

GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : VERS UNE METHODOLOGIE OPERATOIRE...

O. UZAN

Université Montpellier III

La GSRH est d'ordinaire présentée comme une interaction possible entre la politique de GRH et les stratégies développées par les entreprises. A ce jour, les travaux développés ont privilégié trois voies : 1) la dépendance de la GRH par rapport à la stratégie ("fit"); 2) l'interaction stratégie-GRH, et 3) l'articulation de la GRH à la stratégie via la culture de l'organisation.

Le modèle présenté ici repose sur d'autres hypothèses : a) la stratégie doit être prise en compte en différenciant le mode d'élaboration depuis l'émergence jusqu'à la planification, b) l'interaction GRH-stratégie passe par la prise en compte de la structure de l'organisation.

Une enquête menée auprès d'une dizaine d'entreprises permet de mettre en évidence les points d'articulation potentiels ou réels entre les variables de GRH et les variables de structures, dans le cas d'un mode émergent ou planifié d'élaboration de la stratégie et selon que l'entreprise se trouve dans une stratégie de type domination, segmentation ou différenciation.

Les travaux relatifs à la GSRH ne sont pas récents et remontent à une dizaine d'années ; les premières publications sont d'origine nord américaines : Edgard E. Schein (USA, 1977), Dimick et Murray (Canada, 1978), Devanna, Tichy et Fombrun (USA, 1981).

La seconde vague de publications est plus récente ; les différentes sources géographiques se sont élargies et les publications tant nord américaines qu'euro-péennes témoignent de l'intérêt toujours porté à la thématique de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Wils, Guérin et Gosselin (Canada, 1989), Sparrow, Pettigrew (Grande-Bretagne, 1987), Besseyre des Horts (France, 1988), Cynthia et Mark Lengnick-Hall (USA, 1991).

I - L'ETAT DE L'ART... UNE PROBLEMATIQUE LARGE QUI S'EST PROGRESSIVEMENT RETRECIE...

La thématique de la GSRH s'inscrit au départ dans une problématique assez large ; il s'agit de déterminer quels sont les liens qu'entretient la fonction avec les autres variables de management internes et externes. Les variables les plus fréquemment énoncées tant par les théoriciens que par les praticiens pour cerner le management d'une entreprise sont :

- les variables issues de l'environnement organisationnel et humain interne : la stratégie, la structure, la technologie, la philosophie de gestion, les aspirations et besoins de la main d'œuvre interne...,
- les variables issues de l'environnement organisationnel et humain externe : variables d'environnement de type démographique, économique, sociale, sociétale...

A ce jour, les travaux ont privilégié trois voies.

1^{re} voie : "l'école du fit"

Les travaux à la recherche du fit (Stratégies-GRH) sont dominants dans la littérature disponible dans le domaine de la GSRH.

Il s'agit d'établir les états de la fonction GRH qui correspondent aux différentes situations stratégiques de l'entreprise dans son environnement externe. Les travaux hésitent entre un repérage de ces situations stratégiques au travers, soit de l'analyse stratégique industrielle, soit de l'analyse du portefeuille d'activités.

Pour certains auteurs en effet, les situations stratégiques de l'entreprise sont définies par les stratégies génériques développées par Michaël Porter : domination par les coûts, différenciation et segmentation. Pour chacune de ces stratégies, la GRH doit s'adapter en contribuant à la création de l'avantage concurrentiel déterminé par la stratégie de l'entreprise.

Pour d'autres auteurs de cette "école du fit", les situations stratégiques sont repérées à partir des différents DAS de l'entreprise et plus précisément à partir

du cycle de vie des domaines d'activités : selon que le domaine est en phase de croissance, maturité ou déclin, la fonction GRH prend alors des caractéristiques différentes.

Quel que soit le modèle d'analyse stratégique retenu, on notera que les auteurs de cette approche ont :

- réduit le modèle d'analyse de la GSRH à une seule variable managériale qui est la stratégie d'entreprise. Notons que, de plus, dans la plupart des travaux, la stratégie est appréhendée comme le contenu d'une décision stratégique et non pas comme un processus organisationnel, ce qui neutralise définitivement toutes les variables liées aux aspects de structure de l'entreprise et réduit le modèle d'analyse à un modèle contingent de la GSRH dont l'unique variable de contingence serait la stratégie que développe l'entreprise vis à vis de son environnement externe ;
- développé une analyse de nature logico-déductive ; le raisonnement est principalement spéculatif et conduit à des conclusions sans fondement empirique : il existe très peu, pour ne pas dire pas du tout, de travaux de validation par l'observation du réel. Le modèle d'analyse des interactions des variables de GRH avec les autres variables du management est ici devenu un modèle normatif de gestion stratégique des ressources humaines selon lequel il existerait une GRH "idéale" pour chaque stratégie de développement. Les responsables de GRH doivent tendre impérativement, sous peine d'amoinrir la performance globale de l'entreprise au regard de son environnement et de ses concurrents, vers ce modèle idéal...

