

SEPT TENDANCES-CLES
DE LA "NOUVELLE" GRH

PAR
GILLES GUERIN
THIERRY WILS

SEPTEMBRE 1992

DOCUMENT 92-09

113200

Gilles Guérin, Professeur titulaire, Ecole de relations
industrielles, Université de Montréal

Thierry Wils, Professeur, Département de relations
industrielles, Université du Québec
à Hull

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage pas
la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document
est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recher-
che de l'Ecole de relations industrielles.

RÉSUMÉ

Sous la pression de nombreux changements — accroissement de la compétition, implantation de nouvelles technologies, diversification de la main-d'oeuvre, évolution des valeurs sociétales — la gestion des ressources humaines se transforme. Centrée sur l'amélioration des compétences, de la flexibilité et de la mobilisation des ressources humaines, elle devient plus stratégique, culturelle, participative, individualisée, anthropocentrique, évaluative et informatisée.

Cet article est consacré à la présentation de ces sept tendances-clés qui expriment en termes concrets les voies du renouvellement de la gestion des ressources humaines. L'impact de ces tendances sur les rôles et comportements des différents gestionnaires est brièvement abordé dans la conclusion.

SEPT TENDANCES — CLÉS
DE LA "NOUVELLE" GRH

septembre 1992

Gilles GUÉRIN
Thierry WILS

Au cours des quinze dernières années, la fonction ressources humaines (RH) — traditionnellement appelée fonction personnel — a été confrontée à des défis majeurs qui l'ont poussée à se renouveler (Peretti, 1985; Harvey, 1986; Storey, 1989; Guérin et Wils, 1992a). Ces défis, centrés sur la compétence, la flexibilité et la mobilisation des ressources humaines, ont été abondamment décrits dans la littérature spécialisée (Cannac et la Cegos, 1985; Serieyx, 1987; Lynch, 1989). Ils ont été imposés par les mutations technologiques, le ralentissement de la croissance et l'augmentation de la concurrence, puis façonnés par l'évolution des divers courants démographiques (vieillesse, féminisation, multiethnicisation, scolarisation) et socioculturels (individualisme, recherche du temps libre, respect des droits) qui ont transformé la main-d'œuvre (Hudson Institute, 1987; Coates et al., 1990; Boyett et Conn, 1991).

La gestion de ces défis par contre est plus fluide, voire insaisissable. Modélisée dès le milieu des années 80 (Walton et Lawrence, 1985; Beer et Spector, 1985), la "nouvelle" gestion des ressources humaines (GRH) est rarement perçue dans son intégralité; elle est souvent réduite à l'une ou l'autre de ses dimensions, rendant le nouveau paradigme terriblement ambigu et susceptible d'être interprété — et critiqué — de bien des façons (Guest, 1989; Storey et Sisson, 1989; Hermel, 1990; Godard, 1991; Guérin et Wils, 1992a).

Dans cet article, nous délaierons la piste des modèles pour nous concentrer sur les "routes" prises par la GRH moderne; la démarche est donc moins normative et plus teintée d'empirisme. Ces tendances touchent à la nature même des activités assumées et excluent la prise en compte des structures et des acteurs — ce dernier point étant néanmoins abordé dans la conclusion. Elles montrent une préoccupation accrue des gestionnaires des RH pour la stratégie organisationnelle, la culture d'entreprise, la participation, la prise en considération des spécificités individuelles, la résolution des problèmes des employés, l'évaluation de l'efficacité et l'informatisation de la fonction.

1. LA GRH DEVIENT PLUS STRATÉGIQUE

Cette tendance peut être exprimée à travers d'autres épithètes — intégrée, contingente, proactive, alignée, harmonisée — qui, à quelques nuances près, traduisent la même réalité, celle d'un alignement de la GRH sur les besoins organisationnels (Fombrun et al., 1984; Dyer, 1984; Butler et al., 1991; Walker, 1992). Alors qu'au niveau opérationnel, il s'agit d'administrer, de faire fonctionner les systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, etc., l'objectif au niveau stratégique est de concevoir et d'implanter ces mêmes systèmes pour qu'ils soient cohérents avec les besoins organisationnels. Un tel alignement est contingent, c'est-à-dire que les systèmes de GRH doivent être conçus et implantés différemment selon les besoins organisationnels. L'intégration signifie que la GRH s'inscrit dans un ensemble plus vaste et contribue de concert avec les autres fonctions organisationnelles, à la réalisation des objectifs communs (Dyer et Holder, 1988; Anthony et Norton, 1991). L'intégration que nous venons de décrire est une intégration externe qui vise à harmoniser la GRH à son environnement. Il existe un autre type d'intégration, d'ordre interne, qui se préoccupe de cohérence entre les activités, d'équilibre entre les systèmes de GRH (Meshoulam et Baird, 1987). Par exemple l'introduction d'un système de gestion des carrières doit non seulement être coordonné avec les systèmes de planification des ressources humaines, d'évaluation des employés et d'analyse des employés mais il impose aussi des pressions marquées sur les systèmes d'organisation du travail, de dotation et de formation (Guérin et Wils, 1992b; Wils et al., 1992).

La planification (stratégique) des ressources humaines est l'outil qui assure l'alignement externe et la cohérence interne de la GRH (London et al., 1990; Wils et al., 1991). Ce processus exprime les besoins organisationnels en terme de ressources humaines (effectifs, compétences et comportements nécessaires) et élabore des stratégies (de ressources humaines!) pour permettre à l'organisation de surmonter les défis RH identifiés (Guérin, 1980; Guérin et al., 1988). Dans cet esprit de nombreux modèles conceptuels ont surgi au cours des dernières années (Miles et Snow, 1984; Schuler, 1987; Schuler et al., 1987) pour accoler des ensembles de pratiques particulières à des contextes spécifiques

(par exemple qualité totale, innovation, déclin, etc.) alors que les vérifications empiriques ont été plus discrètes (Guérin et Wils, 1990).

Pourtant la gestion stratégique des ressources humaines est plus que la planification stratégique que nous venons de présenter, c'est aussi l'implantation stratégique, souvent négligée dans la pratique. Pour que cette gestion stratégique ne se limite pas au "discours", les stratèges devront se pencher sur la mise en place d'un système de plans d'actions opérationnels, sur la structuration et sur le rôle du service des ressources humaines, sur la mobilisation des cadres sur les cibles stratégiques, etc. (Besseyre des Horts, 1988). Ces points montrent que le niveau stratégique ne peut se préoccuper uniquement de formulation et d'adaptation (efficacité) mais aussi d'implantation et d'efficience.

L'évaluation stratégique est un autre et dernier domaine de la gestion stratégique. Peu développée dans le passé, elle semble bénéficier aujourd'hui d'une attention accrue (Tsui et Gomez-Mejia, 1988; Ellig, 1989), grâce au modèle renouvelé qui rend la fonction RH responsable en partie de l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette contribution partielle est d'ailleurs de plus en plus souvent appréciée par le biais des concepts de valeur ajoutée (Beck, 1985; Portwood et Eichinger, 1985; Wyatt, 1985) et de profit (Mercer, 1989; Albert, 1990), qui expriment ce que les activités de GRH apportent à l'organisation.

2. LA GRH DEVIENT PLUS CULTURELLE

Par cette expression nous voulons dire que la GRH contribue de plus en plus à façonner la culture organisationnelle. La culture d'entreprise est maintenant reconnue comme un facteur de performance (au même titre que l'équilibre des effectifs ou la compétence) par le biais des énergies qu'elle mobilise et des comportements qu'elle canalise (Lemaître, 1985; Schlesinger et Balzer, 1985). Les responsables de la GRH doivent donc travailler à développer chez les employés les valeurs et attitudes (partie invisible de la culture) qui les font agir (partie visible) (Schein, 1986) dans le sens souhaité par la stratégie organisationnelle (Deshpande et Parasuraman, 1986; Schuler, 1987; Schuler et al., 1987). Les limites

d'une telle démarche apparaissent immédiatement: les valeurs et attitudes ne sont maîtrisables qu'en partie — puisqu'influencées par une foule d'événements internes mais aussi externes à l'organisation (D'Iribarne, 1986; Firsirotu, 1988) — et elles ont tendance à diverger de plus en plus d'un individu à l'autre dans le contexte actuel de diversification de la main-d'oeuvre (Copeland, 1988; Overman, 1991; Gosselin et Chouat, 1992) et plus particulièrement de multiethnicisation accrue (Alvesson et Sandkull, 1988; Goldstein et Leopold, 1990; Thiederman, 1991). Aussi parlera-t-on de plus en plus fréquemment de vision commune bâtie sur une articulation de différences (liées à l'âge, au sexe, à l'origine ethnique) plus que de valeurs et de représentations réellement partagées. (Sainsaulieu, 1977; Sainsaulieu, 1987). Cela signifie que chacun dans l'organisation adhère à une vision de ce qu'est l'entreprise, de sa mission, de son rôle, de sa place sur le marché, de ses objectifs, de ses besoins, etc. Chacun a également une idée de son propre rôle, de ce qui est attendu de lui et de la manière dont il doit se comporter pour répondre aux attentes (Lemaître, 1985).

