

La gestion stratégique des ressources humaines

Un reniement du rôle social de l'entreprise?

Thierry Wils

Christiane Labelle

Gilles Guérin

et

Jean-Yves Le Louarn

Les études empiriques indiquant que la stratégie d'entreprise n'explique pas toute la variation des pratiques de gestion des ressources humaines, les auteurs proposent une reformulation du cadre théorique afin de réduire cet inexpliqué.

Jusqu'à présent, l'objet de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en tant que domaine de recherche a été principalement d'étudier l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la stratégie d'entreprise. Or, les études empiriques indiquent que la stratégie d'entreprise n'explique pas toute la variation des pratiques de GRH. Afin de réduire cet inexpliqué, une reformulation du cadre théorique est donc requise. Avant d'aborder cette reformulation, nous allons commencer par présenter la GSRH sous deux angles: ce que la théorie prétend et ce que les chercheurs ont trouvé.

LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES: CE QUE L'ON PRÉTEND

La pierre angulaire de la gestion stratégique des ressources humaines est l'existence d'une interaction entre la stratégie (ou la politique générale de

* WILS, T., professeur invité, École de relations industrielles, Université de Montréal; professeur régulier, Université du Québec (Hull).

LABELLE, C., candidate au doctorat, Cornell University.

GUÉRIN, G., professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

LE LOUARN, J.-Y., professeur, École des Hautes études commerciales, Université de Montréal.

l'entreprise) et la GRH. En fait, l'idée n'est pas nouvelle puisqu'elle a été proposée au début des années 70 (Fox, 1973). Plus tard, Walker (1978) a rappelé l'importance d'établir un lien solide entre la planification stratégique et la planification des ressources humaines (RH) et, depuis, le prétendu nouveau thème de la GSRH continue de faire couler beaucoup d'encre tant chez les universitaires (Fombrun, Tichy et Devanna, 1984; Bélanger et coll., 1988) que chez les praticiens (*Business Week*, 1980). Devant l'ampleur des publications sur ce thème depuis ces dix dernières années, il apparaît aujourd'hui opportun de faire le point sur ce nouveau courant de pensée en GRH.

On a souvent reproché aux professionnels de RH d'être trop préoccupés par la mode, c'est-à-dire de ne mettre en place des systèmes ou activités de GRH que pour imiter les pratiques d'autres entreprises. De fait, il est parfois difficile de justifier la raison d'être de tel ou tel système de GRH. Or, pour la première fois peut-être, la GSRH fournit un cadre théorique qui donne un sens aux pratiques de GRH: le choix des objectifs et des moyens doit être décidé en fonction du type de stratégie d'entreprise à mettre en oeuvre. Ensemble, objectifs et moyens constituent une stratégie du GRH qui doit être alignée sur la stratégie d'entreprise. Un tel modèle,¹ illustré par le graphique 1, semble être utilisé tant par les praticiens que par les chercheurs comme point de référence pour analyser le contenu² de la GSRH.

Graphique 1
Modèle de la GSRH



¹ Des modèles plus complexes ont déjà été proposés (Kochan et Barocci, 1985; Murray et Dimick, 1978), mais n'ont guère influencé les écrits spéculatifs et empiriques qui en restent à l'étude d'une relation bivariée pour décrire le contenu de la GSRH.

² La distinction entre contenu et processus est expliquée par Dyer (1984).

À titre d'exemple, la mise en oeuvre d'une stratégie de croissance, qui consiste à lancer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés,³ requiert d'avoir des employés de type «entrepreneur» (possédant des caractéristiques comme la flexibilité, le goût du risque, etc.). Il faut donc mettre en place des systèmes de recrutement et de rémunération qui vont attirer de tels employés et récompenser l'atteinte d'objectifs de croissance (rémunération directe avec des bonis importants). En revanche, la mise en oeuvre d'une stratégie de stabilisation, dont le but est de faire le maximum avec ce qui existe,⁴ exige des employés un rendement exprimé sous forme d'efficacité. Dans ce cas, il vaut mieux investir dans un système d'évaluation du rendement pour contrôler les coûts ou un système de formation pour améliorer la productivité. De tels exemples d'interaction entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de GRH abondent dans la littérature (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Schuler, 1987; Gupta, 1984; Szilagyi et Schweiger, 1984; Kerr, 1982; Wissema *et al.*, 1980).

Il faut cependant être bien conscient que ces exemples sont de pures spéculations qui se résument principalement en un lien théorique «bivarié» entre la GRH et une variable-clé, la stratégie d'entreprise (ou dans certains cas, un concept très proche appelé «cycle de vie du produit»)⁵. Ces études reposent donc sur le modèle illustré par le graphique 1. La seule exception à cette conclusion est la publication de Mahoney et Deckop (1986) qui relie plutôt la GRH au marché du travail, mais reste néanmoins de nature spéculative.

LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES: CE QUE L'ON SAIT

Si de telles spéculations fournissent aux chercheurs des hypothèses intéressantes, elles ne semblent pourtant pas avoir suscité beaucoup de travaux empiriques. Bien que la complexité du sujet ainsi que sa jeunesse invitent à faire des études de cas, très peu de recherches de ce genre ont été réalisées (Sparrow et Pettigrew, 1988; Wils et Dyer, 1984; Wils, Labelle et Le Louarn, 1986; Labelle, 1983). Quant aux études utilisant des données quantitatives, elles sont encore moins nombreuses (Broderick, 1987; Schuler et Jackson, 1987; De Bejar et Milkovich, 1985; Gupta et Govindarajan, 1984). Ici encore, ces études empiriques reposent principalement sur un modèle bivarié, c'est-à-dire, sur une interaction entre la stratégie d'entreprise et la GRH.

3 C'est ce que Wils, Le Louarn et Guérin (1989) appellent la création de potentiel.

4 L'exploitation de potentiel pour Wils, Le Louarn et Guérin (1989).

5 Le lecteur intéressé pourra consulter une revue de ces travaux théoriques par Guérin, Le Louarn et Wils (à paraître en 1989).

