

Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH

Jacques Barrette et Rachel Ouellette

Volume 55, numéro 2, 2000

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051306ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051306ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Barrette, J. & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(2), 207–226. <https://doi.org/10.7202/051306ar>

Résumé de l'article

Cette étude vérifie dans quelle mesure la performance organisationnelle perçue peut être prédite par l'intégration des éléments de la stratégie (intégration stratégique verticale opérationnelle) dans les pratiques de gestion de la performance. Elle examine également si la cohérence des systèmes de gestion des ressources humaines avec la gestion de la performance est liée à une performance organisationnelle supérieure. Les résultats montrent que plus il y a intégration des éléments de la stratégie dans le système de gestion de la performance plus la compétitivité, le positionnement concurrentiel et la pérennité de l'organisation augmentent. D'autre part, les résultats indiquent que l'accroissement de la cohérence des systèmes de GRH avec le système de gestion de la performance est lié à une augmentation du positionnement concurrentiel de l'organisation.

Gestion de la performance

Impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH

**JACQUES BARRETTE
RACHEL OUELLETTE**

Cette étude vérifie dans quelle mesure la performance organisationnelle perçue peut être prédite par l'intégration des éléments de la stratégie (intégration stratégique verticale opérationnelle) dans les pratiques de gestion de la performance. Elle examine également si la cohérence des systèmes de gestion des ressources humaines avec la gestion de la performance est liée à une performance organisationnelle supérieure. Les résultats montrent que plus il y a intégration des éléments de la stratégie dans le système de gestion de la performance plus la compétitivité, le positionnement concurrentiel et la pérennité de l'organisation augmentent. D'autre part, les résultats indiquent que l'accroissement de la cohérence des systèmes de GRH avec le système de gestion de la performance est lié à une augmentation du positionnement concurrentiel de l'organisation.

Depuis plus de dix ans, nous avons vu apparaître une littérature abondante soutenant le rôle majeur que les ressources humaines peuvent jouer dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ce courant de pensée, appelé gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), se distingue de la conception traditionnelle de la gestion des ressources humaines (GRH) par l'importance qu'on accorde à l'intégration des pratiques de GRH au processus de décision organisationnelle et de planification stratégique

— BARRETTE, J. et R. OUELLETTE, Faculté des sciences administratives, Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario.

(Bennett, Ketchen et Schultz 1998). Plus spécifiquement, Guest (1989) souligne que la préoccupation de la GSRH est d'assurer que la GRH est pleinement intégrée avec les besoins stratégiques. Dans son modèle, Schuler (1998) est beaucoup plus explicite lorsqu'il soutient que :

La gestion stratégique des ressources humaines est essentiellement associée à l'intégration et à l'adaptation. Ceci vise à assurer que : (1) la gestion des ressources humaines soit pleinement intégrée aux besoins stratégiques de l'entreprise, (2) qu'il y ait une cohérence des politiques de GRH sur deux plans soit avec les autres politiques internes et à l'intérieur des divers niveaux hiérarchiques, et (3) que les pratiques de GRH soient ajustées, acceptées et utilisées par les gestionnaires des opérations et les employés comme faisant partie de leur travail de tous les jours (notre traduction).

Ce qui rendrait les activités de la GRH stratégiques serait donc l'étroitesse et la justesse des liens entre la philosophie, les politiques, les programmes, les pratiques, les processus de gestion des ressources humaines et les besoins stratégiques de l'organisation (Schuler 1998). Comme le souligne Schuler, ce qui permet de catégoriser les activités de GRH (philosophie, programmes, politiques, pratiques et processus) de stratégiques ou non dépend de leur liaison systématique aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Deux types d'intégration ont été proposés dans la littérature. La première, l'intégration verticale, exige que les systèmes de GRH soient liés verticalement à la gestion stratégique (Dyer 1985 ; Guest 1989 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall 1988). Cette liaison verticale implique que les systèmes de GRH soient alignés avec la stratégie d'évolution, mais aussi que les éléments de la stratégie soient intégrés dans les pratiques de GRH à tous les niveaux de la hiérarchie. Selon Wils, LeLouarn et Guérin (1991) l'intégration verticale est accentuée lorsque les données sur la GRH (ex., forces en RH) servent d'intrants au planificateur stratégique et que le planificateur de GRH peut participer au processus de décisions stratégiques. Le deuxième type, l'intégration horizontale, implique que les divers systèmes de GRH (dotation, rémunération, etc.), tout en appuyant la stratégie, soient coordonnés ou cohérents entre eux (Baird et Meshoulana 1988 ; Milliman, Von Glinow et Natham 1991 ; Schuler et Jackson 1987). En théorie, ceci signifie que pour favoriser l'atteinte de la stratégie, les systèmes de GRH doivent se consolider les uns avec les autres tout en étant alignés (intégration verticale) avec la stratégie générale de l'organisation.

L'alignement des systèmes de GRH avec la stratégie a été l'aspect de l'intégration verticale qui a surtout retenu l'attention des auteurs, lesquels ont cherché à présenter des modèles spécifiant les caractéristiques structurelles des systèmes de GRH qui pourraient le mieux s'harmoniser avec la stratégie (Jackson et Schuler 1995 ; Miles et Snow 1984 ; Delery et Doty

1996 ; Wils et Dyer 1984). Les études dans ce domaine ont permis de conclure qu'il existe une relation prévisible entre la stratégie organisationnelle et les pratiques de GRH. Par contre, ces études n'ont pu vérifier que partiellement l'hypothèse que l'impact des pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle dépend de leur alignement avec la stratégie concurrentielle (Huselid et Delaney 1996 ; Delery et Doty 1996 ; Bennett, Ketchen et Schultz 1998).