Poursuivre ces recherches au plan scientifique suppose néanmoins de faire le point sur deux types d'interrogations :

- est-il vraisemblable d'envisager que dans le cadre du binôme interactif (Stratégies-GRH), les variables de GRH peuvent réellement induire les décisions stratégiques ?
Par définition, la nature de la décision stratégique reste toujours très fortement déterminée par des variables d'environnement externe. S'il existe un courant de pensée qui tend à démontrer que les variables de management internes peuvent influencer sur la stratégie d'entreprise, c'est généralement moins sur le contenu de la décision stratégique que sur le processus organisationnel d'élaboration et de mise en œuvre de cette stratégie.
Si dans ce contexte, il est effectivement pertinent d'analyser les interactions des variables de GRH avec les autres variables de management internes susceptibles de structurer le processus stratégique, alors il convient de préciser de manière opératoire de quelles variables de management le modèle d'analyse doit s'enrichir.
- s'il est convenu d'admettre, comme le font plus ou moins implicitement les tenants de "l'école du fit", que la stratégie induit la GRH, alors les questions

de la temporalité et de l'inertie organisationnelles doivent être discutées.

Cette hypothèse suppose en effet, non seulement que la stratégie et sa pérennité soient explicitées (condition qui élimine un certain nombre d'entreprises), mais aussi que la durée de vie envisagée soit suffisante pour que des processus d'adaptation tant au niveau des valeurs que des outils, par delà les inerties, les résistances, voire les délais réglementaires de négociation interne, puissent être mis en place, par les différents responsables de la GRH dans l'entreprise.

2^e voie : l'école de l'analyse stratégique de la fonction GRH

Les travaux les plus récents en la matière tendent à démontrer que la fonction GRH constitue un sous-système à part entière du système managérial global : elle possède ses caractéristiques propres, ses déterminants spécifiques, sa propre histoire et ses logiques autonomes de développement.

Dans ce cadre, les activités de la GRH relèvent du diagnostic résultant de l'analyse des opportunités et contraintes de l'environnement externe et en particulier de l'environnement social, au regard des forces et faiblesses de la situation sociale interne et de l'état du potentiel humain à un moment donné.

La stratégie poursuivie par l'entreprise reste dans cette approche, une situation de contexte que doit prendre en compte la fonction GRH dans le cadre de son diagnostic interne. Mais la fonction GRH ne subit pas mécaniquement la stratégie de l'entreprise, elle l'intègre en la transformant par ses caractéristiques spécifiques propres.

A ce titre, les tenants de cette école font valoir une véritable interaction interne au binôme (stratégies-GRH) : la stratégie influence la GRH qui à son tour interagit sur la stratégie de l'entreprise...

Cette approche plus *organique* de la fonction GRH constitue un angle nouveau d'analyse de la thématique de la GSRH en partant, non pas de la stratégie de l'entreprise, mais de la réalité de l'état de la fonction GRH à un moment donné du développement de l'entreprise.

De ce fait, cette approche semble fournir des éléments de réflexion aux questions de temporalité et d'inertie organisationnelle précédemment évoquées : la GRH ne peut satisfaire aux exigences de la stratégie d'entreprise que d'autant que ce que le lui permettent les états du marché externe et du potentiel interne.

Néanmoins cette approche pose un certain nombre de questions :

- si la fonction GRH peut interagir sur la stratégie d'entreprise, il n'est guère précisé si cette interaction se fait au niveau du processus stratégique ou du contenu de la décision stratégique... Dans le cas où cette interaction se ferait au niveau du processus stratégique, est-ce lors de l'élaboration ou de la mise en œuvre stratégique ?

- si la stratégie poursuivie par l'entreprise constitue un contexte que doit prendre en compte la GRH et que les réponses qu'elle fournit ne sont pas en adéquation parfaite mais dépendantes de la situation sociale interne et externe, cela ne revient-il pas à positionner automatiquement et toujours par défaut la GRH par rapport à la stratégie et à accuser la fonction à un rôle peu réaliste d'anticipation par rapport aux décisions stratégiques ?

Enfin, cette approche repose sur les mêmes fondements méthodologiques que ceux qui sous-tendent "l'école du fit" ; le raisonnement est logico-déductif, de type analogique : on calque les outils de l'analyse stratégique à la fonction GRH. Les résultats ne sont pas validés de façon empirique et on peut penser que peu de responsables de la fonction utilisent explicitement, voire implicitement le modèle, d'ailleurs aujourd'hui contesté par les écoles modernes de l'analyse stratégique "opportunités/contraintes/forces et faiblesses".

