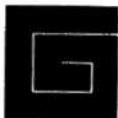




*Dominique Bouteiller est présentement étudiant de doctorat à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il est boursier du CRSHC et de la Fondation DESJARDINS.*



*Gilles Guérin est professeur titulaire et directeur de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.*



## La philosophie de gestion des ressources humaines: un outil de gestion?

par Dominique Bouteiller et Gilles Guérin

Depuis quelques années, praticiens et théoriciens du management semblent s'intéresser de plus en plus à la dimension culturelle du fonctionnement des organisations. Les «valeurs» et les «normes» des divers groupes d'acteurs font l'objet d'analyses approfondies et certains auteurs n'hésitent plus à affirmer, exemples à l'appui, que le développement d'une «culture d'entreprise» cohérente est l'une des conditions fondamentales de l'efficacité d'une organisation (Peters et Waterman, 1982; Deal et Kennedy, 1982).

Comme nous le rappelle Sainsaulieu (1986)

«Tout se passe comme si le management contemporain, encouragé par un certain recul de l'argumentation rationnelle en matière de gestion - recul corroboré par la complexité croissante des systèmes et des interférences entre acteurs dans et autour de l'organisation-, choisissait désormais de privilégier l'usage de la symbolique ou de l'idéologie dans la combinaison de ses ressources productives.»

Pour implanter ses orientations et choix stratégiques, le dirigeant moderne ne doit donc plus seulement s'assurer d'intégrer les structures et les systèmes de gestion de son entreprise, mais il doit aussi s'efforcer d'obtenir de ses propres em-

ployés le consensus le plus large cohérent possible à l'égard de stratégie de développement (Reit et Ramanantsoa, 1985).

Pour atteindre un tel objectif lui faut en premier lieu bien comprendre les caractéristiques culturelles de son propre milieu et se positionner clairement par rapport celles-ci en précisant quelles sont les valeurs et orientations qu'il souhaite transmettre aux ressources humaines disponibles. Il doit en quelque sorte «annoncer la couleur».

À la lumière des publications récentes en théorie des organisations, nous verrons maintenant quoi renvoie cette tendance des dirigeants à formaliser et à diffuser la philosophie de gestion en matière de ressources humaines.

### DÉFINITION ET FORME DES PHILOSOPHIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La philosophie de gestion de ressources humaines, telle qu'abordée et définie par les chercheurs<sup>(1)</sup> nous renvoie généralement à un ensemble de valeurs ou, si l'on veut, de principes et de convictions d'ordre général, que la direction de l'entre-

prise s'engage à respecter à l'égard de son personnel dans la poursuite de ses activités.

Le plus souvent, ces énoncés sont consignés sous forme écrite et communiqués à divers groupes de personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

La manière dont les valeurs transparaissent à travers ces énoncés varie d'une entreprise à l'autre. Elles peuvent être présentées entre autres:

- sous forme de «principes généraux» que la direction s'engage à respecter dans ses relations avec son personnel et qui s'apparentent à ce que l'on appelle communément le «style de gestion» :

Exemple :

«La compagnie donne aux employés l'occasion de relever des défis et d'atteindre des objectifs personnels tout en contribuant à la réalisation des objectifs organisationnels [...]»<sup>(2)</sup>

- sous forme de «politiques et pratiques générales de gestion» que la direction se propose de mettre en place ou de suivre de façon à encadrer le travail de son personnel :

Exemple :

«La compagnie favorise traditionnellement la sécurité d'emploi. Chaque engagement est fait dans une perspective de carrière dans l'organisation. Les nouveaux employés sont affectés à des emplois qui constituent la voie d'accès naturelle à d'autres emplois pouvant être comblés par promotion interne [...]»<sup>(2)</sup>

- sous forme d'«attentes» exprimées par la direction à l'égard des attitudes et comportements de ses employés :

Exemple :

«La compagnie s'attend à ce que les employés:

- participent au processus de changement en communiquant

d'une manière franche et honnête;

— se conduisent d'une manière intègre lorsqu'ils assument des responsabilités dans leur emploi;

— prennent des initiatives s'ils veulent se développer et progresser;

— acceptent d'engager leur responsabilité personnelle lorsqu'il s'agit de leur sécurité personnelle, de celle de leurs collègues ou de celle du public en général.»<sup>(2)</sup>

Notons ici que c'est la seconde formulation, celle qui énonce les politiques et les pratiques de gestion, qui semble la plus fréquente.

Il est à remarquer que les énoncés relatifs à la gestion des ressources humaines font presque toujours partie d'un ensemble beaucoup plus global présentant la philosophie de gestion de l'entreprise. Ainsi, la manière dont les dirigeants entendent gérer les ressources humaines voisine avec d'autres aspects du style de gestion concernant le type de relations que ces mêmes dirigeants souhaitent maintenir avec les clients, les fournisseurs, les syndicats, le gouvernement, ainsi que le type de responsabilités qu'ils s'engagent à assumer envers l'environnement physique (protection, aménagement, etc.) ou humain (actionnaires, communauté locale, etc.).

Du reste, comme le souligne Ninger (1982), le fait de formaliser par écrit la philosophie de gestion des ressources humaines et de la présenter intégrée aux autres aspects de la vie de l'entreprise donne une plus grande visibilité aux énoncés constitutifs de cette philosophie et facilite leur diffusion interne, ce qui n'est pas à négliger lorsque le nombre d'employés à informer est élevé ou que l'entreprise est très décentralisée.