Ces quelques résultats empiriques semblent indiquer un écart entre la théorie et la réalité. Si l'on reprend la division de la stratégie de GRH en objectifs et moyens, on peut dire deux choses: premièrement, les *objectifs* tendent à varier avec le type de stratégie d'entreprise. Par objectifs, on entend le choix de variables-clé pour une catégorie d'employés telles que le niveau d'effectif nécessaire pour réaliser la stratégie, la composition de la force de travail, les compétences, qualifications et comportements nécessaires, etc. (Wils et Dyer, 1984; Gupta et Govindarajan, 1984; Slocum, 1985). Ce lien semble exister parce que la réalisation d'une stratégie d'entreprise ne peut se faire sans une allocation de ressources (Hofer et Schendel, 1978) et donc sans un déploiement adéquat de RH.

Deuxièmement, les *moyens* de RH (c'est-à-dire, les systèmes de gestion des RH, les activités ou les programmes) ne varient pas beaucoup avec le type de stratégie (Broderick, 1987; Schuler et Jackson, 1987), pas plus que l'importance accordée aux diverses activités de GRH par les dirigeants d'entreprises ayant des stratégies différentes (St-Onge, 1985). Autrement dit, la relation entre la stratégie d'entreprise et les moyens de gérer les RH n'est pas aussi forte que ne le prétendent les théoriciens.

Il y a plusieurs explications possibles à cet écart entre la théorie et les faits. Premièrement, il se peut que les chercheurs éprouvent des difficultés à mesurer convenablement, soit la stratégie d'entreprise, soit les variations dans les moyens mis en oeuvre pour gérer les RH. La faible qualité des mesures empêche peut-être d'observer la relation prévue. Deuxièmement, des échantillons trop petits ou non représentatifs de la réalité économique peuvent empêcher de trouver des variations suffisantes dans les moyens de gérer les RH. Troisièmement, il se peut que les moyens soient mis en oeuvre sans connaissance de la stratégie d'entreprise. Il n'est pas impossible que ceux ou celles qui choisissent les moyens de gérer les RH ne soient pas au courant de la stratégie de l'entreprise, soit parce que celle-ci n'est pas explicite, soit parce qu'elle n'est pas communiquée, soit parce que les responsables de la stratégie de GRH n'y ont pas accès. Quatrièmement, on ne peut écarter l'hypothèse qu'il n'existe aucun lien entre les deux phénomènes parce qu'il ne doit pas en exister, le choix des moyens de gérer les RH obéissant à des règles qui n'ont rien à voir avec la stratégie de l'entreprise. Cinquièmement, ce lien est ténu sans doute parce qu'il existe plusieurs moyens possibles pour atteindre une fin donnée. Il peut donc exister différentes combinaisons de systèmes de GRH pour atteindre un même objectif de RH. Sixièmement, l'absence de lien pourrait s'expliquer par le fait que les professionnels en GRH ne sont pas encore sensibilisés à la GSRH, ce qui expliquerait leur incapacité à aligner les paramètres de RH sur la stratégie de l'entreprise⁶.

⁶ Un article de *Business Week* (1980) va dans le sens contraire de cette dernière hypothèse.

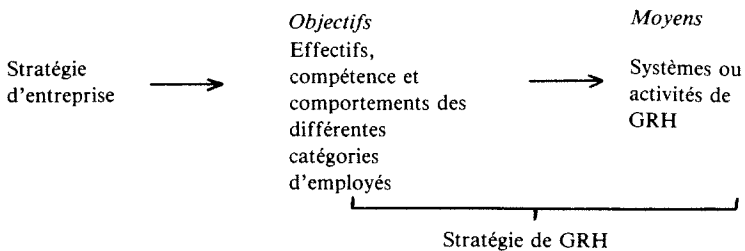
Dans l'état actuel des connaissances, il est impossible de choisir entre ces six explications lesquelles sont les plus vraies. Ce qui est certain, c'est que la stratégie d'entreprise peut être un facteur explicatif important des objectifs de la GSRH, mais elle n'explique pas toute la variation relative aux moyens de gérer les RH (Labelle, 1983). Par conséquent, il est nécessaire de modifier le cadre théorique afin de tenter de réduire l'écart entre la théorie et la réalité. Cette modification est donc rendue nécessaire pour quatre raisons: (1) la théorie repose beaucoup plus sur des spéculations que sur des études rigoureuses et ce n'est pas avec des spéculations que l'on fait avancer les connaissances, (2) les rares études empiriques ne confirment pas la théorie, (3) il y a même une étude, celle de Schuler et Jackson (1987) qui a observé des variations contraires aux prédictions théoriques et, enfin, (4) personne n'a encore proposé de changement qui ferait avancer le débat.

RAFFINEMENT DU MODÈLE DE LA GSRH

Réduire l'inexpliqué implique une révision du cadre théorique de la GSRH. Les résultats des études empiriques suggèrent que ce raffinement théorique peut être réalisé en éclatant le concept de stratégie de GRH en deux éléments, les objectifs et les moyens (graphique 2).

Graphique 2

Raffinement du modèle de la GSRH



Selon ce modèle, la stratégie d'entreprise influence directement les objectifs de GRH, c'est-à-dire, le profil des différentes catégories d'employés (effectifs, compétences et comportements, etc.). Une stratégie d'entreprise peut donc être associée à différents profils de RH puisque les implications stratégiques peuvent être différentes pour chaque catégorie d'employés. En revanche, l'impact de la stratégie d'entreprise sur les systèmes ou activités de GRH (gestion de la rémunération, dotation, etc.) est indirect. C'est le profil de chaque catégorie d'employés qui va influencer directement les types de systèmes à mettre en place. Ainsi, il peut y avoir différentes combinaisons de systèmes pour une même stratégie d'entreprise.

Ce raffinement du modèle de la GSRH permet de comprendre pourquoi, dans l'étude de Schuler et Jackson (1987) certains systèmes de GRH ne varient pas systématiquement selon le type de stratégie d'entreprise, mais tendent à varier également selon les catégories d'employés. Par exemple, certains systèmes de GRH, comme le système de planification des carrières, sont mis en place non pas uniquement pour répondre aux exigences de la stratégie d'entreprise, mais plutôt pour répondre aux besoins d'une catégorie particulière d'employés comme les cadres et professionnels (Wils, Labelle, Le Louarn, 1988). Ceci n'exclut pas que certains systèmes de GRH visant une catégorie «stratégique» d'employés peuvent être davantage alignés sur la stratégie d'entreprise.

