

L'HARMONISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CONTEXTE STRATÉGIQUE : UNE SYNTHÈSE

Gilles Guérin* et Thierry Wils**

1- PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET AVANTAGES CONCURRENTIELS

Par l'expression « pratiques de gestion » les praticiens et théoriciens de la gestion sous-entendent habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifique à une organisation ou à un ensemble d'organisations qui les appliquent. Dans la gestion des ressources humaines par exemple, il existe de nombreuses activités¹ qui ont pour but d'organiser le travail, de recruter les employés nécessaires, d'assurer leur développement ou de les motiver; chacune de ces activités peut être accomplie de bien des façons, par exemple le travail peut être organisé d'une manière enrichie ou spécialisée, le recrutement peut s'effectuer par voie interne ou par voie externe, la rémunération peut inclure des primes ou pas, etc. L'ensemble des choix, délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines. Un réseau plus ou moins dense de politiques, procédures, directives, règles, traditions, habitudes, etc. exprime ces pratiques qui visent à acquérir les ressources humaines appropriées, à les développer et à les stimuler (Besseyre des Horts, 1988). Ces pratiques influencent les effectifs, les compétences des employés mais aussi leurs comportements et peuvent donc, de ce dernier point de vue, modifier la culture organisationnelle (Cummings, 1984).

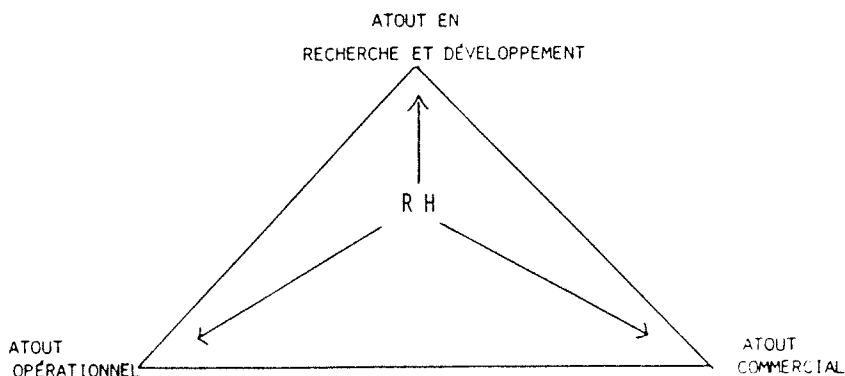
* Professeur titulaire, Université de Montréal.

** Professeur, Université du Québec à Hull, professeur invité, École des relations industrielles, Université de Montréal.

1. Tsui et Milkovich (1987) et Management Information Centre (1973) en ont respectivement identifié 122 et 170.

Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. En effet, pour réussir, une entreprise doit posséder certains atouts par rapport à la concurrence (Porter, 1985). Traditionnellement reliés à la manière dont les produits sont conçus (utilité, originalité, esthétique), fabriqués (coût, qualité) ou vendus (prix, disponibilité, publicité), ces atouts s'avèrent vite éphémères et surtout «copiables», s'ils ne reposent pas sur un potentiel humain en mesure de les exploiter, de les adapter et de les renouveler. Dans un tel cadre, le véritable atout concurrentiel, celui sur lequel repose tous les autres, c'est l'atout humain (figure 1) (Gélinier, 1977; Portwood et Eichinger, 1986). En influençant les effectifs, les compétences et les comportements des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'un des principaux leviers dont dispose l'organisation, pour développer ses atouts concurrentiels et assurer son succès (Gould, 1984; Schuler et MacMillan, 1984; Ulrich, 1986a; Ulrich 1987a).

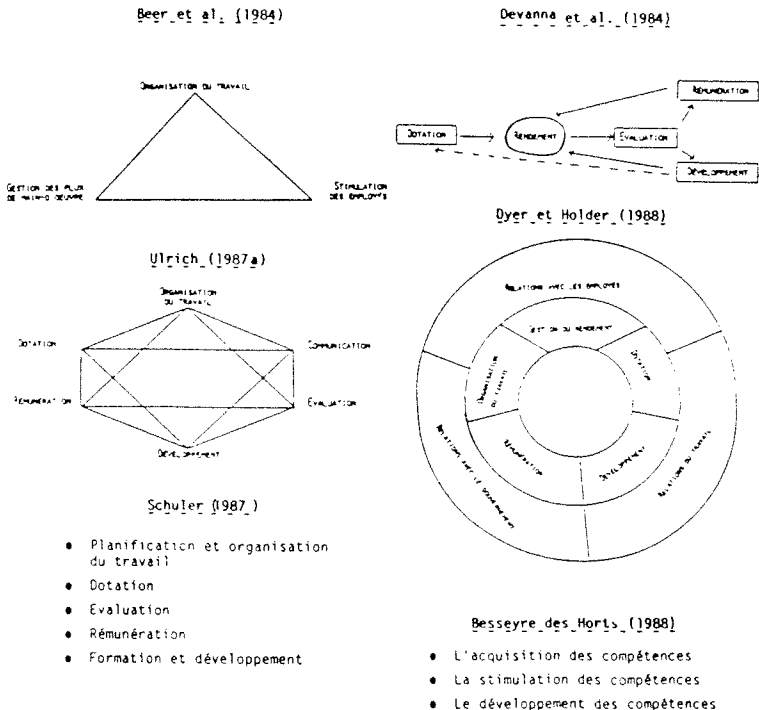
Figure 1 - La ressource humaine : l'atout concurrentiel de base



Des efforts ont été entrepris pour faire l'inventaire, non pas de l'ensemble des pratiques (il y en a trop!), mais des principaux choix de pratiques qui s'offrent aux gestionnaires d'une organisation (French, 1974; Glueck, 1982). Dans un premier temps, les principaux champs de pratiques ont été identifiés. La plupart des auteurs ont traditionnellement regroupé les activités de gestion des ressources humaines selon le type de compétence ou de connaissances qui était exigé de la part du spécialiste qui assumait ces activités. Les principaux champs sont alors ceux du recrutement, de la formation, de la rémunération, des relations de travail, etc. que l'on retrouve dans les manuels traditionnels de gestion des ressources humaines. D'autres auteurs se sont attachés à regrouper ces activités selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient (Murray et Dimick, 1978). On retrouve alors des champs

comme le développement de l'organisation, la gestion des carrières, la stimulation des employés qui regroupent des activités de nature disparate mais poursuivant les mêmes fins. Finalement, des auteurs plus récents ont utilisé l'une ou l'autre des approches pour mettre de l'avant les champs d'activité les plus stratégiques pour le développement de l'organisation. La figure 2 présente six de ces typologies les plus connues. Dans un deuxième temps, il est possible de recenser les différentes manières de faire ou pratiques qui existent dans chaque champ d'activités. Un certain nombre de ces pratiques, dans les principaux champs de pratiques retenus, est présenté, dans la figure 3, sous forme d'alternatives (Schuler, 1987; Schuler et al., 1987).

Figure 2 - Les principaux champs de pratiques en gestion des ressources humaines vus par différents auteurs



En résumé, la gestion des ressources humaines est un outil essentiel pour acquérir, développer et stimuler les ressources humaines d'une organisation et lui procurer les atouts concurrentiels dont elle a besoin. Cet outil peut être façonné de bien des façons et l'inventaire des pratiques possibles est, à toutes fins pratiques, illimité même s'il est possible d'en dégager certaines parmi les plus importantes.

Tableau 3 - Quelques exemples de pratiques de gestion des ressources humaines

(Schuler, 1987; Schuler et al., 1987)

<u>Planification</u>		<u>Evaluation du personnel</u>	
Formelle	Informelle	Intégrée	Indépendante
Proactive	Réactive	Mesure des résultats	Mesure des comportements
Intégrée	Indépendante	Evaluation du groupe	Evaluation de l'individu
Long terme	Court terme	Participation de l'employé élevée	Participation de l'employé faible
Globale	Partielle	Court terme	Long terme
<u>Organisation du travail</u>		Orientée vers le développement	Orientée vers la mise à jour
Structure pyramidale	Structure aplatée	Evaluation par le supérieur	Utilisation de techniques complémentaires
Eventail de subordination élevé	Eventail de subordination faible	<u>Rémunération</u>	
Contenu de l'emploi enrichi	Contenu de l'emploi spécialisé	De l'emploi	Des compétences
Standardisation élevée	Standardisation faible	Du mérite	De l'ancienneté
Centralisation verticale forte	Centralisation verticale faible	Individuelle	Collective
Centralisation horizontale forte	Centralisation horizontale faible	Court terme	Long terme
Analyse des emplois détaillée	Analyse des emplois général	Equité externe	Equité interne
Participation des employés élevée	Participation des employés faible	Hierarchique	Démocratique
<u>Dotation</u>		Peu de stimulants	Beaucoup de stimulants
Sources externes	Sources internes	Peu d'avantages	Beaucoup d'avantages
Intégration sociale poussée	Intégration sociale réduite	Au-dessus du marché	En-dessous du marché
Procédures transparentes	Procédures secrètes	Avantages fixes	Avantages flexibles
Plans de carrière spécialisés	Plans de carrière polyvalents	Participation des employés élevée	Participation des employés faible
Filière promotionnelle unique	Filières promotionnelles multiples	Sécurité d'emploi élevée	Sécurité d'emploi faible
<u>Formation et développement</u>		Fréquence des augmentations élevée	Fréquence des augmentations faible
Systématique	Spontanée	Procédures secrètes	Procédures transparentes
Orientée vers le groupe	Orientée vers l'individu	Procédures bureaucratiques	Procédures flexibles
Technique	Comportementale	<u>Formation et développement</u>	
Court terme	Long terme	Systématique	Spontanée
Orientée vers l'emploi	Orientée vers la carrière	Orientée vers le groupe	Orientée vers l'individu
Participation de l'employé élevée	Participation de l'employé faible	Technique	Comportementale

2- LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comment se développent ces pratiques? Comment s'effectuent ces multiples choix qui, globalement, définissent la nature des pratiques de gestion des ressources humaines d'une organisation?

La gestion des ressources s'inscrit dans un environnement rempli de défis (Werther et al., 1981). Tous ces défis n'assaillent pas les

organisations avec la même intensité ni au même moment, mais ils constituent des pressions pour implanter ou modifier des pratiques de gestion en vue d'une meilleure adaptation de l'organisation à son environnement. Ces défis peuvent être issus de l'environnement externe ou de l'intérieur même de l'organisation. Dans le premier cas, les défis qui influencent le plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont les défis technologiques, économiques, sociaux et politiques (Bourbonnais et Gosselin, 1988). Ainsi, l'augmentation de la compétition peut remettre en question certaines pratiques organisationnelles de rémunération ou de développement dans le but de limiter les coûts de main-d'oeuvre ou d'améliorer les compétences et la capacité d'innovation; dans un autre domaine, les Chartes des droits de la personne et les nouvelles législations du travail peuvent obliger à revoir certaines pratiques d'évaluation du personnel ou de dotation, par exemple au niveau des critères ou des procédures de sélection, de promotion et de diffusion de l'information. Mais ces défis peuvent aussi avoir un caractère plus interne et découler du choix d'une nouvelle stratégie de développement (par exemple, diversification ou acquisition), de l'implantation d'une nouvelle technologie (par exemple, robotique ou bureautique), d'une nouvelle direction dont la philosophie de gestion ne coïncide pas avec l'ancienne, des aspirations ou revendications d'un groupe d'employés (par exemple, les professionnels, les femmes ou les syndiqués). Dans chaque cas, de tels défis sont à la source de la mise en place de nouvelles pratiques ou de la remise en question des anciennes pratiques (Murray et Dimick, 1978). Bien sûr les réponses sont influencées par la compétence des gestionnaires, c'est-à-dire leur professionnalisme, et par l'état de la discipline, c'est-à-dire les outils que la science du management met à leur disposition pour répondre aux différents défis. Dans le premier cas, la rapidité et l'importance des changements qui assaillent le champ de la gestion des ressources humaines, peuvent créer un décalage entre les pratiques maîtrisées par un professionnel et celles qu'il devrait implanter (Cousineau, 1987). Dans le deuxième cas, ce même professionnel n'est pas à l'abri du phénomène « mode » auquel est sensible la discipline du management, peut-être à cause de la complexité des innombrables facteurs dont elle doit tenir compte ou du fait que la recherche semble y avoir un statut moins privilégié que dans les autres disciplines (Koontz et al., 1980).

En résumé, les pratiques de gestion des ressources humaines se sont implantées le plus souvent d'une manière ad hoc au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation. Le professionnalisme des spécialistes des ressources humaines et la mode ont souvent influencé ce processus d'implantation.

3- LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE

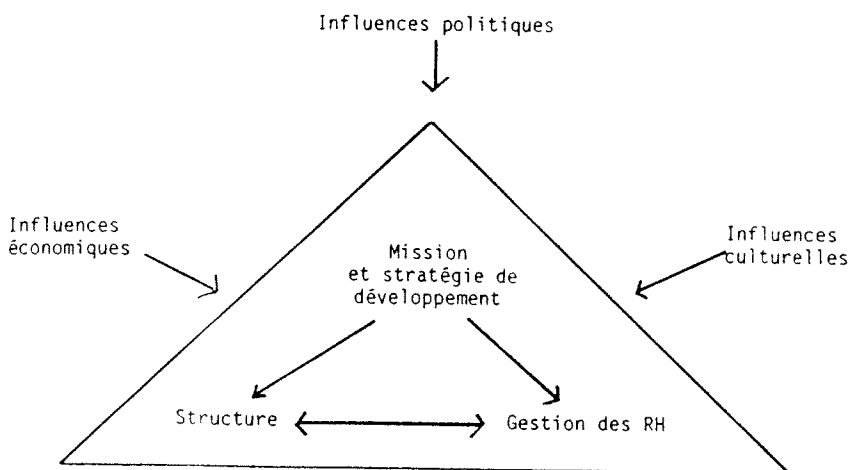
Lorsqu'ils recherchent les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, les chercheurs et praticiens adoptent fréquemment une approche contingente, c'est-à-dire qu'ils reconnaissent qu'il n'y a pas de pratiques bonnes dans tous les contextes, mais qu'il y a autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, c'est-à-dire de contingences (Hofer et Schendel, 1978; Fossum et Parker, 1983; Dyer, 1984). Ce qui réussit à une organisation dans un environnement particulier n'est pas forcément la solution idéale pour une organisation oeuvrant dans un environnement différent. Ainsi l'introduction d'un cercle de qualité, la gestion participative par objectifs, l'enrichissement des tâches, un plan de participation aux gains de productivité ne pourraient être jugés comme des pratiques bonnes ou mauvaises a priori, mais devraient être considérés comme des pratiques efficaces dans certains contextes et inefficaces dans d'autres.