Dans cette perspective le rôle de la GRH devient important bien que les premiers auteurs (Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1983; Archier et Serieyx, 1984) ayant relié la culture et le succès organisationnels aient été plutôt discrets sur ce point. Spécialistes du management général peut-être se sont-ils trop concentrés sur les outils de direction générale que sont la philosophie de gestion, le projet d'entreprise, la structure, la gestion symbolique, le leadership et même la communication, négligeant du même coup les systèmes traditionnels de GRH, abandonnés dans bien des cas aux mains des spécialistes de la fonction. Depuis la tendance s'est inversée et les théoriciens (Albert et Silverman, 1984; Schlesinger et Balzer, 1985; Gross et Schichman, 1987; Belle, 1992) aussi bien que les praticiens reconnaissent l'importance des systèmes de recrutement et sélection, d'accueil, d'évaluation, de gestion des carrières, de formation des cadres et de communication pour "gérer" la culture organisationnelle dans les limites inhérentes au concept (Bevand, 1990).

Ainsi la façon la plus rapide de faire évoluer une culture est sans conteste de recruter de nouveaux employés qui présentent à l'avance un certain nombre de traits culturels en harmonie avec les valeurs que prône l'organisation. On peut ainsi consolider la culture actuelle ou contribuer à son évolution vers la culture souhaitée par la stratégie. Le système de sélection moderne attache donc autant d'importance à la capacité du candidat à s'intégrer à la culture existante ou à la faire évoluer dans le sens souhaité (acceptation de la philosophie de gestion, adhésion aux objectifs et valeurs organisationnels, compréhension des comportements attendus) qu'à l'adéquation entre les exigences techniques de l'emploi et les compétences du candidat (Dortch, 1989). L'accueil est aussi un moment privilégié pour consolider la culture souhaitée. Dans les six premiers mois le nouvel employé (notamment le jeune diplômé) est particulièrement "malléable" et sensible aux exigences organisationnelles, qu'elles soient techniques ou comportementales (Feldman, 1980). L'organisation moderne met donc fréquemment en place des programmes d'intégration qui peuvent aller des programmes d'entraînement (Feldman, 1988) aux programmes d'orientation (Mc Garrell, 1984; Klubnick, 1987) en passant par les appariements avec des personnes (collègues de travail, travailleurs-ânés, supérieur) chargées de la socialisation du nouvel employé (Jones, 1986). De telles pratiques favorisent la transmission des valeurs et représentations propres à l'organisation; elles peuvent avoir également une dimension rituelle ou initiatique qui favorise l'esprit de corps et le sentiment d'appartenance (Gross et Schichman, 1987). Le système d'évaluation, qu'il soit construit sur l'évaluation des traits de personnalité, des comportements ou des résultats, a également une influence marquée sur la culture organisationnelle puisqu'il permet d'indiquer aux personnes ce que l'on attend d'elles et de les inciter à se conformer à ce modèle (Belle, 1992). Les entretiens périodiques auxquels cette pratique donne lieu favorisent la communication et l'exercice d'un pouvoir reposant plus sur l'adhésion que sur la conformité à des directives (Belle, 1992). Le système de gestion des carrières est un autre outil important de la gestion culturelle. Par le biais des ateliers de carrière, des entretiens de carrière, du counselling de carrière, du feedback sur l'évaluation, du plan de développement (London et Stumpf, 1982; Feldman, 1988; Guérin et Wils, 1992b), des messages importants — en harmonie avec la culture organisationnelle — peuvent être transmis aux employés.

Ainsi l'employé pourra-t-il prendre conscience — selon les cas — que la gestion de sa carrière est sa propre responsabilité, que le développement continu est nécessaire pour progresser, que la polyvalence et la rotation d'emplois sont souhaitables, que de nombreux transferts latéraux doivent précéder les rares promotions verticales, que le savoir-être est aussi important que le savoir et le savoir-faire professionnels, que l'effort collectif est récompensé tout autant que l'effort individuel, etc. Finalement les systèmes de formation des cadres et de communication avec les employés restent des outils privilégiés de la gestion "culturelle" des ressources humaines, le premier en encourageant un nouveau leadership basé sur la persuasion et la recherche d'adhésion (leadership transformationnel plutôt que transactionnel) (Tichy et Devanna, 1986), le second en contribuant à l'information des employés — par exemple sur le fonctionnement de l'entreprise, le sens du travail accompli, les enjeux critiques, les menaces éventuelles, les résultats obtenus — et en favorisant leur expression — par le biais par exemple de sondages, de groupes d'expression, de procédures de suggestion, de pratiques d'interpellation ou de procédures d'appel (Gondrand, 1990; Guérin et Wils, 1992a). L'information descendante favorise la compréhension du travail et enrichit les représentations mentales dans le sens d'une meilleure adhésion (Gélinier, 1986) alors que l'information ascendante favorise la mobilisation et l'implication et permet d'asseoir la stratégie organisationnelle sur la culture existante (Fenn et Yankelovich, 1985).

3. LA GRH DEVIENT PLUS PARTICIPATIVE

La participation est au cœur de la nouvelle GRH et plus particulièrement du modèle de mobilisation. Ce concept n'est pas nouveau, il date de la fin des années 50 (Mc Gregor, 1960). Alors pourquoi a-t-il fallu attendre trois décennies pour voir fleurir les ouvrages qui préconisent la participation des employés et la "mobilisation de leur intelligence" (Gélinier, 1986; Serieyx, 1987; Galambert, 1987; Bommensath, 1987; Lawler III, 1988c)? Pourquoi les gestionnaires semblent-ils découvrir ce que certains universitaires prônent depuis si longtemps (Mc Gregor, 1960; Argyris, 1970)? La réponse se trouve dans les résultats d'une enquête (Miles, 1980) selon lesquels les cadres acceptent la participation à leur niveau, dans leurs relations avec leurs supérieurs, mais la rejettent pour leurs subordonnés dont ils mettent en

doute la capacité à s'autodiriger et à s'autocontrôler. En fait il craignent, en encourageant la participation, de perdre du pouvoir; ils sont donc réticents à adopter un modèle qui leur fait la part moins belle que le modèle traditionnel (qui liait pouvoir et rang hiérarchique) et les oblige à repenser leur rôle. Pourtant depuis le milieu des années 80 les cadres n'ont plus le choix : les pressions environnementales sont si vives, la guerre économique est si totale qu'ils ne peuvent plus résister et s'accrocher à un style de gestion qui les favorisait. La concurrence exige maintenant des niveaux de productivité, de qualité et d'innovation qu'il est impossible d'obtenir sans l'engagement total des employés. Il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût du risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer de chaque employé. C'est le plaidoyer pour une "organisation à intelligence et décision réparties" (Gélinier, 1986; Mialet, 1989), c'est le dépassement du taylorisme ou la "remise en marche des cerveaux" (Serieyx, 1987), c'est le retour en force du vieux concept de participation.

La GRH redécouvre ainsi l'organisation du travail qu'elle avait dans le passé plus ou moins abandonnée aux ingénieurs et spécialistes de la production ou maintenue à un état embryonnaire et expérimental qui condamnait d'avance toute nouvelle forme d'organisation. En réaction à l'approche mécaniste qui justifiait le travail par sa place à l'intérieur d'un tout, elle favorise une organisation du travail flexible et organique qui rend possible les initiatives s'accordant avec une prise de conscience intelligente de la situation globale. Les actions se justifient en fonction d'une rationalité de contenu, réflexive et auto-organisatrice que Morgan (1989) oppose à la rationalité bureaucratique qui pousse les employés à obéir aux ordres et à rester à leur place plutôt qu'à s'interroger sur le bien-fondé de leurs actions. La décentralisation de la prise de décision et l'extension des responsabilités sont essentielles pour rendre possible cette insertion des énergies humaines. Ceci peut se faire par la mise en place de nouvelles structures (par exemple groupes de travail ou cercles de qualité) qui se voient confiées certaines responsabilités spécifiques ou par la responsabilisation accrue à l'intérieur des structures existantes (par exemple enrichissement). Ainsi la planification et le contrôle du travail tendent à être associés le plus étroitement possible à son exécution. La coordination a tendance à se faire par ajustements mutuels et

la réglementation formelle diminue pour être complétée par une forme d'auto-contrôle culturel basé sur les valeurs et attentes organisationnelles. Comme on le voit la nouvelle organisation du travail renforce le pouvoir de l'exécutant tout en augmentant parallèlement son imputabilité et sa conformité au modèle culturel (Guérin et Wils, 1992a).