Ce nouveau modèle sous-tend donc que le choix des systèmes de GRH peut être influencé non seulement par des considérations économiques (exigences imposées par la stratégie d'entreprise), mais également par des *considérations sociales* (aspirations des différentes catégories d'employés). De toute évidence, un système de GRH aura d'autant plus de chance d'être implanté s'il répond à la fois aux considérations économiques et sociales. L'apport de la version raffinée de la GSRH est de proposer une explication de la variation des systèmes de GRH au sein d'une même entreprise en introduisant un nouveau facteur explicatif, les catégories d'employés. De plus, dans la mesure où les intérêts économiques et sociaux convergent, ce modèle peut expliquer la variation des systèmes de GRH entre des entreprises poursuivant une même stratégie.

Bien qu'un tel raffinement soit intéressant, il ne permet pas de tout expliquer. En particulier, certains systèmes de GRH sont les mêmes pour toutes les catégories d'employés à l'intérieur d'une même entreprise et lesdits systèmes se retrouvent également dans des entreprises poursuivant des stratégies d'entreprise différentes. Autrement dit, les facteurs explicatifs — stratégie d'entreprise et catégories d'employés — ne peuvent à eux seuls expliquer ce manque de variation dans les systèmes de GRH.

À titre d'illustration, certaines entreprises comme la Lincoln Electric ou IBM qui poursuivent des stratégies différentes — l'une de défenseur et l'autre d'analyste dans la typologie de Miles et Snow (1978) — ont des systèmes de dotation axés sur la sécurité d'emploi pour toutes les catégories d'employés. Dans la même veine, l'entreprise Lincoln Electric, qui est une entreprise prospère, a mis en place des systèmes de partage de profits et des cercles de qualité. Or, la théorie de la GSRH prédit que ce genre de système de GRH se retrouvera plutôt dans des entreprises poursuivant des stratégies de prospecteur ou d'analyste, mais pas de défenseur.

Ces quelques exemples montrent que l'inexpliqué a trait cette fois au manque de variation dans certains systèmes de GRH entre des entreprises poursuivant des stratégies différentes. Or, cet inexpliqué reste encore suffisamment important pour rechercher une transformation plus profonde du cadre théorique de la GSRH plutôt que de simplement le raffiner davantage. *La thèse que propose cet article est que certains systèmes de GRH peuvent ne varier ni en fonction des stratégies d'entreprise, ni en fonction des catégories d'employés, mais reflètent plutôt un autre facteur, à savoir l'existence d'une politique sociale de l'entreprise.* En d'autres termes, certains systèmes de GRH peuvent être mis en place pour toutes les catégories d'employés parce que les dirigeants désirent entretenir de bonnes relations avec ceux-ci. Ces derniers implantent donc des systèmes de GRH répondant non seulement aux besoins de l'entreprise, mais aussi à ceux de l'ensemble des employés (en leur accordant, par exemple, sécurité d'emploi, procédure de recours, partage des profits, etc.). Comme le mentionne O'Toole (1985), ces dirigeants agissent de cette façon parce que c'est ce qu'ils estiment devoir faire d'un point de vue moral. Le système de valeurs des dirigeants devient donc un nouveau facteur explicatif (Foulkes, 1980).

REFORMULATION DE LA THÉORIE EN INTÉGRANT LA DIMENSION SOCIALE

En règle générale, la théorie de la GSRH est trop axée sur des aspects économiques et tend à passer sous silence la dimension sociale de l'entreprise. Il est ironique que l'on doive rappeler à certains chercheurs et praticiens en gestion des RH qu'une organisation est avant tout une entité sociale, c'est-à-dire, une collectivité d'hommes et de femmes qui travaillent à la réalisation d'objectifs communs (Guérin, Le Louarn et Wils, 1989).

D'aucuns reconnaissent volontiers que la ressource humaine est un déterminant du succès organisationnel, mais ce n'est que trop souvent pour des raisons purement économiques (coûts de main-d'oeuvre, qualifications, disponibilités, etc.). C'est d'ailleurs ce filon que le mouvement de la GSRH

a exploité puisque la stratégie de GRH a d'abord été conçue comme un alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'entreprise.

Une telle vision, strictement économique, ne permet pas de comprendre toute la réalité, et notamment, le choix des systèmes de GRH. Le modèle renouvelé de la GSRH suggère donc d'inclure des facteurs explicatifs autres que la stratégie d'entreprise. En particulier, notre analyse a mis en évidence des facteurs tels que les besoins des employés et les valeurs sociales des dirigeants d'entreprise. L'alignement de la stratégie de GRH sur ces deux variables reflète en fait la dimension sociale de l'entreprise, c'est-à-dire, une préoccupation envers les employés (affirmation des aspirations par les employés et reconnaissance de leurs droits par l'employeur). Maintenant que cette dimension a été identifiée, il faut réussir à l'intégrer au modèle de GSRH par le biais d'une reformulation théorique. Une telle reformulation doit reconnaître explicitement que le social peut être un déterminant des systèmes ou activités de GRH au même titre que la stratégie d'entreprise comme le montre le graphique 3.