Il est permis de penser que l'une des raisons pouvant expliquer ces résultats mitigés pourrait être liée à une définition trop générale des caractéristiques structurelles des systèmes de GRH proposés dans les modèles d'alignement. En effet, les modèles de GSRH sont demeurés au niveau macro en assumant, semble-t-il, que les éléments de la stratégie s'intégreront inévitablement dans les comportements de gestion véhiculés par les gestionnaires des divers niveaux hiérarchiques. Ceci n'est cependant pas nécessairement toujours le cas. Par exemple, l'implantation d'un système d'évaluation du rendement orienté vers les résultats, préconisé pour une stratégie « prospecteur » (Miles et Snow 1984), n'implique pas nécessairement l'intégration des éléments spécifiques de la stratégie dans la pratique quotidienne de la gestion de la performance. Autrement dit, en admettant que ce système soit le plus pertinent, rien n'assure en pratique que les éléments clés de la stratégie, que sont les valeurs, la philosophie de gestion, les facteurs clés de succès et les objectifs importants, soient connus, compris et appuyés par les superviseurs et les employés. L'intégration de ces éléments à la gestion quotidienne est pourtant reconnue comme une des conditions préalables à la mobilisation et à la performance organisationnelle. En fait, c'est ce que prône la littérature professionnelle, malgré le peu de recherches empiriques sur le sujet. Le concept d'intégration verticale signifie plus que le choix d'un système de GRH, il doit impliquer une mise en pratique et un transfert réel dans les comportements de gestion des superviseurs à tous les niveaux.

À notre point de vue, l'alignement des systèmes de gestion des ressources humaines à la stratégie organisationnelle ne mène pas nécessairement à l'intégration. En effet, le seul fait de prescrire un système de GRH n'assure pas que ce système intègre la stratégie. Ainsi, dans notre exemple, ce n'est pas parce que le système d'évaluation du rendement met l'accent sur les résultats que les objectifs de travail des employés sont associés dans la réalité aux valeurs et renforcent les facteurs clés de succès ou les compétences clés de l'organisation. Pour qu'il y ait intégration verticale complète, elle doit se faire obligatoirement sur le plan opérationnel (micro), c'est-à-dire au niveau des actions directement sous le contrôle du superviseur. Nous avançons l'hypothèse que le manque d'intégration des éléments de base de la stratégie (vision, valeurs, facteurs clés de succès, objectifs

stratégiques) au niveau micro (intégration stratégique verticale opérationnelle), c'est-à-dire en ce qui concerne des pratiques quotidiennes de gestion, expliquerait l'impact limité de l'alignement structurel avec la performance organisationnelle souligné dans les recherches empiriques.

LIENS ENTRE STRATÉGIE ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Selon Schneier, Shaw et Beatty (1995), la stratégie organisationnelle sera rarement mise en œuvre si la vision et les objectifs stratégiques, dont le lien est établi par les facteurs clés de succès (FCS), ne sont pas communiqués et mis en opération auprès de tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ces auteurs affirment que la performance organisationnelle ne sera atteinte que si les éléments de la stratégie sont inclus et mis en opération. Ils définissent cette intégration comme étant la gestion de la performance. La gestion de la performance est le concept qui retient l'attention des chercheurs de plusieurs disciplines lorsqu'il s'agit de lier la GRH aux besoins stratégiques (Kaplan et Norton 1992 ; Schneier, Shaw et Beatty 1995 ; Atkinson, Waterhouse et Wells 1997). La gestion de la performance est donc un concept plus large que celui de l'évaluation du rendement individuel proprement dit, car elle englobe les actions de gestion qui visent à effectuer le lien logique entre la stratégie et les objectifs opérationnels (St-Onge et al. 1998 ; Barrette et Bérard 2000). La définition de la gestion de la performance s'inscrit donc parfaitement dans les modèles de GSRH et rejoint directement l'intégration verticale des modèles théoriques de la GSRH discutés précédemment.

LES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE À INTÉGRER VERTICALEMENT

L'intégration des éléments de la stratégie (vision, valeurs, FCS, objectifs stratégiques) ou intégration stratégique verticale opérationnelle devrait se faire telles que soient les caractéristiques structurelles du système de GRH mis en place pour s'aligner avec la stratégie d'évolution. Dans la pratique, ce lien entre ces éléments et les attentes de résultats ou de comportements est souvent une partie négligée des systèmes traditionnels d'évaluation du rendement (Wright et Snell 1991). Il est assumé à tort que les caractéristiques structurelles du système (ex. approches par résultats) suffiront par elles-mêmes à assurer l'intégration des éléments de la stratégie. Dans le cadre des modèles de gestion de la performance, l'intégration stratégique verticale opérationnelle de la GRH impliquerait que les objectifs individuels et les comportements humains, inscrits dans le système

d'évaluation du rendement, appuient les éléments de la stratégie. Selon plusieurs auteurs, cela représente un des principaux facteurs clés pour influencer la performance organisationnelle (Schneier, Shaw et Beatty 1995 ; Bevan et Thompson 1991 ; Mohrman et Mohrman 1995 ; Kaplan et Norton 1996).

Plusieurs discussions théoriques ont été avancées afin de justifier et d'expliquer la nécessité et l'importance d'établir et de renforcer les liens spécifiques entre les éléments de la stratégie et leur mise en opération dans la gestion quotidienne de la performance. En ce qui a trait aux valeurs, Ulrich (1991) soutient que les valeurs organisationnelles doivent être concrètement illustrées par des comportements spécifiques décrits dans le système d'évaluation et que les gestionnaires ont un rôle crucial à jouer dans leur communication. D'autre part, plusieurs auteurs en gestion de la performance affirment que l'identification des facteurs clés de succès ou des compétences clés (*core competencies*) est l'élément fondamental qui permettra de faire la charnière entre les objectifs stratégiques et leur mise en opération à tous les niveaux (unités, départements, employés, etc.) (Schneier, Shaw et Beatty 1995 ; Mohrman et Mohrman 1995). Pour leur part, Schneier, Shaw et Beatty (1995) affirment que les facteurs clés ne seront rendus opérationnels que s'ils sont aussi convertis en objectifs concrets au niveau des unités de travail et des individus. Sur ce plan, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) soutiennent qu'à partir du moment où l'employé participe à l'exercice d'identification de ce qu'il peut faire pour influencer positivement les facteurs clés, il établira lui-même facilement des liens concrets parce qu'il comprendra la chaîne logique de cause à effet qui relie sa contribution à la réalisation des objectifs importants pour l'organisation. Dans ce cadre, il est prévu que l'étroitesse de ce lien et sa compréhension affecteront la mobilisation et, par conséquent, la performance organisationnelle. Pour leur part, Byham et Moyer (1996) affirment que le système de gestion de la performance devrait permettre l'évaluation du comment, c'est-à-dire de la relation entre les compétences et les comportements utilisés, et les directions stratégiques véhiculées par l'organisation. Dans le même sens, Latham (1984) et Beatty et Schneier (1988) mettent l'accent sur l'importance d'identifier sous forme d'échelles de comportements les façons de réaliser les objectifs stratégiques. Le modèle de Stonich (1984) soutient, en ce qui a trait à l'influence de la stratégie sur les comportements de gestion, que la fonction évaluation de la performance devrait contribuer à clarifier les objectifs et les comportements devant être compatibles avec la structure organisationnelle, la prise de décisions et la culture. Dans tous ces modèles, et particulièrement dans le modèle de Dionne et Roger (1997), les rôles « informatif » et « d'agent d'intégration vertical » du superviseur sont les facteurs déterminants pour la réalisation de l'alignement des objectifs et des comportements individuels vers l'atteinte des buts stratégiques.