Une telle implication répond manifestement aux aspirations de nombreux employés (Lawler et al., 1981). La participation peut déborder le cadre du travail pour s'étendre aux conditions de travail, aux politiques organisationnelles, voire à la GRH (recrutement, évaluation, rémunération, formation, séparation). Elle peut se développer dans un milieu non syndiqué aussi bien que dans un milieu syndiqué (Lawler III, 1988a). Néanmoins elle ne pourra être efficace que si elle se double d'un partage parallèle de l'information, des compétences et des gains (Lawler III, 1988b). Dans le premier cas, le partage de l'information exige que l'organisation déborde du cadre de l'information opératoire strictement utile à l'emploi pour l'enrichir d'informations intégratrices ou d'ambiance¹, par exemple l'information péri-opératoire qui porte sur le fonctionnement de l'entreprise, l'information sur le sens de l'action qui explique les enjeux et aussi l'information personnelle et sociale qui concerne chaque salarié (Gélinier 1986). Dans le second cas, le partage des compétences exige que l'organisation favorise l'éducation professionnelle continue et transforme le milieu de travail en un milieu éducatif (Le Louarn, 1990; Willis et Dubin, 1990). Plus précisément dans le cas de la participation, il s'agit de développer chez les employés les compétences relatives à la gestion, aux nouvelles technologies, à la résolution de problème et au travail en équipe (Cannac et la Cegos, 1985; Bommensath, 1987; Guérin et Wils, 1992a). Enfin dans le modèle de Lawler (1988a), la rémunération doit appuyer les efforts de développement de l'employé, par exemple en rémunérant les compétences acquises (MacLean, 1990; Ingram, 1990). Elle doit également récompenser les efforts déployés, par exemple sous forme de primes ou bonus qui favorisent l'implication (partage de

¹ Nous avons déjà noté dans la section précédente qu'une telle information, en plus de permettre à l'employé d'exercer ses nouveaux pouvoirs, facilite son identification à l'organisation et son adhésion à la culture organisationnelle.

gains de productivité, partage des profits, actionnariat) (Lawler III, 1988b). Les formes de récompenses non monétaires qui renforcent les besoins de reconnaissance et d'estime de soi sont également appréciées des employés qui participent (Whipple et Odenwald, 1990).

4. LA GRH DEVIENT PLUS INDIVIDUALISÉE

Cette tendance est peut-être passée plus inaperçue que les trois premières; elle est pourtant tout aussi majeure. Elle reflète le fait que les organisations tendent de plus en plus à gérer chaque employé comme un système indépendant en tenant compte de ses caractéristiques particulières et en personnalisant les mesures prises à son égard.

Selon nous une telle tendance s'explique bien sûr par un besoin de mobilisation accrue de la main-d'oeuvre et par un désir d'exploiter au maximum le potentiel de chaque employé mais aussi par l'évolution même de la main-d'oeuvre, celle-ci 1°) se diversifiant substantiellement (Séguin et Pommerville, 1988; Gosselin et Chouat, 1992) et 2°) devenant de plus en plus éduquée et professionnelle (Statistique Canada, 1988; Statistique Canada, 1989). Dans le premier cas la féminisation de la main-d'oeuvre mais aussi son vieillissement et sa multiethnicisation sont en train d'imposer un renouvellement des pratiques de GRH (Guérin et Wils, 1992a). Pourtant l'enjeu n'est pas de mettre en plan des pratiques de gestion spécifiques à chaque catégorie de main-d'oeuvre — les catégories étant trop nombreuses et se révélant elles-mêmes d'une hétérogénéité considérable — mais de permettre à chaque employé, quel que soit son âge, son sexe ou sa race, d'avoir accès aux mêmes ressources et aux mêmes possibilités que les autres employés. Vue sous cet angle, la gestion du vieillissement ou de la multiethnicisation se rapproche singulièrement de la gestion de la féminisation et les mêmes pratiques de GRH doivent permettre de remodeler le travail (emploi, conditions de travail, carrière) pour l'adapter aux caractéristiques (connaissances, aptitudes, aspirations) particulières de chaque employé (Guérin, 1991). Dans le deuxième cas la scolarisation accrue pose non seulement un problème d'utilisation du produit scolarisé mais aussi un problème de multiplication des attentes et des aspirations (désir de se réaliser dans le travail, désir

d'utiliser ses compétences, désir de progresser, désir de participer, désir d'être reconnu, etc.) (Walker, 1980). Les valeurs sociétales évoluent également favorisant le respect des sous-cultures et des droits inhérents à chacun (Finney, 1988).

Il s'ensuit que les individus ne veulent plus être des numéros anonymes dans la foule; ils veulent être l'objet de traitements individualisés qui tiennent compte de leurs caractéristiques et aspirations personnelles. Quant on sait que ces dernières varient non seulement d'un individu à l'autre mais aussi chez le même individu au fur et à mesure du déroulement de son cycle de carrière (Schein, 1978; Raelin, 1984), on s'aperçoit qu'une gestion personnalisée est bien sûr une gestion qui se complexifie. D'ailleurs le nombre d'employés par professionnel en ressources humaines diminue au fur et à mesure que la main-d'oeuvre se scolarise et se professionnalise (Benimadhu, 1989). Néanmoins la tendance est inéluctable à l'heure du travail qui s'intellectualise (Kleingartner et Anderson, 1987) et du pouvoir grandissant des professionnels dans l'organisation (Derber et al., 1990). Pourtant n'est-il pas paradoxal de vouloir favoriser l'individualisation alors même que les nouvelles formes d'organisation du travail privilégient l'effort collectif et le travail en groupe? Selon Becker (cité par Peters et Waterman, 1983) il semble que non puisque "l'être humain est mené par une dualité essentielle : il a simultanément besoin d'appartenance et de singularisation. Il a besoin d'être englobé dans une équipe de gagnants et d'être une vedette à part entière". Une fois convaincu de la valeur et de l'utilité de son travail, l'employé collabore de bon coeur, mais plus il aura conscience que sa contribution est unique, plus il se dépensera pour l'organisation (Guérin et Wils, 1992a).

Au coeur de l'individualisation, il y a la gestion des carrières et la rémunération (Peretti, 1985). Sur ce premier point l'évolution est spectaculaire dans un contexte où les possibilités d'emploi et de promotion deviennent de plus en plus rares et où la prise en compte des besoins personnels et la réalisation du projet personnel de carrière deviennent les nouveaux moyens de mobiliser. Les décisions de carrière deviennent aussi plus rigoureuses et s'appuient de plus en plus fréquemment sur les systèmes

d'appréciation (rendement, potentiel, santé). Entretiens de carrière centrés sur les forces et faiblesses spécifiques à chaque employé, cheminements adaptés aux aspirations et au potentiel individuels, plans de développement taillés sur mesure, counselling autour des problèmes personnels, tout dans la gestion des carrières vise à réconcilier les besoins individuels avec les besoins organisationnels (Guérin et Wils, 1992c). Sur le deuxième point l'évolution est tout autant spectaculaire alors que les formes indifférenciées de rémunération (comme l'indexation par exemple) régressent et que des formes plus personnalisées (comme la rémunération des compétences, la rémunération au mérite ou la rémunération des résultats progressent (Donnadiou, 1987; Ingram, 1990; Constantin, 1991). Mais il y a plus, l'individualisation est aussi celle des avantages sociaux (Santora, 1990), du design du poste de travail (Marbach, 1968; Paul, 1983), et surtout de l'aménagement du temps de travail (Thierry, 1985; Scordato et Harris, 1990, Mattis, 1990). L'importance qu'ont prise ces pratiques dans la gestion du vieillissement (Dennis, 1988; Guérin, 1991) ou la gestion de l'équilibre travail-famille (Nollen, 1989; Rodgers et Rodgers, 1990) montre bien que l'individualisation est la seule réponse possible pour exploiter les différences individuelles et gérer la diversité (Gosselin et Chouat, 1992). Cette gestion individualisée passe néanmoins par une bonne connaissance des aspirations et des attentes de chacun; elle implique donc une bonne écoute des employés ainsi que la mise en place de procédures favorisant l'expression et l'information ascendante (Peretti, 1985).