Ce courant de pensée n'est pas nouveau, il découle des recherches de nombreux chercheurs et s'est d'abord articulé autour du design structurel (Mintzberg, 1979). Ces chercheurs considéraient que le contexte imposait des exigences et que c'était dans la mesure où celles-ci étaient satisfaites par des structures adéquates (mécanique/organique, différenciée/intégrée, centralisée/décentralisée) que des performances élevées pouvaient être atteintes (Guiot, 1980). Pour des chercheurs comme Burns, Stalker, Lawrence et Lorsh, l'environnement externe (évolution du marché, taux d'innovation technologique, ...) était la source principale de contingences, mais pour d'autres, comme Woodward, Perrow et Thompson, c'était plutôt la technologie alors que pour d'autres encore dont Argyris, Bennis, Schein et Likert, les besoins et les attentes des employés constituaient le facteur-clé dans l'explication des pratiques de gestion de la structure organisationnelle. Enfin pour un dernier groupe de chercheurs dont les précurseurs furent Chandler et Penrose, la structure devait être alignée sur la stratégie de développement de l'organisation (croissance, diversification, intégration...) même s'il était clair que l'influence de l'environnement externe sur la structure ne pouvait être négligée puisque l'environnement externe était lui-même (du moins pour Chandler) un déterminant important de la stratégie de développement.

Dans les quinze dernières années, cette approche contingente a gagné la gestion des ressources humaines (Glueck, 1982; Hendry et Pettigrew, 1986), surtout lorsque la gestion stratégique s'est développée et que les considérations stratégiques ne se sont plus limitées à la formulation d'une stratégie mais se sont étendues à l'implantation de la stratégie (Stonich, 1982). Ces préoccupations d'alignement se sont alors élargies à

l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines (Galbraith et Nathanson, 1978; Nininger, 1982). Pour beaucoup de chercheurs actuels, le rôle de la gestion stratégique consiste à intégrer ces trois grands systèmes que sont la stratégie de développement, la structure et la gestion de ressources humaines et à les adapter à l'environnement (Miles et Snow, 1978; Galbraith et Kazanjian, 1986). Un modèle comme celui de Fombrun et al. (1984) (figure 4) illustre bien un tel défi. Dans un tel cadre, de nombreuses propositions ont été développées dans la littérature stratégique pour adapter les pratiques de GRH à tel ou tel contexte stratégique. Plus spécifiquement, l'engouement s'est porté sur la congruence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de développement de l'organisation (Tichy et al., 1982; Berger et Glass, 1983; Dyer, 1984; Foulkes, 1986; Meals et Rogers, 1986; Schuler et al., 1987). L'analyse s'est même raffinée au point de se préoccuper de l'alignement exclusif de certaines activités de gestion des ressources humaines, comme la rémunération (Lawler, 1984), l'évaluation du personnel (Laud, 1984), la dotation (Miller, 1984), la gestion des carrières (Leibowitz, 1987) ou les relations du travail (Christiansen, 1983).

Figure 4 - La gestion stratégique et les influences de l'environnement
Modèle de Fombrun et al. (1984)



En résumé, il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines par rapport à un autre. Les organisations opèrent dans un contexte de contingence et ce contexte de contingence inclut en premier lieu la stratégie de développement de l'organisation.

4- L'ALIGNEMENT SUR LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

La plupart des besoins organisationnels que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent satisfaire découlent de la stratégie de développement. À travers la jungle de prescriptions normatives (Miles et Snow, 1984; Schuler, 1987; Schuler et al., 1987; Gomez-Meija et Welbourne, 1988; Stumpf, 1988 ...) articulant les pratiques à la stratégie de développement, il est quelquefois difficile de s'y retrouver et le lecteur doit être conscient du caractère spéculatif de certains des alignements présentés.

Il y a plus d'une douzaine de typologies qui recensent les stratégies de développement d'une organisation (Hambrick, 1981; Shrivastava et Peridis, 1985). Parmi celles-ci, les plus connues sont celles de Miles et Snow (1978), de Porter (1980, 1985) et de Gerstein et Reisman (1983). Les deux premières classent les stratégies selon l'avantage compétitif alors que la troisième les distingue selon les phases du cycle de vie du produit. Pour chaque modèle, nous tenterons de préciser les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont associées à la stratégie de développement visée.

4.1- ALIGNEMENT SUR L'AVANTAGE COMPÉTITIF

Pour disposer d'un avantage sur sa concurrence, une organisation se doit de choisir l'une des trois stratégies suivantes : réduire ses coûts, améliorer la qualité de ses produits ou innover en concevant des produits nouveaux. Toute organisation qui voudrait faire plusieurs choix à la fois, à un même moment, ne pourrait être rentable (Porter, 1980). Les pratiques de gestion des ressources humaines à implanter sont différentes selon la stratégie de compétition (Schuler et al., 1987). Ainsi une organisation qui poursuit une *stratégie de domination par les coûts* ne cherche pas à se différencier des concurrents, mais plutôt à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible. Elle mettra donc l'accent sur ses pratiques d'organisation du travail en vue de renforcer la spécialisation des emplois et la standardisation des comportements. Dans un univers organisé aussi scientifiquement, la prise de décision peut être centralisée et les descriptions d'emplois sont détaillées et explicites. Ce qui est attendu de l'employé est clair et moyennement exigeant; l'employé participe peu à l'élaboration de ses objectifs et peu d'autonomie lui est laissé au niveau des moyens; par contre, si ses résultats sont satisfaisants, il sera récompensé en conséquence. Le domaine de la rémunération est prioritaire dans un tel contexte car les sources de motivation sont surtout de nature extrinsèque. Les pratiques cherchent donc à rémunérer les résultats, l'ancienneté, la loyauté, etc. par des

stimulants appropriés : primes au rendement, promotion à l'ancienneté, reconnaissance de l'assiduité (Gomez-Meija et Welbourne, 1988). Un autre domaine de la gestion des ressources humaines qui prend de l'importance dans un tel contexte est celui de la planification. Dans un environnement aussi stable et standardisé, les prévisions sont fiables et la planification permet d'harmoniser les effectifs aux besoins et d'assurer la continuité des opérations. La planification sera formelle et les pratiques tournées vers la prévision des effectifs et l'amélioration de l'efficacité (Miles et Snow, 1984). Le système de dotation aura également une certaine importance puisqu'il faudra recruter (généralement dans les postes d'entrée des filières promotionnelles) ou promouvoir les individus les plus efficaces dans un tel contexte. Selon Wissema et al., (1980), les cadres devraient avoir une formation de spécialiste, être du type administrateur critique, respecter l'autorité, développer un mode de pensée systématique et conformiste, avoir besoin de contrôler la situation ou d'agir selon des procédures établies. Les pratiques de promotion devraient accorder beaucoup d'importance à l'ancienneté et à la loyauté. En cohérence avec les autres systèmes, le système d'évaluation se préoccupera de mesurer le rendement et les résultats dans le cadre immédiat de l'emploi et peu sera fait pour exploiter le potentiel des employés ou les préparer à envisager leur carrière dans une optique plus large que celle de leur emploi immédiat. Dans le même sens, les pratiques de formation seront réduites et tournées vers la mise à jour des connaissances techniques ou la mise au niveau des exigences immédiates de l'emploi (Schuler et al., 1987). Enfin les pratiques de communication et de relations de travail seront souvent traditionnelles, centralisées et formelles (Christiansen, 1983) et c'est dans de tels milieux que les revendications classiques des syndicats trouveront leur écho le plus favorable (Dyer et Holder, 1988).

Avec la *stratégie de domination par la qualité*, nous abordons les stratégies de différenciation qui justifient un prix plus élevé du produit à partir de quelque chose de plus, ici une amélioration de la qualité (Deming, 1988; Kahn, 1987). Les pratiques de gestion des ressources humaines sont donc elles aussi différentes puisqu'elles se préoccupent un peu moins des coûts de main-d'oeuvre et beaucoup plus de l'amélioration des compétences et de la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. Le système de formation et de développement est en première ligne dans les organisations poursuivant une stratégie de ce type. Si le produit doit être excellent, il faut que les employés soient excellents et l'organisation est prête à faire le maximum pour protéger et développer son « actif » humain (Dyer et Holder, 1988). La formation est extensive et s'applique surtout à l'amélioration des connaissances et à la maîtrise des techniques mais aussi au développement des comportements appropriés (coordination

avec les collègues de travail, contrôle de son propre travail, initiatives en vue d'améliorer la qualité, ...). Ces résultats sont atteints par le système de formation formelle mais aussi par d'autres systèmes, tels que ceux de dotation ou de rémunération qui favorisent l'émergence d'une « culture de la qualité » en recrutant et récompensant les individus partageant certaines valeurs ou attitudes au niveau du travail bien fait, et ayant les connaissances ou aptitudes appropriées (Muczyk, 1988). Ainsi on cherche, dans un tel contexte, à recruter des employés préoccupés par la qualité et s'identifiant fortement à leur travail ou à leur spécialité (Schuler et al., 1987). Les exigences au niveau de l'adaptation au changement ou au niveau de la tolérance à l'ambiguïté sont plus modestes, mais l'employé doit être en mesure d'assumer des responsabilités même dans un contexte où la spécialisation peut être encore forte (c'est-à-dire qu'il doit investir au niveau de la planification et du contrôle de son travail, ce qui est une caractéristique du travail professionnel). L'évaluation du rendement est considérée en tenant compte de critères qualitatifs; le potentiel de l'employé est également sondé afin de canaliser les efforts de développement et d'orienter les choix de carrière. Les filières sont multiples mais surtout verticales et professionnelles afin de récompenser et de conserver l'expertise (Stumpf, 1988). La sécurité d'emploi est généralement importante dans un tel cadre et la préférence est accordée à la ressource interne puisque celle-ci a fait l'objet d'un investissement important. Il est possible de rémunérer les compétences plutôt que le poste toujours en vue de favoriser le développement de l'expertise. La structure de rémunération d'une telle organisation est plus aplatie puisque la stratégie accorde beaucoup d'importance à l'employé ou au professionnel qui détient les connaissances (Gomez-Meija et Welbourne, 1988). Cette forte considération de la dimension humaine se traduit également dans ces organisations par un système de communication d'autant plus développé que l'organisation du travail ne favorise pas la communication naturelle. Les besoins d'information, d'expression, de revendication et d'aide sont comblés par des programmes multiples et variés visant la satisfaction et l'amélioration de l'efficacité au travail des employés mais, aussi quelquefois, le freinage de la syndicalisation (Foulkes, 1986). Dans un tel contexte où le « maximum est fait pour la ressource humaine », il est en effet assez rare que le développement d'un syndicat soit considéré comme un événement positif ou même normal.

Les stratégies de *domination par l'innovation* représentent le deuxième volet des stratégies de différenciation (Miller et Friesen, 1980). Ici le consommateur est prêt à payer un prix plus élevé non pas parce que la qualité du produit est supérieure, mais parce que le produit est différent. Une organisation qui adopte une telle stratégie devra donc, par ses pratiques, stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés

(Schuler, 1986). Un tel processus se concilie fort mal avec la planification puisqu'il semble prouvé que l'innovation naît plus du désordre que des pratiques logiquement alignées et justifiées (Quinn, 1985; Sinetar, 1985). Sans pour autant planifier des pratiques favorisant le chaos, on peut tout au moins proposer des pratiques favorisant l'autonomie, la prise de responsabilité, l'expérimentation qui sont les ingrédients nécessaires à la création (Kanter, 1983; Amabile, 1987). Comme de plus le processus d'innovation n'est pas relié au niveau des connaissances dont dispose l'organisation, mais plutôt à l'interaction explosive de certaines circonstances et de certains profils de personnalité, ces pratiques devront favoriser le changement, la variété, voire l'atypisme. Il est donc clair que l'organisation du travail doit être la plus souple possible : les structures sont complexes mais favorables à l'autonomie et à la communication, les équipes de travail sont multidisciplinaires et se constituent au gré des projets, les emplois sont enrichis tant horizontalement que verticalement, les objectifs sont élaborés avec la participation des employés (Lawler, 1986). L'évaluation du personnel et la rémunération doivent mettre en valeur les bons résultats, mais elles doivent surtout encourager l'expérimentation en permettant les essais multiples et donc les échecs répétés puisqu'il est clair que quelques dizaines d'essais infructueux précèdent toujours la découverte d'une bonne idée (Galbraith, 1984). Au niveau de la dotation, il faut accepter la diversité des formations et des profils, encourager la formation d'équipes d'individus peu conformistes, intuitifs, ayant le goût du risque, développant une forte capacité de travail et résistant au stress (Wissema et al., 1980). Le recrutement externe est préféré puisque l'innovation s'appuie sur de forts potentiels, à la limite sur quelques individus-clés qu'il faut aller chercher sur le marché; de plus la croissance rapide et le fort niveau de changement vécus par ces organisations, rendent impossible le recours aux pratiques de formation et de recrutement internes qui prennent bien trop de temps à produire les résultats escomptés. Bien sûr la planification efficace est impossible dans un tel contexte et les cheminements de carrière s'articulent bien plus sur une variété d'expériences et sur une polyvalence généralisée que sur des cibles stratégiques bien identifiées. L'identification au travail est importante, et la motivation de type intrinsèque. L'équité interne est peu préoccupante au niveau de la rémunération, mais l'équité externe doit être surveillée pour attirer les individus-clés (Gomez-Meija et Welbourne, 1988). Enfin l'évaluation du personnel, si elle est pratiquée, s'appuie plus sur les comportements appropriés que sur les résultats escomptés (Latham, 1984). Quels que soient les systèmes de gestion considérés, les approches de nature collective, participative et égalitaire sont préférables et dans un tel contexte, l'innovation se retrouve également au niveau des pratiques, par exemple, rémunérer avec des actions pour pallier la faiblesse du cash flow, financer des employés pour leurs

recherches personnelles ou créer de véritables foires internes pour que chaque employé puisse « vendre » ses découvertes auprès des cadres de l'entreprise (Galbraith, 1984).

