiguration de l'organisation**
- Les performances boursières des opérations de suppression d'emplois sont globalement négatives. La réduction des cours boursiers constitue la réaction la plus fréquente lors de l'annonce, cette réaction est d'autant plus vive que le nombre d'emplois supprimé est élevé et que la suppression d'emplois est répétitive.

➔ **Principe de précaution des marchés financiers**

Rémunérations (2/4)

Performances	+	-	NS	Total
Commerciale	19	1	0	20
De la production	27	3	2	32
Financière	6	1	2	9
Boursière	7	3	3	13
Total	59	8	7	74

- **Variables modératrices** : la stratégie, le style de management, la culture organisationnelle, les structures organisationnelles
- **Méthodologie** : études de corrélation (présence ou non des pratiques)

- Les systèmes de partage des résultats influencent positivement la performance commerciale (volume d'activité) et la performance productive (efficacité dans l'utilisation du facteur travail).
- L'influence des politiques d'actionnariat salarié est contrastée (nécessité d'apprentissage des systèmes, influence de la participation aux décisions...).
- La rémunération des compétences influence positivement la performance de l'organisation lorsqu'elle concerne les compétences développées dans l'exercice du travail et non le poste de travail

Formation (3/4)

Performances	+	-	NS	Total
Commerciale	3	0	0	3
De la production	13	0	0	13
Financière	3	0	0	3
Boursière	0	0	0	0
Total	19	0	0	19

- **Methodologie** : Avec groupe de contrôle, Avant / Après (CT), Avant / Après (LT)

- Les politiques de formation influencent positivement et systématiquement la performance organisationnelle (productivité, activité).
- Il existe une relation positive solide entre l'effort de formation et les indicateurs de performance financière (rentabilité, structure d'endettement).

Formation

Valorisation du Capital Immatériel

Valorisation du Capital Humain

Création de Valeur



Relations sociales (4/4)

Performances	+	-	NS	Total
Commerciale	1	10	1	12
De la production	15	8	5	28
Financière	0	14	4	18
Boursière	2	6	3	11
Total	18	38	13	69

- **Méthodologie** : études de corrélation (niveau des pratiques), études d'événements

- La présence syndicale influence négativement la performance commerciale (ventes) : augmentation des coûts / réduction des marges – tassement des ventes / contraction des profits
- La présence syndicale influence négativement la performance financière : revendications / contraction de la rentabilité du capital
- La présence syndicale influence positivement la performance productive : rémunérations élevées / qualité du recrutement / diminution du turnover / amélioration de l'implication... (la pression concurrentielle accroît l'influence positive sur la productivité)
- La présence syndicale influence négativement la performance boursière : méfiance des investisseurs à l'annonce de création de sections syndicales, de grèves, de revendications