5. LA GRH DEVIENT PLUS ANTHROPOCENTRIQUE

Par ce qualificatif un peu ésotérique nous voulons dire que la GRH est plus préoccupée des besoins et problèmes des employés et qu'elle s'implique de plus en plus pour favoriser leur développement et leur épanouissement. À ce propos il est amusant de constater que le modèle traditionnel, construit sur un préjugé favorable aux valeurs humanistes (discours sur la satisfaction) a conduit en fait à l'étouffement des aspirations légitimes des employés (à cause de l'accent mis sur le contrôle et l'obéissance des employés), alors que le modèle renouvelé, découlant principalement d'une logique d'alignement sur les finalités économiques, favorise finalement une meilleure compréhension des besoins humains et un

meilleur développement de la personne (Guérin et Wils, 1992a). C'est qu'entre temps la prise de conscience de l'importance de la ressource humaine, de son rôle critique dans le succès ou l'échec des stratégies organisationnelles (Jalbert, 1989; The Economist, 1991) a poussé les employeurs à se préoccuper davantage de toute la gamme des aspirations et des problèmes humains, et à mettre en place des programmes facilitant leur satisfaction ou leur résorption. La philosophie de gestion a également évolué; le grand principe de "l'employé qui doit laisser ses problèmes personnels à la maison" a tranquillement cédé la place à celui de "l'organisation qui embauche l'être humain au complet" (Hay et al., 1976) ou à celui de "l'organisation qui a des problèmes si son employé a des problèmes". Par ailleurs les droits des employés se sont multipliés et la notion de responsabilité sociale s'est élargie obligeant les organisations à "chouchouter leur bien le plus précieux : les employés" (Actualité, 1991). Il est également possible dans un contexte moins favorable à la syndicalisation que les organisations aient voulu récupérer un champ de responsabilités — longtemps abandonné aux syndicats — qui pouvait avoir beaucoup d'impact sur la mobilisation de leurs ressources humaines et aussi sur leurs coûts (Smits et al., 1989). Comme l'écrivait l'Actualité dans son numéro du 1^{er} novembre 1991, l'Entreprise-providence se substitue progressivement à l'État-providence.

Portée par ce courant la GRH se voit poussée à explorer ou à renforcer différentes formes d'assistance aux employés, notamment l'aide à la gestion de la carrière, l'équilibre travail-famille, l'aide aux employés en difficulté et la protection des droits. L'aide à la gestion de la carrière — qu'elle se réalise par le biais de politiques, programmes, ateliers ou activités — est de plus en plus importante dans un contexte où l'employé devient le premier responsable de sa carrière et de son développement (Guérin et Wils, 1992c). Face à sa difficulté à élaborer un plan de carrière satisfaisant, à s'intégrer à son milieu de travail au cours des premières étapes de sa carrière, à changer de milieu de travail dans le cas des transferts et promotions, à résister aux surcharges de travail, à éviter le plafonnement, à assumer la perte de son emploi ou à se désengager d'une manière harmonieuse, l'organisation peut diffuser de l'information, prodiguer des conseils, donner des moyens qui permettent à l'employé de mieux faire face

aux embûches qui jalonnent sa carrière (Feldman, 1988; Rosen et Jerdee, 1990). L'équilibre travail-famille devient aussi une préoccupation majeure des gestionnaires de RH dans un contexte où les problèmes des employés liés au dilemme travail-famille représentent des coûts importants et affectent la productivité des entreprises (Bartolome et Lee Evans, 1979; Magid, 1983; Mac Bride King et Paris, 1989; Paris, 1989). Les pratiques recourent les séminaires d'éducation aux parents (gestion du temps, gestion du stress), les mesures de soutien aux dépendants (garderies, services d'orientation, subvention à la garde d'enfant, soins à domicile aux parents âgés), les avantages sociaux (congrés parentaux, assurances) ainsi que les aménagements de carrière et de temps de travail (Conference Board, 1987; Nollen, 1989; Schwartz, 1989) déjà abordés dans la section précédente sous l'angle de l'individualisation. L'aide aux employés en difficulté, traditionnellement tournée vers les problèmes d'alcoolisme et d'utilisation de drogues sur les lieux de travail, vise tous les employés dont le rendement décline à cause de problèmes personnels, qu'ils soient liés au travail (par exemple charge mentale trop élevée ou difficultés d'intégration) ou non (par exemple problèmes matrimoniaux ou financiers). L'efficacité de ces programmes dépend de leur capacité à mobiliser et à former les cadres hiérarchiques à la confrontation positive des employés à problèmes, et de leur capacité à se greffer sur les ressources communautaires pour le traitement des problèmes (Sonnenstuhl et Trice, 1990). Depuis quelques années on assiste à un glissement de ces programmes vers la prévention (campagnes de sensibilisation, plans santé, centre sportif) (Caudron, 1990). Enfin les employés sont de plus en plus soucieux d'exercer dans l'organisation les droits (à l'équité, à la dignité, à la justice, à la santé, à l'information, au respect de la vie privée) que leur reconnaissent les différentes lois et chartes et qu'ils exercent depuis longtemps hors de l'organisation (Fraze et Finney, 1988; Kendall, 1988). Les gestionnaires des RH se doivent de mettre en place différentes mesures de protection des droits des employés s'ils veulent réduire les conflits internes, augmenter l'identification organisationnelle et surtout réduire le coût des plaintes qui ont tendance à augmenter vertigineusement dans la société actuelle (Osigweh, 1989). Les politiques les plus courantes à cet égard ont trait à la protection des renseignements personnels, à l'accessibilité du dossier personnel, au droit d'être informé des risques industriels et à la protection contre le harcèlement (Rubenstein, 1991).

En outre l'existence même de ces droits implique la reconnaissance d'un autre droit fondamental, celui de recours (Westin et Feliu, 1988) qui est à la source de la mise en place dans les organisations des systèmes internes de résolution des griefs (Wils et Labelle, 1989b; Wils et al., 1989; Ewing, 1989). Pour les gestionnaires des RH la frontière entre la protection des droits des employés (quelquefois conflictuels) et la défense des droits des employeurs est quelquefois difficile à tracer (Overman, 1990; Rosen et Schwoerer, 1990). Néanmoins de telles considérations expliquent le regain d'intérêt qui existe en milieu organisationnel pour l'éthique (Berengier, 1991; Doucet, 1991).

6. LA GRH DEVIENT PLUS ÉVALUATIVE

La nécessité d'un contrôle des activités de GRH a toujours été reconnue au niveau du discours managérial, mais l'opérationnalisation s'est heurtée à l'ambiguïté des finalités de la fonction et à l'absence de mesures appropriées. La position à part de la fonction RH et l'indifférence des autres fonctions à son égard avaient également contribué à sa faible imputabilité, avec comme conséquence des missions et des budgets qui fluctuaient selon les philosophies et les humeurs des dirigeants. Dans le modèle renouvelé, la fonction RH contribue à égalité avec les autres fonctions majeures (production, marketing, finance) à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette augmentation des responsabilités, ce pouvoir accru ne vont pas sans contrepartie, notamment celle de rendre des comptes sur l'efficacité des actions entreprises ("Contribuent-elles à l'atteinte des objectifs organisationnels?") et sur leur efficience ("Ont-elles été implantées d'une manière économique?"). Cette démarche n'est pas sans difficultés puisque la plupart des arguments avancés dans le modèle traditionnel pour justifier le manque d'évaluation des résultats (notamment la multiplicité des acteurs et la difficulté de quantifier les attitudes et comportements humains) demeure. Néanmoins, la fonction RH s'efforce, dans l'approche renouvelée, de se mettre au diapason des autres fonctions et de prouver l'effet positif de sa contribution à la réalisation des objectifs organisationnels (Portwood et Eichinger, 1985; Benimadhu, 1989).

Il existe une multiplicité de démarches d'évaluation dont le tableau d'ensemble peut apparaître bien déroutant pour le gestionnaire ou le professionnel des RH impliqué dans une évaluation. Pour s'y retrouver il faut classer ces démarches en fonction du niveau et de la méthode utilisée (Guérin et Wils, 1992a). Selon le premier critère — le niveau — on distingue l'évaluation de la fonction RH dans son ensemble, (Ulrich, 1989a; Phillips et Seers, 1989), l'évaluation du service des ressources humaines (Tsui, 1984; Tsui et Milkovich, 1987; Mercer, 1989) et l'évaluation d'une activité ou d'un programme spécifique (Spencer, 1986; Cascio, 1991). Selon le deuxième critère — la méthode — on peut distinguer les audits et les méthodes analytiques (Tsui et Gomez-Mejia, 1988). L'audit est comparable à une vaste enquête qui relève le plus grand nombre possible d'indices ou de preuves et dresse un tableau d'ensemble de la situation réelle afin de la comparer à la situation idéale ou souhaitée (Besseyre des Horts, 1988). Il existe deux principaux types d'audits, ceux construits à partir de mesures objectives d'indicateurs appropriés (tels que l'absentéisme, le taux de roulement ou le nombre de dollars dépensés par employé recruté) et ceux construits à partir des perceptions (subjectives!) des usagers (Tsui et Gomez-Mejia, 1988; Wils et Labelle, 1989a). L'audit est une démarche extensive, globale, qui s'applique bien à des évaluations d'envergure, comme celle de la fonction RH ou du service des ressources humaines. Pourtant, l'efficacité n'est pas directement calculée mais estimée à partir des indicateurs ou des perceptions. En comparaison les méthodes analytiques (expérimentation, coûts-bénéfices, analyses d'utilité, etc.) font une preuve plus rigoureuse de l'efficacité, puisqu'elles utilisent les démarches de type scientifique ou mathématique. Le prix à payer en contrepartie est une restriction du domaine d'analyse (elles s'appliquent mieux à l'évaluation d'un programme ou d'une activité) ou de l'angle d'analyse (évaluation basée exclusivement sur des critères financiers exprimés en dollars).