Nous retiendrons néanmoins de cette école que le "fit" avec la stratégie n'est pas parfait et que la fonction GRH se détermine principalement par rapport à ses propres variables...

3^e voie : l'école de l'approche culturelle de la GSRH

Si la première école insistait sur la stratégie d'entreprise, la seconde sur les variables internes et externes de la GRH, la troisième école propose de prendre en compte dans l'analyse de la GSRH, un autre thème du management : la culture d'entreprise. La fonction GRH s'analyse au travers des contextes de décisions stratégiques mais aussi des types de culture interne développés par l'entreprise.

Cette école est un enrichissement important de "l'école du fit" par l'introduction d'une variable de management interne, la culture, par rapport à la variable managériale externe que représente la stratégie d'entreprise.

Notons par contre que ces deux variables sont positionnées plutôt comme des variables exogènes au champ de la GSRH dès lors qu'elles permettent principalement de déterminer des contextes de contingence pour la fonction.

Une approche endogène des relations qu'entretient la GRH avec la culture de l'entreprise suppose d'abord les questions suivantes :

- en quoi et comment la GRH est-elle productrice de valeurs, d'une sous-culture spécifique à la fonction ?
- quel est l'impact des valeurs produites par la GRH sur la culture dominante de l'entreprise ?

L'analyse, en se posant en termes de "relations-contributions" plutôt qu'en termes de "relations-contextes" développables à l'infini, sortirait du fondement implicitement déterministe contenu dans l'approche contingente des organisations.

En conclusion de cette première partie, on retiendra que ces approches ont toutes en commun un certain

nombre de caractéristiques, au niveau du modèle d'analyse sous-jacent :

- le modèle d'analyse est réducteur : aucune justification préalable n'est faite sur le nombre requis et la nature des variables à prendre en compte ;
- le modèle d'analyse est statique : les variables retenues sont le plus souvent considérées comme des "contextes" et non pas comme des "processus" ;
- le modèle est spéculatif : le modèle n'est pas fondé et validé par la réalité observée et les quelques observations empiriques proposées ici et là sont insuffisantes pour éclairer sur la pertinence des axes privilégiés de la recherche dans le domaine de la GSRH ;
- le modèle n'est pas opératoire : il y a confusion entre les domaines de management à prendre en compte (stratégie, structure, culture, GRH...) et les variables opératoires à collecter et à traiter. Par ailleurs les "domaines-variables" proposés sont le plus souvent considérés comme indépendants les uns par rapport aux autres ; or dans une certaine mesure, l'environnement externe est contenu dans la décision stratégique, la culture dans la structure...
- le modèle est normatif : c'est toujours par rapport à un modèle implicitement idéal que s'énonce ce que devrait être la fonction GRH pour revendiquer un statut véritablement managérial et relever de la GSRH.

Le grand mérite de ces travaux est d'avoir, par leur existence et l'importance de leur diffusion, fortement sensibilisé les spécialistes praticiens de la fonction à une nouvelle approche de leur fonction, moins juridique et réglementaire et plus managériale. Ils ont aussi servi à légitimer leurs revendications statutaires et salariales par rapport aux responsables des autres fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire par rapport à leurs pairs ; on peut d'ailleurs considérer que de ce point de vue pour le moins, la fonction est de plus en plus à parité avec les autres fonctions de l'entreprise.

Ces travaux, en initiant la recherche, permettent aujourd'hui de réfléchir sur une méthodologie plus opératoire d'analyse des relations des variables de GRH avec les autres variables de management interne.

II - STRATEGIE, STRUCTURE ET GRH... VERS UN MODELE DE RECHERCHE OPERATOIRE...

Les éléments de méthodologie que nous proposons aujourd'hui à la réflexion, résultent de cinq années d'observations empiriques du fonctionnement d'entreprises de la région Languedoc Roussillon, effectuées sous l'angle de la thématique de la GSRH. Ces travaux ont été effectués soit dans le cadre d'interventions personnelles directes en entreprise, soit dans le cadre de mémoires d'étudiants du 3^e cycle GEORH¹.

Ils se sont, dans un premier temps, principalement

appuyés sur les travaux existants dans le domaine de la GSRH et ont cherché à vérifier sur le terrain, la pertinence des propositions émises par les différentes écoles recensées ; ils nous ont conduit à une lecture critique de ces écoles et au constat de l'inopérationalité des méthodologies sous jacentes.

Les travaux se sont enrichis dans un deuxième temps, des dernières recherches de Henry Mintzberg sur les processus stratégiques et sur la dynamique des structures d'entreprise.