En résumé, la GSRH suppose une intégration verticale de la stratégie au niveau opérationnel, mais pour que cette intégration verticale des éléments de la stratégie ait un impact maximum sur la performance organisationnelle, il est nécessaire que ces éléments aient un sens pour les employés. Pour ce faire, il est essentiel que ces éléments soient incorporés par le superviseur dans sa pratique de la gestion de la performance. Malgré le fait qu'il y ait un nombre considérable de recherches présentant des modèles théoriques et une masse d'articles professionnels prônant ce type d'intégration, le nombre de recherches empiriques sur le sujet est très mince. En conséquence, un des objectifs de la présente étude est de vérifier l'hypothèse voulant que :

H1 : Plus les éléments de la gestion stratégique (vision, valeurs, FCS, objectifs stratégiques) sont intégrés dans la pratique de la gestion de la performance, plus la performance organisationnelle sera élevée.

INTÉGRATION HORIZONTALE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Certains chercheurs affirment que les organisations qui réussissent à articuler les systèmes de GRH entre eux, c'est-à-dire à les rendre complémentaires, auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront une performance organisationnelle supérieure à leurs concurrents (Schuler et Jackson 1987 ; Huselid 1995 ; Schuler 1998). Les résultats des études de Ichniowski, Shaw et Prensuslie (1995), Arthur (1994) et MacDuffie (1995) supportent ce point de vue. Le concept de complémentarité s'inscrit dans le modèle de l'intégration horizontale de la GSRH discuté précédemment et réfère à ce que Wils, LeLouarn et Guérin (1991) nomment la cohérence intersystèmes. Actuellement, l'intégration horizontale des systèmes de GRH semble peu présente dans les organisations ainsi qu'au niveau de la recherche. L'absence de mesures valides de cohérence intersystèmes n'a pas permis jusqu'à maintenant d'évaluer réellement l'impact de l'intégration horizontale sur la performance organisationnelle. En effet, les diverses fonctions de GRH évoluent encore en isolation les unes avec les autres avec peu de coordination ou de relations entre les disciplines (Guest 1990 ; Wright et Snell 1991). Peu d'attention est porté à déterminer les liens de complémentarité entre les pratiques des divers systèmes de GRH.

Selon Wils, LeLouarn et Guérin (1991), la cohérence intersystèmes suppose que les systèmes de GRH jouent un rôle complémentaire et renforcent le système prioritaire. Compte tenu de son importance au plan stratégique, le système global de gestion de la performance peut certainement être considéré comme un système prioritaire autour duquel devrait

graviter les autres systèmes de GRH (Barrette et Bérard 2000). Ce point de vue est appuyé par plusieurs auteurs qui mentionnent qu'il est nécessaire que les divers systèmes de GRH soient cohérents avec le système global de gestion de la performance afin d'atteindre les objectifs de réussite inscrits dans ce dernier système (Byham et Moyer 1996 ; Mohrman, Resnick-West et Lawler 1990). Toutefois, il ne semble pas exister de modèles détaillés qui spécifieraient les points de contacts intersystèmes permettant d'assurer cette cohérence. Ainsi, bien que cette complémentarité a fait l'objet de quelques modèles théoriques, le peu de clarté et de spécificité des liens qui unissent le système de gestion de la performance aux autres systèmes de GRH fait en sorte que le système de gestion de la performance a souvent été conçu en vase clos. Ce manque de cohérence intersystèmes crée très souvent des effets nuisibles plutôt que de produire la synergie attendue découlant de l'intégration avec les autres systèmes de GRH (Gosselin et Murphy 1994). Des exemples d'incohérences entre ces systèmes et de l'effet nuisible engendré ont été fréquemment soulevés, particulièrement en ce qui concerne le système de rémunération et la gestion de la performance (Wils, LeLouarn et Guérin 1991 ; Byham et Moyer 1996 ; Mohrman, Resnick-West et Lawler (1990). Toutefois, cette nécessité de cohérence ne se limite pas au système de rémunération. L'articulation étroite des activités de formation, de sélection et de planification de carrière avec le système de gestion de la performance devrait renforcer ce dernier système et favoriser l'accroissement de la performance organisationnelle. Comme le soulignaient Wils, LeLouarn et Guérin (1991), la cohérence intersystèmes de GRH (alignement horizontal) demeure un des maillons faibles de la GSRH.

Malgré l'importance, aux plans théoriques et pratiques, de la cohérence entre les systèmes de GRH et le système de gestion de la performance, nous n'avons pas identifié de recherches ayant vérifié spécifiquement le caractère complémentaire de ce lien au niveau opérationnel et son impact sur la performance organisationnelle. Le deuxième objectif de cette recherche vise donc à vérifier l'hypothèse voulant que :

H2 : Plus les systèmes de GRH sont cohérents avec le système de gestion de la performance, plus la performance organisationnelle est élevée.