## CONTENU DES PHILOSOPHIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les textes qui présentent des philosophies de gestion consacrent en moyenne six à huit différents énoncés aux ressources humaines. Plus spécifiquement, ce sont les comportements attendus de l'employé dans son travail et les perspectives de carrière et de développement offertes qui font l'objet du plus grand nombre d'énoncés.

Cela dit, on peut assez facilement regrouper les divers contenus des philosophies de gestion des ressources humaines selon cinq grandes dimensions :

- la nature de la relation qui lie l'employeur et l'employé;
- le niveau de participation des employés à la prise de décision;
- l'importance respective des ressources humaines internes et externes;
- l'importance respective de l'effort individuel et collectif;
- le degré d'implication sociale.

La première dimension, soit la nature de la relation qui lie l'employeur et l'employé, est au cœur de la philosophie de gestion. Elle explique comment l'employé est perçu par la direction dans l'organisation. Une première approche considère l'employé comme un subordonné et s'appuie sur le droit légitime de l'employeur de diriger et de contrôler le travail des employés, sur l'importance de l'autorité de commandement, sur le principe voulant que le travail en soi n'est pas une source d'enrichissement majeure pour l'individu, et qu'une rémunération équitable est ce qui mobilisera l'employé (Fombrun et al., 1984).

À l'opposé, on trouve un deuxième approche très populaire actuellement (Peters et Waterman 1982), celle de l'employé considéré comme un membre. L'appartenant

à un ensemble plus grand (l'équipe ou clan, selon l'expression utilisée par Beer et al., 1984) qui partage les mêmes valeurs et les mêmes objectifs est alors privilégiée. Dans une culture aussi homogène, l'employé, maintenant identifié à l'organisation, est censé prendre des initiatives, voire se «défoncer» (Serieyx, 1982), à partir des éléments les plus intrinsèques de son travail et sans qu'il soit nécessaire de le contrôler ou d'organiser rigidelement les tâches qu'il doit accomplir. Une telle approche répond au double besoin d'appartenance et de singularisation que chaque individu, selon Becker (1975), porte en lui-même.

À un autre niveau se situe la relation de type «affaires» (Beer et al., 1984), où l'employé est perçu comme un entrepreneur avec qui l'entreprise négocie des contrats basés sur la valeur économique des services demandés par l'organisation et sur la compétence de ceux qui les fournissent. Une telle approche attribue à l'employé un prix qui est fonction de la manière dont celui-ci peut répondre aux besoins actuels de l'organisation. À chaque négociation, l'entreprise peut aussi bien reconduire ses contrats avec sa main-d'oeuvre interne que traiter avec d'autres individus.

Enfin, dernière approche rencontrée dans les publications (Dyer et Holder, 1988), l'employé peut être considéré comme un actif au sens comptable, un actif qu'il faut gérer soigneusement car il peut prendre de la valeur avec le temps. Dans cet état d'esprit, l'employeur reconnaît la primauté de la ressource humaine et ne ménage pas ses efforts pour atteindre l'excellence et améliorer la valeur de son actif.

La deuxième dimension a trait au niveau de participation des employés à la prise de décision. Elle indique le niveau de pouvoir que les dirigeants sont prêts à concéder à leurs employés (Beer et al., 1984). Souhaitent-ils minimiser la participation de ces derniers de manière à protéger au maximum leur droit de diriger en fonction de leurs besoins, ou bien acceptent-ils de considérer qu'une certaine convergence de leurs intérêts avec ceux des employés rend

souhaitable une implication plus grande de ceux-ci dans les processus de prise de décision (au niveau de l'atelier, dans les mécanismes de griefs, dans les comités d'entreprises ou par le biais de la négociation ou de la consultation)? Selon cette dimension, les philosophies de gestion peuvent être classées sur un continuum allant du style de gestion le moins participatif (tous les pouvoirs sont entre les mains de la direction générale) au style de gestion le plus participatif (chaque employé dispose d'une multitude de moyens pour influencer son travail, sa rémunération, ses conditions de travail, voire le développement de l'entreprise).

La troisième dimension porte sur l'importance qu'accordent les dirigeants aux employés de l'organisation par rapport aux personnes de l'extérieur. Cette dimension canalise les efforts organisationnels soit vers la recherche et la sélection d'employés qualifiés à l'extérieur de l'organisation, soit vers l'évaluation et le développement des ressources internes. Il s'agit encore là d'une forme de «philosophie» qui pousse certains dirigeants à rechercher les ressources humaines dont ils ont besoin là où elles se trouvent, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, alors que d'autres vont tendre à fortement privilégier le développement optimal des membres de l'organisation.

La quatrième dimension de la typologie concerne l'importance accordée à l'effort individuel par rapport à l'effort collectif. Dans certains cas, le choix est dicté par la technologie (par exemple lorsque les contributions individuelles ne peuvent être identifiées), mais plus généralement, il s'agit d'un paramètre que contrôlent les dirigeants en fonction des valeurs qu'ils privilégient. Pour certains dirigeants, l'effort individuel ne prend son sens qu'à travers les résultats du groupe, alors que pour d'autres, le succès ne peut se construire que sur l'entrepreneuriat individuel. Dans un cas comme dans l'autre, il est clair que les modes d'évaluation et de rémunération auront une allure bien différente selon le type de philosophie véhiculée par les dirigeants.

Enfin, la cinquième dimension trait aux prédispositions de ces dirigeants pour des actions à caractère plus social, comme le respect de standards élevés de santé et de dignité au travail, l'aide aux employés en difficulté ou l'action positive. Cette dimension n'a pas été beaucoup étudiée (Fombrun et al., 1984; Beer et al., 1984) mais elle est tout de même présente dans un certain nombre des philosophies que nous avons étudiées (2).