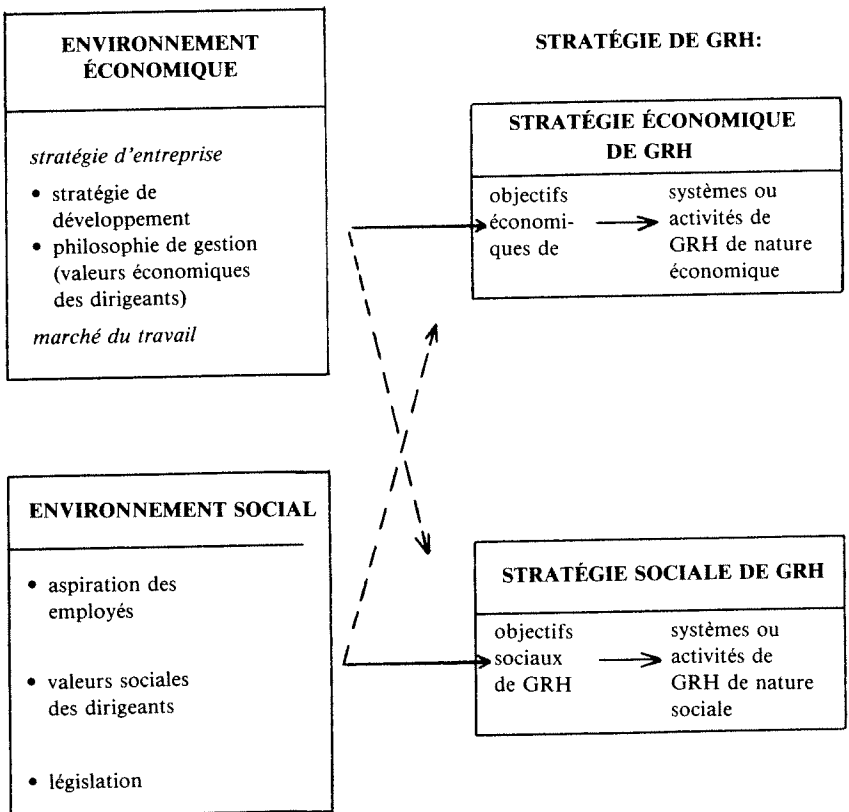
La stratégie de systèmes ou d'activités de GRH désigne une combinaison de systèmes de GRH qui résulte d'un double alignement, à savoir un alignement économique et un alignement social. D'une part, l'alignement économique cherche à ajuster les objectifs économiques de GRH (coûts, compétences, profils des employés, etc.) à l'environnement économique et notamment à la stratégie d'entreprise. Notons au passage que le terme stratégie d'entreprise est pris au sens large, c'est-à-dire, comme un alignement de la stratégie de développement avec la philosophie de gestion puisque les implications sur la GRH de chacune de ces deux variables s'avèrent être sensiblement les mêmes (Miles et Snow, 1984; Guérin et Bouteiller, 1988).

D'autre part, l'alignement social vise à ajuster les objectifs sociaux de GRH (e.g., reconnaissance des droits des employés) à l'environnement social. Parmi les facteurs importants de l'environnement, nous retrouvons les aspirations des employés et les valeurs des dirigeants dont il a été question dans les sections précédentes. Nous avons également ajouté l'état du marché du travail pour montrer qu'un facteur de l'environnement économique peut également influencer, dans une grande mesure, les objectifs sociaux. Par exemple, une situation de rareté de compétence peut exercer une pression qui pousse les employeurs à se soucier davantage du social (Osigweh, 1987).

Soulignons de prime abord qu'il n'y a pas forcément une contradiction entre le social et l'économique. En fait, de nombreux dirigeants ont compris qu'il est de moins en moins possible d'atteindre des objectifs économiques sans passer par le social (Wils et Mercure, 1986). Comment peut-on espérer motiver les employés — ou les mobiliser, pour reprendre une expression à la

mode — sans avoir à montrer que l'on se soucie de l'employé en tant qu'être humain à respecter? Car il s'agit bien ici d'une question de dignité humaine (Ewing, 1983). D'ailleurs, plusieurs dirigeants commencent à s'apercevoir que leurs employés ont de plus en plus de moyens pour se faire respecter et qu'il faut tenir compte de ce nouvel aspect dans la conduite de l'entreprise.

Graphique 3
Reformulation du modèle de la GSRH



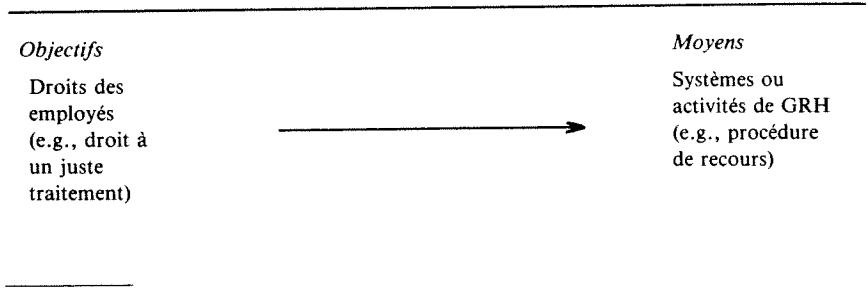
Pour plusieurs experts, il ne s'agit pas d'un changement mineur de l'environnement mais d'une véritable révolution qui est en train de se préparer dans le domaine des droits des employés comme en témoignent les numéros spéciaux publiés récemment (*Personnel Administrator*, 1988). Les employés tirent leur pouvoir des transformations suivantes de l'environnement: rareté des compétences, appui des législateurs, indépendance accrue (double revenu), niveau de scolarité plus élevé, etc. Les pressions exercées par les employés sont telles qu'il est de moins en moins possible de ne pas se préoccuper de l'ajustement social, car refuser de s'adapter à l'environnement social risque de mettre en péril l'ajustement économique. Si les tendances actuelles se poursuivent, les employés seront de moins en moins intéressés à fournir une contribution économique significative à leur employeur si cela implique l'obligation de laisser leurs aspirations à la porte de l'entreprise.

Cette révolution dans les droits des employés est sûrement une tendance de fond irréversible. Déjà, certains employeurs pensent qu'il vaut mieux anticiper cette vague maintenant... plutôt que d'attendre et de se faire imposer des lois, car si les employés ne peuvent pas se faire entendre dans l'entreprise, ils exerceront des pressions politiques afin que des lois soient adoptées par la société. C'est sans doute dans cet état d'esprit que certains employeurs tels que IBM, AT&T ou ITT ont décidé d'adopter volontairement une charte des droits pour protéger les travailleurs atteints du Sida (Ricklefs, 1988). Sans parler de stratégie sociale de RH, un certain nombre d'employeurs commencent à repenser un domaine de la gestion des RH jusqu'alors négligé, à savoir les relations avec les employés.

L'IMPORTANCE RENOUVELÉE DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS

Comme bien des concepts en gestion, l'expression «relation avec les employés» n'a jamais été clairement définie. Tantôt elle signifie «relations du travail», i.e., relations avec les syndicats; tantôt, elle désigne «les relations avec les employés non syndiqués». Quoi qu'il en soit, les relations avec les employés en tant que stratégie sociale de GRH peuvent être considérées comme un alignement de certaines pratiques de gestion des RH sur l'environnement social. Dans cette optique, les relations avec les employés se composent de deux parties: (a) des objectifs et (b) des moyens, comme le montre le graphique 4. Les objectifs désignent les types de droits des employés que l'employeur est prêt à reconnaître. Clarifier les objectifs requiert donc de se poser deux questions: quels sont les différents types de droits des employés? et quelle position un employeur peut-il adopter par rapport à ces droits?