Tableau 5 - Aligement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage compétitif

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LA QUALITÉ	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR L'INNOVATION
ORGANISATION DU TRAVAIL	CENTRALISATION / SPÉCIALISATION STANDARDISATION DES EMPLOIS	DÉCENTRALISATION / SPÉCIALISATION ET ENRICHISSEMENT	DÉCENTRALISATION / ENRICHISSEMENT / SOUPLESSE / GROUPES SEMI-AUTONOMES / APPROCHES MULTIDISCIPLINAIRES / PARTICIPATION
DOTATION	RECRUTEMENT AU NIVEAU DES EXIGENCES DE L'EMPLOI / PROGRESSION À L'ANCIENNETÉ / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS / PROMOTION INTERNE / PLANS DE CARRIÈRE SPÉCIALISÉS / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS VARIÉS / INDICATEURS / FLEXIBILITÉ DANS LES AFFECTATIONS / PROGRESSION AU MÉRITE / MOBILITÉ VERTICALE ET HORIZONTALE
DÉVELOPPEMENT	LIMITÉ / ACTIONS DE RATTRAPAGE ET DE MISE À JOUR / AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS / ACCESSIBLE À TOUS / TECHNIQUE	GÉNÉRAL ET ÉTENDU À TOUS LES ASPECTS / FORMATION HORS EMPLOI / TECHNIQUE ET COMPORTEMENTALE / ACCESSIBLE À TOUS	FORMATION DANS L'EMPLOI / DÉVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE / EMPLOYÉS-CLÉS SURTOUT / CONTACT DU CLIENT
RÉMUNÉRATION	Basée sur le rendement / ÉQUITÉ INTERNE / EXTRINSÈQUE / S'APPUIE SUR L'ANCIENNETÉ	Basée sur les qualifications / NOMBREUX AVANTAGES SALARIAUX AU-DESSUS DU MARCHÉ	Basée sur les comportements / NOMBREUX AVANTAGES / PLANS INCENTIVES / STRUCTURE ÉGALITAIRE / PARTAGE DES GAINS / ENCOURAGE LE RISQUE
ÉVALUATION DU PERSONNEL	ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS PAR RAPPORT AUX EXIGENCES / NORMES FORMELLES ET EXPLICITES / IMPORTANCE DES RÉSULTATS	ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS / NORMES DE QUALITÉ / ÉVALUATION DU POTENTIEL	ÉVALUATION DES COMPORTEMENTS / TOURNÉE VERS LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL / LONG TERME
ENCADREMENT	LIMITÉ ET DIRECTIF	IMPORTANT ET RÔLE DE MISE EN VALEUR	IMPORTANT ET RÔLE D'ENCOURAGEMENT
RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS	COMMUNICATION ET AIDE LIMITÉES	NOMBREUX PROCESSUS D'AIDE ET DE COMMUNICATION	APPROCHE ÉGALITAIRE / CLIMAT "QUEST" / COMMUNICATIONS LATÉRALES
RELATIONS DE TRAVAIL	TRADITIONNELLES / SYNDICATS FORTS ET COMBATTIFS / CONFLITS POSSIBLES	LUTTE CONTRE LA SYNDICALISATION	COOPÉRATIVES SI EXISTENCE DE SYNDICATS

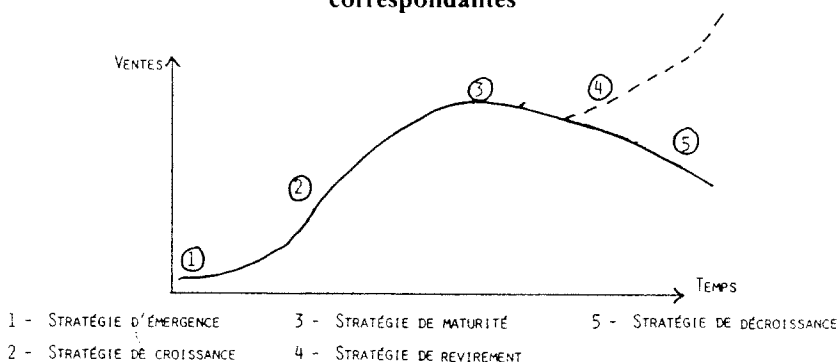
4.2- ALIGNEMENT SUR LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Les alignements précédents supposent une stabilité de la stratégie de développement et de l'avantage compétitif autour duquel elle s'articule. En effet, le succès organisationnel dépend du niveau de cohérence qui existe entre les structures, les pratiques de gestion et la stratégie de développement. Bien alignés, les systèmes de gestion des ressources

humaines fournissent les ressources humaines (effectifs, qualifications, comportements) exigées par la stratégie de compétition. Mais ce qui fait le succès de l'organisation peut aussi faire son malheur si la stratégie de développement change. L'inertie des systèmes organisationnels est telle que ceux-ci continuent à fournir le type d'employé réclamé par la stratégie précédente (Miller, 1985). Il faut alors envisager des interventions vigoureuses non seulement au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines mais aussi au niveau du choix des leaders et des gestes symboliques (Tichy, 1983), si une harmonie rapide doit être retrouvée dans l'organisation entre ses ressources humaines et ses desseins stratégiques. L'approche dynamique du cycle de vie illustre fort bien cette évolution des stratégies de développement ainsi que l'évolution parallèle des pratiques de gestion qui doivent fournir à l'organisation la main-d'oeuvre dont elle a besoin (Smith, 1982a et 1982b; Kochan et Chalykoff, 1987; Crandall, 1987).

La figure 6 décrit les cinq types de stratégie (émergence, croissance, maturité, revirement et déclin) associés aux phases successives de la vie d'un produit. Selon la nature du produit, la longueur des phases (et donc la durée des stratégies) est variable, certains produits ayant une vie de quelques années, d'autres de plusieurs dizaines d'années. La nécessité d'harmoniser les ressources humaines à ces différentes phases impose à l'organisation des manoeuvres stratégiques (Wils et Dyer, 1984) dont certaines peuvent apparaître extrêmement coûteuses et délicates.

Figure 6 - Les phases du cycle de vie et les stratégies de développement correspondantes



La *stratégie d'émergence* (ou d'entrepreneurship) repose sur des effectifs réduits et des compétences variées et polyvalentes. Quelques employés-clés sont particulièrement créatifs mais la cohésion du groupe est importante et le succès repose sur l'innovation, la participation, la flexibilité et la rapidité d'exécution. Dans un tel contexte, les pratiques

de gestion des ressources humaines sont souvent peu nombreuses et peu sophistiquées ne serait-ce qu'à cause de la petite taille de l'entreprise et du manque de développement des systèmes de gestion. Parmi les pratiques prioritaires, citons le recrutement qui s'aligne sur l'externe (incubateurs par exemple) et la recherche d'employés polyvalents, la rémunération, qui est généralement en-dessous du marché mais peut être substantiellement augmentée en fonction des résultats (partage des bénéfices, actions, droits de propriété, etc.) et l'organisation du travail qui est enrichie tant au niveau horizontal que vertical.

La *stratégie de croissance* impose un effort de rationalisation et de mise en place des systèmes de gestion (Kotter et Sathé, 1978). Il faut tempérer l'innovation désordonnée et bâtir la compétence à partir de la spécialisation. Les effectifs sont en croissance et des leaders gestionnaires et visionnaires doivent construire l'organisation de demain (Crandall, 1987). Les changements technologiques sont les bienvenus, car ils ne menacent pas les employés et augmentent la qualité. Le système de recrutement est ici particulièrement développé et aligné sur l'externe. Il devra attirer des hauts potentiels qui pourront relever le défi de la croissance et des spécialistes qui s'attaqueront à celui de l'excellence. Afin d'assurer le développement de l'actif humain, l'évaluation du personnel sera tournée vers le potentiel et la rémunération sera élevée et complétée par de nombreux avantages (Balkin, 1988). La mise en place de nombreux systèmes de gestion imposera une planification de type stratégique, critique et imaginative. Enfin, les emplois se spécialiseront de plus en plus (à cause de l'organisation fonctionnelle du travail) et les qualifications accrues pousseront à l'enrichissement vertical et à la participation des employés aux processus de planification et de contrôle de leur travail.

La *stratégie de maturité* impose un effort de rationalisation accru afin de retirer le maximum de cash flow d'un produit ou service dont les ventes sont stabilisées (Hambrick, 1983a). Les effectifs se stabilisent eux aussi et les systèmes de gestion sont mobilisés sur l'augmentation de la productivité. La centralisation s'accroît, les emplois s'appauvrissent et la standardisation augmente. Le système d'organisation du travail joue un rôle accru dans le partage des tâches, l'élaboration de procédures et la mise en place des contrôles. Les processus de recrutement et de sélection sont formels et explicites. Les descriptions de poste sont très claires et laissent peu de place à des initiatives personnelles. Il est important que le personnel recruté soit efficace rapidement, le processus de socialisation étant réduit au minimum (Benafou, 1988). Les employés ne peuvent plus se mobiliser aussi fort sur leur travail mais les systèmes d'évaluation et de rémunération les portent à privilégier les résultats à court terme (rendement par exemple) et à se mobiliser sur les facteurs

extrinsèques (ancienneté, respect des droits, statuts). Dans un tel contexte de stabilité les systèmes de planification sont à l'honneur (Miles et Snow, 1984); les prévisions de départs, de transferts, de remplacements se multiplient et des programmes variés visent la meilleure utilisation des ressources humaines et la résorption des effets pervers du mode d'organisation. Comme les carrières elles aussi plafonnent, la planification de carrière se développe (filières latérales, counselling) afin d'éviter les blocages promotionnels et les départs trop nombreux (Stumpf et Hanrahan, 1984).

La *stratégie de revirement* est un effort, alors qu'il en est encore temps, pour éviter le déclin. L'entreprise a exploité au maximum son potentiel et il lui faut en recréer si elle veut éviter la décroissance (Hofer, 1980; Hambrick, 1983b; Miller, 1984). Il lui faut relancer un nouveau cycle de vie, mais contrairement à ce qui se passait dans la phase d'émergence, l'entreprise n'est plus en situation d'entrepreneurship; une forme de bureaucratie s'est développée et tous les systèmes de gestion des ressources humaines convergent pour mobiliser les ressources humaines vers la productivité, les résultats, le respect des procédures alors qu'il faudrait à nouveau des employés flexibles, innovateurs, polyvalents, autonomes et prenant des risques (Sinetar, 1985). Un sérieux coup de barre est à donner et se pose ici toute la question de savoir si les anciens gestionnaires seront en mesure de gérer ces changements ou si de nouveaux doivent être mis en place (Kerr, 1982; Herbert et Deresky, 1987). Quoi qu'il en soit, le système de dotation doit être aligné sur la mise en place de personnes-clés qui, choisies soigneusement, constitueront autant de germes favorisant le développement de la nouvelle culture d'intrapreneurship (Tichy et Ulrich, 1984). L'organisation du travail sera aussi prioritaire puisqu'il faudra retrouver une flexibilité, une simplicité et une ouverture favorable au processus d'innovation tout en maintenant la capacité du système d'exploitation du potentiel. Des structures matricielles ou des structures parallèles (« réservations », « new venture », équipe autonomes) peuvent permettre d'atteindre un tel équilibre (Schuler, 1986; Sérieyx, 1987). L'élimination des niveaux hiérarchiques non essentiels, le rapprochement du concepteur et du client, la réduction des règles et procédures, le travail en équipes multidisciplinaires, la décentralisation, sont d'autres interventions qui peuvent mobiliser les employés vers une revitalisation de l'entreprise (Gosselin, 1988). L'évaluation doit plus viser les comportements (créatif, prise de risque, tolérance pour l'ambiguïté, ...) que les résultats, et la rémunération doit encourager l'effort à venir et permettre le droit à l'erreur. La participation et la mobilité doivent être encouragées à tous les niveaux; les communications sont multipliées, informelles et doivent favoriser la rencontre entre le générateur d'idée et son promoteur (Galbraith, 1984).

La *stratégie de décroissance* peut suivre une stratégie de revirement qui a échoué ou peut être préférée dans le cas où la stratégie de revirement apparaît trop difficile. Il est fréquent, en effet, qu'une stratégie de maturité, qui a privilégié une structure rigide et formelle et a étouffé toute initiative personnelle, aboutisse à une dépréciation du capital humain qui rend impossible la revitalisation. Il faut alors envisager des manœuvres de retrait (réduction des activités, fermeture d'usines, désinvestissement) tout en stimulant la productivité des activités maintenues. Dans un tel contexte, les sous-systèmes de contrôle (rémunération, gestion de carrière) prennent le pas sur les sous-systèmes de support (développement, planification de carrière) puisque les besoins organisationnels transcendent les besoins individuels (Gilmore et Hichhorn, 1984; Ferris et al., 1985). Les pratiques « douces » de réduction des effectifs sont privilégiées (gel du surtemps, mise à pied des temporaires, encouragement du roulement volontaire, temps partagé, aménagement du temps de travail, coupures de salaire, augmentation des normes) (Luce, 1983; Dyer et al., 1985). Lorsque les licenciements sont inévitables, un traitement plein de considération et d'équité est offert à ceux qui sont mis à pied (communication des raisons, counselling de départ, relocalisation externe, indemnisation) (Ellig, 1983; Carroll, 1984) et les mouvements internes sont gérés avec soin afin de conserver les employés essentiels (Perry, 1984; De Luca, 1988). Pour ces derniers, les risques-clés doivent être rémunérés, les responsabilités augmentées et le sentiment d'appartenance maintenu (par une intensification du travail et des communications) (Smith-Coke et Ferris, 1986). Afin de relever le défi de la décroissance, il est souhaitable de confier la responsabilité de la gestion à des cadres de type « diplomate » (forte flexibilité, sens social avec fort leadership, ouverture d'esprit, vue à long terme) (Wissema et al., 1980).