#### QUATRE MODÈLES DE PHILOSOPHIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Partant des cinq dimensions précédentes, il est possible de dégager, parmi l'ensemble des combinaisons possibles, quatre grands modèles de philosophie de gestion. Ces modèles, que nous qualifierons de «bureaucratique», d'«économique», de «paternaliste» et d'«organique» (Beer et al., 1984; Dyer et Holder, 1988), sont présentés dans le tableau 1.

Dans l'approche «bureaucratique», l'employé apprécié est celui qui fait ce qui est prescrit par la description de tâches; les initiatives intempestives sont bannies et l'employeur aura tendance à compter sur une organisation du travail élaborée (spécialisation et standardisation) pour maintenir ses coûts au niveau le plus bas possible; il confiera à un système de rémunération extrinsèque lié aux exigences de l'emploi le soin d'assurer l'équité interne et la motivation au travail. La participation est faible et elle s'exerce dans un cadre limité de l'emploi; l'accent est mis sur l'individu, évalué à travers son adéquation à l'emploi, et l'employeur ne favorise la ressource interne que dans la mesure où c'est moins coûteuse. Dans un contexte de stabilité, le potentiel humain de l'organisation sera ainsi exploité rationnellement.

L'approche «économique» ne voit pas le travail comme un service

**Tableau 1**  
**Quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines**

	<b>BUREAUCRATIQUE</b>	<b>ÉCONOMIQUE</b>	<b>PATERNALISTE</b>	<b>ORGANIQUE</b>
Nature de la relation avec l'employé	Employé perçu comme un subordonné	Employé perçu comme un entrepreneur	Employé perçu comme un actif	Employé perçu comme un membre
Niveau de participation	Faible et limité à l'emploi	Élevé dans le cadre du contrat	Élevé dans les limites de l'expertise	Élevé et étendu à toutes les dimensions de l'organisation
Dimension interne/ externe	Indifférent (le moins coûteux)	Indifférent (meilleur rapport compétence/prix)	Favorise l'interne et le développement continu et intensif (hors travail)	Favorise l'interne et le développement continu et intensif (au travail)
Dimension individuelle/ collective	Individuelle (basée sur l'adéquation à l'emploi)	Individuelle (basée sur la valeur économique)	Individuelle (basée sur l'expertise)	Collective
Dimension sociale	Respect des normes	Respect des normes	Au-dessus des normes	Respect des normes

commandé (approche bureaucratique), ni comme un effort collectif qui est source d'épanouissement (approche organique), mais comme un contrat que l'employé doit honorer en échange de la rémunération prévue. Le contrat une fois rempli, les parties s'estiment libres de se séparer ou de renégocier selon le nouveau rapport de forces qui s'est établi. L'appel d'offres peut aussi bien être interne qu'externe, et chaque partie évalue constamment la valeur des services demandés ou fournis. La relation individuelle est de rigueur, et la participation, souvent basée sur l'expertise, est forte dans les limites du contrat. Un tel style de gestion favorise la flexibilité, mais il laisse planer beaucoup d'incertitudes sur la disponibilité d'effectifs qualifiés à long terme et sur le déroulement de la carrière de l'employé.

On qualifie la troisième approche de «paternaliste» parce qu'elle accorde à la ressource humaine un statut privilégié, mais sans aller jusqu'à l'identifier aussi étroitement à l'organisation que l'approche «organique». Le travail attendu de l'employé devant être excellent, l'employeur est porté à in-

vestir massivement dans la ressource humaine. Il valorise le potentiel individuel, accorde une grande importance aux connaissances et aux habiletés techniques et encourage la participation dans les limites de l'expertise. Soucieux de préserver son actif, l'employeur favorise évidemment sa main-d'œuvre interne et développe la dimension sociale au maximum.

Enfin, dans l'approche «organique», le travail est perçu comme une source d'enrichissement pour l'employé, et l'employeur est davantage porté à augmenter la rémunération intrinsèque sous forme de responsabilités, d'autonomie et de participation. Après avoir été considéré dans l'approche bureaucratique comme un exécutant dont il faut organiser le travail, l'employé est maintenant perçu comme quelqu'un qui assume des responsabilités et prend des initiatives. La participation est forte et étendue à tous les systèmes de gestion de l'entreprise; la dimension collective et la main-d'œuvre interne sont largement privilégiées. Dans un contexte de changement où l'innovation et la créativité s'imposent, une telle philosophie de gestion

peut s'avérer souhaitable (Gosselin, 1988).

### **LA GENÈSE ET L'ÉVOLUTION DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le contenu même d'une philosophie de gestion sera directement, dans certains cas, exclusivement influencé par les valeurs et les préférences des membres de la direction de l'entreprise (Kochan et al., 1985). En effet, les cas où un grand nombre de personnes se trouvent impliquées dans la démarche semblent particulièrement rares. C'est le plus souvent à un comité restreint, composé de principaux dirigeants de l'entreprise que revient cette responsabilité (Ninger, 1982).

À ce sujet, Schein (1983) fait remarquer à quel point l'influence du fondateur, ou du moins du petit groupe qui a lancé l'entreprise, pe-

être déterminante dans la définition de la philosophie et peut, du même coup, se trouver répercutée sur l'ensemble des politiques de ressources humaines. On peut donner de nombreux exemples de grandes compagnies (IBM, Matsushita, Hewlett-Packard, McCormick) qui ont fonctionné très longtemps, et qui dans certains cas fonctionnent toujours, d'après les principes et valeurs définis par leurs fondateurs.