Graphique 4
Éléments d'une stratégie sociale de RH



Les droits des employés sont variés et semblent augmenter avec le temps. On peut les classer à l'aide de deux dimensions: leur source et leur genre. Premièrement, la source des droits des employés est triple: liberté, influence et appartenance. Certains droits existent parce qu'un employé est un être *libre*, du moins tel que nous l'entendons dans une société démocratique, d'où des droits reliés à la liberté (par exemple, la liberté d'expression). D'autres droits existent également parce que l'employé agit comme *partenaire* pour assurer la survie d'une entreprise, d'où des droits reliés à l'influence (par exemple, participation: voir Beer *et al.*, 1984). Et enfin, d'autres droits existent parce qu'un employé est aussi un *membre* dans une mini-société appelée «organisation», d'où des droits relatifs à une certaine protection de par leur appartenance à une organisation (par exemple, santé et sécurité au travail). Deuxièmement, les droits peuvent être divisés selon leur genre, à savoir les droits qui s'exercent sur le milieu de travail et ceux qui ne s'exercent pas sur le milieu de travail. Dans cette dernière catégorie, nous retrouvons des droits qui s'exercent en dehors du milieu de travail ainsi que les droits à un travail. Ensemble, ces deux dimensions permettent de classer les droits des employés comme le montre le graphique 5.

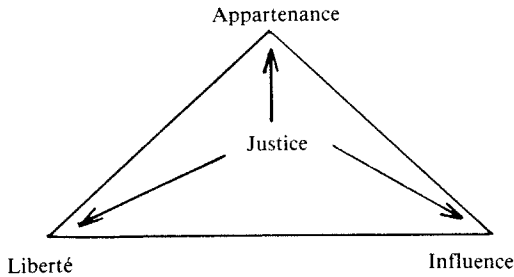
En outre, l'existence même de ces droits implique la reconnaissance d'un autre droit fondamental qui vise le respect des droits précités, c'est-à-dire, le droit à une *justice*. Déjà plusieurs dirigeants d'entreprises non syndiquées ont reconnu l'importance de la justice en mettant en place des systèmes internes de résolution de conflits (Westin et Felieu, 1988; Wils et Labelle, 1988; Berenbeim, 1980). En l'absence d'un droit de recours, il n'est pas possible de parler de droits; il vaut mieux parler alors de «pseudo-

droits» ou simplement «d'avantages» octroyés par l'employeur. C'est pour cette raison que le concept de justice joue un rôle central dans la relation avec les employés comme le montre le graphique 6.

Graphique 5
Typologie des droits des employés

SOURCES	GENRES	
	DROITS EN MILIEU DE TRAVAIL	DROITS EN DEHORS DU TRAVAIL/DROITS À UN TRAVAIL
APPARTENANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Droits d'obtenir de l'aide en cas de problèmes personnels (santé, drogue, famille, etc.). • Droit à la sécurité et à la santé au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit d'obtenir de l'aide en cas de perte d'emploi (placement).
INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> • Droits à l'information sur les règles en gestion des RH (e.g., critères de promotion). • Droit à un traitement égal. • Droit à la participation. • Droit à l'information sur l'entreprise (e.g., profits). • Droit à un avis de relocalisation d'usine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit à la sécurité d'emploi et à un travail. • Droit à un préavis en cas de fermeture d'usine.
LIBERTÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Droit à l'intégrité de la personne (privacy). • Droit à la liberté d'expression. • Droit de travailler sans être harcelé sexuellement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit à la liberté d'association. • Droit d'utiliser un privilège statutaire (e.g., liberté de refuser de commettre un parjure). • Droit de servir les intérêts publics.

Graphique 6
Rôle-clé du concept de justice



Une fois que les droits des employés ont été clarifiés, il est possible de mieux comprendre les stratégies patronales face à ces droits. Au moins trois positions peuvent être adoptées par les employeurs: refus, tolérance et acceptation (Carroll, 1987). Premièrement, un employeur peut *refuser* de reconnaître les droits fondamentaux des employés, c'est-à-dire, les droits couverts par la loi. Un tel employeur ne se soucie que de ses droits de gestion et de la rentabilité de son entreprise à tout prix et considère les lois comme des obstacles à contourner. Évidemment, il s'agit d'une position patronale immorale et les employés n'ont d'autre recours que de se battre pour faire respecter leurs droits les plus fondamentaux.

Deuxièmement, un employeur peut *tolérer* que les employés aient des droits fondamentaux. Cependant, il s'agit de respecter plutôt la lettre que l'esprit de la loi. Ici, il s'agit d'une position patronale neutre ou a-morale parce que l'employeur n'est pas opposé aux droits fondamentaux, mais n'ira certainement pas au-delà de ce qui est imposé par la loi.

Troisièmement, un employeur peut *accepter* la vague des droits des employés en allant au-delà de la loi. Ici, l'employeur veut faire des profits, mais seulement à condition de respecter ses propres normes morales qui sont bien au-delà de ce qui est requis par la loi. Il s'agit alors d'une position patronale anticipative qui peut être qualifiée de morale parce que les considérations éthiques font partie intégrante du processus de prise de décision.