Dans le modèle renouvelé, la coopération entre l'acteur fonctionnel et les cadres hiérarchiques est beaucoup plus étroite que dans le modèle traditionnel. L'efficacité des actions de GRH ne se définit plus par rapport à un vague modèle social (influencé par les lois et les partenaires sociaux) mais par rapport à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'amélioration des indicateurs reliés aux différentes activités

n'est donc plus suffisante pour juger de l'efficacité; il faut les valider c'est-à-dire prouver leur relation avec les objectifs organisationnels. Une fois que l'efficacité a été démontrée, les évaluateurs doivent se préoccuper de prouver l'efficience. À résultats identiques, le service qui utilise le moins de ressources sera le plus performant. Le budget du service, la taille du service, les salaires versés, le nombre de professionnels utilisés sont autant d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'efficience. Pour fins de comparaison, il est utile de normaliser ces indicateurs, par exemple en rapportant le budget du service au budget de l'organisation, la taille du service à la taille de l'entreprise, les salaires versés aux employés du service à la masse salariale totale, le nombre de professionnels au nombre total d'employés, etc. Au Canada, nous retrouvons un ratio médian de 8,7 spécialistes en RH par 1 000 employés, ainsi que des coûts de rémunération des employés du service qui représentent 1,6 % des coûts de rémunération totaux (soit environ 582 dollars par employé par année) (Benimadhu, 1989). De telles mesures d'efficience sont intéressantes, mais elles ne peuvent être utilisées à des fins de comparaison que si les entreprises sont semblables et que si leurs services des ressources humaines fonctionnent avec la même efficacité. Sur ce point, Benimadhu (1989) note justement que l'efficience du service, dans son échantillon d'entreprises analysées, augmente avec le degré de syndicalisation et avec la taille de l'entreprise (Freedman, 1990). Pour une même organisation par contre ces ratios sont très utiles, car si l'efficacité n'a pas changé — par exemple si les cadres sont aussi satisfaits de leur service des ressources humaines —, une baisse de ces ratios indique que des résultats ont été obtenus par ce service pour réduire les coûts tout en étant aussi efficace (c'est-à-dire que la productivité a augmenté).

7. LA GRH DEVIENT PLUS INFORMATISÉE

Dernière fonction à s'informatiser, la fonction RH a mis les bouchées doubles au cours des dernières années (Zurakowski et Harris, 1984; Forrer et Leibowitz, 1991). C'est que l'information qu'utilisent et que produisent les gestionnaires est devenue — au même titre que la ressource humaine — une ressource critique des années 90; dans la course aux avantages concurrentiels, ces deux

ressources ont pris le pas sur le capital et la technologie qui ont tendance à être gérés plus uniformément par les organisations (Miller, 1990–91).

Il n'est donc pas étonnant que les systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) — chargés de recueillir, stocker, mettre en forme et diffuser l'information nécessaire à la GRH — se soient informatisés et développés d'une manière considérable au cours des deux dernières décennies (Walker, 1982; Kavanagh et al., 1990). Il n'existe pratiquement plus de grande organisation qui n'ait implanté un tel système. L'heure est même à l'amélioration des systèmes existants pour les rendre plus performants (Knapp, 1990). Quant aux plus petites organisations, le développement de la micro-informatique et surtout celui des configurations en réseau, leur permettent d'espérer les mêmes gains que dans les grandes organisations (Business Week, 1990; Frantzreb, 1991). Parmi les gains réalisés au cours des dernières années, il y a bien sûr la réduction des coûts de manipulation de l'information RH mais aussi et surtout l'extraordinaire amélioration (en nombre, en qualité et en rapidité) des services fournis aux utilisateurs — gestionnaires, professionnels en RH, employés et organismes externes — d'informations sur les ressources humaines de l'organisation (Miller, 1990–91). C'est au niveau des gestionnaires que les gains d'efficacité ont été les plus élevés. Ainsi par le biais du SIRH, les cadres opérationnels peuvent consulter et mettre à jour les dossiers de leurs employés, avoir accès aux indicateurs RH relatifs à leur unité et savoir comment rejoindre les professionnels en RH qui peuvent les aider à résoudre leurs problèmes. Tinsley (1990) imagine le cas d'un directeur des ventes d'une compagnie américaine en déplacement sur le terrain (à "Québec city"!) qui consulte et complète le dossier de sa représentante locale par le biais de son ordinateur portatif et interagit directement avec les spécialistes des ressources humaines et même le mentor de l'employée — que le système lui recommande de consulter — à propos des problèmes soulevés par l'évaluation de son rendement, l'augmentation au mérite de son salaire et la révision de son cheminement de carrière. Comme on le voit le SIRH rend possible la gestion individualisée que nous avons décrite précédemment. Les cadres supérieurs de leur côté peuvent, grâce à cet outil, bénéficier des analyses sur l'environnement externe RH

et des analyses sur les employés — compétences, disponibilités, performances, aspirations — dont ils ont grandement besoin pour développer leur vision stratégique et élaborer les plans appropriés (Wils et al., 1991). Il est d'ailleurs fréquent qu'un module du SIRH ("executive information system") leur soit réservé (Miller, 1990-91; Louis 1991). Dans le futur les systèmes experts et différentes formes d'intelligence artificielles (Ford et Mc Alister, 1989) les aideront de plus en plus dans la prise de décision stratégique et leur permettront d'utiliser les SIRH d'une manière plus sophistiquée (Edwards, 1988). Les professionnels en RH — quels que soient leur spécialité ou leur rattachement structurel — sont les usagers les plus fréquents du SIRH (AHRSP, 1991); ils peuvent consulter les données contenues dans les bases de données, utiliser les statistiques calculées à partir de ces données, ou bénéficier des analyses plus complexes (simulations, prévisions, etc.) qu'effectue le système, pour mieux assurer leur prise de décision. Le service aux employés peut également être amélioré par l'informatisation du système d'information puisque ces derniers peuvent — selon les cas — consulter et même mettre à jour leur dossier personnel, consulter les postes vacants, faire part de leurs aspirations de carrière, choisir leurs avantages sociaux, effectuer des exercices d'autoévaluation, élaborer des plans de carrière, etc. (Dickelman, 1991). Finalement les relations avec les organismes gouvernementaux (régie des rentes, régie de l'assurance chômage, régie de l'assurance maladie, CSST, Statistique Canada, etc.) sont grandement facilitées lorsque les informations exigées par ces derniers peuvent être calculées et mises en forme d'une manière automatique (Kavanagh et al., 1990).

Cette extraordinaire amélioration des services aux usagers a été rendue possible par la multiplication des modules — ou applications consacrées à un usage spécifique — (Hyde et Shafritz, 1977) autour de bases de données intégrées et accessibles à de multiples usagers. Autrefois limités aux modules de paie, de gestion des avantages sociaux ou d'administration des caisses de retraites, les SIRH se sont agrandis — ou s'agrandissent — pour inclure des modules de planification des RH, de planification des carrières, d'analyse des emplois, d'évaluation du rendement, de gestion des relations du travail, de planification de la relève, de mesure de la productivité, d'analyse du roulement, etc. qui

permettent de satisfaire des besoins plus variés et quelquefois moins opérationnels (Farago et al., 1988). Il faut dire que les nouveaux logiciels sur le marché permettent — à un coût de plus en plus réduit — cette extension modulaire des SIRH. Les matériels aussi ont évolué, permettant aux bases de données locales et décentralisées d'être intégrées et accessibles à d'autres usagers. Ainsi les mêmes informations peuvent servir aux analyses locales lorsqu'elles sont déconnectées et aux analyses globales lorsqu'elles sont connectées. Les micro-ordinateurs — aux capacités de plus en plus grandes et aux coûts de plus en plus bas² — permettent de développer des applications indépendantes et si nécessaire d'utiliser les applications du système central (Keough, 1985; Perry, 1988). À la limite l'articulation en réseaux des micro-ordinateurs se substitue au système centralisé qui avait la faveur des usagers au cours des années 80 et les applications d'un micro-système, grâce à leur haut degré de compatibilité, peuvent être maintenant rendues accessibles à un autre micro-système (Perry, 1990). De tels développements additionnés à la convivialité accrue des nouveaux logiciels permettent aux services de ressources humaines de se dégager de la tutelle des services informatiques de l'organisation et de se développer d'une manière autonome en fonction de leurs besoins spécifiques (De Sanctis, 1986). On voit même de nouveaux titres "d'administrateur ou de responsable du SIRH" apparaître dans les organisations (Walker, 1985; de Sanctis, 1986; O'Connell, 1990). D'autres développements au niveau des logiciels de traitement de textes et de traitement de graphiques améliorent la rapidité et la qualité des rapports produits par le SIRH (Beutell et Walker, 1991). Au niveau de la sécurité, les SIRH bénéficient maintenant de procédures avancées garantissant la confidentialité des informations, leur sauvegarde et leur fiabilité (Knapp, 1990).