Pourtant, l'enjeu dans de telles entreprises est souvent de bien réussir la transition entre la philosophie de départ, fortement identifiée à un entrepreneur en position de fort leadership, et les valeurs et principes d'action nécessaires à l'implantation de la stratégie de développement et à l'adaptation de l'organisation à son environnement.

L'entreprise n'est pas un milieu figé; la nature de ses opérations et de sa stratégie de développement peuvent changer avec le temps, parfois

même de façon brutale (Nininger, 1982). On ne peut donc pas considérer que la philosophie à l'égard des ressources humaines se trouve définie une fois pour toutes; il est de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise de s'assurer de l'adéquation continue entre les valeurs et principes énoncés dans leur philosophie et les caractéristiques toujours renouvelées de leur environnement. Bien sûr, l'ampleur et la fréquence des changements à apporter dépendront d'une multitude de facteurs, et l'on peut penser que l'objectif de la direction doit toujours être de définir des orientations suffisamment stables et à suffisamment long terme afin de disposer du temps nécessaire à leur implantation dans l'entreprise.

Ainsi, il est possible de lier le contenu des philosophies de gestion en matière de ressources humaines à ce que Sainsaulieu (1977) appelle «les discours sur l'organisation». Ces discours (Tableau 2) sont de

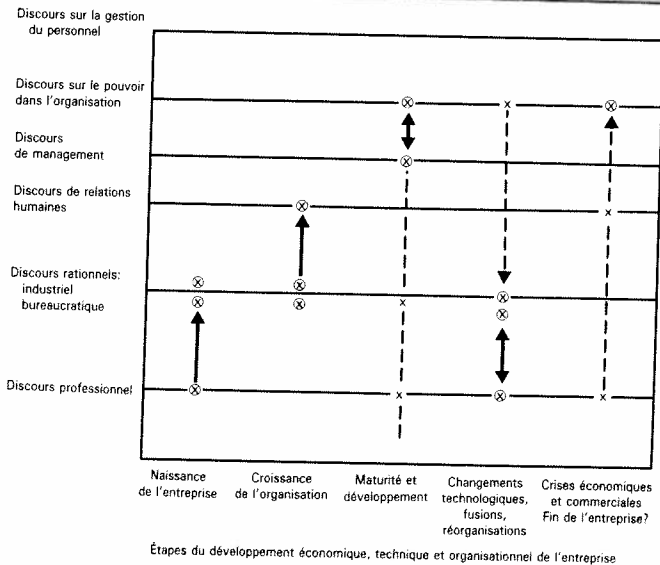
nature différente selon les étapes de développement de l'entreprise.

«Les conditions particulières de la vie de chaque entreprise vont provoquer l'apparition d'acteurs dominants, différents selon les problèmes rencontrés, et par là valoriser davantage tel ou tel discours de l'organisation.»

L'auteur identifie cinq catégories de discours sur la gestion : personnel (professionnel, rationnel), de relations humaines, de management et sur le pouvoir (rationnel, économique, technique et organisationnel) qui véhiculent chacun une conception particulière de l'homme au travail et de relation à l'entreprise.

Ainsi, selon les étapes de la vie économique, technique et organisationnelle d'une entreprise, chacun de ces discours peut tour à tour devenir dominant et du même coup influencer directement la philosophie de gestion des dirigeants.

**Tableau 2**  
**DISCOURS SUR LA GESTION DU PERSONNEL**  
**EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION**  
(d'après R. Sainsaulieu (1977), *L'identité au travail*, page 398)



- Le sens de la flèche indique le discours théoriquement dominant à chaque étape
- Les flèches en pointillé montrant que l'influence du discours est partielle ou temporaire

## LES ENJEUX DE L'IMPLANTATION

Formuler une philosophie de gestion des ressources humaines est une chose, mais encore faut-il que les valeurs et principes d'action qui sous-tendent celle-ci prennent corps dans la réalité organisationnelle, conditionnant peu à peu les comportements et les activités quotidiennes de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La philosophie se doit donc d'être largement et efficacement diffusée. Sans être simpliste, son contenu doit être clair, précis et facilement assimilable. Mais une implantation réussie passe avant tout et inévitablement par l'harmonisation des comportements des dirigeants et des pratiques de gestion des ressources humaines à la philosophie retenue.

### Les comportements des dirigeants

Comme l'indique Edson W. Spencer, président d'Honeywell<sup>(3)</sup>: «C'est la direction générale qui doit donner le ton, car les gens ne vous jugent pas sur ce que vous dites, mais sur ce que vous faites et sur comment vous le faites.»

Le style de gestion adopté par les dirigeants, c'est-à-dire ce qui caractérise leurs comportements à l'endroit de leurs cadres et de leurs employés, devient le révélateur le plus direct du changement d'attitudes et de comportements que ces mêmes dirigeants attendent de leurs propres employés.

Pour Schein (1983), le comportement général des leaders dans leur rôle organisationnel, de même que la nature de leurs réactions dans des situations critiques ou de crise, sont parmi les facteurs qui peuvent le plus influencer la culture organisationnelle.

Pour Ninninger (1982) également, il est essentiel qu'il y ait congruence entre les objectifs an-

noncés dans la philosophie et les comportements concrets des dirigeants, et plus largement de l'ensemble du personnel d'encadrement. Il serait en effet assez difficile pour le personnel d'une compagnie d'adhérer sérieusement à l'esprit très participatif et décentralisateur de la philosophie de gestion «officielle» si le mode de relation dominant des cadres restait très hiérarchique.