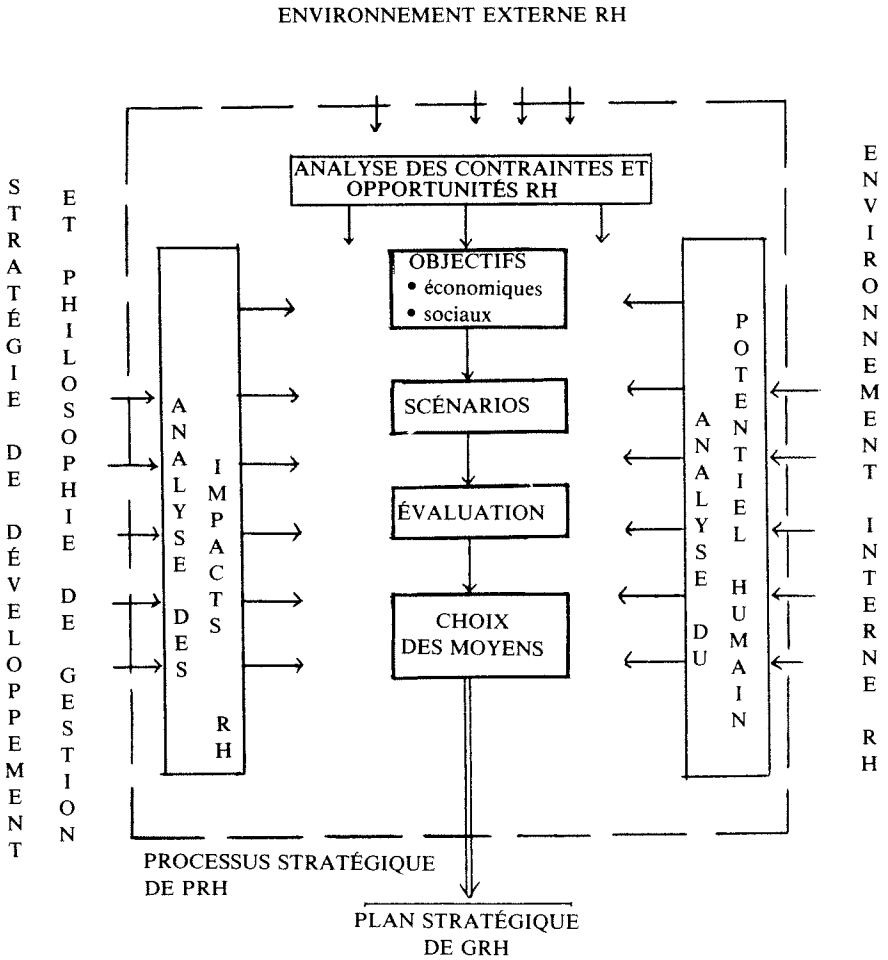
Ces objectifs sociaux peuvent influencer les systèmes ou activités de GRH directement et indirectement. L'impact est direct dans la mesure où les objectifs vont inciter la mise sur pied de certains systèmes tels qu'un programme de communication, une procédure de recours ou des activités de santé physique. Mais les objectifs vont également avoir un impact indirect sur les autres systèmes de GRH. Par exemple, le système de planification des RH deviendra plus important là où l'employeur s'est engagé à respecter le droit à une certaine sécurité d'emploi. Ou encore, le système de dotation sera géré de façon plus équitable si l'employeur reconnaît le droit à un juste traitement. Il est donc possible que certains systèmes de GRH soient influencés par la stratégie sociale via l'environnement social plutôt que par la stratégie économique via l'environnement économique (voir le graphique 3).

En dernier lieu, il est important de préciser que le concept de stratégie sociale de GRH ou de relations avec les employés n'est pas synonyme du concept de philosophie de gestion. Ce dernier sert plutôt de facteur explicatif à la stratégie de GRH. En effet, si la philosophie de gestion a les mêmes implications de RH que celles prédites par la stratégie de développement, il est préférable de grouper et la philosophie de gestion et la stratégie de développement sous la bannière de la stratégie d'entreprise en tant que facteurs explicatifs des objectifs économiques de GRH, comme nous l'avons fait. Cependant, il est possible qu'une partie mineure de la philosophie de gestion soit plus sociale (Guérin et Bouteiller, 1988) et puisse être, à ce titre, regroupée avec les valeurs des dirigeants comme facteur explicatif des objectifs sociaux de GRH. Afin d'éviter toute ambiguïté, il est sans doute préférable de limiter le sens de la philosophie de gestion à un ensemble de valeurs philosophiques et d'en préciser la nature lorsqu'il s'agit de la relier aux différents objectifs de GRH. Ainsi, la philosophie de gestion en tant qu'ensemble de valeurs sociales peut être un facteur explicatif des objectifs sociaux de GRH, tandis que la philosophie de gestion en tant qu'ensemble de valeurs économiques peut être un facteur explicatif des objectifs économiques de GRH.

DIMENSION SOCIALE ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RH

Si la GSRH en tant que contenu a négligé la dimension sociale, force nous est de constater que la planification stratégique des RH en tant que processus a toujours reconnu l'importance de l'environnement, y compris de l'environnement social. Le cheval de bataille de la planification stratégique de RH est d'ailleurs l'adaptation à l'environnement sous toutes ses facettes via des analyses et des décisions, comme le montre le graphique 7 (Guérin, Le Louarn et Wils, 1989).

Graphique 7
Système de planification de RH



Ensemble, analyses et décisions caractérisent le processus de planification où, très logiquement, des études influencent la prise de décision afin d'en améliorer la qualité. Ce processus de planification des RH s'insère à l'intérieur d'un système de planification des RH si l'analyse est élargie aux entrées et sorties. Les entrées sont des informations nombreuses et disparates

tes (données sur l'environnement externe de RH, données sur l'environnement interne des RH, données sur la stratégie de développement et sur la philosophie de gestion) qui alimentent le processus. Par contre, les sorties qui sont produites par le processus constituent de l'information structurée sous forme d'un plan formel de RH.

Les trois types d'analyses qui influencent le processus de décision sont clairement distingués et rattachés à leurs sources de données respectives: analyse d'impact de RH, analyse des contraintes et des opportunités de RH et analyse des forces et faiblesses de RH. La dimension sociale se retrouve principalement au niveau des analyses des contraintes et opportunités de RH (e.g., législation du travail) ainsi qu'au niveau des analyses des forces et faiblesses de RH (aspirations des travailleurs).

L'intégration des RH à la planification stratégique est rendue possible grâce à des mécanismes d'intégration (Guérin, Le Louarn et Wils, 1989). Ces derniers introduisent les analyses au sein du processus décisionnel (objectif — scénario — évaluation — choix des moyens) et c'est à ce niveau que les valeurs — y compris les valeurs sociales — des stratégies sont prises en compte. En particulier, lors de l'étape d'évaluation, les stratégies se servent de leur propre système de valeurs pour estimer le degré de désirabilité des scénarios. Un stratège peut donc décider d'entreprendre un scénario d'expansion afin de ne pas avoir à mettre à pied des travailleurs en période de récession économique (Baudelaire, 1985). Dans la même veine, un PDG a décidé de ne pas choisir un scénario de croissance axé sur la domination par les coûts parce qu'un tel scénario pouvait entrer en contradiction avec ses valeurs sociales (sécurité d'emploi plus faible, risque de susciter de l'in-subordination chez ses employés, etc.), (Guth et Tagiuri, 1975). D'autres stratégies optent pour une politique de partage des profits et de participation des travailleurs parce que c'est «une bonne chose moralement» (O'Toole, 1985). Ces quelques exemples montrent que la planification stratégique de RH reconnaît l'importance de la dimension sociale, ce qui milite en faveur de notre reformulation du cadre conceptuel de la GSRH.

