

# RH et performances de l'entreprise

Sylvie Guerrero

Professeure

Université de Toulon, France

Conférence

«Chaire en gestion des compétences»

ESG- UQAM

30 octobre 2003

# Plan de la conférence

- Les pratiques RH « performantes »
- Lien pratiques RH – performances
- L'approche macro: ex. d'une étude menée avec 180 entreprises
- L'approche méso: le projet Espoir

# Y a-t-il des pratiques RH « performantes »

- **Génèse : les travaux de Pfeffer (1994)**

- ☞ 7 pratiques universelles de G.R.H.
- ☞ utilisées en synergie (notion de « bundle »)
- ☞ liées aux performances de l'entreprise (avantage compétitif)

- **Développements**

- ☞ pratiques de mobilisation
- ☞ pratiques contingentes (notion de « fit »)

# Y a-t-il des pratiques RH « performantes »

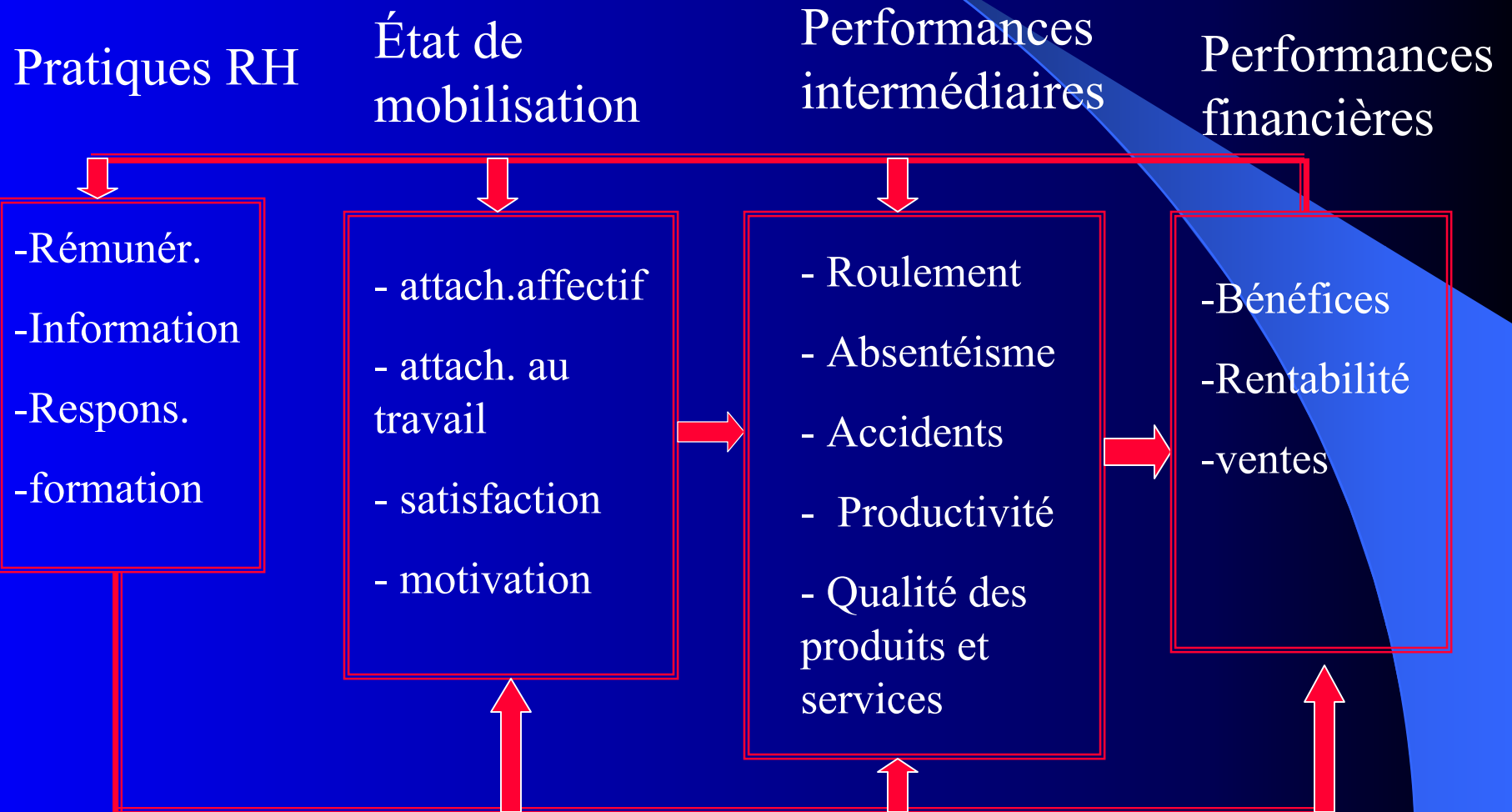
- **Limites des démarches passées**
  - les fondements théoriques: légers et discutés
  - listes de pratiques inégales en taille et en contenu
  - mesures disparates des pratiques RH
- **Les points communs**
  - 4 pratiques: responsabilisation, information, rémunération, formation
  - la notion de « bundle »