MÉTHODOLOGIE

Questionnaire¹ et sujets. Sur la base de la littérature, une première liste de questions a été élaborée comportant 60 questions couvrant les dimensions

1. Les personnes intéressées à consulter ou à utiliser le questionnaire peuvent en faire la demande directement à Jacques Barrette, Université d'Ottawa.

visées. Ces questions furent prétestées auprès de dix gestionnaires des secteurs public et privé. Ces derniers devaient vérifier la clarté des questions et juger dans quelle mesure ces questions permettaient d'évaluer, en rapport avec le système de gestion de la performance, les dimensions visées, soit « l'intégration stratégique verticale opérationnelle » et « la cohérence intersystèmes ». Lors du prétest, nous n'avons retenu que les items où il y avait unanimité totale des juges sur l'objet de la mesure, ceci, d'une part, pour avoir une variable la plus homogène possible et, d'autre part, pour rendre le questionnaire plus court en vue d'en maximiser le retour. Les données ont été obtenues à partir de ce questionnaire envoyé à 794 entreprises canadiennes susceptibles d'avoir implanté un système de gestion de la performance². Le questionnaire est divisé en quatre sections : (1) les renseignements généraux sur l'organisation et le répondant, (2) 7 items mesurant l'intégration des éléments de la stratégie à la gestion de la performance, (3) 8 items mesurant la cohérence entre les systèmes de GRH et le système de gestion de la performance, et (4) 14 items de mesure de la performance organisationnelle perçue. Les questions des sections 2 et 3 sont posées sous forme d'énoncés pour lesquels le répondant doit dire s'il est en accord ou non en choisissant une des cases sur une échelle de réponse de 0 à 5. Les items de la section 2 vérifient directement l'intégration des éléments de la stratégie dans la pratique de la gestion de la performance (ex. « Chaque employé peut facilement faire le lien entre ses objectifs de travail et les objectifs généraux de l'organisation »). Les questions de la section 3 ciblent la cohérence entre les divers systèmes de GRH (rémunération, sélection/promotion, planification de la carrière, rétrogradation/congédiement, formation/perfectionnement) et la gestion de la performance au niveau opérationnel (ex. « Lors de l'évaluation de la performance, les besoins de formation et de perfectionnement servent de sources d'information pour choisir les activités de formation qui seront offertes à l'employé »). Les choix s'étendent respectivement de « totalement en désaccord », « en désaccord », « légèrement en désaccord », « légèrement d'accord », « d'accord », et « totalement d'accord ». La section 4 demande aux répondants de comparer la performance de leur organisation relativement aux autres organisations qui œuvrent dans le même domaine. La question posée est : « De façon générale, comment compareriez-vous, sur

2. Les chercheurs désirent remercier la compagnie DDI (Dimension Développement International Canada) et particulièrement M. Jocelyn Bérard, directeur général de l'impartition et M. Paul Bernthal, responsable de la recherche pour leur collaboration en nous fournissant la liste des organisations participantes ainsi que le support logistique nécessaire à la réalisation de cette recherche. DDI est une firme internationale de consultation, dont le siège social est à Pittsburg, qui se spécialise dans la conception et l'implantation de systèmes de GRH et plus en particulier de systèmes de gestion de la performance.

les éléments suivants, la performance de votre organisation relativement aux autres organisations qui œuvrent dans le même domaine ? » Une échelle graduée en 5 points similaire à celle de Huselid (1995) a été utilisée. Ces dernières questions s'adressent à 14 différents éléments de mesure de la performance organisationnelle telle que perçue par les répondants et touchent, entre autres, à la qualité des produits et des services, à l'habileté à attirer et à maintenir des employés clés, à l'atteinte des objectifs stratégiques, à la part du marché, etc. La formulation de ces questions s'appuie sur les travaux de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et de Huselid (1995). La fidélité interne des échelles des sections 2, 3 et 4 du questionnaire varie de .77 à .90.

Un total de 177 questionnaires dûment complétés nous ont été retournés, soit un taux de réponse de 22 %. Tous les questionnaires ont été complétés par un responsable des ressources humaines détenant une autorité fonctionnelle (directeur, vice-président, etc.). Les répondants provenaient des entreprises clientes de la compagnie de consultation DDI et toutes les personnes contactées au sein de ces organisations étaient des responsables des ressources humaines. Il est raisonnable d'avancer que ces personnes étaient en position de fournir une évaluation valable de la performance de leur entreprise respective puisqu'elles occupaient des postes stratégiques dans la haute gestion de leur organisation. De plus, elles étaient les mieux placées pour nous fournir l'information nécessaire relativement aux pratiques de gestion de la performance des individus et de l'organisation en relation avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Le fait d'avoir cibler ce groupe assure une certaine homogénéité des répondants. Parmi eux, 40 % proviennent du secteur secondaire (manufacturier ou de transformation), 31 % du secteur des services répartis comme suit : 11 % du secteur des services en général, 15 % du secteur des services sans buts lucratifs (hôpitaux, écoles, services publics, etc.), 3 % du secteur des transports et 1,7 % du secteur de la vente en gros ou au détail. Les autres organisations participantes œuvrent dans le secteur primaire (13 %), la haute technologie (4,5 %) et d'autres secteurs divers (11,9 %). Une proportion de 25 % des organisations emploie moins de 250 personnes, 16 % ont entre 250 et 499 employés, 17 % entre 500 et 999 employés, 19 % entre 1 000 et 2 499 employés, 13 % entre 2 500 et 5 000 employés et près de 10 % des organisations ont plus de 5 000 employés. En ce qui concerne le nombre d'années d'existence des organisations, près de 73 % des répondants ont indiqué plus de 25 ans d'existence, 10 % entre 20 et 25 ans, 11 % entre 8 et 19 ans et 6 % ont moins de 8 années. C'est à 96 % que les répondants ont indiqué posséder un département ou un service de GRH et 90 % disent avoir implanté un système complet de gestion de la performance dans leur organisation.