Cette informatisation transforme tellement la fonction RH qu'on se met à parler de GRH assistée par ordinateur comme on parle de conception ou de fabrication assistées par ordinateur (Frantzreb, 1991). Une telle transformation exige néanmoins de nouvelles connaissances et de nouvelles aptitudes de la part des usagers et plus particulièrement des professionnels en RH. Ceux-ci devront non seulement être en

² On prévoit qu'à la fin du siècle leur capacité et leur puissance seront aussi élevées que celles des systèmes centralisés actuels ("mainframe") (Beutell et Walker, 1991).

mesure d'utiliser l'outil informatique (savoir où est l'information, savoir la mettre en forme, savoir l'analyser) mais ils devront aussi être capables d'évaluer les besoins des usagers, de choisir entre les nouveaux matériels et logiciels, de les implanter, d'évaluer leur efficacité, bref de gérer le développement de leur système d'information. Ce n'est pas la simple maîtrise du SIRH qui rendra un tel professionnel efficace mais sans cette maîtrise, il ne pourra en aucune façon l'être (Frantzreb, 1991).

CONCLUSION

Les sept tendances que nous venons de décrire sont réelles (Harvey, 1986). Prise individuellement chaque tendance figure un axe important du renouvellement; prises globalement elles donnent une image concrète de ce qu'est cette nouvelle GRH; extrapolées, elles permettent d'envisager ce que sera la GRH de demain. Pour l'instant ces sept tendances sont "en marche"; elles se développent du rythme des exigences et des potentialités de chaque contexte organisationnel. Mais — fait important — aucun gestionnaire, qu'il soit hiérarchique (line) ou fonctionnel (staff) ne peut les ignorer car elles remettent en cause les rôles et les manières de faire traditionnels. Elles sont aussi porteurs de nouvelles exigences en matière de connaissances, aptitudes ou comportements.

Pour s'en rendre compte il suffit de considérer les nouvelles obligations qu'ont les dirigeants de prendre en considération les RH au niveau stratégique (Nininger, 1982; Storey et Sisson, 1990), les nouveaux besoins de franchise et d'exemplarité qu'imposent le modelage culturel et la nécessité de gérer un capital confiance quelquefois bien réduit (Tichy et Charan, 1990; le Mouél, 1991). Au niveau du responsable de la fonction spécialisée RH, la marche n'est pas moins haute et celui-ci pour être admis dans le club stratégique doit maîtriser un ensemble de connaissances (financières, technologiques et opérationnelles) et de relations interpersonnelles qui débordent largement celles qu'il a acquises dans le cadre de son rôle traditionnel (Brewster et Smith, 1990; Guérin et Wils, 1992a). Et que dire du cadre opérationnel placé au coeur d'une véritable révolution par ces nouvelles tendances! Lui qui s'est toujours plus ou moins opposé à la gestion participative (Miles, 1980) doit maintenant la vendre à ses subordonnés

(Lawler III, 1988b). De "boss" qu'il était traditionnellement il doit se transformer en communicateur (ce qui dans le nouveau contexte veut souvent dire écouter!), en facilitateur, en conseiller, en éducateur, en manager "sensible", ... c'est-à-dire jouer tous ces nouveaux rôles qu'exige une gestion plus participative, individualisée et anthropocentrique (Tichy et Devanna, 1986; Kanter, 1991). Finalement le professionnel des RH est tout autant concerné avec les nouveaux rôles d'agent de changement et de conseiller interne qu'imposent la démarche intégrée et participative (Freedman, 1990; Schuler, 1990). Une telle évolution des rôles couplée aux nouvelles tendances à l'informatisation et à l'évaluation accrue de la fonction imposent un renouvellement complet des aptitudes et connaissances requises de ce professionnel (APRHQ, 1989; Ulrich, 1989b).

Comme on le voit tous les gestionnaires sont affectés par ces nouvelles tendances et même si les impacts peuvent être variables de l'un à l'autre, chacun a intérêt à comprendre ces tendances-clés s'il veut négocier avec succès le virage du nouveau management des RH.

BIBLIOGRAPHIE

- ACTUALITÉ (1991) «L'entreprise-providence», 1^{er} novembre, 26-36.
- AHRSP (ASSOCIATION OF HUMAN RESOURCE SYSTEMS PROFESSIONNALS) (1991) *Systems Survey*. Dallas.
- ALBERT, M. et SILVERMAN, M. (1984) «Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part 2 : Design Human Resources Programs Accordingly», *Personnel*, mars-avril, 28-35.
- ALBERT, M. (1990) «HR Profit Power», *Personnel*, février, 47-49.
- ALVESSON, M. et SANDKULL, B. (1988) «The Organizational Melting-Pot: An Arena for Different Cultures», *Scandinavian Journal of Management*, 4(3/4), 135-145.
- ANTHONY, P. et NORTON, L. (1991) «Link HR to Corporate Strategy», *Personnel Journal*, avril, 75-86.
- APRHQ (ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC) *À l'aube des années 2000 : un aperçu des transformations qui attendent la profession*. Montréal.
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H. (1984) *L'entreprise du 3^e type*. Paris: Seuil.
- ARGYRIS, C. (1970) *Participation et organisation*. Dunod: 1970.
- BARTOLOME, F. et LEE EVANS, P. (1979) «Professional Lives Versus Private Lives: Shifting Patterns of Managerial Commitment», *Organizational Dynamics*, printemps, 3-30.
- BECK, R. (1985) «Adding Value: The Accountability of HR for Impacting Business Results», *Human Resource Planning*, 8(4), 173-191.
- BEER, M et SPECTOR, B. (1985) «Corporatewide Transformations in Human Resource Management», dans: Walton, R. et Lawrence, P. (dir.) *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston (Mass): Harvard Business Review.
- BELLE, F. (1992) «Pour une gestion culturelle des ressources humaines», *Gestion*, mai, 16-27.
- BENIMADHU, P. (1989) *Human Resource Management: Charting a New Course*. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- BÉRENGIER, A.-M. (1991) «Le manager de l'an 2000; le retour de l'éthique», *Personnel*, 321, février, 52-54.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1988) *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Éditions d'organisation.
- BEUTELL, N. et WALKER, A. (1991) «HR Information Systems», dans: Schuler, R. (dir.), *Managing HR in the Information Age*, SHRM-BNA Series, Vol. 6. Washington: Bureau of National Affairs.
- BEVAND, R. (1990) «Peut-on manager la culture d'entreprise?», *Personnel*, 312, 30-32.
- BOMMENSATH, M. (1987) *Manager l'intelligence de votre entreprise*. Paris: Éditions d'organisation.
- BOYETT, J. et CONN, H. (1991) *Workplace 2000 : The Revolution Reshaping American Business*. New York : Dutton.
- BREWSTER, C. et SMITH, C. (1990) «Corporate Strategy : A No-Go Area for Personnel?», *Personnel Management*, juillet, 36-40.
- BUSINESS WEEK (1990) «Rethinking the Computer: with Superchips, the Network is the Computer», 26 novembre, 116-124.
- BUTLER, J., FERRIS, G. et NAPIER, N. (1991) *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South Western Publishing.
- CANNAC, Y. et la CEGOS (1985) *La bataille de la compétence*. Paris: Hommes et techniques.