Tableau 7 - L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines selon le cycle de vie du produit

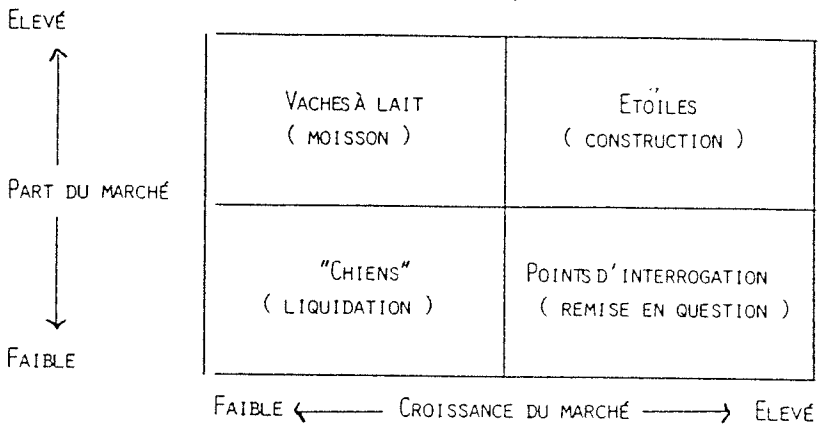
STRATEGIE D'EXPERIENCE (D'ENTREPRENEURSHIP)	STRATEGIE DE CROISSANCE	STRATEGIE DE MATURITE	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	STRATEGIE DE RECONNAISSANCE
<p>SE TROMPER UNE NOUVELLE FOIS RECHERCHER DES OPPORTUNITÉS</p> <p>EFFECTIFS RÉDUITS ET CRÉATIFS / EMPLOIS-CLÉS POLYVALENTS</p> <p>IDENTIFICATION À L'ORGANISATION / AU CLAN</p> <p>Mobiliser sur la flexibilité la participation, la rapidité d'exécution et la prise de risque</p>	<p>Développement rapide de l'entreprise Occuper la plus grande part du marché</p> <p>EFFECTIFS EN CROISSANCE ET SPÉCIALISÉS</p> <p>BÂTIR LA COMPÉTENCE</p> <p>IDENTIFICATION À LA SPÉCIALITÉ</p> <p>Mobiliser sur la vision d'avenir</p>	<p>Retenir le maximum d'un service ou produit en phase de maturité</p> <p>EFFECTIFS SUFFISANTS ET PRODUCTIFS</p> <p>COMPÉTENCE SUFFISANTE</p> <p>IMPLICATION RÉDUITE ET INDIVIDUELLE</p> <p>Mobiliser les individus sur les résultats à court terme et le respect des règles</p>	<p>Éviter le déclin Retrouver des opportunités de développement</p> <p>Apport d'innovateurs</p> <p>Recherche de compétences nouvelles / emplois-clés</p> <p>IDENTIFICATION À L'ORGANISATION</p> <p>Mobilisation sur la survie, l'effort de groupe; mise en valeur des exigences individuelles</p> <p>ORGANISATION DU TRAVAIL (FLEXIBLE / DÉCENTRALISÉE / MULTIDISCIPLINAIRE / OUVERTE)</p> <p>RECRUTEMENT (PERSONNES-CLÉS / APORTS D'INNOVATEURS / ATTIQUES)</p> <p>ÉVALUATION (COMPORTEMENTS PLUS QUE RÉSULTATS / DROIT À L'ERREUR)</p> <p>RECONNAISSANCE (FAIBLE / PRIMES À L'INITIATIVE / RETIENS LE GÉNÉRALISATEUR)</p> <p>COMMUNICATION (INFORMELLE / DIRECTE / TOUS LES SENS)</p> <p>CARRIÈRE (MOBILITÉ / POLYVALENCE)</p>	<p>Gérer le déclin Sauver les meubles ou assurer la liquidation</p> <p>EFFECTIFS RÉDUITS</p> <p>COMPORTEMENTS À COURT TERME, PERSPECTIVES LIMITÉES</p> <p>FAIBLE IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE</p> <p>Mobilisation sur la survie, l'équité, le maintien des ressources-clés</p> <p>Mouvement de personne (MÉTIERES IDELES DE LICENCIEMENT / REEMPLOIEMENTS)</p> <p>COMMUNICATION (ÉQUITÉ / TRANSPARENCE / INTENSIFICATION DES EFFORTS)</p> <p>AIDE AUX EMPLOÉS (COACHING / APOUVOIR EXTÈRE)</p> <p>RECONNAISSANCE (PRIMES DE MAINTIEN / ALLOCATION DE DÉPART)</p> <p>ORGANISATION DU TRAVAIL (RESTRUCTURATION / ENRICHISSEMENT DES EMPLOIS / AUGMENTATION DES RESPONSABILITÉS)</p>
<p>ORGANISATION</p>	<p>ORGANISATION</p>	<p>ORGANISATION</p>	<p>ORGANISATION</p>	<p>ORGANISATION</p>
<p>OBJECTIFS MI</p>	<p>OBJECTIFS MI</p>	<p>OBJECTIFS MI</p>	<p>OBJECTIFS MI</p>	<p>OBJECTIFS MI</p>
<p>PRATIQUES EN PRIORITAIRES</p>	<p>PRATIQUES EN PRIORITAIRES</p>	<p>PRATIQUES EN PRIORITAIRES</p>	<p>PRATIQUES EN PRIORITAIRES</p>	<p>PRATIQUES EN PRIORITAIRES</p>

4.3- ALIGNEMENT SELON LA POSITION SUR LE MARCHÉ

Cette troisième manière d'aborder l'alignement des pratiques, prolonge l'approche précédente en intégrant des considérations sur la part du marché qu'occupe l'entreprise. Le modèle d'analyse du BCG (« Boston Consulting Group ») situe ainsi chaque produit de l'entreprise en fonction simultanément de la croissance du marché global et de la situation relative de l'entreprise sur ce marché (Figure 8). Alors que les modèles précédents concernaient des organisations à activité unique, le modèle du BCG s'applique aussi bien à une entreprise à produit unique qu'à une entreprise à produits multiples qui doit avoir une vue globale de ses produits afin de procéder à des transferts de ressources (Thiéart, 1988). Il permet alors de mieux comprendre la nature des besoins en ressources humaines qui assaillent l'entreprise selon la manière dont son portefeuille est balancé (Gupta et Govindarajan, 1984a).

Dans le cas d'une organisation à produit unique qui occupe une part élevée d'un marché en faible croissance, la *stratégie de moisson* visera un strict contrôle des investissements et des systèmes de gestion afin de générer le plus de cash flow possible et s'il y a lieu de financer d'autres activités à potentiel de croissance plus élevé. Une telle stratégie, pour être un succès, nécessite la mise en place d'employés aux caractéristiques particulières (Gupta et Govindarajan, 1984b) et donc l'implantation de pratiques bien spécifiques (Kerr, 1982). À quelques nuances près, ces pratiques se rapprochent des pratiques déjà présentées lors de l'analyse des stratégies de domination par les coûts en contexte de concurrence ou de maturité selon le cycle de vie du produit. De la même façon, la *stratégie de construction* présentera bien des analogies au niveau des pratiques congruentes avec la stratégie de croissance puisque même si la part occupée par l'entreprise, sur le marché, est déjà élevée, il reste que le marché présente encore suffisamment de potentiel de croissance pour justifier la mise en place ou le maintien de systèmes de gestion développant les effectifs et la compétence et mobilisant sur l'avenir. Enfin, les *stratégies de liquidation* et de *remise en question* sont elles aussi comparables avec les stratégies de décroissance et de revirement déjà présentées.

Figure 8 - L'alignement sur la stratégie de développement selon la position sur le marché



Dans le cas d'une entreprise à produits multiples, ces différentes stratégies peuvent coexister au même moment et l'organisation peut alors développer des pratiques de gestion différentes² suivant ses différentes divisions (Fombrun, 1983). Il y a également place, au niveau le plus général de l'organisation, pour des pratiques qui cimentent ces différents ensembles de pratiques de gestion. L'importance de ces pratiques générales dépend du degré d'hétérogénéité du portefeuille. À un extrême, se situe le portefeuille dominé par un produit et les pratiques générales de l'organisation refléteront les pratiques adaptées au stade d'évolution de ce produit dominant. À l'autre extrême, se situe le portefeuille complètement hétérogène et peu de pratiques pourront être élaborées au niveau général puisque celles-ci seront adaptées, dans chaque division, au stade d'évolution spécifique du produit dont cette division est responsable (Sisson et Scullion, 1985). Même dans ce dernier cas pourtant, des pratiques de gestion des ressources humaines peuvent appuyer la stratégie de développement (du portefeuille) sur deux points au moins : 1°) la mise en place d'un système de gestion des carrières des cadres supérieurs, et 2°) la mise en place d'un système d'évaluation des ressources humaines et des pratiques de gestion.

Dans le premier cas, la stratégie des ressources humaines doit mettre en place un système qui assure la relève au niveau « corporatif » ; des transferts d'une division à l'autre peuvent préparer certains cadres à haut potentiel à assumer des responsabilités supérieures tout en leur inculquant un esprit « corporatif » ; de telles pratiques sont essentielles lorsque des

2. Selon Fombrun (1983), des pratiques différentes peuvent être aussi développées pour s'adapter à des fonctions ou à des catégories d'employés différentes ; ce point sera repris dans la section sur les autres déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines.

séjours trop prolongés dans une division ont pu rendre ces cadres trop sensibles à une sous-culture particulière (Stumpf et Hanrahan, 1984). Ces transferts peuvent aussi chercher à harmoniser les aptitudes et capacités des cadres avec les exigences des divisions. Par exemple, un cadre « innovateur » peut céder sa place à un cadre « visionnaire-organisateur » lorsque le succès d'un produit ne fait plus de doute et qu'il faut organiser la production à une grande échelle. À son tour, celui-ci cédera sa place à un « administrateur-critique » lorsque le produit vieillira et que la structure se formalisera. Pour éviter la décroissance et tenter un revirement entrepreneurial, l'innovateur précédemment évincé, pourra rejouer un rôle de premier plan dans la tentative de revitalisation (Szilanyi et Schweiger, 1984).

Dans le deuxième cas, la stratégie des ressources humaines doit mettre en place un système d'évaluation des ressources humaines et des pratiques de gestion pour s'assurer à l'interne que les pratiques de gestion des différentes divisions répondent bien aux besoins de leur contexte stratégique spécifique. À l'externe, un tel système permet d'évaluer les ressources humaines et les pratiques de gestion des entreprises qui pourraient être acquises ou fusionnées à l'organisation. De telles pratiques sont utiles dans un contexte où les fusions et les acquisitions se multiplient et où les problèmes rencontrés au cours de ces opérations sont souvent au niveau des ressources humaines (Baytos, 1986; Conway, 1986; Fulmer, 1986; Gridley, 1986; Manzini et Gridley, 1986b; Gosselin, 1987; Hunt et Lees, 1987).

En résumé, l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie de développement est une préoccupation majeure de la gestion stratégique. Au niveau de l'organisation-à-produit-unique les modèles les plus appropriés sont celui de l'alignement des pratiques sur l'avantage compétitif et celui de l'alignement des pratiques sur le cycle de vie du produit. Le premier modèle met en valeur les différentes pratiques qui permettent à une organisation d'obtenir les effectifs, compétences et comportements dont elle a besoin pour réaliser la stratégie qu'elle a choisie pour dominer ses concurrents sur le marché. Ce modèle suppose néanmoins une longue période de stabilité homéostatique pendant laquelle la stratégie, les ressources humaines, la culture organisationnelle et les systèmes de gestion sont harmonisés (Miller, 1985). Le deuxième modèle d'alignement sur le cycle de vie complète ce premier modèle en montrant l'évolution dynamique et naturelle des pratiques vers la formalisation et la bureaucratisation au fur et à mesure du vieillissement du produit. Ce modèle montre aussi les risques de déclin qu'encourt l'organisation si elle n'est pas en mesure de mettre en place les mesures de revitalisation des ressources humaines nécessaires au renouveau stratégique. Au niveau de l'organisation-à-produits-multiples, les différentes stratégies de développement que suggère l'analyse du

portefeuille (à travers une grille du type BCG par exemple) demandent à être appuyées par des pratiques appropriées de gestion des ressources humaines. Au niveau des pratiques de gestion du portefeuille global, celles de planification de la relève et de nomination des cadres, d'évaluation des ressources humaines et des pratiques de gestion des ressources humaines, sont pour l'instant celles qui retiennent le plus l'attention.

5- LA MESURE EMPIRIQUE DE L'ALIGNEMENT SUR LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Les propositions précédemment énoncées sont pour la plupart conceptuelles et les efforts de vérification expérimentale ont été jusqu'à présent assez restreints (Nkomo, 1986). Certains auteurs vont même jusqu'à prétendre qu'il s'agit d'efforts purement théoriques qui ne trouvent d'échos que dans un très petit nombre d'organisations et même encore là pour un nombre limité d'années (Jain et Murray, 1984). Les vérifications expérimentales qui ont été réalisées sont de trois ordres; au premier niveau se retrouvent des enquêtes (Devanna et al., 1982; Alper et Mandel, 1984; Nkomo, 1986) qui mesurent l'importance et la nature du rôle joué par la gestion des ressources humaines au niveau stratégique. En constatant un fort intérêt au niveau stratégique pour la gestion des ressources humaines, ces auteurs vérifient implicitement qu'il existe un fort besoin d'aligner les pratiques de gestion en fonction du contexte stratégique. En effet, si la gestion des ressources humaines est tellement considérée, c'est que le choix d'une pratique plutôt qu'une autre peut faire toute la différence au niveau de l'implantation de la stratégie et de l'atteinte des objectifs organisationnels. À un deuxième niveau se retrouvent des enquêtes (de Béjar et Milkovich, 1985; Schuler et Jackson, 1987) qui tentent explicitement de mesurer la variabilité des pratiques en fonction des stratégies de développement. La probabilité de trouver certaines pratiques spécifiques est donc plus grande dans certains univers stratégiques que dans d'autres. Il devient même possible, en examinant les pratiques d'une organisation, de deviner le type de développement qu'elle poursuit. De Béjar et Milkovich (1985) font de telles prédictions avec un taux de succès qui se situe entre 80% et 92%. Ce qui est assez satisfaisant même si pour certaines stratégies de développement (notamment les stratégies de maturité et de croissance) les ensembles de pratiques impliquées peuvent présenter certaines similitudes. Pourtant encore là, ces enquêtes ne vérifient que l'émergence dans la réalité organisationnelle de certaines pratiques de gestion qui apparaissent statistiquement plus reliées à certaines stratégies de développement qu'à d'autres. Bien que cela soit un indice de la pertinence de ces pratiques, un tel résultat n'indique néanmoins pas que les pratiques garantissent

une performance accrue aux organisations qui les adoptent. Pour en arriver là, il faudrait montrer que parmi les organisations qui poursuivent une même stratégie de développement, celles qui adoptent les pratiques appropriées réussissent mieux que celles qui ne les adoptent pas. De Béjar et Milkovich (1985) se sont avancés sur cette voie qui représente à notre avis le troisième niveau d'analyse, mais le fait que les indicateurs de performance retenus soient des perceptions de cadres supérieurs plutôt que des mesures objectives, entache quelque peu la crédibilité des résultats qui sont d'ailleurs modérément significatifs. Pourtant le fait que certaines pratiques, plus que d'autres, permettent d'atteindre certains types d'objectifs organisationnels (exprimés par exemple en profits, ventes ou part du marché) est, selon nous, une première vérification empirique de la théorie de la contingence appliquée à la gestion des ressources humaines.