Les variables indépendantes. Les deux variables indépendantes sont représentées par le degré d'*intégration stratégique verticale opérationnelle* et le degré de *cohérence intersystèmes*. La cohérence interne de la dimension « intégration stratégique verticale opérationnelle » est de .90, et celle de la cohérence intersystèmes est de .77. Le score sur chaque variable est calculé en prenant le total des réponses aux items se rapportant à leur catégorie respective (sections 2 et 3 du questionnaire). La dimension intégration stratégique verticale opérationnelle mesure donc le degré d'intégration des éléments de la stratégie à la gestion de la performance. La dimension cohérence intersystèmes représente le degré de cohérence entre les systèmes traditionnels de GRH et la partie opérationnelle du système de gestion de la performance.

Les variables dépendantes. Une analyse factorielle avec rotation orthogonale (varimax) a permis d'identifier trois facteurs qui expliquent 61 % de la variance des résultats reliés à la performance organisationnelle. La structure obtenue après 6 itérations est composée de trois *facteurs* ayant des « valeurs propres » supérieures à un. Le premier facteur explique 23 % de la variance, le second facteur 20 % et le troisième 18 %. Afin d'épurer les facteurs, seules les corrélations (*loading*) de .50 et plus ont été conservées. Ainsi, les variables dépendantes sont représentées par trois facteurs regroupant des mesures qualitatives de la performance perçue de l'organisation soit la compétitivité (caractère d'efficacité et d'efficience intrinsèque des organisations), la pérennité (continuité et survie) et le positionnement concurrentiel (clients et au marché). Le tableau 1 présente la composition de chaque facteur.

RÉSULTATS

Nous savons que le nombre d'années d'existence et la taille de l'entreprise, ici mesurée par le nombre d'employés, sont parfois associés positivement à certains indices de performance organisationnelle (Terpstra et Rozell 1993 ; Arthur 1994). En outre, il est raisonnable de penser que le nombre d'années d'existence d'un système de gestion de la performance puisse expliquer une partie de son impact. En effet, un système récemment implanté pourrait ne pas avoir encore produit l'effet escompté. Enfin, il est plausible que certains secteurs d'activités puissent bénéficier plus que d'autres de ce type de système de gestion. Par exemple, dans le secteur des services professionnels la performance organisationnelle est plus étroitement liée à la performance humaine qu'elle peut l'être dans le secteur manufacturier. En conséquence, il nous apparaît nécessaire de contrôler l'effet de ces variables avant d'étudier les variables indépendantes. Chaque variable de contrôle a été mesurée à partir d'une échelle à intervalle formée

TABLEAU 1
Structure factorielle des mesures de performance organisationnelle

<i>Variables</i>	<i>% variance expliquée</i>	<i>Corrélations (valeurs propres)</i>
<i>Facteur 1 : Compétitivité</i>	23,2	
Contrôle et utilisation efficace des ressources		.79
Atteinte des objectifs stratégiques		.68
Satisfaction des employés à travailler pour l'organisation		.63
Capacité de l'organisation à contrôler ses coûts		.75
Productivité générale de l'organisation		.73
<i>Facteur 2 : Pérennité</i>	20,0	
Qualité des produits, services ou programmes		.60
Développement de nouveaux produits, services ou programmes		.60
Habilité à attirer les employés		.63
Habilité à retenir les employés clés		.66
<i>Facteur 3 : Positionnement concurrentiel</i>	17,9	
Fidélité des clients		.54
Efficacité de l'effort marketing		.75
Part du marché		.83
Croissance du marché		.86

de classes de même étendue, soit 9 classes de 500 employés pour la variable taille de l'organisation, 5 classes de 3 ans pour le nombre d'années d'existence du système d'évaluation du rendement, et 9 classes de 4 ans pour le nombre d'années d'existence de l'organisation. Les trois variables de contrôle ont donc été introduites en bloc à l'étape 1 de chaque régression. Par la suite, chaque variable indépendante a été entrée à l'étape 2. Ainsi, une analyse de régression linéaire a été effectuée afin de vérifier l'importance de chaque variable prédictrice soit l'*intégration stratégique verticale opérationnelle* (H1) et la *cohérence intersystèmes* (H2) sur les trois variables dépendantes indicatrices de la performance organisationnelle et ce, tout en tenant compte des trois variables de contrôle. Les tests d'hypothèses sont basés sur les changements dans le niveau de variance expliquée avant et après que chaque variable d'intérêt ait été ajoutée aux variables de contrôle.

Les résultats indiquent que la première hypothèse de recherche est corroborée. Celle-ci prédisait que plus les éléments de la gestion stratégique (vision, valeurs, FCS, objectifs stratégiques) étaient intégrés dans la pratique de la gestion de la performance, plus la performance organisationnelle serait élevée.

TABLEAU 2
Résultats de l'analyse de régression entre la dimension
« intégration stratégique verticale opérationnelle » et les facteurs
de performance organisationnelle

<i>Variables dépendantes</i>	<i>Bloc</i>	<i>Variables indépendantes</i>	β	<i>F</i>	ΔR^2				
Contrôle	1	Taille org.	.151*	3.17	.07*				
		N. années du système	-.203*						
		Années d'existences org.	.063						
Compétitivité	2	Intégration stratégique	.535	17.88	.27**				
Contrôle	1	Taille org.	-.029	.478	n.s.				
		N. années du système	-.058						
		Années d'existences org.	.042						
Pérennité	2	Intégration stratégique	.455	9.1	.20**				
		Contrôle	1			Taille org.	-.036	2.00	n.s.
						N. années du système	-.170		
		Années d'existences org.	.076						
Positionnement concurrentiel	2	Intégration stratégique	.311	5.44	.09**				

* $p \leq .01$ ** $p \leq .0001$

Les résultats du tableau 2 indiquent que la variable *intégration stratégique verticale opérationnelle* explique une augmentation significative de la variance sur chacun des trois facteurs de performance organisationnelle soit : un ΔR^2 de .27 pour le facteur compétitivité ($F(5,172) = 17.88$, $p \leq .0001$), de .20 pour le facteur pérennité ($F(5,172) = 9.1$, $p \leq .0001$) et de .09 pour le facteur positionnement concurrentiel ($F(5,172) = 5.44$, $p \leq .0001$). Les scores bêta standardisés sont positifs et leurs valeurs sont respectivement de .535, .455 et .311 pour les trois facteurs présentés, indiquant que la prédiction va dans le sens attendu. L'examen des variables de contrôle montre que la taille de l'organisation et le nombre d'années d'utilisation du système de gestion de la performance sont significatifs pour la compétitivité seulement ($p \leq .05$). Ces deux éléments expliquent ensemble 5 % de la variance des résultats.