### Les pratiques de gestion des ressources humaines

Si, comme nous venons de le voir, les comportements des dirigeants sont un facteur-clé dans l'implantation d'une philosophie de gestion, il semble en être de même au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines. Bien souvent, en effet, l'absence de philosophie générale empêche les gestionnaires de développer ces pratiques de façon vraiment intégrée, et il n'est pas rare, même lorsqu'il existe une philosophie de gestion bien articulée, que l'élaboration des différentes pratiques se fasse «à la pièce», sans vision d'ensemble et sans réelle volonté d'y répercuter l'esprit de la philosophie.

À ce niveau, le défi est donc d'harmoniser le design de la fonction ressources humaines à la philosophie de gestion. Afin d'illustrer les divers niveaux de correspondance entre les deux, nous reprendrons ici nos quatre modèles de philosophie en précisant, pour les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, quels sont les alignements-types qu'on devrait retrouver dans des systèmes cohérents.

Ainsi, comme nous l'avons déjà mentionné, la philosophie de nature «bureaucratique» s'exprime généralement à travers une organisation du travail détaillée et formalisée où le design d'emploi favorise la spécialisation et la standardisation; le système de dotation recherche l'adéquation à court terme entre les exigences de l'emploi et les qualifications de l'employé; le système de formation, peu développé, se préoccupe surtout d'actions de rattrapage ou de mises à jour au niveau des exigences de l'emploi. Dans un tel

contexte, la priorité est accordée à la rémunération, principale source de motivation pour les employés, laquelle s'appuie sur l'évaluation d'emploi et est modulée par l'ancienneté. Enfin, dans un cadre aussi standardisé, l'encadrement est minimal, mais il est directif et axé sur le respect des normes.

À l'opposé, la philosophie de nature «organique» se traduit par une structure décentralisée, une organisation du travail en groupes plus ou moins autonomes et un desir d'emplois enrichis tant verticale ment qu'horizontalement. Le système de développement est très important et il est principalement centré sur la formation sur les lieux de travail: rotations, acquisition de polyvalence, plans de carrière diversifiés. L'évaluation est davantage basée sur les comportements que sur les qualifications, et l'encadrement tout en étant minimal, est là pour fournir à l'employé les moyens nécessaires à son efficacité. Tout est plus développée que dans l'air proche bureaucratique, la gestion de la communication interne n'est malgré tout pas aussi intensive que dans le modèle paternaliste, puisqu'elle est ici naturelle et inhérente aux modes de travail.

De la même façon, il y a de pratiques de gestion des ressources humaines qui sont cohérentes avec un modèle économique et le modèle paternaliste. Pour ne pas alourdir le texte, nous les présentons au tableau 3, lequel décrit les liens qui unissent chacun des sous-systèmes de gestion des ressources humaines aux différents modèles de philosophie de gestion (Beer et al., 1984; Dyer et Hender, 1988).

### UN OUTIL DE GESTION?

Si l'on en croit la majorité d'auteurs qui se sont intéressés à la question, une direction d'entreprise a beaucoup à gagner et très peu à perdre en formulant une philosophie de gestion de ses ressources humaines.

**Tableau 3**  
**Alignements-types des pratiques de gestion des ressources humaines**  
**sur certaines philosophies de gestion**  
**MODÈLES DE PHILOSOPHIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

<b>PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>BUREAUCRATIQUE</b>	<b>ÉCONOMIQUE</b>	<b>PATERNALISTE</b>	<b>ORGANIQUE</b>
Organisation du travail	Centralisation/ Spécialisation/ Standardisation des emplois	Décentralisation/ Tâches individualisées/ Gestion par objectifs	Décentralisation/ Spécialisation et enrichissement	Décentralisation/ Enrichissement/ Polyvalence/ Groupes semi- autonomes
Dotation	Recrutement au niveau des exigences de l'emploi/ Progression à l'ancienneté/ Mobilité verticale	Recrutement interne ou externe/ Négociations/ Le meilleur sur le marché	Recrutement de potentiel/ Promotion interne/ Plans de carrière/ Mobilité verticale	Recrutement de potentiel/ Intégration culturelle/ Plans de carrière/ Progression au mérite/Mobilité horizontale et verticale
Développement	Limité/Actions de rattrapage et de mise à jour seulement/ Au niveau des qualifications/ Accessible à tous	Limité	Général et étendu à tous les aspects de la spécialité/ Formation hors- emploi	Général et étendu à tous les aspects de l'organisation/ Formation dans l'emploi/Employés- clés surtout
Rémunération	Basée sur l'évaluation d'emploi/ Équité interne/ Stimulant au rendement	Selon contrat/ Pas d'avantages/ Équité externe/ Pénalités et récompenses selon atteinte des objectifs	Basée sur les compétences/ Nombreux avantages/ Rémunération élevée	Basée sur com- portements/Nom- breux avantages/ Plans "cafétéria"/ Partage des gains de productivité/ Égalitaire/Rémuné- ration modérée
Évaluation	Évaluation des qualifications par rapport aux exigences de la tâche/Normes formelles et explicites	Évaluation de la valeur économique des services/ Évaluation par rapport au contrat	Évaluation des compétences/ Tournée vers le développement du potentiel	Évaluation des comportements/ Tournée vers le développement du potentiel/Critères de groupe/Contrôle culturel
Encadrement	Limité et rôle directif	Limité et rôle de contrôle	Important et rôle de mise en valeur	Important et rôle d'encou- ragement
Relations avec les employés	Communication et aide limitées	Négociation	Nombreux processus d'aide et de communication	Implicite dans le travail/ Approche égalitaire/ Climat ouvert
Relations de travail	Forte préoccupation/ Conflits possibles/ Syndicats forts et combattifs	Inexistantes	Rejet du syndicalisme	Faible préoccupation/ Faible implantation des syndicats
Relations avec les gouvernements	Respect des normes	Respect des normes	Au-dessus des normes	Respect des normes