En résumé, les alignements présentés dans la section précédente sont de nature conceptuelle. Les validations empiriques sont peu nombreuses et elles se cantonnent le plus souvent à la mesure de l'importance de la gestion des ressources humaines au niveau stratégique, sous-entendant ainsi que le choix de certaines pratiques plutôt que d'autres, est critique à ce niveau de management. Parmi les études qui vont plus loin De Bejar et Milkovich (1985) ont trouvé un lien modérément significatif entre certaines pratiques et certaines stratégies de développement, ainsi qu'entre certaines pratiques et certains indicateurs de performance. Malheureusement, leurs indicateurs sont estimés à partir des perceptions des cadres supérieurs plutôt qu'à partir de mesures objectives.

6- LES AUTRES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les résultats modérément significatifs de la section précédente et la diversité des pratiques rencontrées dans la réalité organisationnelle (Milkovich et Glueck, 1985), nous amènent à la conclusion qu'il existe d'autres déterminants influents de ces pratiques (Wils et al., 1989). Parmi ceux mentionnés épisodiquement par les théoriciens et praticiens, citons la structure, la technologie, la philosophie de gestion, l'environnement externe, les aspirations et besoins de la main-d'oeuvre interne.

Même si toutes ces variables sont prises en considération, à des degrés divers, dans le processus de formulation ou d'implantation de la stratégie de développement (Miles et Snow, 1978; Dyer et Holder, 1988), elles peuvent aussi influencer les pratiques de gestion des ressources humaines d'une manière directe et indépendante de la stratégie de développement. Ainsi, des changements au niveau structurel ont un impact évident sur la nature du travail à accomplir par les cadres, les

exigences de leurs emplois et indirectement leur nombre. Des pratiques appropriées doivent alors être mises en place pour répondre à ces nouveaux besoins qui peuvent se développer même en l'absence de changement de la stratégie de développement. Par exemple, le passage d'une structure par fonction à une structure par produit ou par région, la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ou l'augmentation de l'éventail de subordination, la décroissance de la proportion de « staffs » par rapport aux « lines », la décentralisation de la prise de décision, toutes ces mesures augmentent l'étendue ou la profondeur des tâches des cadres et imposent des pratiques de développement plus orientées, selon le cas, vers la polyvalence, la coordination, la participation ou l'autonomie (Mirvis, 1985).

La technologie est considérée comme un élément essentiel de la stratégie de compétition de l'organisation (Porter, 1985) qui a un impact déterminant sur la structure (voir recherches de Woodward et Perrow). Pourtant des études récentes (Coriat, 1983) montrent que des arrangements structureaux fort disparates peuvent s'accommoder d'une même technologie. Le lien technologie-structure n'est donc pas si rigide et une partie de l'influence de la technologie peut se transmettre aux pratiques de gestion des ressources humaines sans qu'elle soit prise en compte par la structure. Ceci est particulièrement visible au niveau de l'implantation des nouvelles technologies où le rôle de la fonction ressources humaines, quoique souvent sous-estimé, est crucial (Templer, 1985). Le double mouvement de requalification et de déqualification, qui semble associé à la plupart des changements technologiques, influence simultanément les pratiques de recrutement (plus ciblée sur les habiletés technologiques, les capacités conceptuelles et les aptitudes à la communication) de ceux qui sont le plus en demande (cadres, professionnels) et les pratiques de gestion des carrières (recyclage, redéploiement, séparation, relocalisation), (Warner, 1986; Crocker et Guelker, 1988) de ceux qui sont moins favorisés par le changement. Les pratiques de communication, diffusion de l'information, développement organisationnel peuvent également être modifiées dans un contexte où le réel défi n'est pas tant celui de la technologie que celui de l'acceptation du changement et de la modification des attitudes (Beckard, 1979). Enfin, les nouvelles conditions de travail (augmentation de l'hygiène et de la sécurité, mais aussi de l'isolement, de la charge mentale et de l'utilisation d'écrans cathodiques) rendent caduques certaines pratiques (campagnes de sécurité par exemple) et en imposent d'autres plus liées aux nouvelles préoccupations (gestion du stress, aide aux employés, contrôle des fatigues posturales et visuelles, travail à domicile) (Lasfargues, 1982).

La philosophie de gestion est un autre déterminant important des pratiques de gestion et surtout de leur cohérence (Beer et al., 1984).

Exprimant explicitement les valeurs, aspirations, priorités et considérations de base que les dirigeants entendent respecter ou valoriser dans leur gestion (Pearce II, 1982), les philosophies de gestion, malgré leur formulation souvent empreinte de platitudes, constituent une manière de s'assurer que les pratiques de gestion des ressources humaines ne seront pas uniquement déterminées par des contraintes économiques ou technologiques, mais aussi par un certain code d'éthique voire un certain degré d'idéalisme (Hendry et Pettigrew, 1986; Wils et al., 1989). La compagnie IBM qui maintient contre vents et marées ses pratiques de sécurité d'emploi ou de modulation des temps de travail ou de congés en fonction de la demande, constitue un bel exemple d'une organisation qui tente d'harmoniser ses actions avec ses principes. Pourtant dans la plupart des cas, les philosophies de gestion n'ont pas la même rectitude et bien souvent celles-ci évoluent au gré des conditions économiques et des stratégies de développement (Schein, 1986). Ce faisant, elles exigent une évolution parallèle des pratiques de gestion, mais perdent aussi de leur crédibilité et de leur impact puisque la relation avec la culture organisationnelle n'apparaît plus aussi symbiotique et demande à être reconstruite. De manière semblable à ce qui se fait pour la stratégie de développement, certains auteurs tentent d'ailleurs de modéliser la relation de contingence en élaborant une typologie des philosophies de gestion (par exemple, bureaucratique ou organique) et en énumérant les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont le plus en harmonie avec les grands principes qui sous-tendent chacune des philosophies (Beer et al., 1984; Bouteiller et Guérin, 1989).

L'environnement externe est un autre déterminant des pratiques de gestion des ressources humaines qui n'est pas pris en compte explicitement dans l'alignement des pratiques sur la stratégie de développement. Bien sûr, l'environnement économique, technique et social de l'organisation est déjà un déterminant important de la stratégie de développement mais il existe là encore des aspects importants de cet environnement qui influencent directement la stratégie des ressources humaines et les pratiques de gestion des ressources humaines sans pour autant être pris en considération dans le processus de formulation de la stratégie de développement. Par exemple, la demande irrégulière ou cyclique qui prévaut dans certaines industries oblige les organisations à constituer un tampon d'emplois précaires et par le fait même à développer des pratiques de gestion de la main-d'oeuvre occasionnelle ou temporaire dont n'ont pas à se préoccuper les organisations bénéficiant d'une demande à évolution monotone. Ou encore, l'utilisation intensive de la main-d'oeuvre dans certaines industries favorise les pratiques de rémunération au-dessous du marché, les techniques de recrutement intensif pour s'adapter au roulement élevé et le contrôle étroit du rendement pour faire performer une main-d'oeuvre sous-payée et donc

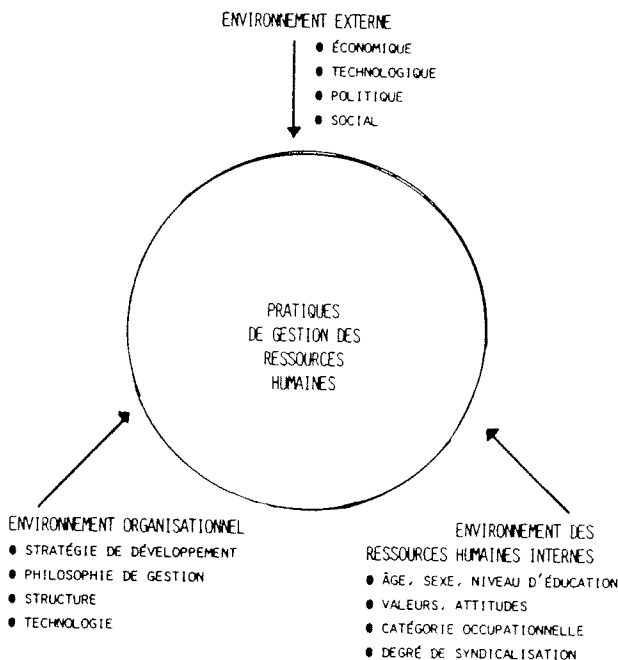
souvent sous-qualifiée et peu motivée (Odiorne, 1985). Des influences semblables pourraient être observées entre l'état du marché du travail (par exemple, des pénuries de main-d'oeuvre) et les pratiques de formation interne, de rémunération voire de réorganisation du travail (Heyer, 1970) ou entre les lois du travail et les pratiques de recrutement et de gestion des carrières. Les pratiques de négociation et d'action positive sont certainement les illustrations les plus évidentes de cet impact de la législation gouvernementale sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Fossum et Parker, 1983). Dans le futur les pratiques de rémunération et d'évaluation des emplois seront certainement bouleversées par les préoccupations d'équité salariale qui semblent s'emparer des législations tant fédérale que provinciales (Brossard, 1989). Dans un dernier ordre d'idée, Murray et Dimick (1978), qui tentent un recensement exhaustif de tous ces facteurs de l'environnement externe qui influencent les pratiques de gestion des ressources humaines d'une organisation, mentionnent les institutions ou agences gouvernementales qui, par le biais de normes ou seulement d'informations, agissent sur les pratiques de rémunération, de santé et sécurité du travail, de licenciement, etc., et les leaders d'opinion (entreprises d'avant-garde, dirigeants charismatiques, chercheurs et consultants de renom) qui, par un processus semblable de diffusion d'informations professionnelles, proposent des modèles de pratiques gagnantes ou nouvelles (Gauthier, 1987).

Enfin, dernier ensemble de variables qui peuvent influencer d'une manière indépendante les pratiques de gestion, les caractéristiques de la main-d'oeuvre par exemple : leur âge, sexe, niveau d'éducation, valeurs, attitudes, degré de syndicalisation, catégorie occupationnelle, etc., peuvent impliquer certains besoins particuliers et par le fait même imposer certaines pratiques de gestion plus propices à l'utilisation efficace et efficiente de cette main-d'oeuvre. À l'intérieur de cette problématique s'inscrit par exemple le problème de l'influence de la culture existante sur les pratiques de gestion. S'il est certain qu'une culture ne peut être créée artificiellement par des pratiques de gestion, il est tout aussi certain que les pratiques peuvent renforcer certaines attitudes, valeurs ou comportements de la main-d'oeuvre actuelle (Fombrun, 1983; Ernest, 1985). Dans cet ordre d'idée, les préoccupations relatives à la gestion de la main-d'oeuvre professionnelle (les cols dorés) accaparent de plus en plus l'attention des spécialistes. Basées sur une meilleure connaissance des aspirations de cette main-d'oeuvre particulièrement scolarisée (besoin de participer, d'être autonome, respecté, utile), certaines pratiques (structures matricielle, développement professionnel, mise en place de filières professionnelles parallèles aux filières de gestionnaires, promotion dans le poste, participation au choix des objectifs), améliorent l'efficacité au travail des professionnels et minimisent les conflits avec l'organisation

(Kleingartner et Anderson, 1987). Bien qu'elles découlent d'une toute autre logique, issue de l'interaction d'une certaine philosophie de gestion avec une caractéristique spécifique de la main-d'oeuvre (celle d'être non syndiquée), les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre non syndiquée sont une autre illustration de la manière dont la main-d'oeuvre peut influencer les pratiques. Parmi celles-ci, les plus efficaces pour freiner le désir de syndicalisation des employés seraient celles qui ont trait à la communication, à l'expression des employés et aux procédures internes d'appel. Par opposition, des pratiques tournées vers la satisfaction des employés ou l'amélioration de leur qualité de vie au travail favoriseraient plutôt leur syndicalisation (Fóulkes, 1980).

En conclusion, trois catégories de facteurs viennent interférer avec les effets de la stratégie de développement pour déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines (figure 9). En premier lieu, des facteurs tels que la structure, la technologie et la philosophie de gestion s'ajoutent à la stratégie de développement pour constituer l'ensemble des déterminants issus de l'environnement organisationnel. Ces déterminants agissent par le biais de processus de décision internes à l'organisation et ils conduisent à l'expression des besoins de l'organisation en ressources humaines. En deuxième lieu, d'autres déterminants regroupés dans l'environnement externe, influencent les pratiques par le biais de pressions que les principaux centres de décision externes (économiques, technologiques, politiques et sociaux) exercent sur l'organisation. En troisième lieu, un dernier groupe de déterminants comprend différentes caractéristiques de la main-d'oeuvre interne qui influencent les pratiques de gestion des ressources humaines par le biais des besoins spécifiques des employés que ces caractéristiques sous-tendent.

Figure 9 - Les principaux ensembles de déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines



7- LES FAIBLESSES DES MODÈLES D'ALIGNEMENT ACTUELS

Après avoir passé en revue les principaux déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines et avoir mis de l'avant (surtout dans le cas de l'influence de la stratégie de développement) un certain nombre de modèles ou d'alignements-types des pratiques, il apparaît malgré tout que le praticien est encore bien démuné s'il veut s'appuyer sur la théorie pour harmoniser les pratiques de gestion des ressources humaines de son organisation au contexte stratégique. Au point de départ, le message «chaque situation est différente» de l'approche contingente n'est déjà pas de nature à le sécuriser puisqu'il sous-entend que l'expérience des autres n'est pas forcément pertinente à son propre cas et qu'il lui faudra trouver sa propre voie pour peu que son contexte stratégique diffère de celui de son voisin. Par ailleurs, l'aide apportée par les alignements-types est toute relative puisque ceux-ci sont élaborés le plus souvent dans un contexte de contingence partielle, c'est-à-dire qu'un seul facteur ou déterminant est appelé à varier alors que les autres sont ignorés ou supposés constants. Nous disposons alors d'une variété de modèles (explicites ou implicites) de pratiques développant des relations bivariées

mais comment les utiliser dans un contexte réel, par essence multivarié? Faut-il privilégier l'influence de la stratégie de développement, de la technologie, de l'environnement externe ou encore de la main-d'oeuvre interne lorsque les « meilleures » pratiques de gestion des ressources humaines doivent être choisies? Faut-il accorder plus d'importance aux déterminants économiques ou aux déterminants sociaux? (Wils et al., 1989). En se limitant aux relations bivariées, les auteurs d'alignements-types contingents ne nous aident pas à répondre à ces questions car leurs modèles simplifient la réalité d'une manière excessive. Les relations entre l'environnement, la technologie et la structure (Thompson, 1967) ou encore entre la stratégie de développement, la philosophie de gestion et la culture (Schein 1986; Vermot-Gaud, 1986) sont beaucoup plus complexes que ne le laissent entrevoir ces modèles. De nombreux déterminants agissent directement sur les pratiques mais aussi sur d'autres déterminants, comme par exemple l'environnement externe ou les besoins des employés qui peuvent influencer les pratiques de gestion directement mais aussi la stratégie de développement dont l'influence sur les pratiques est prépondérante. Cette complexité peut aussi prendre la forme des doubles effets impliquant non seulement un effet du déterminant sur les pratiques mais aussi un effet de retour des pratiques sur le déterminant; ainsi les besoins, valeurs et attitudes des employés peuvent imposer certaines pratiques au niveau, par exemple, de la formation ou du développement mais ces mêmes pratiques modifient à leur tour, c'est d'ailleurs leur rôle, les comportements et attitudes au travail des employés.