La deuxième hypothèse prédisant que plus les systèmes de GRH seraient cohérents avec les aspects opérationnels du système de gestion de la performance, plus la performance organisationnelle serait élevée est partiellement corroborée. Les résultats du tableau 3 indiquent que la variable *cohérence intersystèmes* explique une augmentation significative de la variance du facteur positionnement concurrentiel ($F(5,172) = 3.75$) avec

un ΔR^2 de .05 et un score bêta standardisé de .235 allant dans la direction attendue. Les ΔR^2 pour les équations portant sur les facteurs *compétitivité* et *pérennité* ne sont pas significatifs.

TABLEAU 3
Résultats de l'analyse de régression entre la variable cohérence intersystèmes et les facteurs de performance organisationnelle

<i>Variables dépendantes</i>	<i>Bloc</i>	<i>Variables indépendantes</i>	β	<i>F</i>	ΔR^2
Contrôle	1	Taille org.	.159	3.17	.07*
		N. années du système	-.197		
		Années d'existences org.	.060		
Compétitivité	2	GRH	-.091	2.85	.008
Contrôle	1	Taille org.	.059	.478	n.s.
		N. années du système	-.086		
		Années d'existences org.	.012		
Pérennité	2	GRH	.139	1.06	.02
Contrôle	1	Taille org.	.037	2.00	n.s.
		N. années du système	-.181		
		Années d'existences org.	.051		
Positionnement concurrentiel	2	GRH	.235	3.75	.05**

* $p \leq .01$ ** $p \leq .0001$

DISCUSSION, LIMITES ET CONCLUSIONS

En résumé, les résultats montrent (1) que la performance organisationnelle est prédite par une augmentation de l'intégration des éléments de la stratégie avec la gestion de la performance et que (2) le positionnement concurrentiel est associé positivement à une augmentation de la cohérence entre les pratiques de GRH et la gestion de la performance au niveau opérationnel.

Les résultats de l'analyse de régression entre la dimension intégration stratégique verticale opérationnelle et les trois facteurs à l'étude démontrent que la variance des résultats est davantage expliquée par le facteur compétitivité (27 %), puis par le facteur pérennité (20 %) et, enfin, par le positionnement concurrentiel (9 %). Nous avons défini la compétitivité comme étant composée d'éléments faisant référence au caractère d'efficacité et d'efficience intrinsèques des organisations. Par exemple, l'atteinte des objectifs stratégiques et la productivité générale de l'entreprise sont

deux composantes de ce facteur. Pour sa part, la pérennité fait référence à l'avenir de l'organisation, à sa continuité et à sa survie à long terme. La stratégie organisationnelle étant à la fois reliée à la réalisation des objectifs à court et à long terme et à la vision des entreprises via un ensemble de facteurs clés de succès, on peut plus facilement comprendre pourquoi la compétitivité et la pérennité expliquent une part plus importante de la variance des résultats. Ce sont en effet des facteurs plus intrinsèques à l'organisation, tout comme la gestion stratégique. Il est possible que ceci explique pourquoi le facteur positionnement concurrentiel, qui est composé d'éléments plus externes à l'organisation, explique une part beaucoup plus mince de la variance des résultats. Ces résultats permettent de croire que l'intégration des éléments de la stratégie organisationnelle aux pratiques de gestion de la performance au niveau opérationnel pourrait avoir un effet déterminant sur l'atteinte des objectifs de performance accrue que se fixent les organisations.

La seconde hypothèse prévoyait une relation positive entre la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et de gestion des ressources humaines et la performance perçue de l'organisation. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes limités à six pratiques de gestion des ressources humaines, soit la rémunération, la promotion/sélection, la planification de carrière, le congédiement/rétrogradation, la formation individuelle, les besoins globaux en formation et la description de tâches. L'analyse de régression n'a permis de vérifier que partiellement (facteur 3) et faiblement (5 %) l'existence d'un lien entre la cohérence intersystèmes et la performance organisationnelle. En effet, seul le positionnement concurrentiel de l'organisation montre un résultat significatif. L'analyse du contenu de ce facteur suggère qu'il est lié davantage à des composantes économiques de la performance organisationnelle. C'est peut-être justement parce qu'il se compose principalement d'éléments à caractère économique que ce facteur particulier, contrairement aux deux autres, explique une petite partie de la variance des résultats. Une question qui peut être posée ici est si le fait d'avoir utilisé des indicateurs perçus de la performance peut avoir réduit le pourcentage de la variance expliquée par les différents facteurs à l'étude. Ainsi, il serait intéressant, dans de futures recherches, de vérifier la présence d'un lien entre la complémentarité des pratiques de gestion de la performance et les autres composantes de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle en utilisant des indicateurs financiers réels et non des indicateurs perçus.