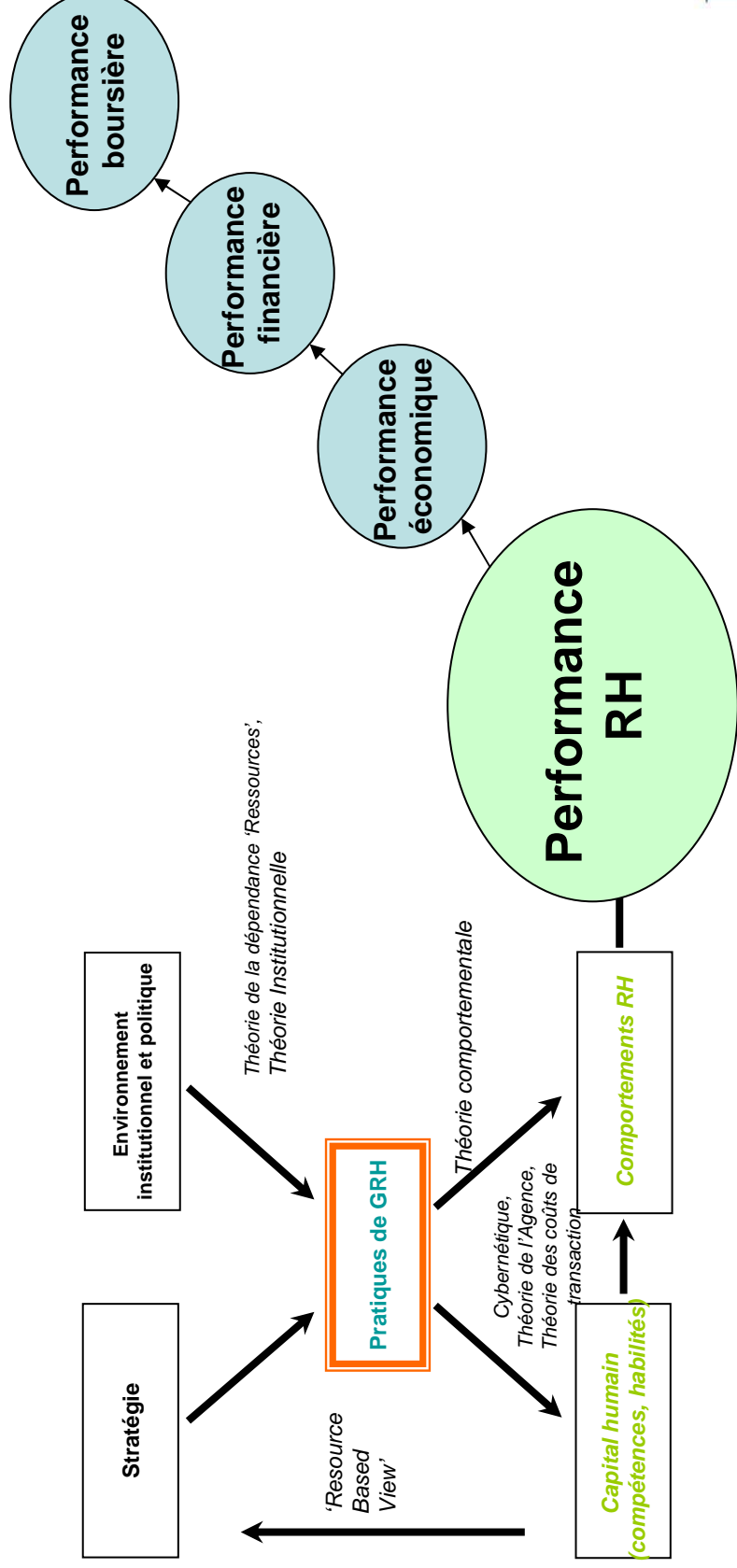
L'approche pluridimensionnelle



Des modèles conceptuels

Des pratiques RH à la performance RH

(Wright et McMahan, 1992, + Lelouarn et Wils, 1997)



Synthèse des études pluridimensionnelles

	PRATIQUES DE GRH (16 études)			Nombre de résultats recensés
	Relation positive	Relation négative	Relation neutre ou NS	
Performance économique	19	0	2	21
Performance financière	9	0	3	12
Toutes études confondues	28	0	5	33

Une clé de compréhension des systèmes de GRH : la cohérence interne

Une configuration de pratiques de GRH particulières : les *HPWP* (*Huselid*)

Diverses configurations de pratiques de GRH : les *bundles* (*Arthur*)

Critères de sélection des pratiques de GRH

- a posteriori
- Les *best practices*
- a priori
- Les *best fits*

Type d'approche et lien avec la performance

- «*UNIVERSALISTE*»
- «*CONFIGURATIONNELLE*» (*alignement stratégique*)

Approche universaliste : un résultat marquant

- Influence d'un système de *best practices* sur la performance des entreprises (Huselid, 1995)

Création du système RH : 13 High Performance Work Practices identifiées par l'US Department of Labor (1993)

Résultats : Une plus forte intensité d'utilisation des pratiques RH est reliée à:

une diminution relative du turnover (- 7%)

une augmentation des ventes (+ 27000 \$ / salarié)

une augmentation de leur valeur de marché (+ 18000 \$ / salarié)

Les High Performance Work Practices

- Sélectivité du recrutement
- Rémunération de la performance
- Rémunération incitative
- Design des postes
- Procédures de réclamation
- Partage d'information
- Évaluation des comportements
- Pratiques participatives
- Effort de formation
- Effort de recrutement
- Critères de promotion (ancienneté / mérite)

Approche configurationnelle : vers une meilleure compréhension des logiques sectorielles




- Influence des configurations de pratiques de GRH sur la performance des entreprises (Arthur, 1994, 30 usines sidérurgiques)

10 pratiques RH	2 systèmes RH	
	Système de contrôle	Système d'engagement
- Définition des postes	Précise	Elargie
- Prise de décision	Peu participative	Très participative
- Procédure de réclamation	-	+
- Partage d'information	-	+
- Qualification des postes	-	+
- Supervision	+	-
- Formation	-	+
- Avantages sociaux	-	+
- Niveaux de salaires	-	+
- Rémunération incitative	individualisée	Collective (actionnariat)



Résultats principaux

- Les systèmes RH fondés sur l'engagement des salariés sont reliés à des plus hauts niveaux de performance que les systèmes fondés sur le contrôle (Arthur, 1994)
- ... MAIS...
- Des effets différenciés dès de l'on introduit la variable « stratégie » (Youndt, Snell, Dean et Lepack, 1996)

Stratégies	Baisse des Coûts	Qualité	Flexibilité de la production
Systemes RH			
Système « contrôle » (Logique administrative)			
Système « engagement » (Logique Capital Humain)			



Il n'existe pas forcément de lien tranché univoque entre GRH et performance économique et financière des entreprises. Le lien, lorsqu'il est attesté, varie selon les types de pratiques.