# Y a-t-il des pratiques RH « performantes »

Etude qualitative auprès des 40 D.R.H. en France  
(13 questions ouvertes)

Rémunération	42,52 %
Communication	25,07
Management participatif	17,48%
Développement des salariés	15,03 %

# Le lien RH - performances



# Le lien RH - performances

**Les approches « macro »:** enquêtes auprès des DRH

**Les approches « micro »:** enquêtes auprès des salariés

**Les approches « méso »:** l'agrégat des deux types de données

# L'approche macro

## Avantages

- vision globale de l'entreprise et des RH
- inclut les performances financières de l'entreprise,
- s'inscrit directement dans la logique de « business partner »

## Résultats antérieurs

- validation très forte du rôle joué par la rémunération
- bons résultats pour les autres pratiques
- résultats mitigés pour le concept de « bundle »

# L'approche macro

## L'enquête en France

- 1580 questionnaires, 180 collectés
- Entreprises de grande taille (66% ont plus de 500 salariés)
- Secteurs variés: 52 % d'entreprise de service; 48 % industrie

# L'approche macro

## L'enquête en France

Etude réalisée sur 2 ans

1996: - 38 questions sur les 4 pratiques RH  
- questions sur le climat de travail, l'absentéisme,  
la qualité, la productivité

1996, 1997 et 1998: calcul de la rentabilité économique

# L'approche macro

- Résultats

Facteurs	Alpha	<i>Facteurs</i>		
		Intitulé	items	cohérence
Management par objectifs	0,76	Réaménagement du contenu du travail	5	0.83
		Réaménagement du temps de travail	2	0.83
		Travail de groupe	2	0.88
Rémunération	0,70	Rémunérations négociées collectivement	3	0.68
		Participation au capital	2	0.77
		Avantages en nature	2	0.68
Communication	0,82	Information générale sur l'entreprise	6	0.81
		Information relative à la rémunération	3	0.74
		Moyens d'expression	2	0.68
		Valorisation du salarié	4	0.60
		Attachement du salarié à l'entreprise	2	0.74
Formation	0,74	Développement des compétences	5	0.74

# L'approche macro

## ● Résultats

Variables	Estim.	C.R.	R <sup>2</sup>	$\chi^2/ddl$	GFI	RMR
Manag. Particip. -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.283 6.220	2.066** 1.809*	0.133 0.052	0.845	0.983	0.044
Rémunération -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.335 0.715	0.627 0.142	0.000 0.000	1.194	0.977	0.062
Communication -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.109 6.485	2.262** 1.731*	0.097 0.051	1.861	0.980	0.063
Formation -> perf soc & orga perf soc & org -> perf fin	0.094 6.364	1.702* 1.675*	0.046 0.047	1.603	0.982	0.054

\*p<.10; \*\*p<.05

**Relation entre chaque type de pratiques de mobilisation et les performances**

# L'approche macro

- Résultats

Variables	Estim.	C.R.	R <sup>2</sup>	$\chi^2$ /ddl	GFI	RMR
Pratiques combinées -> perf sociale	0.241	2.328**	0.141	1.552	0.927	0.064
perf soc & org → Perf Fin	6.591	1.800*	0.053			

\*p<.10; \*\*p<.0

**Relation entre la grappe de pratiques de mobilisation et les performances**

# L'approche macro

## Limites

- indicateurs de performance subjectifs
- un seul répondant
- effet de synergie et rôle de chaque pratique à approfondir
- faible pouvoir explicatif
- pas de prise en compte des perceptions individuelles

# L'approche méso

- **Le projet Espoir: objectifs**

Test complet du modèle RH-performances

Niveau d'analyse: les filiales

Méthodologie:

- étude sur 6 ans à partir de la fusion (1999)
- multiples sources d'information
- étude de la politique « groupe » vs « adaptations locales »

# L'approche méso

- **Le projet Espoir**

## **Données issues de 100 filiales mondiales**

- **Enquête DRH:** indice de déploiement des pratiques RH
- **Données objectives:** taux de roulement, taux d'absentéisme, évolution de la productivité
- **Enquête auprès de 75% des salariés:** pratiques RH, satisfaction et implication

# Conclusion

- Un champ de recherche vaste, aux enjeux importants pour un D.R.H.
- Un besoin d'homogénéisation des travaux
- Des hypothèses difficiles à tester, et à vérifier !
- Une réflexion à poursuivre sur:
  - le rôle des adaptations locales
  - le rôle des autres variables contingentes (stratégie)