Bien que l'objectif et la méthodologie aient été différents, les résultats obtenus vont dans la même direction que ceux des études ayant étudié la relation entre la complémentarité des pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Ichniowski, Shaw et Prennuslie 1995 ; Snell et Dean

1992 ; Delaney et Huselid 1996 ; Arthur 1994 ; Huselid 1995 ; Huselid et Becker 1994). De façon générale, ces recherches en arrivent à la même conclusion en montrant que la combinaison de certaines pratiques ressources humaines appelées pratiques complémentaires de haute performance a un impact positif sur la performance organisationnelle. Ces études appuient donc l'idée que l'intégration ou la cohérence des pratiques de GRH est un facteur important à considérer pour les entreprises engagées dans la course à la maximisation de la performance. Toutefois, nous avons noté que le concept de complémentarité est encore mal défini dans la littérature et qu'il devient difficile de faire le lien entre nos résultats et ceux observés dans les autres études consultées. Dans le cadre de la présente étude, nous entendons par pratiques complémentaires des pratiques provenant de différents systèmes de GRH (ex., formation) qui viennent s'appuyer pour créer de la synergie. De plus, nous avons regardé la complémentarité sous un seul angle, soit celui de la gestion de la performance, alors que d'autres liens de complémentarité peuvent exister entre d'autres ensembles de pratiques de gestion de GRH provenant de différents systèmes. En fait, il serait nécessaire de mieux cerner la définition de la complémentarité et d'identifier plus clairement les liens multiples potentiels qui peuvent entrer en jeu afin de mieux comprendre leurs effets sur la performance des organisations. Il s'agit là d'une avenue de recherche intéressante que nous proposons aux futurs chercheurs en ce domaine.

Une autre explication possible relativement aux résultats obtenus en relation avec la deuxième hypothèse est peut-être le caractère restrictif des questions posées dans cette section du questionnaire. Il serait probablement nécessaire de développer d'autres questions afin de capter plus entièrement la relation de cohérence entre les systèmes de GRH. Une explication supplémentaire découle de cette première observation, soit le petit nombre de questions posées touchant chaque système de GRH et leur cohérence avec la gestion de la performance. Nous recommandons donc aux futurs chercheurs de développer une section plus détaillée et complète que la nôtre pour tester plus efficacement cette dimension.

Cette recherche comporte certaines limites. Parmi ces limites, il faut mentionner l'hétérogénéité des entreprises participantes, qui bien que permettant une certaine généralisation des résultats à l'ensemble des secteurs d'activités des entreprises, rend le contrôle des nombreuses variables pouvant affecter les résultats plus difficile. Une analyse par secteur d'activités est donc prévue prochainement. D'autre part, les concepts d'intégration stratégique verticale opérationnelle et de cohérence intersystème ont été mesurés avec un minimum d'items. La définition du concept de cohérence et d'intégration est en évolution et une recherche en cours permettra d'enrichir la définition des concepts ainsi que leur mesure.

L'utilisation d'indicateurs perçus pour évaluer la performance organisationnelle est une autre limite. Toutefois, cette limite est amoindrie par les résultats de recherches qui tendent à démontrer que ces indicateurs sont corrélés avec des indicateurs de performance objectifs (Huselid 1995). D'autre part, les mesures de perception ont l'avantage de permettre d'évaluer l'impact des pratiques de gestion de la performance et de gestion des ressources humaines chez des organisations pour qui les mesures financières directes de la performance ne sont généralement pas disponibles ou pertinentes (organismes sans but lucratif par exemple). Enfin, l'évaluation de la performance organisationnelle parallèlement aux jugements sur la mesure des variables indépendantes posent le problème de la possibilité de la variance commune. En effet, les répondants peuvent avoir inconsciemment orientés leurs réponses sur la performance organisationnelle de façon à confirmer la valeur de leurs programmes de GRH. Il serait souhaitable dans les recherches futures que les chercheurs qui s'intéressent à cette question obtiennent des données en provenance de répondants distincts sur les variables indépendantes et dépendantes. Par exemple, l'obtention de jugements sur l'intégration stratégique pourrait être enrichie si plusieurs employés de divers services, niveaux hiérarchiques et catégories d'emploi de la même organisation évaluaient cette dimension. Il serait alors possible de calculer un score global d'intégration plus précis. En plus, ceci permettrait de vérifier dans quelle mesure cette intégration varie à l'intérieur d'une même organisation et d'explorer les caractéristiques organisationnelles pouvant agir comme facteurs contingents de l'intégration des pratiques de GRH à la stratégie.

Malgré ces limites, cette étude fournit aux chercheurs un soutien empirique appuyant l'idée que l'intégration verticale et horizontale puissent être liées à la performance organisationnelle dans le cadre de la gestion de la performance.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR, J. B. 1994. « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, 670–687.
- ATKINSON, A. A., J. H. WATERHOUSE et R. B. WELLS. 1997. « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement ». *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, 25–37.
- BAIRD, L. et I. MESHOULAM. 1988. « Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management ». *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, 116–128.
- BARRETTE, J. et J. BÉRARD. 2000. « Gestion de la performance : vers un système intégré ». *Gestion*, vol. 24, n° 4, 12–19.

- BEATTY, R. W. et C. E. SCHNEIER. 1988. « Strategic Performance Appraisal Issues ». *Readings in Personnel and Human Resource Management*. 3^e édition. 256–266.
- BENNETT, N., D. J. KETCHEN et E. B. SHULTZ. 1998. « An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resources Management and Strategic Decision Making ». *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, 3–16.
- BEVAN, S. et M. THOMPSON. 1991. « Performance Management at the Crossroads ». *Personnel Management*, vol. 23, n° 1, 37–39.
- BYHAM, W. C. et R. P. MOYER. 1996. *Using Competences to Build a Successful Organization*. DDI Monograph.
- DELANEY, J. T. et M. A. HUSELID. 1996. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 949–969.
- DELERY, J. E. et D. H. DOTY. 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, 802–835.
- DIONNE, P. et J. ROGER. 1997. *Le stratège du XXI^e siècle : vers une organisation apprenante*. Cowansville : Gaëtan Morin Éditeur.
- 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, vol. 3, 1–30.
- GOSSELIN, A. et K. MURPHY. 1994. « L'échec de l'évaluation de la performance ». *Gestion*, vol. 19, n° 3, 17–28.
- GUEST, D. 1989. « Personnel and HRM : Can You Tell the Difference ? ». *Personnel Management*, vol. 21, 48–51.
- GUEST, D. 1990. « Human Resource Management and the American Dream ». *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 4, 377–397.
- 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, 635–672.
- HUSELID, M. A. et B. E. BECKER. 1994. « The Strategic Impact of Human Resources : Results from a Panel Study ». Working paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ.
- HUSELID, M. A. et J. T. DELANEY. 1996. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 949–969.
- ICHNIOWSKI, C., K. SHAW et G. PRENNUSLIE. 1995. *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*. Working Paper Series, National Bureau of Economic Research.
- JACKSON, S. E. et R. S. SCHULER. 1995. « Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments ». *Annual Review of Psychology*. M. R. Rosenzweig et L. W. Porter, dir., vol. 46, 89–102.