CONCLUSION

La GSRH est une des nombreuses manifestations d'un changement profond qui est en train de transformer toute la gestion des RH. Depuis longtemps, l'administration du personnel jouit d'un faible statut au sein des entreprises. Une façon de régler ce problème est, selon certains, de transformer l'administrateur de RH en un gestionnaire ou professionnel de RH. Une telle transformation est confirmée par de nombreux indices: utilisation du terme «gestion des ressources humaines» au lieu de celui «d'administra-

tion du personnel» (Armstrong, 1987; Guest, 1987), utilisation de l'approche coûts et bénéfiques (Boudreau, 1984), utilisation du langage financier emprunté aux gestionnaires et appliqué à la gestion des RH (Armstrong, 1988), utilisation de ratios visant à quantifier l'évaluation de la gestion des RH (Fitz-Enz, 1984), et enfin, utilisation de la micro-informatique et des systèmes d'information (Harris, 1986). Dans un tel contexte, la GSRH peut être interprétée comme une tentative supplémentaire dans l'arsenal de cette nouvelle race de gestionnaires en RH pour se rapprocher davantage de la source du pouvoir, à savoir la direction générale de l'entreprise.

En soi, essayer de devenir un meilleur gestionnaire de RH constitue un geste très positif. Cependant, ce nouveau rôle ne doit pas, selon nous, se jouer au détriment d'un autre rôle aussi fondamental qui est de cultiver de bonnes relations avec les employés. Étant donné qu'une révolution dans les droits des employés s'en vient, il s'agit plutôt de chercher à réconcilier et le rôle économique et le rôle social de la gestion des RH. Hélas! la GSRH en tant que domaine de recherche a été conceptualisée et opérationnalisée selon une tangente qui tend à évacuer complètement la dimension sociale. L'objet de la GSRH a été défini de façon trop étroite sur la base d'un alignement de la gestion des RH sur la stratégie d'entreprise, ce qui reflète uniquement les intérêts des dirigeants (aspect économique). Or, vouloir réduire la complexité de la gestion des RH à une question purement économique peut s'avérer simpliste, car l'économique passe souvent par le social.

En ce sens, le mouvement de la GSRH va à contre-courant des dernières publications sur la culture organisationnelle. Selon plusieurs auteurs (Peters et Waterman, 1983), les entreprises qui réussissent sont celles qui se préoccupent de l'humain, c'est-à-dire, de la dimension sociale. Afin de réintégrer la dimension sociale au coeur des préoccupations des professionnels de RH, certains auteurs (Tsui, 1987) ont proposé de remplacer le modèle de la GSRH par un nouveau cadre théorique basé sur les différents points de vue des acteurs de l'entreprise (actionnaires, gestionnaires, employés, etc.).

Mais il est peut-être un peu prématuré d'enterrer tout de suite le cadre théorique de la GSRH. La stratégie d'entreprise reste un facteur explicatif important, mais ce n'est qu'un facteur parmi d'autres. L'objet de cet article a été de proposer un autre facteur, le social, qui permet d'enrichir le cadre de la GSRH pour mieux saisir la réalité. Une telle reformulation est justifiée tant par des raisons théoriques que pratiques. D'une part, le nouveau modèle propose une explication plus exhaustive de la réalité et donc une réduction théorique de l'inexpliqué, ce qui ouvre de nouvelles avenues de recherche. En particulier, les recherches sur les stratégies de GRH devront passer de l'analyse bivariée à l'analyse multivariée de façon à tenir compte

de facteurs explicatifs autres que la stratégie de développement. D'autre part, cette reformulation met en garde les praticiens en quête d'une nouvelle panacée pour résoudre rapidement les problèmes de RH. Essayer d'aligner les pratiques de gestion de RH sur la stratégie d'entreprise peut être futile, voire dangereux, si les dirigeants et les professionnels de RH ne sont pas prêts à élaborer une stratégie sociale en alignant, parallèlement, ces mêmes pratiques sur l'environnement social de l'entreprise. L'alignement social est complémentaire à l'alignement économique et les professionnels de RH doivent veiller à l'équilibre entre les forces économiques et sociales. Cette tâche n'est certes pas facile puisque différents systèmes éthiques doivent s'affronter (Hosmer, 1987). Mais ce n'est qu'à ce prix que la stratégie de GRH sera un outil pour mobiliser les employés (Koy, 1988).

BIBLIOGRAPHIE

- ARMSTRONG, M., «Human Resource Management», *Personnel Management*, vol. 19, 1987, pp. 30-35.
- ARMSTRONG, P., «The Personnel Profession in the Age of Management Accountancy», *Personnel Review*, vol. 17, 1988, pp. 25-31.
- BAUDELAIRE, C., «Patrick Neiertz, PDG de Charles Jourdan», *Le Point*, no 649, 1985, p. 78.
- BEER, M., B. SPECTOR, P.R. LAWRENCE, D.G. MILLS et R.E. WALTON, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press, 1984.
- BERENBEIM, R., *Nonunion Complaint Systems*, New York, The Conference Board, 1980.
- BOUDREAU, J.W., «Decision Theory Contributions to HRM Research and Practice», *Industrial Relations*, vol. 23, 1984, pp. 198-217.
- BRODERICK, R.F., «Pay Policy, Organization Strategy and Structure», dans *Strategic Human Resource Planning Applications*, Niehaus (ed.), New York, Plenum Press, 1987, pp. 43-58.
- Business Week*, «Wanted: A Manager to Fit Each Strategy», vol. 25, février 1980, pp. 166-168.
- CARROLL, A.B., «In Search of the Moral Manager», *Business Horizon*, vol. 30, 1987, pp. 7-15.
- DE BEJAR, G. et G. MILKOVICH, «Human Resource Strategy at the Business Level», document présenté au Strategic Human Resource Planning Symposium, Philadelphie, Wharton School, 1985.
- DYER, L., «Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda», *Industrial Relations*, vol. 23, 1984, pp. 156-169.