Tout d'abord, l'élaboration et la diffusion d'une telle philosophie peuvent permettre aux responsables d'une entreprise d'apporter des éléments de réponse à des questions que se posent certaines catégories de personnel ou même certains publics externes tels les actionnaires, les consommateurs ou les collectivités locales (Nininger, 1982). Outil de communication, la philosophie de gestion devient du même coup un instrument de management pouvant aider la direction à développer une certaine forme de consensus sur certaines valeurs, ou principes-clés, qu'elle entend privilégier dans ses opérations. Ce consensus sera d'autant plus large qu'un nombre important de responsables de tous les échelons aura préalablement été impliqué dans son élaboration (Beer et al., 1984).

En second lieu, l'élaboration d'une telle philosophie est considérée comme une étape indispensable, préalable à tout travail de planification stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Les dirigeants de l'entreprise, nous disent Kochan et Barocci (1985), doivent préciser leurs motivations et leurs valeurs avant même de définir leurs objectifs et de développer leurs stratégies. Pour Fombrun et al. (1984) de même que pour Nininger (1982), la formulation de la philosophie constitue dans les faits une véritable base de départ et de référence pour le développement ultérieur de politiques et de programmes en matière de gestion des ressources humaines. De plus, dans les dix grandes entreprises canadiennes de son échantillon, ce dernier auteur a pu observer que dans pratiquement tous les cas, l'expression claire d'une philosophie de gestion des ressources humaines a été la condition nécessaire à une intégration efficace des ressources humaines à la planification de l'entreprise.

On retrouve le même genre de réflexion chez Beer (Beer et al., 1984), qui observe un lien évident entre la philosophie de gestion des dirigeants et les politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Cette relation, nous dit-il, est plus ou moins forte selon les modèles et les phases de

développement des entreprises, mais elle est particulièrement développée dans le cas où la direction s'efforce d'implanter une gestion plus participative et d'inciter une plus grande implication des employés (modèle organique). Il est alors essentiel, selon lui, de commencer par définir de façon claire une philosophie de gestion avant même de préciser les nouvelles politiques, faute de quoi il y aurait risque de voir dominer les considérations pratiques à court terme dans la définition des priorités d'action. Dans un tel cas, Beer insiste sur le fait que c'est le caractère explicite et cohérent des politiques annoncées qui permettra aux employés de comprendre clairement les attentes du management en matière de rendement, d'implication et de responsabilité.

Enfin, le processus de réflexion préalable à toute élaboration d'une philosophie de gestion constitue en lui-même une excellente occasion pour les dirigeants de l'entreprise et pour les autres gestionnaires impliqués de préciser et de clarifier leurs propres valeurs et orientations sur la question. Nininger (1982) cite à ce propos l'exemple d'une entreprise dont la direction était aux prises avec des pressions constantes, tant internes qu'externes (demandes des actionnaires pour que la compagnie précise sa mission et sa responsabilité sociale, introduction massive de nouveaux cadres peu sensibilisés aux valeurs de l'entreprise, etc.), pressions qui incitèrent ses responsables à s'engager dans la formulation écrite de leur philosophie de gestion. Du même coup, l'exercice les amena à réévaluer et à repenser en totalité les orientations stratégiques présentes de l'entreprise.

## VERS UNE GESTION CULTURELLE DE L'ENTREPRISE

En fait, la philosophie de gestion des ressources humaines, une fois formulée et diffusée au sein de l'entreprise, peut être considérée comme un véritable instrument de gestion à la disposition des diri-

geants. De nombreux auteurs considèrent que son contenu et surtout sa mise en pratique peuvent contribuer à façonner les valeurs dominantes d'un milieu de travail, et influencer ainsi directement l'orientation de la culture interne qui s'y développe.

C'est sans doute cette capacité d'influencer la culture organisationnelle qui est à l'origine du succès de ce nouvel outil de gestion. En effet s'inspirant largement des expériences japonaises (Ouchi, 1981), et plus en plus de grandes compagnies d'Amérique du Nord et d'Europe rédigent maintenant leur philosophie de gestion et la présentent au sein d'un projet global d'entreprise (Reitter et Ramanantsoa, 1985; Ve mot-Gaud, 1986). L'objectif semble toujours le même, à savoir de tenter d'orienter et de développer une identité spécifique, propre à l'entreprise et étroitement calquée sur l'idéologie et les choix stratégiques des dirigeants.

Les choses ne sont cependant pas toujours aussi simples, et s'il est défendable d'affirmer que l'énoncé d'une philosophie de gestion des ressources humaines peut avoir un impact sur les pratiques concrètes par ce biais, sur les attitudes et comportements des employés concerné la relation de cause à effet souhaitée n'a pourtant rien d'automatique. On peut même penser que c'est souvent l'inverse qui se produit. De la cumulation de pratiques de gestion des ressources humaines non intégrées les unes avec les autres et leur actualisation dans le quotidien de l'entreprise peut émerger une philosophie de gestion implicite, pourra alors être reprise et formée par les dirigeants pour leur propre bénéfice.

Par ailleurs, comme l'observe très bien Galambaud (1987), on peut attribuer à ces multiples procédures d'entreprises et aux philosophies de gestion qui les accompagnent une fonction de régulation des rapports de travail et surtout un rôle d'encadrement de l'initiative accrue habituellement accordée aux employés conjointement avec la mise en place de tels programmes. Le contrôle du travail, nous rappelle l'auteur et tant De Gaudemar (1982), a his



quement d'abord été assuré par la supervision directe, puis est venu le contrôle par la machine, et plus tard celui issu de la négociation. Avec l'apparition de ces nouveaux mécanismes, il semble que l'on en soit maintenant à l'époque du contrôle par la culture (Boyer et Equilbey, 1986).