- KAPLAN, R. S. et D. P. NORTON. 1992. « The Balanced Scoreboard : Measures that Drive Performance ». *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, 71–79.
- KAPLAN, R. S. et D. P. NORTON. 1996. « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ». *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 1, 75–85.
- LATHAM, G. 1984. « The Appraisal System as A Strategic Control ». *Strategic Human Resource Management*. C. J. Fombrun, N. M. Tichy et M. A. Devanna, dir. New York : Wiley, 87–100.
- LENGNICK-HALL, C. A. et M. L. LENGNICK-HALL. 1988. « Strategic Human Resources Management : A Review of Literature and a Proposed Typology ». *Academy of Management Review*, vol. 13, 454–470.
- MACDUFFIE, J. P. 1995. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World of Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, 197–221.
- MILES, R. E. et C. C. SNOW. 1984. « Designing Strategic Human Resources Systems ». *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, 36–52.
- MILLIMAN, J., M. VON GLINOW et M. NATHAN. 1991. « Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multi-national Companies : Implications for Congruence Theory ». *Academy of Management Review*, vol. 16, 318–339.
- MOHRMAN, A. M., S. RESNICK-WEST et E. E. LAWLER. 1990. *Designing Performance Appraisal Systems*. 3^e édition. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- MOHRMAN, A. S. et A. M. MOHRMAN. 1995. « Performance Management is Running the Business ». *Compensation and Benefits Review*, juillet-août, 69–75.
- MORIN, E. M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN. 1994. *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Cowansville : Gaëtan Morin Éditeur.
- SCHNEIER, C. E., D. G. SHAW et R. W. BEATTY. 1995. « Performance Measurement and Management : A Tool for Strategy Execution ». *The Performance, Measurement, Management and Appraisal Sourcebook*. D. G. Shaw, C. E. Schneier, R. W. Beatty et L. S. Baird, dir. Amherst, Mass. : Human Resource Development Press.
- SCHULER, R. S. 1998. « Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 1, 18–31.
- SCHULER, R. S. et S. E. JACKSON. 1987. « Organizational Strategy and Organizational Levels as Determinants of Human Resource Management Practices ». *Human Resource Planning*, vol. 10, n° 3, 125–141.
- SNELL, S. A. et J. W. DEAN. 1992. « Integrated Manufacturing and Human Resource Management : A Human Capital Perspective ». *Academy of Management Journal*, vol. 35, 467–504.
- ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Cowansville : Gaëtan Morin Éditeur, 379–417.

- STONICH, P. J. 1984. « The Performance Measurement and Reward Systems : Critical to Strategic Management ». *Organizational Dynamics*, vol. 12, 45–57.
- TERPSTRA, D. E. et E. J. ROZELL. 1993. « The Relationship of Staffing Practice to Organizational Levels Measures of Performance ». *Personnel Psychology*, vol. 46, 27–48.
- ULRICH, D. 1991. « Using Human Resources for Competitive Advantage ». *Making Organizations Competitive*. R. Kilmann, I. Kilmann et associates, dir. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, 129–155.
- WEBER, C. L. 1984. *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance : A Review of the Literature*. Human Resource Management Project Series, Kingston, Ont. : IRC Press.
- WILS, T. et L. DYER. 1984. « Relating Business Strategy to Human Resource Strategy ». Conférence au congrès de l'Academy of Management, Boston (publiée dans T. Wils, J.-Y. LeLouarn et G. Guérin. 1991. *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal).
- WILS, T., J.-Y. LÉLOUARN et G. GUÉRIN. 1991. *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- WRIGHT, P. M. et S. A. SNELL. 1991. « Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management ». *Human Resource Management Review*, vol. 1, 203–225.

SUMMARY

Performance Management : Impact of the Integration of Strategy and Coherence of HRM Systems on Organizational Performance

For more than ten years, a great deal has been written about the key role that human resources can play in acquiring a competitive advantage. HRM activities would become strategic if the organization's philosophy, policies, programs, practices, HRM processes and strategic needs were systematically linked (Schuler 1998). Two types of integration have been proposed in the literature : first, vertical integration, which requires that HRM systems be vertically linked with strategic management ; and second, horizontal integration, which implies that HRM systems (staffing, compensation, etc.) be co-ordinated and coherent with each other while supporting the strategy. Full vertical integration must be achieved at the operational level (the micro level), that is, in actions that are directly under the supervisor's control. We hypothesize that the lack of integration of the

strategy's basic elements (vision, values, key factors of success, strategic objectives) into the micro level (strategic, vertical and operational integration), that is, into daily management practices, would explain the limited impact of structural alignment on organizational performance, which has been emphasized in empirical studies. Thus, the aim of our study is to verify to what extent organizational performance can be predicted by the integration of strategic elements (strategic, vertical and operational integration) into the daily practices of performance management (H1). Moreover ; with regard to horizontal integration, some researchers maintain that organizations that succeed in linking the HRM systems, making them complementary, will be in a better competitive position and will surpass their competitors' organizational performance. This study thus examines whether the alignment of HRM systems with performance management is linked to better organizational performance (H2). The questions used to measure the concepts were developed on the basis of the literature and their content was validated by ten managers. The items to measure organizational performance come from a previous study. The internal reliability of the scales varies from .77 to .90. The data were derived from questionnaires completed by 177 Canadian firms that have implemented a performance management system. To sum up, the results show that the more the strategic elements are integrated into the performance management system, the greater the increase in competitiveness, competitive position and the survival of the organization. Moreover, the results show that the increase in the coherence of HRM systems with the performance management system is linked to an increase in the organization's competitive position. The results are discussed in the light of current research and the limitations of the research are presented.