- EWING, D.W., «Do It My Way or You're Fired!», New York, John Wiley, 1983.
- FITZ-ENZ, J., *How to Measure Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill, 1984.
- FOMBRUN, C., N.M. TICHY et M.A. DEVANNA, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984.
- FOULKES, F.K., *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1980.
- FOX, H.W., «A Framework for Functional Coordination», *Atlanta Economic Review*, vol. 23, 1973, pp. 8-11.
- GUÉRIN, G. et D. BOUTEILLER, «La philosophie de gestion des ressources humaines: un outil de gestion?», *Gestion*, à paraître en 1989.
- GUÉRIN, G., J.-Y. LE LOUARN et T. WILS, *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, à paraître en 1989.
- , «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise», *Gestion*, vol. 13, 1988, pp. 23-33.
- GUEST, D.E., «Human Resource Management and Industrial Relations», *Journal of Management Studies*, vol. 24, 1987, pp. 503-521.
- GUPTA, A., «Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics», *Academy of Management Review*, vol. 9, 1984, pp. 399-412.
- GUPTA, A. et V. GOVINDARAJAN, «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness of Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, pp. 25-41.
- GUTH, W.O. et R. TAGIURI, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 43, 1965, pp. 123-132.
- HOFER, C.W. et D. SCHENDEL, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West, 1978.
- HARRIS, D., «Beyond the Basics: New HRIS Developments», *Personnel*, vol. 63, 1986, pp. 49-56.
- HOSMER, L.T., «Ethical Analysis and Human Resource Management», *Human Resource Management*, vol. 26, 1987, pp. 313-330.
- KERR, J., «Assigning Managers on the Basis of the Life Cycle», *Journal of Business Strategy*, vol. 2, 1982, pp. 58-65.
- KOCHAN, T.A. et T.A. BAROCCI, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston, Little, Brown and Co., 1985.
- KOYS, D.J., «Human Resource Management and a Culture of Respect», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 1, 1988, pp. 57-68.
- LABELLE, Christiane M., *Human Resource Strategic Decisions as Responses to Environmental Challenges*, Mémoire de Maîtrise, Cornell University, 1983.

- LENGNICK-HALL, C.A. et M.L. LENGNICK-HALL, «Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology», *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988, pp. 454-470.
- MAHONEY, T.A. et J.R. DECKOP, «Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)», *Journal of Management*, vol. 12, 1986, pp. 223-241.
- MILES, R.E. et Charles C. SNOW, «Designing Strategic Human Resource Systems», *Organizational Dynamics*, 1984, pp. 36-52.
- , *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- MURRAY, V.V. et D.E. DIMICK, «Contextual Influences on Personnel Policies and Programs: An Exploratory Model», *Academy of Management Review*, vol. 3, 1978, pp. 750-761.
- OSIGWEH, C.A.B., *Communicating Employee Responsibilities and Rights*, New York, Quorum Books, 1987.
- O'TOOLE, J., «Employee Practices at the Best Managed Companies», *California Management Review*, vol. 28, 1985, pp. 35-66.
- Personnel Administrator*, «Employee Rights: A Special Issue», vol. 33, 1988.
- PETERS, T. et R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, Inter »Edition, 1983.
- RICKLEFS, R., «Employers Back Rights Policy for AIDS Cases», *Wall Street Journal*, 18 février 1988.
- SCHULER, R.S., «Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy», *Human Resource Planning*, vol. 10, 1987, pp. 1-17.
- SCHULER, R.S. et S.E. JACKSON, «Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices», *Human Resource Planning*, vol. 10, 1987, pp. 125-141.
- SLOCUM, J.W., W.L. CRON, R.W. HANSEN et S. RAWLINGS, «Business Strategy and the Management of Plateaued Employees», *Academy of Management Journal*, vol. 28, 1985, pp. 133-154.
- SPARROW, P.R. et A.M. PETTIGREW, «Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, 1988, pp. 25-42.
- ST-ONGE, S., *La stratégie organisationnelle et l'importance accordée à la gestion des ressources humaines*, Mémoire de Maîtrise, HEC, 1985.
- SZILAGYI, A.D. et D.M. SCHWEIGER, «Matching Managers to Strategies», *Academy of Management Review*, vol. 9, 1984, pp. 626-637.
- TSUI, A.S., «Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach», *Human Resource Management*, vol. 26, 1987, pp. 35-69.

WALKER, J.W., «Linking Human Resource Planning and Strategic Planning», *Human Resource Planning*, vol. 1, 1978, pp. 1-18.

WESTIN, A.F. et A.G. FELIU, *Resolving Employment Disputes Without Litigation*, Washington, BNA, 1988.

WILS, T. et L. DYER, «Relating Business Strategy to Human Resource Strategy», *Conférence présentée au congrès de l'Academy of Management*, Boston, 1984, 18 pages.

WILS, T. et C. LABELLE, «Les systèmes internes de résolution de conflits: un espoir pour les employés non-syndiqués de l'An 2000», *Gestion*, à paraître en 1989.

WILL, T., C. LABELLE et J.-Y. LE LOUARN, «Human Resource Planning at Quebec Telephone», *Human Resource Planning*, vol. 11, no 4, 1988.

———, «The Human Resource Strategy of a Medium-Size Firm», dans *Rapport du congrès annuel (Personnel/Ressources humaines)*, Andiappan (ed.), Whistler (C.-B.), ASAC, 1986, pp. 101-111.

WILS, T. et D. MERCURE, «Chapitre 8: Les travailleurs seront-ils du troisième type?», dans *La mobilisation des ressources humaines*, Audet, Bélanger, Boivin, Dion et Mercier (éd.), Québec, PUL, 1986, pp. 99-109.

WISSEMA, J.G., H.W. VAN DER POL et H.W. MESSER, «Strategic Management Archetypes», *Strategic Management Journal*, vol. 1, 1980, pp. 32-47.

tiré de : **Relations Industrielles**, vol. 44, n° 2, 1989, pp 354 à 374.