- CASCIO, W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Boston: PSW-Kent.
- CAUDRON, S. (1990) «The Wellness Payoff», *Personnel Journal*, juillet, 55-62.
- COATES, J., JARRATT, J., MAHAFFIE, J. (1990) *Future Work: Seven Critical Forces Reshaping Work Force in North America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CONFERENCE BOARD (1987) *Family Supportive Policies: The Corporate Decision - Making Process*, rapport n° 897. New York.
- CONSTANTIN, P. (1991) «La rémunération flexible: un parcours semé d'embûches», *Personnel*, mars-avril, 18-21.
- COPELAND, L. (1988) «Valuing Diversity, Part 1: Making the Most of Cultural Differences at the Work Place», *Personnel*, 65(6), 52-60.
- DEAL, T. et KENNEDY, A. (1982) *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading (Mass): Addison-Wesley.
- DENNIS, H. (1988) (dir.) *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*. Lexington : Lexington.
- DERBER, C., SCHWARTZ, W. et MAGRASS, Y. (1990) *Power in the Highest Degree*. New York: Oxford University Press.
- DE SANCTIS, G. (1986) «Human Resource Information Systems», *MIS Quaterly*, mars, 15-26.
- DESHPANDE, R. et PARASURAMAN, A. (1986) «Linking Corporate Culture to Strategic Planning», *Business Horizons*, mai-juin, 28-37.
- DICKELMAN, G. (1991) «Designing and Managing Computer-Based Training for Human Resource Development», dans: Forrer, S. et Leibowitz, Z. (dir.) *Using Computers in Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- D'IRIBARNE, P. (1986) «Vers une gestion «culturelle» des entreprises», *Annale des Mines - Gérer et comprendre*, septembre, 77-85.
- DONNADIEU, G. (1987) «Du nouveau dans les rémunérations», *Personnel*, mars-avril, 16-20.
- DORTCH, T. (1989) «Job Person Match», *Personnel Journal*, juin, 49-60.
- DOUCET, R. (1991) «L'éthique et la gestion des ressources humaines», *Gestion*, mai, 70-77.
- DYER, L. (1984) «Linking Human Resource and Business Strategies», *Human Resource Planning*, 7(2), 79-84.
- DYER, L. et HOLDER, G. (1988) «A Strategic Perspective of HR Management», dans: Dyer, L. et Holder, G. (dir.) *HR Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- EDWARDS, M. (1988) «An Expert System for Equitable Career Decisions», *Computers in Personnel*, automne, 40-47.
- ELLIG, B. (1989) «Improving Effectiveness Through an HR Review», *Personnel*, juin, 56-64.
- EWING, D. (1989) *Justice on the Job*. Boston : Harvard Business School Press.
- FARAGO, L., PARIS, R., SCHWARTZ, J. et BERGER, E. (1988) «Getting Set for the HRIS», *Personnel*, novembre, 67-71.
- FELDMAN, D. (1980) «A Socialization Process that Helps New Recruits Succeed», *Personnel*, 57, 11-23.
- FELDMAN, D. (1988) *Managing Careers in Organizations*. Glenview : Scott, Foresman.
- FENN, D. et YANKELOVICH, D. (1985) «Responding to the Employee Voice», dans : Beer, M. et Spector, B. (dir.) *Readings in Human Resource Management*. New York : The Free Press.

- FINNEY, M. (1988) «A Game of Skill or Chance ?», *Personnel Administrator*, 33(3), 38–49.
- FIRSIROTU, M. (1988) «Comment les facteurs de contingence façonnent la culture d'une organisation: le cas du Canadien National», dans: Symons, G. (dir.) *La culture des organisations*. Montréal: IQRC.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M.-A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- FORD, R. et MC ALISTER, M. (1989) «Tapping into Expert Systems», *Personnel Administrator*, janvier, 26–32.
- FORRER, S. et LEIBOWITZ, Z. (1991) *Using Computers in Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FRANTZREB, R. (1991) «Selecting Computer Systems and Software for HR Management», dans: Forrer, S. et Leibowitz, Z. (dir.) *Using Computers in Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FRAZE J. et FINNEY, M. (1988) «Employee Rights Between on Shores», *Personnel Administrator*, 33(3), 38–49.
- FREEDMAN, A. (1990) *The Changing HR Function*, rapport n° 950. New York : Conference Board.
- GALAMBERT, P. (1987) *20 clés pour la compétitivité: motivation et esprit d'équipe*. Paris: Éditions d'organisation.
- GÉLINIER, O. (1986) *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Hommes et techniques.
- GODARD, J. (1991) «The Progressive HRM Paradigm», *Relations industrielles*, 46(2), 378–400.
- GOLDSTEIN, J. et LEOPOLD, M. (1990) «Corporate Culture vs Ethnic Culture», *Personnel Journal*, novembre 83–92.
- GONDRAND, F. (1990) *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- GOSSELIN, A. et CHOUAT, N. (1992) «Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre», *Gestion*, mai, 49–57.
- GROSS, W. et SHICHMAN, S. (1987) «How to Grow an Organizational Culture», *Personnel*, septembre, 52–56.
- GUÉRIN, G. (1980) «Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans une grande entreprise», *Gestion*, 5(3), 61–75.
- GUÉRIN, G. (1991) «La gestion du vieillissement: un bilan», *Revue de gestion des ressources humaines*, décembre, 1–25.
- GUÉRIN, G., LE LOUARN, J.-Y. et WILS, T. (1988) «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel», *Gestion*, 13(4), 23–33.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1990) «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse» dans: Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*. Cowansville: Yvon Blais.
- GUÉRIN, G., et WILS, T. (1992a) *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992b) «La gestion des carrières: une typologie des pratiques», *Gestion*, septembre, (à venir).
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992c) *La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, document de recherche 92-02. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUEST, D. (1989) «Personnel and HRM : Can You Tell the Difference ?», *Personnel Management*, janvier, 48–51.
- HARVEY, J. (1986) «Nine Major Trends in HRM», *Personnel Administrator*, novembre, 102–109.
- HAY, R., GRAY, E. et GATES, J. (1976) *Business and Society*. Cincinnati : South-Western Publishing.

- HERMEL, P. (1990) «Quel management des ressources humaines pour les années 90 ?» *Personnel*, 312, 13-20.
- HUDSON INSTITUTE (1987) *Workforce 2000 : Work and Workers for the 21st Century*. Washington : US Department of Labor.
- HYDE, A. et SHAFRITZ, J. (1977) «Introduction to Tomorrow's System for Managing Human Resources», *Public Personnel Management*, mars-avril, 70-77.
- INGRAM, E. II (1990) «Knowledge-Based Pay», *Personnel Journal*, avril, 138-140.
- JALBERT, F. (1989) *Les ressources humaines : atout stratégique*. Paris : L'Harmattan.
- JONES, G. (1986) «Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organization», *Academy of Management Journal*, 29, 262-79.
- KANTER, R. (1991) «Les habits neufs du manager», *Harvard-L'Expansion*, printemps, 30-39.
- KAVANAGH, M., GUEUTAL, H. et TANNENBAUM, S. (1990) *Human Resource Information Systems*. Boston: PSW-Kent.
- KENDALL, D. (1988) «Rights Across the Waters», *Personnel Administrator*, 33(3), 58-65.
- KEOUGH, L. (1985) «Managing Personnel the Micro Way», *Computer Decisions*, mars, 76-82.
- KLEINGARTNER, A. et ANDERSON, C. (1987) *Human Resource Management in Hi-Tech Firms*. Lexington (Mass): Lexington.
- KLUBNIK, J. (1987) «Orienting New Employees», *Training and Development Journal*, avril, 46-49.
- KNAPP, J. (1990) «Trends in HR Management Systems», *Personnel*, 67, 56-61.
- LAWLER III, E. (1988a) *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER III, E. (1988b) «Human Resources Management: Meeting the New Challenges», *Personnel*, janvier, 22-27.
- LAWLER III, E. (1988c) «Choosing an Involvement Strategy», *The Academy of Management Executive*, 2(3), 197-204.
- LAWLER III, E., RENWICK, P. et BULLOCK, R. (1981) «Employee Influence on Decisions: An Analysis», *Journal of Occupational Behavior*, 2, 115-123.
- LE LOUARN, J.Y. (1990) «Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité d'emploi», *Gestion*, mai, 41-46.
- LEMAÎTRE, N. (1985) «La culture d'entreprise, facteur de performance», *Gestion*, 10(1), 19-25.
- LE MOUËL, J. (1991) *Critique de l'efficacité*. Paris : Seuil.
- LONDON, M., BASSMAN, E. et FERNANDEZ, J. (1990) *Human Resource Forecasting and Strategy Development*. New York : Quorum.
- LONDON, M. et STUMPF, S. (1982) *Managing Careers*, Reading: Addison-Wesley.
- LOUIS, M. (1991) «Using Computers to Support Strategic Management of Human Resources», dans: Forrer, S. et Leibowitz, Z. (dir.) *Using Computers in Human Resources*. San Francisco: Jossey Bass.
- LYNCH, J. (1989) «Organizational Flexibility», *Human Resource Planning*, 12(1), 21-28.
- MAC BRIDE KING, J. et PARIS, H. (1989) «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne, 17-21.
- MACLEAN, B. (1990) «Value-added Pay Beats Traditional Merit Programs», *Personnel Journal*, septembre, 46-52.