Il faut ajouter deux remarques pour nuancer l'efficacité, pour ne pas dire dans certains cas l'utilité même de cette pratique. Tout d'abord, même en partant du postulat que la philosophie de gestion des ressources humaines peut avoir un effet déterminant sur la culture organisationnelle, il faut parallèlement s'interroger quant au rôle d'une «culture forte» sur la cohérence et l'efficacité d'une entreprise. Comme le rappelle un peu insidieusement D'Iribarne (1986):

«Une culture forte n'est-elle pas en même temps un facteur de rigidité? Ne rend-elle pas plus difficiles les adaptations qui sont souvent nécessaires? Sur les 43 «excellentes» entreprises mises en vedette par Peters et Waterman, au moins 14 avaient déjà perdu leur lustre deux ans après, la plupart ayant eu du mal à s'adapter à des changements importants dans leur marché.»

À un autre niveau, c'est bien sûr la valeur d'entraînement de la philosophie de gestion des ressources humaines sur les composantes de la culture organisationnelle qui est elle-même à discuter.

Pour Schein (1986) en effet, les leaders d'une entreprise disposent de dix catégories de mécanismes qui peuvent les aider à faire passer ou à renforcer leur message auprès de leurs employés. Et il est intéressant de noter que «l'énoncé formel de la philosophie de gestion» n'arrive qu'en dixième position après les mécanismes liés aux comportements des dirigeants (ce à quoi les dirigeants s'intéressent, la manière dont ils réagissent dans les situations critiques, les comportements qu'ils pré-

conisent, ce qu'ils montrent ou répètent, etc.), les mécanismes centrés sur des politiques et des procédures de gestion (critères de récompenses, de promotions, de recrutement, de sélection, etc.), et le mécanisme structurel (niveau de décentralisation et de différenciation).

Au total donc, formaliser sa philosophie de gestion des ressources humaines présente, si certains principes d'implantation sont respectés, certains avantages indéniables et peut constituer, nous l'avons vu, une base de départ efficace à un éventuel processus de planification stratégique. Il reste que ce mécanisme n'est pas une panacée; il faut donc se garder de raisonner de façon trop déterministe quant à son impact sur l'orientation et le développement d'une culture organisationnelle.

#### NOTES

(1) Plusieurs définitions, plus ou moins larges, sont proposées. Voir entre autres, les auteurs suivants: Nininger (1982), Beer et al. (1984), Pearce II (1982), Kochan et Barocci (1985).

(2) Les philosophies de gestion analysées dans cet article (une douzaine au total) et les exemples rapportés proviennent des articles et ouvrages cités à la note 1. Elles concernent toutes, sans exception, des entreprises américaines (Beer et al., 1984; Pearce II, 1982; Kochan et al., 1985), ou canadiennes (Nininger, 1982) de grande taille.

(3) Dans une entrevue accordée à Noel Tichy (Fombrun et al., 1984).

#### RÉFÉRENCES

- ALBERT, M. et SILVERMAN, M., «Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part 1: Get Started», *Personnel*, Vol. 61, No. 1, pp. 13-21, 1984.
- ALBERT, M. et SILVERMAN, M., «Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part 2: Design Human Resources Programs Accordingly», *Personnel*, Vol. 61, no. 2, pp. 28-35, 1984.
- BECKER, E., *Escape from Devil*, New York: Free Press, 1975.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D.O. et WALTON, R., *Managing Human Assets*, New York: Free Press, 1984.
- BOYER, L. et EQUILBEY, N., *Le projet d'entreprise*, Paris: Édition d'organisation, 1986.
- DEAL, T. et KENNEDY, A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading (Mass): Addison-Wesley, 1982.
- DE GAUDEMAR, J.P., *L'Ordre et la production*, Paris: Dunod, 1982.
- DYER, L. et HOLDER, G., «Toward a Strategic Perspective in Human Resource Management» dans Dyer L. (éd.), *Human Resource Management: Evolving Role and Responsibilities*, ASPA Handbook of Human Resource Management, Washington: Bureau of National Affairs, 1988.
- D'IRIBARNE, P., «Vers une gestion «culturelle» des entreprises», *Gérer et comprendre Annales des mines*, No. 4, septembre, pp. 77-85, 1986.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M.A., *Strategic Human Resources Management*, New York: John Wiley, 1984.
- GALAMBAUD, B., «Le projet d'entreprise entre désirs et réalité», *Gérer et comprendre - Annales des mines*, No. 7, Juin, pp. 51-56, 1987.
- GOSSELIN, A., La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH, *Gestion*, février, pp. 36-43, 1988.
- KOCHAN, T. et BAROCCI, T., *Human Resources Management and Industrial Relations*, Boston: Little, Brown and Company, 1985.
- MIDLER, C., «Logique de la mode managériale», *Gérer et comprendre Annales des mines*, No. 3, juin, pp. 74-85, 1986.
- NININGER, J., *Managing Human Resources: A Strategic Perspective*, Ottawa: The Conference Board of Canada, 1982.

OUCHI, W., **Theory Z**, Reading: Addison-Wesley, 1981.

PEARCE II, J., «The Company Mission as a Strategic Tool», **Sloan Management Review**, Vol. 23, No 3, pp. 15-24, 1982.

PETERS, T. et WATERMAN R., **In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies**, New York: Harper and Row, 1982.