Face à cette constatation, la modélisation actuelle emprunte deux voies : 1°) celle de l'analyse des pratiques dans des contextes particuliers mais bien réels et 2°) celle de l'élaboration de modèles plus globaux incorporant plusieurs déterminants. Dans le premier cas, on cherche à atteindre un réalisme plus grand en limitant l'espace contextuel, par exemple en s'intéressant exclusivement à celui de la PME (Mahé et Boislandelle, 1988) ou à celui de la haute technologie (Kleingartner et Anderson, 1987) ou encore à celui de la fonction publique (Rabin et al., 1985). Ainsi ramenée à des contextes plus homogènes, l'analyse des pratiques devient plus aisée. L'approche contingente aboutit ainsi à un éclatement des modèles de gestion des ressources humaines, chacun s'adressant à un contexte bien particulier. À la limite, les spécialistes de la fonction ressources humaines se diviseront, ce que l'on commence déjà à observer, en spécialistes de la gestion des ressources humaines dans le secteur public, dans la haute technologie, voire en spécialistes de la gestion de la main-d'oeuvre syndiquée, féminine ou encore multi-ethnique. La deuxième voie, plus difficile, consiste à embrasser l'ensemble des contextes possibles mais à tenter d'y repérer les modèles de gestion les plus fréquents. Ainsi, les relations entre les déterminants ou entre les pratiques et les déterminants sont, implicitement, prises en

considération et conduisent à des états d'équilibre représentant des modèles viables de gestion des ressources humaines. Les liens unissant l'environnement, la technologie, la structure, la stratégie de développement, la philosophie de gestion, la culture et les pratiques de gestion sont suffisamment forts pour qu'indépendamment de l'angle d'analyse, ressortent quelques modèles-types que des auteurs comme Dyer et Holder (1988) décrivent comme les modèles de stimulation («*inducement*»), d'investissement («*investment*») et d'implication («*involvement*») (figure 10). Bien sûr, il s'agit encore de caricatures de la réalité, mais la prise en compte explicite et simultanée des liens entre tous les déterminants est tellement hors de portée (Murray et Dimick, 1978; Milkovich et Mahoney, 1976) que de tels efforts sont intéressants, même s'ils restent conceptuels.

Pourtant de tels modèles, même élargis, ont toujours le gros inconvénient de lier d'une manière en apparence déterministe des caractéristiques visibles mais «*de surface*» de la gestion des ressources humaines (c'est-à-dire les pratiques) au contexte stratégique (Miles et Snow, 1978). Ce faisant, ils masquent le fait que ces pratiques sont le résultat, non pas du contexte, mais de processus décisionnels où interagissent des acteurs ayant des ressources, des capacités et des enjeux particuliers (Crozier et Friedberg, 1977). Les décisions, politiques et stratégies qui en découlent ne peuvent que présenter des éléments de variance. Ces éléments de variance ne sont pas pour autant des éléments de déviance si le contexte politique ou culturel (Quinn, 1980; Tichy, 1983) prédispose tel ensemble de pratiques au détriment de tel autre. Sous cet angle, de nombreuses recherches (Miles et al., 1974; Anderson et Paine, 1975) ont montré qu'une organisation pouvait répondre de bien des manières à un défi particulier, le plus évident étant les différentes formes d'organisation du travail qui peuvent s'accommoder d'une même technologie (Lasfargues, 1982; Coriat, 1983). Bien sûr, des déterminants comme la philosophie de gestion ou les besoins de la main-d'œuvre absorbent, dans les modèles, une partie de cette variance mais ces modèles supposent une homogénéité organisationnelle que les coalitions, rapports de force et luttes de pouvoir de la réalité viennent vite démentir (Beer et al., 1984; Golden et Ramanujam, 1985). Dans un tel cadre, n'est-il pas dangereux de constater l'engouement des théoriciens de la gestion des ressources humaines pour de tels modèles. Les ensembles de pratiques qui en découlent ne risquent-ils pas d'être considérés comme de nouvelles prescriptions que le praticien se hâtera d'implanter, dans son souci d'être à l'avant-garde, au détriment d'une analyse plus fine du contexte stratégique et d'une adaptation des pratiques à la conjoncture?

Figure 10 - Les trois modèles-types de Dyer et Holder (1988)

ENVIRONMENTAL CONDITION	INDUCEMENT	INVESTMENT	INVOLVEMENT
<input type="checkbox"/> Business Strategy	<input type="checkbox"/> Based on Price and/or Quality	<input type="checkbox"/> Based on Differentiation: Quality, Features, Service, etc.	<input type="checkbox"/> Based on Innovation, Flexibility
<input type="checkbox"/> Organizational Structure	<input type="checkbox"/> Flat, Centralized	<input type="checkbox"/> Tall, Centralized	<input type="checkbox"/> Flat, Decentralized, Many Task Forces, Small Units
<input type="checkbox"/> Technology	<input type="checkbox"/> Traditional, Evolutionary Change	<input type="checkbox"/> Modern, Somewhat Rapid Change	<input type="checkbox"/> Varies
<input type="checkbox"/> Labor Supply	<input type="checkbox"/> Adequate	<input type="checkbox"/> Somewhat Tight	<input type="checkbox"/> Somewhat Tight
<input type="checkbox"/> Legislation			
<input type="checkbox"/> Labor Unions	<input type="checkbox"/> Sometimes	<input type="checkbox"/> Hardly Ever	<input type="checkbox"/> Sometimes
<input type="checkbox"/> Management Philosophy	<input type="checkbox"/> Much Attention to HR (Cost)	<input type="checkbox"/> Much Attention to HR, Paternalistic	<input type="checkbox"/> Much Attention to HR, Theory Y
<input type="checkbox"/> Resources for HR	<input type="checkbox"/> Low	<input type="checkbox"/> High	<input type="checkbox"/> Intermediate

GOALS	INDUCEMENT	INVESTMENT	INVOLVEMENT
<input type="checkbox"/> Contribution	<input type="checkbox"/> Some Initiative and Creativity, Very High Performance Standards, Modest Flexibility	<input type="checkbox"/> High Initiative and Creativity, High Performance Standards, Some Flexibility	<input type="checkbox"/> Very High Initiative and Creativity, High Performance Expectations, High Flexibility
<input type="checkbox"/> Composition	<input type="checkbox"/> Lean Headcount (Core and Buffer), Low Skill Mix, Minimal Staffs	<input type="checkbox"/> Comfortable Headcount (Core and Buffer), High Skill Mix, Moderate Staffs	<input type="checkbox"/> Comfortable Headcounts (Core and Buffer), High Skill Mix, Minimal Staffs
<input type="checkbox"/> Competence	<input type="checkbox"/> Adequate	<input type="checkbox"/> High	<input type="checkbox"/> Very High
<input type="checkbox"/> Commitment	<input type="checkbox"/> High, Instrumental	<input type="checkbox"/> High, Identification with Company	<input type="checkbox"/> High, Identification with Work and Company

MEANS	INDUCEMENT	INVESTMENT	INVOLVEMENT
<input type="checkbox"/> Staffing	<input type="checkbox"/> Careful Selection, Few Career Options, Use of Temps, (Minimal Layoffs)	* Careful Selection, Extensive Career Development, Some Flex, Minimal (or no) Layoffs	<input type="checkbox"/> Careful Selection, Some Career Development, Much Flex, Minimal (or no) Layoffs
<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Minimal	* Extensive, Continuous Learning	* Extensive, Continuous Learning
<input type="checkbox"/> Rewards	* Flat Structure, High-Variable, Piece-Rate, Profit Sharing, Minimal Benefits	<input type="checkbox"/> Tall Structure, Competitive-Fixed, Job Based, Merit, Many Benefits	<input type="checkbox"/> Flat Structure, High-Partially Variable, Skill-Based, Gain-sharing, Flex Benefits
<input type="checkbox"/> Work System	<input type="checkbox"/> Narrow Jobs, Employee Paced, Individualized	<input type="checkbox"/> Broad Jobs, Employee Initiative, Some Groups	* Enriched Jobs, Self-Managed Work Teams
<input type="checkbox"/> Supervision	<input type="checkbox"/> Minimal, Directive	<input type="checkbox"/> Extensive, Supportive	* Minimal, Facilitative
<input type="checkbox"/> Employee Relations	<input type="checkbox"/> Some Communication, Some Voice, Egalitarian	* Much Communication, High Voice, High Due Process, High Employee Assistance	* Much Communication, High Voice, Some Due Process, Some Employee Assistance, Egalitarian
<input type="checkbox"/> Labor Relations	<input type="checkbox"/> Union Avoidance, or Conflict	<input type="checkbox"/> Non-Issue	<input type="checkbox"/> Union Avoidance, and/or Cooperative
<input type="checkbox"/> Government Relations	<input type="checkbox"/> Compliance	* Over-Compliance	<input type="checkbox"/> Compliance

*Indicates priority program areas.

En résumé, les modèles ou les alignements-types de l'approche contingente présentent certaines faiblesses dont celle de n'exprimer, le plus souvent, que des relations bivariées entre les déterminants du contexte stratégique et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ce faisant, ils présentent des simplifications excessives de la réalité qui ignorent les nombreuses interrelations entre les déterminants des pratiques. Ils présentent aussi l'inconvénient de masquer le fait que ces pratiques

découlent de processus décisionnels et non du contexte stratégique. Comme telles, elles sont influencées par la personnalité des acteurs, leurs ressources, leurs enjeux et les luttes de pouvoir qui les animent.

8- VERS DES PROCESSUS FORMELS D'HARMONISATION DES PRATIQUES

Après avoir exploré les différentes facettes de l'harmonisation en termes de contenu, c'est-à-dire de pratiques idéales ou appropriées selon le contexte, il est impossible de conclure sans parler de l'autre face de ce sujet que constituent les processus de gestion conduisant à l'harmonisation. Leur considération est d'autant plus justifiée que nous avons, dans la section précédente, constaté leur nécessaire interposition entre les facteurs du contexte (les déterminants) et les résultats (les pratiques). Comme néanmoins il s'agit d'un sujet qui ne peut être traité exhaustivement en quelques lignes, nous nous contenterons de présenter ces processus et de justifier leur utilité évidente dans certains contextes, sachant que par ailleurs de nombreux développements leur ont été consacrés (Alpander et Botter, 1981; Manzini et Griddley, 1986a; Guérin et al., 1988).

Ces processus d'harmonisation ont déjà été abordés dans la section 2, mais les formes qui y ont été évoquées, par essais — erreurs — et modifications progressives au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation, ne suffisent plus si l'environnement organisationnel devient trop turbulent, c'est-à-dire si les changements y deviennent fréquents, variés ou imprévisibles. Dans un tel contexte, le processus d'harmonisation demande à être géré avec soin; il a besoin d'être encadré dans des processus formels de gestion, planification et contrôle, qui donnent la garantie que des efforts continus et cohérents seront faits pour surveiller les tendances de l'environnement, analyser les pratiques existantes, mesurer leur efficacité, les reformuler si nécessaire et s'il y a lieu, dans ce dernier cas, assurer le suivi de leur implantation. Ces deux démarches, planification et contrôle, sont respectivement la première et la dernière du processus de gestion stratégique (Besseyre des Horts, 1988) mais chacune peut aussi bien être vue comme précédant ou succédant à l'autre dans le cycle du management stratégique. Présentons donc brièvement les processus d'évaluation et de planification des pratiques de gestion des ressources humaines, qui deviennent de plus en plus une nécessité à cause de la complexité et de la turbulence accrues du contexte stratégique.

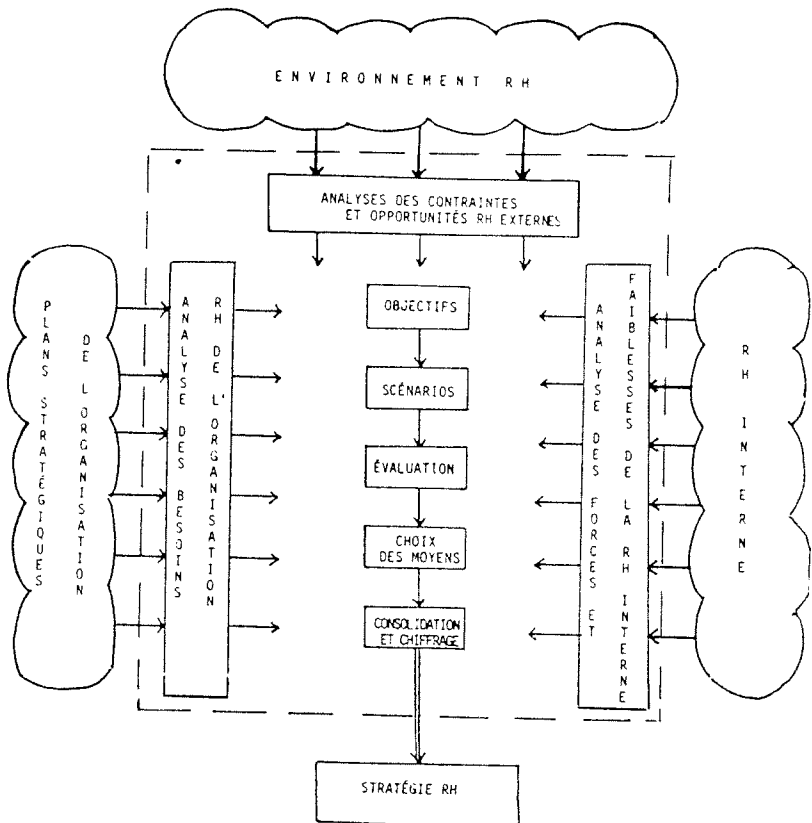
Le processus *d'évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines* constitue une part importante de ce qui est habituellement compris et présenté sous le terme d'évaluation stratégique des ressources

humaines (ou audit ressources humaines ou audit social) (Kuraitis, 1981; Tsui et Gomez-Meija, 1988). L'objectif est ici de mieux connaître les pratiques existantes et les conséquences de ces pratiques (Besseyre des Horts, 1988). La première partie s'attache à examiner ce que fait réellement l'entreprise (aux différents niveaux de gestion) pour acquérir, stimuler et développer les compétences dont elle a besoin. Des grilles d'analyse semblables à celles proposées à la figure 2 ou au tableau 3 peuvent être utilisées à cette fin. L'analyse des conséquences examine ensuite les résultats de ces pratiques; les effets induits ou non prévus doivent être considérés au même titre que les effets souhaités (Conseil du trésor, 1981); il est aussi possible de distinguer les conséquences objectives (résultats concrets facilement mesurables) des conséquences subjectives (perceptions par exemple des utilisateurs ou du personnel) (Foucher, 1988). Ces informations collectées (Bélanger, 1988) permettent de porter un jugement sur l'efficacité des pratiques et des responsables de la fonction ressources humaines (Ulrich, 1986b; Tsui, 1987). Une telle évaluation, dans un contexte de stabilité, justifierait le maintien des pratiques les plus efficaces et la correction voire l'élimination des pratiques inefficaces. Dans un contexte de changement, elle doit seulement être considérée comme une information permettant d'apprécier la capacité organisationnelle à atteindre certains objectifs dans un certain contexte. Si les objectifs ou le contexte stratégique changent, il n'est pas évident que les pratiques, même jugées efficaces, ne doivent pas être changées. La réflexion sur la révision des pratiques doit alors se poursuivre au niveau du processus de planification stratégique des ressources humaines dans un cadre élargi, où les éléments de changement viendront s'ajouter aux évaluations de l'efficacité passée pour justifier un nouvel ensemble de pratiques de gestion.