- MAGID, R. (1983) *Child Care Initiatives for Working Parents: Why Employers Get Involved*. New York: AMA.
- MARBACH, G. (1968) *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés*. Paris: OCDE.
- MATTIS, M. (1990) «New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals», *Human Resource Planning*, 13(2), 133–146.
- MC GARRELL, E. (1984) «An Orientation Systems that Builds Productivity», *Personnel Administrator*, 29, 75–85.
- MC GREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- MERCER, M. (1989) «The HR Department As a Profit Center», *Personnel*, avril, 34–40.
- MESHOULAM, I. et BAIRD, L. (1987) «Proactive Human Resource Management», *Human Resource Management*, 26(4), 483–502.
- MIALET, P. (1989) «Réussir la mobilisation de l'intelligence», *Personnel*, mai, 14–16.
- MILES, R. (1980) «Relations humaines ou ressources humaines?», *Harvard-L'Expansion*, juillet–août, 148–153.
- MILES, R. et SNOW, C. (1984) «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*, été, 36–52.
- MILLER, C. (1990–91) «Information Technology in the 1990's», *The Review*, décembre–janvier, 21–26.
- MORGAN, G. (1989) *Images de l'organisation*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- NININGER, J. (1982) *Managing Human Resources : A Strategic Perspective*, étude n° 71. Ottawa : Conference Board of Canada.
- NOLLEN, S. (1989) «The Work Family–Dilemma : How HR Manager Can Help», *Personnel*, mai, 25–30.
- O'CONNELL, S. (1990) «A New Position in the Department», *HR Magazine*, mars, 26–28.
- OSIGWEH, C. (1989) (dir.) *Managing Employee Rights and Responsibilities*. New York : Quorum.
- OVERMAN, S. (1990) «A Delicate Balance Protects Everyone's Rights», *HR Magazine*, novembre, 36–39.
- OVERMAN, S. (1991) «Managing the Diverse Workforce», *HR Magazine*, avril, 37–39.
- PARIS, H. (1989) «Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee View Points», *Human Resource Planning*, 13(2), 147–157.
- PAUL, C. (1983) *A Human Resource Management Perspective on Work Alternatives for Older Workers*. Washington: National Commission for Economic Policy.
- PERETTI, J.M. (1985) «Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue française de gestion*, septembre–décembre, 62–68.
- PERRY, S. (1988) «The PC–based HRIS», *Personnel Administrator*, février, 60–63.
- PERRY, S. (1990) «An HRIS for the '90s», *Personnel Journal*, août, 75–90.
- PETERS, T. et WATERMAN, R. (1983) *Le prix de l'excellence*. Paris: InterÉditions.
- PHILLIPS, J. et SEERS, A. (1989) «Twelve Ways to Evaluate HR Management», *Personnel Administrator*, avril, 54–58.
- PORTWOOD, J. et EICHINGER, R. (1985) «The Challenge of HR Management: Adding Value», *Human Resource Planning*, 8(4), 209–228.
- RAELIN, J. (1984) *The Salaried Professional : How to Make the Most of Your Career*. New York : Praeger.

- RODGERS, F. et RODGERS, C. (1990) «La vie des affaires et la vie des familles», *Harvard-L'Expansion*, printemps, 85-93.
- ROSEN, B. et JERDEE, T. (1990) «Middle and Late Career Problems : Causes, Consequences and Research Needs», *Human Resource Planning*, 13(1), 59-70.
- ROSEN, B. et SCHWOERER, C. (1990) «Balanced Protection Policies», *HR Magazine*, février, 59-64.
- RUBENSTEIN, M. (1991) «Devising a Sexual Harassment Policy», *Personnel Management*, février, 34-37.
- SAINSAULIEU, R. (1977) *L'identité au travail: les effets culturels de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1987) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses nationales des sciences politiques.
- SANTORA, J. (1990) «American Opt for Flex», *Personnel Journal*, novembre, 32-34.
- SCHEIN, E. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading : Addison Wesley.
- SCHEIN, E. (1986) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHLESINGER, L. et BALZER, R. (1985) «An Alternative to Buzzword Management : The Culture-Performance Link», *Personnel*, septembre, 45-51.
- SCHULER, R. (1987) «Personnel and Human Resource Management: Choice and Organization Strategy», dans: Dolan, S. et Schuler, R. (dir.) *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*. St-Paul: West Publishing.
- SCHULER, R. (1990) «Repositioning the Human Resource Function : Transformation or Demise?» *The Executive*, 4(3), 49-60.
- SCHULER, R., GALANTE, S. et JACKSON, S. (1987) «Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy», *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHWARTZ, F. (1989) «Management Women and the New Facts of Life», *Harvard Business Review*, janvier-février, 65-76.
- SCORDATO, C. et HARRIS, J. (1990) «Workplace Flexibility», *HR Magazine*, janvier, 75-78.
- SÉGUIN, F. et POMMAINVILLE, R. (1988) «La démographie organisationnelle: l'émergence de nouveaux défis», *Gestion*, février, 30-55.
- SERIEYX, H. (1987) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Paris: Entreprise moderne d'édition.
- SMITS, S., PACE, L. et PERRYMAN, W. (1989) «Employee Assistance: EAPS are Big Business», *Personnel Journal*, 96-105.
- SONNENSTUHL, W. et TRICE, H. (1990) *Strategies for Employee Assistance Programs: the Crucial Balance*. Ithaca : School of Industrial and Labor Relations (Cornell University).
- SPENCER, L. (1986) *Calculating HR Costs and Benefits*. New York: Wiley.
- STATISTIQUE CANADA (1988) *Tendances au niveau de la profession*, n° 93-151. Ottawa: Approvisionnement et services Canada.
- STATISTIQUE CANADA (1989) *Niveau de scolarité des Canadiens*, n° 98-134. Ottawa: Approvisionnement et services Canada.
- STOREY, J. (1989) (dir.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres: Routledge.
- STOREY, J. et SISSON, K. (1989) «Looking to the Future», dans : Storey J. (dir.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres : Routledge.

- STOREY, J. et SISSON, K. (1990) «Limits to Transformation : Human Resource Management in the British Context», *Industrial Relation Journal*, 21(1), 60–65.
- THE ECONOMIST (1991) «When GM's Robots ran amok», 10 août, 64–65.
- THIEDERMAN, S. (1991) *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success : How to Manage the Multicultural Work Force*. Lexington : Lexington.
- THIERRY, D. (1985) «Les stratégies d'aménagement du temps de travail», *Gestion*, septembre, 40–46.
- TICHY, N. et CHARAN, R. (1990) «Plaidoyer pour la franchise dans l'entreprise», *Harvard-L'Expansion*, été, 25–41.
- TICHY, N. et DEVANNA, M.-A. (1986) *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- TINSLEY, D. (1990) «Computers Facilitate HR Function», *Personnel*, février, 32–35.
- TSUI, A. (1984) «Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach», *Industrial Relations*, 23, 184–197.
- TSUI, A. et GOMEZ-MEJIA, L. (1988) «Evaluating HR Effectiveness», dans: Dyer, L. et Holder, G. (dir.) *HR Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- TSUI A. et MILKOVICH, G. (1987) «Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences», *Personnel Psychology*, 40 (3), 519–537.
- ULRICH, D. (1989a) «Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility and Relationship Approaches», *Human Resource Planning*, 12(4), 301–315.
- ULRICH, D. (1989b) «HR Competencies in the 1990s», *Personnel Administrator*, novembre, 91–93.
- WALKER, A. (1982) *HRIS Development*. New York: Van Nostrand.
- WALKER, A. (1985) «The Newest Job in Personnel : Human Resources Data Administrator», dans : Beatty R., Montagno R. et Montgomery D. (dir.) *The Human Resource Information Systems Sourcebook*. Amherst : Human Resource Development Press.
- WALKER, J. (1980) *Human Resource Planning*. New York: McGraw Hill.
- WALKER, J. (1992) *Human Resource Strategy*. New York : McGraw Hill.
- WALTON, R. et LAWRENCE, P. (1985) (dir.) *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston (Mass): Harvard Business.
- WESTIN, A. et FELIU, A. (1988) *Resolving Employment Disputes Without Litigation*. Washington: Bureau of National Affairs.
- WHIPPLE, R. et ODENWALD, S. (1990) «Rewards Have Value», *Personnel Journal*, septembre, 92–96.
- WILLIS, S. et DUBIN, S. (1990) «Maintaining Professional Competence». San Francisco : Jossey Bass.
- WILS, T., BERNARD R. et GUÉRIN, G. (1992) «Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec», *Relations industrielles*, 47(3), 364–384.
- WILS, T. et LABELLE, C. (1989a) *Efficacité d'un service de ressources humaines*, document 89–04. Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).
- WILS, T. et LABELLE, C. (1989b) «Les systèmes internes de résolution de conflits : des mécanismes de justice pour les employés de l'an 2000», *Gestion*, mai, 51–57.
- WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et LE LOUARN, J.Y. (1989) «La gestion stratégique des ressources humaines: un reniement du rôle social de l'entreprise ?», *Relations industrielles*, 44(2), 354–373.
- WILS, T., LE LOUARN, J.-Y. et GUÉRIN, G. (1991) *La planification stratégique des ressources humaines*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

WYATT, L. (1985) «Adding Value: Future Challenges», *Human Resource Planning*, 18(4), 229–237.

ZURAKOWSKI, D. et HARRIS, W. (1984) «Software Applications in Human Resource Management», *Personnel Administrator*, août, 77–84.