REITTER, R. et RAMANANTSOA, B., **Pouvoir et politique Au-delà de la culture d'entreprise**, Paris: McGraw-Hill, 1985.

SAINSAULIEU, R., **L'identité au travail Les effets culturels de l'organisation**, Paris: Presses de la Fondation

Nationale des Sciences Politiques, 1977.

SAINSAULIEU, R. et SEGRESTIN, D., «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», **Sociologie du Travail**, No 3, pp. 335-350, 1986.

SCHEIN, E., «The Role of the Founder in Creating Organizational Culture», **Organizational Dynamics**, Vol. 12, No. 1, pp. 13-29, 1983.

SCHEIN, E., «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», **Sloan Management Review**, Winter, pp. 3-16, 1984.

SCHEIN, E., «How Leaders Embed and Transmit Culture», chapitre 10, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SERIEYX, H., **Mobiliser l'intelligence de l'entreprise**, Paris: Entreprise nouvelle d'édition, 1982.

SMITH, G. et STEADMAN, L., «Present Value of Corporate History», **Harvard Business Review**, November-December, pp. 164-173, 1981.

VAN AJKEN, P. et IRELAND, J., «An Historical Review of Management Philosophy», **Academy of Management Proceedings' 78**, 31<sup>st</sup> Annual Meeting, 7-11, 1978.

VERMOT-GAUD, C., **La politique sociale de l'entreprise: du projet d'entreprise au tableau de bord social** Paris: Hommes et Techniques, 1985.

tiré de : **Gestion**, vol. 14, n° 2, mai 1989, pp. 20 à 29.

## COLLECTION TIRÉ-À-PART

Responsable : H. Phong Nguyen

Liste des tirés-à-part disponibles :

Tiré-à-part 56	1984	Les fermetures d'usines : progrès ou fléau ? par B. Brody.	2,00 \$
Tiré-à-part 57	1984	L'approche systémique en relations industrielles, par V. Larouche et Esther Déom.	2,00 \$
Tiré-à-part 58	1984	La planification des ressources humaines au Québec, par G. Guérin.	2,00 \$
Tiré-à-part 59	1985	La détermination des avantages sociaux au Canada, par Jean-Michel Cousineau et Robert Lacroix.	2,00 \$
Tiré-à-part 60	1985	La sous-traitance dans les conventions collectives québécoises, par Bernard Brody et André Poirier.	2,00 \$
Tiré-à-part 61	1985	Fréquence et coût des accidents du travail, par Paul C. Rohan et Bernard Brody.	2,00 \$
Tiré-à-part 62	1986	Réflexions sur l'arbitrage des différends, par Claude D'Aoust.	2,00 \$
Tiré-à-part 63	1986	Les travailleurs du Québec au XXe siècle, par Léo Roback.	2,00 \$
Tiré-à-part 64	1986	L'obligation de civilité du salarié, par Claude D'Aoust, Sylvain St-Jean et Gilles Trudeau.	2,00 \$
Tiré-à-part 65	1987	L'évolution du syndicalisme au Canada, par Gérard Hébert.	2,00 \$
Tiré-à-part 66	1987	Les accidents industriels au Canada, par Bernard Brody, Paul Rohan, Louise Rompré.	2,00 \$
Tiré-à-part 67	1987	Prévention des accidents du travail, par Marcel Simard, Dominique Bouteiller et Christian Lévesque.	2,00 \$
Tiré-à-part 68	1988	Stress, absentéisme et assiduité au travail, par C. Léonard, M-R. Van Ameringen, S. L. Dolan, A. Arsenault.	2,00 \$

Tiré-à-part 69	1988	L'assurance-chômage au Canada (1940-1986), par Jean-Michel Cousineau.	2,00 \$
Tiré-à-part 70	1988	Le devoir d'équité procédurale de l'employeur privé, par Claude D'Aoust et Louise Dubé.	2,00 \$
Tiré-à-part 71	1988	Paradigmes et théories en relations industrielles par Michel Audet et Viateur Larouche	2,00 \$
Tiré-à-part 72	1988	La comparaison des salaires des emplois du secteur public par Jean-Michel Cousineau et Yves Rabeau	2,00 \$
Tiré-à-part 73	1991	Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles par Michel Audet et Viateur Larouche	3,00 \$
Tiré-à-part 74	1991	Le harcèlement sexuel au travail par Dominique Savoie et Viateur Larouche	3,00 \$
Tiré-à-part 75	1991	L'amnistie des fautes disciplinaires par Claude D'Aoust	3,00 \$
Tiré-à-part 76	1992	Stress au travail par Marie-Reine Van Ameringen, André Arsenault, Shimon L. Dolan et Aharon Tziner	3,00 \$
Tiré-à-part 77	1992	Les fonds de pension volontaires par Gérard Hébert	3,00 \$
Tiré-à-part 78	1992	L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise par Gilles Guérin, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils	3,00 \$
Tiré-à-part 79	1992	L'avenir du syndicalisme au Canada par Gérard Dion et Gérard Hébert	3,00 \$
Tiré-à-part 80	1992	Employee honesty testing management's big gamble par Shimon L. Dolan et Brendan Bannister	3,00\$
Tiré-à-part 81	1992	Les limites du modèle-type du fonctionnement des cercles de qualité par Michel Brossard	3,00\$
Tiré-à-part 82	1992	La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion par Dominique Bouteiller et Gilles Guérin	3,00\$
Tiré-à-part 83	1992	La gestion stratégique des ressources humaines par Thierry Wils, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Jean-Yves Le Louarn	3,00\$