Le processus de *planification stratégique des ressources humaines* se compose de deux grandes phases: premièrement, un processus d'analyse qui a pour but de mieux connaître la nature des défis actuels et deuxièmement, un processus de prise de décision qui conduit au choix d'une stratégie de ressources humaines précisant entre autres les principales pratiques de gestion de ressources humaines que l'on désire implanter (Ulrich, 1987b; Craft, 1988). En matière d'analyse, l'étude précédente des déterminants des pratiques permet de distinguer les trois sources d'influence que sont l'environnement externe (Coates, 1987; Shrenk, 1988), l'environnement organisationnel et l'environnement des ressources humaines internes (Guérin et al., 1989) (figure 11). De ces analyses émergent les défis précédemment mentionnés que doivent relever les responsables de la fonction ressources humaines. Certains de ces défis prennent l'allure d'objectifs organisationnels que la fonction ressources humaines cherchera à atteindre et d'autres prennent la forme de contraintes ou opportunités, faiblesses ou forces que cette même fonction

devra surmonter ou utiliser pour atteindre les objectifs. De nouvelles pratiques peuvent alors être envisagées, mais il est prudent tout d'abord d'évaluer leur contribution aux objectifs organisationnels, leur compatibilité avec les contraintes (par exemple, les dispositions législatives), leur affinité avec la philosophie de gestion et les caractéristiques de l'organisation, leur cohésion interne, etc. (Dyer, 1983; Dyer et Holder, 1988). Si la cohérence interne et externe de ce nouvel ensemble de pratiques s'avère satisfaisante, il constituera la réponse de la fonction ressources humaines aux défis du moment. Une fois accepté, ce nouveau design des pratiques de gestion (Miles et Snow, 1984) devra bien sûr être implanté par le biais de plans d'action se concentrant sur des sous-objectifs et précisant les actions à entreprendre, les programmes à élaborer, les procédures à respecter, les clientèles concernées, les coûts impliqués, les dates d'entrée en vigueur, etc. (Guérin et al., 1988; Morrissey et al., 1988).

Figure 11 - Le système de planification stratégique des ressources humaines (Guérin et al., 1989)



Bien que différentes formes puissent être envisagées pour cette planification (Mintzerg, 1978; Shirley, 1981), la forme formelle et continue, si on peut éviter les écueils de la technocratie, est celle qui offre le plus de garanties quant à l'adaptation à l'environnement externe (Shrenk 1988), à la prise en compte simultanée des besoins de l'organisation et des besoins des employés (Jardillier, 1982) et à la mobilisation et à la coordination des énergies, puissants facteurs de compétitivité (Gélinier, 1986).

En résumé, l'analyse du contenu idéal des pratiques de gestion des ressources humaines dans différents contextes stratégiques, qui a été l'objet principal de ce texte, ne peut être dissociée des processus de gestion qui évaluent et formulent ces pratiques. Dans le premier cas, l'évaluation des pratiques s'incorpore à l'évaluation générale des ressources humaines et donne lieu à un examen complet des pratiques existantes et de leur efficacité. Dans le second cas, la formulation des pratiques appropriées s'intègre à la planification stratégique des ressources humaines qui comprend la phase d'analyse (environnement externe, environnement organisationnel et environnement des ressources humaines internes) et le processus de décision proprement dit dont le produit final est la stratégie des ressources humaines. L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique passe de plus en plus par l'implantation et la gestion efficace de tels processus.

CONCLUSION

La théorie de la contingence semble donc s'imposer en gestion des ressources humaines et justifier des pratiques de gestion différentes selon le contexte organisationnel. Parmi les principales composantes du contexte, la stratégie de développement joue un rôle de premier plan et de nombreux modèles ou alignements-types mettent en évidence les pratiques de gestion des ressources humaines les plus appropriées à la stratégie de développement choisie par l'organisation. Outre le fait que leur vérification empirique n'est pas encore complétée, ces modèles se présentent sous une forme bivariée qui ne prend pas en compte explicitement les autres déterminants des pratiques que sont l'environnement externe, la structure et la technologie adoptées par l'organisation, la philosophie de gestion des dirigeants, les besoins et aspirations des employés. Pourtant ces facteurs peuvent avoir une influence directe et indépendante de la stratégie de développement, qui pourrait, elle aussi, être décrite par des modèles d'alignement-type de pratiques. Cette modélisation accrue n'aide pas, à notre avis, les praticiens de la gestion des ressources humaines, mais risque de les paralyser étant

donné la complexité des modèles auxquels elle conduit et l'effort croissant que ceux-ci doivent faire pour démêler ce qu'il est approprié de prendre en considération dans leur situation personnelle et ce qui ne l'est pas. Face à un tel constat, nous insistons sur la nécessité pour les praticiens d'aborder le problème de l'harmonisation tout autant en termes de processus d'alignement que d'alignements-types. L'encadrement de l'harmonisation dans des processus formels d'évaluation et de planification stratégiques des ressources humaines n'a pas pour but (illusoire) de vouloir substituer une gestion idéale, mécanique et technocratique à la gestion traditionnelle, plus soumise aux oppositions et compromissions d'acteurs dont les ressources et les objectifs sont variés, que de garantir que les (inévitables) rapports de force s'exerceront à propos des véritables enjeux que sont l'adaptation à l'environnement externe, la satisfaction des besoins de l'organisation et la satisfaction des besoins des employés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALPANDER, G. et BOTTER, C. (1981), « An Integrated Model of Strategic Human Resource Planning and Utilization », *Human Resource Planning*, 4 (4), 189-203.
- ALPER, W. et MANDEL, R. (1984), « What Policies and Practices Characterize the Most Effective HR Departments? », *Personnel Administrator*, novembre, 120-124.
- AMABILE, T. (1987), *Creativity in the R. and D. Laboratory*. Grennsboro (North Carolina): Centre for Creative Leadership.
- ANDERSON, C. et PAINE, F. (1975), « Managerial Perceptions and Strategic Behavior », *Academy of Management Journal*, 18, 811-823.
- BALKIN, D. (1988), « Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries », *Human Resource Planning*, 11 (3), 207-214.
- BAYTOS, L. (1986), « The Human Resource Side of Acquisition and Divestitures », *Human Resource Planning*, 9 (4), 167-173.
- BECKARD, R. (1979), « Effective Organization Development » dans : MILES, R. et RANDOLPH, A. (éds) *The Organization Game*. Santa Monica (Calif.): Goodyear.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. et WALTON, R. (1984), *Managing Human Assets*, New-York: Free Press.
- BEJAR (de) G. et MILKOVICH, G. (1985), « Human Resource Strategy at the Business Level: Description and Correlates », document présenté au « *Strategic Human Resource Planning Symposium* ». Philadelphie: Warton School.
- BÉLANGER, L. (1988), « L'évaluation de la fonction gestion des ressources humaines » dans : BÉLANGER, L., BENABOU, C., BERGERON, J.L., FOUCHER et PETIT, (éds), *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaétan Morin.
- BENABOU, C. (1988), « L'environnement humain et la stratégie d'entreprise » dans : BELANGER, L., BENADOU, C.; BERGERON, J.L., FOUCHER et PETIT, (éds), *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaétan Morin.
- BERGER, L., et GLASS, R. (1983), « Linking Business and Human Resource Strategy », *Planning Review*, 11 (6), 26-28, 45.
- BESSEYRE DE HORTS, C. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Éditions d'organisation.

- BOURBONNAIS, J.-P. et GOSSELIN, A. (1988), « Les défis de la GRH pour les années 90 : un tour d'horizon », *Gestion*, février, 23-29.
- BOUTEILLER, D. et GUÉRIN, G. (1989), « La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion? », *Gestion*, 14(2), 20-29.
- BROSSARD, M. (1989) (éd), *Équité en matière de salaire et d'emploi*, Actes du 19^{ème} colloque. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- CAROLL, A. (1984), « When Business Closes Down: Social Responsibilities and Management Actions », *California Management Review*, 26 (2), 125-140.
- CHRISTIANSEN, T. (1983), « Strategy, Structure and Labor Relations Performance », *Human Resource Management*, 22 (1/2), 155-168.
- COATES, J. (1987), « An Environmental Scan : Projecting Future Human Resource Trends », *Human Resource Planning*, 10 (4), 219-236.
- CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (1981), *Guide sur la fonction de l'évaluation de programme*. Ottawa: Approvisionnements et services Canada.
- CONWAY, M. (1986), « Mergers and Acquisitions : Ten Pitfalls of Joint Ventures », *Personnel*, 63 (9), 50-52.
- CORIAT, B. (1983), *La Robotique*. Paris: Maspéro.
- COUSINEAU, J.-M. (1987), « Labour Market Trends and their Implications for PHRM Training in Canada », dans: DOLAN, S. et SCHULER, R. (éds), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*. St-Paul: West Publishing.
- CRAFT, J. (1988), « Human Resource Planning and Strategy », dans: DYER, L. (éd), *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- CRANDALL, R. (1987), « Company Life Cycles: The Effects of Growth on Structure and Personnel », *Personnel*, 64 (9), 28-36.
- CROCKER, O. et GUELKER, R. (1988), « The Effects of Robotics on the Work place », *Personnel*, septembre, 26-36.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris: Points.
- CUMMINGS, L. (1984), « Compensation, Culture and Motivation: A System Perspective », *Organizational Dynamics*, hiver, 33-43.
- DE GUERNY, J. et GUIRIEC, J.-C. (1985), *Principes et pratiques de gestion prévisionnelle*. Paris: Delmas.

- DE LUCA, J. (1988), « Strategic Career Management in Non-Growing Volatile Business Environments », *Human Resource Planning*, 11 (1), 49-62.
- DEMING, E. (1988), *Qualité — La révolution du Management*. Paris : Économica.
- DEVANNA, M., FOMBRUN, C. et TICHY, N. (1984), « An Framework for Strategic Human Resource Management » dans : FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New-York : Wiley.
- DEVANNA, M., FOMBRUN, C., TICHY, N. et WARREN, L. (1982), « Strategic Planning and Human Resource Management », *Human Resource Management*, printemps, 11-17.
- DYER, L. (1983), « Bringing Human Resources into the Strategy Formulation », *Human Resource Management*, 22 (3), 257-271.
- DYER, L. (1984), « Linking Human Resource and Business Strategies », *Human Resource Planning*, 7 (2), 79-84.
- DYER, L., FOLTMAN, F. et MILKOVICH, G. (1985), « Contemporary Employment Stabilization Practices » dans : KOCHAN, T. et BAROCCI, T. (éds), *Human Resource Management and Industrial Relations*. Boston, Little, Brown.
- DYER, L. et HOLDER, G. (1988), « A Strategic Perspective of Human Resource Management » dans : DYER, L. (éd.) *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*. Washington : Bureau of National Affairs.
- ELLIG, B. (1982), *Executive Compensation — A Total Pay Perspective*. New York : Mc Graw Hill.
- ERNEST, R. (1985), « Corporate Cultures and Effective Planning », *Personnel Administrator*, mars, 49-60.
- FERRIS, G., SCHALLEMBERG, D. et ZAMMUTO, R. (1985), « Human Resources Management Strategies in Declining Industries », *Human Resource Management*, 23 (4), 381-394.
- FOMBRUN, C. (1983), « Strategic Management : Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning » dans : LAMB, R. (éd) *Advance in Strategic Management*, vol. 2. Greenwich (Conn.) : JAI Press.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (1984) (éds), *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- FOSSUM, J. et PARKER, D. (1983), « Building State-of-the-Art Human Resource Strategies », *Human Resource Management*, 22 (1/2), 97-110.

- FOUCHER, R. (1988), « Les structures organisationnelles au service de la GRH ou les services de ressources humaines » dans : BÉLANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER et PETIT (éds), *Gestion stratégiques des ressources humaines*. Montréal : Gaétan Morin.
- FOULKES, F. (1980), *Personnel Policies in Large Non Union Companies*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice Hall.
- FOULKES, F. (1986), *Strategic Human Resource Management — A Guide for Effective Practice*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice Hall.
- FRENCH, W. (1974), *The Personnel Management Process*. Boston : Houghton-Mifflin.
- FULMER, R. (1986) (éd), « Mergers and Acquisitions: Role of Management Development », *Personnel*, 63 (9), 37-49.
- GALBRAITH, J. (1984), « Human Resource Policies for the Innovating Organization », dans : FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- GALBRAITH, J. et NATHANSON, D. (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. New York : West Publishing.
- GALBRAITH, J. et KAZANJIAN, R. (1986), *Strategy Implementation — Structure, Systems and Process*. St-Paul : West Publishing.
- GAUTHIER, A. (1987), « Vers un nouveau management? Principales caractéristiques des entreprises d'avant-garde aux États-Unis », *Management et Personnel*, printemps, 24-31.
- GELINIER, O. (1977), *Fonctions et tâches de direction générale*. Paris : Hommes et Techniques.
- GELINIER, O. (1986), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Paris : Hommes et Techniques.
- GERSTEIN, M. et REISMAN, H. (1983), « Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions », *Sloan Management Review*, hiver, 33-44.
- GILMORE, T. et HIRSCHORN, L. (1984), « Managing Human Resources in a Declining Context », dans : FOMBRUN, C. TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- GLUECK, W. (1982), *Personnel: A Diagnostic Approach*. Plano (Texas) : Business Publications.
- GOLDEN, K. et RAMANUJAM, V. (1985), « Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the HRM and Strategic Business Planning Processes », *Human Resource Management*, hiver, 429-452.

- GOMEZ-MEIJA, L, et WELBOURNE, T. (1988), « Compensation Strategy: An Overview and Future Steps », *Human Resource Planning*, 11 (3), 173-190.
- GOSSELIN, A. (1987), « Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion ou une acquisition: comment 1 et 2 peuvent donner simultanément 1 et 3 », *Gestion*, 12 (3), 67-74.
- GOSSELIN, A. (1988), « La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH », *Gestion*, février, 36-43.
- GOULD, R. (1984), « Gaining a Competitive Edge through HR Strategies », *Human Resource Planning*, 7 (1), 31-38.
- GRIDLEY, J. (1986), « Mergers and Acquisitions: Premerger Human Resources Planning », *Personnel*, 63 (9), 28-36.
- GUÉRIN, G., LE LOUARN, J.-Y. et WILS, T. (1988), « L'intégration des RH à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel », *Gestion*, 13 (4), 23-33.
- GUÉRIN, G., LE LOUARN, J.-Y. et WILS, T. (1989), *La planification stratégique des ressources humaines*, à paraître.
- GUIOT, J. (1980), *Organisations sociales et comportements*. Montréal: Agence d'Arc.
- GUPTA, A. (1984), « Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination », *Academy of Management Review*, 9 (3), 399-412.
- GUPTA, A. et GOVINDARAJAN, V. (1984a), « Build, Hold, Harvest; Converting Strategic Intentions into Reality », *Journal of Business Strategy*, 4 (3), 34-47.
- GUPTA, A. et GOVINDARAJAN, V. (1984b), « Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation », *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- HAMBRICK, D. (1981), « Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams », *Administrative Science Quarterly*, 26, juin, 253-276.
- HAMBRICK, D. (1983a), « High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach », *Academy of Management Journal*, 26 (4), 687-707.
- HAMBRICK, D. (1983b), « Turnaround Strategies for Mature Industrial — Product Business Units », *Academy of Management Journal*, 26 (2), 231-248.

- HENDRY, C. et PETTIGREW, A. (1986), «The Practice of Strategic Human Resource Management», *Personnel Review*, 15 (5), 3-8.
- HERBERT, T. et DERESKY, H. (1987), «Should General Managers Match their Business Strategies?», *Organizational Dynamics*, 15 (3), 40-51.
- HEYER, N. (1970), «Fulfilling Requirements for Specialized Manpower» dans: INDUSTRIAL RELATIONS COUNCELLORS (éds), *Manpower and Planning*, monographie no. 31. New York: IRC.
- HOFER, C. (1980), «Turnaround Strategies», *Journal of Business Strategy*, 1 (1), 19-31.
- HOFER, C. et SCHENDEL, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St-Paul: West Publishing.
- HUNT, J. et LEES, S. (1987), «Hidden Extras — How People Get Overlooked in Takeovers», *Personnel Management*, juillet, 24-27.
- JAIN, H. et MURRAY, V. (1984), «Why the Human Resource Management Function Fails», *California Management Review*, 26 (4), 95-110.
- JARDILLIER, P. (1982), *La maîtrise de l'emploi*. Paris: Presses universitaires de France.
- KAHN, J. (1987), *Gestion de la Qualité*. Montréal: Agence d'Arc.
- KANTER, R. (1983), *The Change Masters: Innovations for productivity in the American Corporation*. New-York: Simon et Schuster.
- KERR, J. (1982), «Assigning Manager on the Basis of the Life-Cycle», *Journal of Business Strategy*, 2 (4), 58-65.
- KLEINGARTNER, A et ANDERSON, C. (1987), *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington (Mass.): Lexington.
- KOCHAN, T. et CHALYKOFF, J. (1987), «Human Resource Management and Business Life Cycles: Some Preliminary Propositions» dans: KLEINGARTNER, A. et ANDERSON, C. (éds), *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington (Mass.): Lexington Books.
- KOONTZ, H. et O'DONNELL, C. (1980), *Management — Principes et méthodes de gestion*. Montréal: McGraw Hill.
- KOTTER, J. et SATHE, V. (1978), «Problems of Human Resource Management in Rapidly Growing Companies», *California Management Review*, 21 (2), 29-36.
- KURAITIS, V. (1981), «The Personnel Audit», *Personnel Administrator*, novembre, 29-34.

- LASFARGUES, Y. (1982), *L'avenir de la robotique*, Avis et rapport du Conseil économique et social. Paris: les éditions d'organisation.
- LATHAM, G. (1984), «The Appraisal System as a Strategic Control» dans: FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.
- LAUD, R. (1984), «Performance Appraisal Practices in the Fortune 1300» dans: FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.
- LAWLER, E. (1984), «The Strategic Design of Reward Systems», dans: FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.
- LAWLER, E. (1986), *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEIBOWITZ, Z. (1987), «Designing Career Development Systems: Principles and Practices», *Human Resource Planning*, 10 (4), 195-208.
- LUCE, S. (1983), *Retrenchment and Beyond*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- MAHE de BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris: Économica.
- MANAGEMENT INFORMATION CENTRE (1973), *How to Write a Personnel Policy Manual*. Miami: MIC.
- MANZINI, A. et GRIEDLEY, J. (1986a), *Integrating Human Resources and Strategic Business Planning*. New York: American Management Association.
- MANZINI, A. et GRIEDLEY, J. (1986b), «Human Resource Planning for Mergers and Acquisitions: Preparing for the «People Issues» that can prevent Merger Synergies», *Human Resource Planning*, 9 (2), 51-58.
- MEALS, D. et ROGERS, J. (1986), «Matching Human Resources to Strategies» dans: FOULKES, F. (éd), *Strategic Human Resources Management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- MILES, R. et SNOW, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- MILES, R. et SNOW, C. (1984), «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*, été, 36-52.
- MILES, R., SNOW, C. et PFEFFER, J. (1974), «Organization — Environment: Concepts and Issues», *Industrial Relations*, 13, octobre, 244-264.

- MILKOVICH, G. et GLUECK, W. (1985), *Personnel: A Diagnostic Approach*. Dallas: Business Publications.
- MILKOVICH, G. et MAHONEY, T. (1976), «Human Resources Planning and PAIR Policy» dans: YODER, D. et HENEMAN, H. (éds), *Planning and Auditing PAIR*, ASPA Handbook of PAIR, Vol. 4, Washington: Bureau of National Affairs.
- MILLER, E. (1984) «Strategic Staffing» dans: FOMBRUN, C., TICKY, N. et DEVANNA, M. (éds), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.
- MILLER, J. (1984), «Revitalization: The Most Difficult of all Strategies», *Human Resource Management*, 23 (3), 293-313.
- MILLER, R. (1985), «La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines», *Relations industrielles*, 40 (1), 68-86.
- MILLER, D. et FRIESEN, P. (1980), «Archetypes of Organizational Transition», *Administrative Science Quarterly*, 25, juin, 268-299.
- MINTZBERG, H. (1978), «Patterns in Strategy Formation», *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- MIRVIS, P. (1985), «Formulating and Implementing Human Resource Strategy: A Model of How to Do it, two Examples of How It's Done», *Human Resource Management*, 24 (4), 385-412.
- MORISSEY, G., BELOW, P. et ACOMB, B. (1988), *The Executive Guide to Operational Planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MUCZYK, J. (1988), «The Strategic Role of Compensation», *Human Resource Planning*, 11 (3), 225-240.
- MURRAY, V. et DIMICK, D. (1978), «Contextual Influences on Personnel Policies and Programs: An Explanatory Model», *Academy of Management Review*, octobre, 750-761.
- NININGER, J. (1982), *Managing Human Resources: A Strategic Perspective*. Ottawa: The Conference Board.
- NKOMO, S. (1986) «The Theory and Practice off HR Planning: The Gap Still Remains», *Personnel Administrator*, août, 71-75.
- ODIORNE, G. (1985), *Strategic Management of Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PEARCE, II, J. (1982) «The Company Mission As a Strategic Tool», *Sloan Management Review*, printemps, 15-25.

- PERRY, L. (1984), « Key Human Resource Strategies in an Organization Down-turn », *Human Resource Management*, 23 (1), 61-75.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*. New-York : Free Press.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New-York : Free Press.
- PORTWOOD, J. et EICHINGER, R. (1986) « Maintaining the Corporate Competitive Edge : Human Resource Management at the Forefront », *Human Resource Planning*, 9 (4), 125-148.
- QUINN, J. (1980), *Strategies for Change — Logical Incrementation*. Homewood (Ill.) : Irwin.
- QUINN, J. (1985), « Managing Innovation : Controlled Chaos », *Harvard Business Review*, mai-juin, 73-84.
- RABIN, J., TEASLEY, M.C., FINCHLE, A. et CARTER, L. (1985), *Personnel : Managing Human Resource in the Public Sector*. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich.
- SCHEIN, E. (1986), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- SCHULER, R. (1986), « Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations : Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices », *Human Resource Management*, 25 (4), 607, 629.
- SCHULER, R. (1987), « Personnel and Human Resource Management : Choice and Organization Strategy », dans : DOLAN, S. et SCHULER, R. (éds), *Canadian Readings' in Personnel and Human Resource Management*. St-Paul : West Publishing.
- SCHULER, R., GALANTE, S. et JACKSON, S. (1987), « Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy », *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHULER, R. et JACKSON, S. (1987), « Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices », *Human Resource Planning*, 10 (3), 125-142.
- SCHULER, R. et MAC MILLAN (1984), « Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices », *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- SERIEYX, H. (1987), « Qualité totale et innovation : Une contradiction gérable? », *Gestion* novembre, 46-52.

- SHIRLEY, R. (1981), «Limiting the Scope of Strategy: A Decision-based Approach», *Academy of Management Review*, 7 (2), 262-268.
- SHRENK, L. (1988), «Environmental Scanning», dans : DYER, L. (éd.), *Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*. Washington : Bureau of National Affairs.
- SHRIVASTAVA, P. et PERIDIS, T. (1985), «Assessing the Conceptual Language of Strategic Management: An Analysis of Typologies», communication présentée à la «*National Academy of Management*», San Diego.
- SINETAR, M. (1985), «Entrepreneur, Chaos and Creativity — Can Creative People Really Survive Large Company Structure?», *Sloan Management Review*, 26 (2), 57-62.
- SISSON, K. et SCULLION, H. «Putting the Corporate Personnel Department in its Place», *Personnel Management*, 17 (12), 36-39.
- SMITH, E. (1982a), «Strategic Business and Human Resources: Part I», *Personnel Journal*, 61 (8), 606-610.
- SMITH, E. (1982b), «Strategic Business and Human Resources: Part II», *Personnel Journal*, 61 (9), 680-683.
- SMITH-COKE, C. et FERRIS, G. (1986), «Strategic Human Resource Management and Firms Effectiveness in Industries Experiencing Decline», *Human Resource Management*, 25 (3), 441-457.
- STONICH, P. (1982), *Implementing Strategy*. Cambridge (Mass.): Ballinger Publishing.
- STUMPF, S. (1988), «Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 11 (1), 33-48.
- STUMPF, S. et HANRAHAN, N. (1984), «Designing Organizational Career Management Practices to Fit Strategic Management Objectives» dans : SCHULER, R. et YOUNGBLOOD (éds), *Readings in Personnel and Human Resource Management*. St-Paul: West Publishing.
- SZILAGYI, A. et SCHWEIGER, D. (1984), «Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework», *Academy of Management Review*, 9 (4), 626-637.
- TEMPLER, A. (1985), «Managers Downplay the Role of the HR Function in Introducing New Technology», *Personnel Administrator*, juin, 88-96.
- THIETART, R.-A. (1984), *La stratégie d'entreprise*. Paris : McGraw Hill.

- THOMPSON, J. (1967), *Organizations in Action*. New-York : McGraw Hill.
- TICHY, N. (1983), *Managing Strategic Change-Technical, Political and Cultural Dynamics*. New-York : Wiley.
- TICHY, N., FOMBRUN, C. et DEVANNA, M. (1982), « Strategic Human Resource Management », *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.
- TICHY, N. et ULRICH, D. (1984), « The Leadership Challenge — A call for the Transformational Leader », *Sloan Management Review*, 26 (1), 59-68.
- TSUI, A. (1987), « Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach », *Human Resource Management*, 26 (1), 35-69.
- TSUI, A. et GOMEZ-MEIJIA, L. (1988), « Evaluating Human Resource Effectiveness » dans: DYER, L. (éd.), *Human Resource 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. (1986a), « HRP as a competitive Edge », *Human Resource Planning*, 9 (2), 41-50.
- ULRICH, D. (1986b), « Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility and Relationship Approaches », document de travail, Université du Michigan.
- ULRICH, D. (1987a), « Organizational Capacity as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners », *Human Resource Planning*, 10 (4), 169-184.
- ULRICH, D. (1987b), « Strategic Human Resource Planning: Why and How » dans: DOLAN, S. et SCHULER, R. (éds), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*. St-Paul: West Publishing.
- VERMOT-GAUD, C. (1986), *La politique sociale de l'entreprise*. Paris: Hommes et Techniques.
- WALKER, J. (1980), *Human Resource Planning*. New-York: McGraw Hill.
- WARNER, M. (1986), « Human Resources Implications of New Technology », *Human Systems Management*, 6 (4), 279-287.

WERTHER, W., DAVIS, K. et LEE-GOSSELIN, H. (1981), *La gestion des ressources humaines*. Montréal : McGraw Hill.

WILS, T. et DYER, L. (1984), « Relating Business Strategy to Human Resource Strategy: Some Preliminary Evidence », communication présentée à la 44^{ème} réunion annuelle de l'« Academy of Management » à Boston.

WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et LE LOUARN, J.-Y. (1989), « La gestion stratégique des ressources humaines : un reniement du rôle social? », *Relations industrielles*, 44(2), 354-373.

WISSEMA, J., VAN DER POL, H. et MESSER, H. (1980), « Strategic Management Archetypes », *Strategic Management Journal*, 1 (1), 37-47.

tiré de : *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, pp 669 à 715