A partir de cinq entreprises qui ont fait l'objet d'une observation approfondie, quelques éléments d'une méthodologie opératoire d'exploration du champ de la GSRH semblent émerger au niveau des variables de GRH, de structure et de stratégie.

A ce point de développement de la recherche, il paraît en effet opportun de prendre en considération dans la démarche d'analyse :

- la configuration de structure du service des ressources humaines (lorsqu'il existe) et de la confronter avec la configuration dominante de l'entreprise ; ce travail permet un premier positionnement de la fonction au sein de l'entreprise ;
- les rôles et les activités effectivement développées par la fonction GRH. Cette recherche ne pose pas de problèmes au plan méthodologique ; les grilles proposées par Henry Mintzberg dans son analyse du travail du manager se révèlent parfaitement opératoires et permettent de s'en tenir à la réalité du fonctionnement de la fonction GRH ;
- les valeurs produites par la fonction, soit explicitement au travers des discours internes et des documents de formalisation, soit implicitement, au travers des rôles et des activités précédemment évoqués. Il est à noter qu'en cherchant à se techniciser pour répondre à la complexité des problèmes à traiter mais aussi pour assurer son faire valoir par rapport à d'autres fonctions traditionnellement mieux outillées, la fonction GRH perd de vue sa production spécifique de valeurs et l'impact de ces valeurs sur l'ensemble des comportements dans l'entreprise. La mise en évidence des valeurs produites par la GRH permet alors de positionner la fonction dans la culture dominante de l'entreprise. Notons que si l'observation des entreprises étudiées suggère d'introduire cet axe dans l'analyse de la GSRH, la faiblesse de notre base de données ne permet pas d'aller plus loin dans l'énoncé des données opératoires à prendre en compte ; les travaux sont, du moins à notre connaissance, inexistant dans ce domaine ; la méthodologie reste donc à affiner.
- les modes de répartition de la fonction au travers des autres fonctions de l'entreprise, au niveau des rôles, des activités et des valeurs développés par les spécialistes de la fonction. Le mode de répartition de la fonction constituerait un point d'ancrage important de la fonction sur les processus managériaux développés dans l'entreprise.

Deux modes de répartition de la fonction ont été détectés dans le cadre de notre recherche ; nous les avançons sous forme de pistes à approfondir :

- le mode "prescripteur" où les spécialistes de la fonction prescrivent les activités qui devront être décentralisées au niveau des différents responsables ;
- le mode "pilotage" où les spécialistes de la fonction laissent les responsables opérationnels gérer "naturellement" leurs équipes de travail mais interviennent pour piloter au niveau de l'équilibre "différenciation/intégration", en jouant d'ailleurs autant au niveau des valeurs que des outils proposés.

Notons que, s'il existe un relatif consensus pour décrire la fonction GRH comme une fonction répartie, il n'existe pas de travaux de recherche proposant une typologie véritablement opératoire des modes de répartition de la fonction au sein des entreprises. La méthodologie reste donc à affiner de ce point de vue également.

La fonction GRH,

- par la configuration de structure qui sera la sienne,
 - par les rôles, les activités et les valeurs qu'elles développent effectivement,
 - mais aussi par les caractéristiques de son responsable en titre (âge, ancienneté, formation initiale et expérience professionnelle),
 - et selon le mode de répartition qu'elle développera avec les autres fonctions,
- aura un impact plus ou moins important sur le management de l'entreprise défini par sa culture et sa structure.

Cet impact sera aussi vraisemblablement celui qu'aura la fonction GRH sur les processus stratégiques de l'entreprise...

Henry Mintzberg propose une typologie en dix types des processus stratégiques qui, selon la structure et la culture dominantes de l'entreprise, se situent sur un continuum allant de la planification à l'émergence de la stratégie.

Cette typologie peut servir de base méthodologique pour le repérage opératoire de ces processus dans l'entreprise.

Le modèle devra enfin prendre en compte la stratégie de développement de l'entreprise, définie par rapport à son contenu, à partir des stratégies génériques vulgarisées par Michaël Porter, sans que nous puissions aujourd'hui présager de son positionnement dans le schéma d'analyse : variable de contexte pour la GRH ou variable d'émergence née aussi des interactions qu'entretient la GRH avec la structure et la culture de l'entreprise ?

La recherche est en cours, l'observation de la réalité du fonctionnement des entreprises continuera de l'éclairer...

1 Aujourd'hui, DESS "Gestion stratégique des ressources humaines", Montpellier III, en cohabilitation avec Montpellier I et la participation de Montpellier II et de l'ESCAE.

TRAVAUX DE

- **Salaires à l'ancienneté et organisation hiérarchisée -
Les vertus des vieilles recettes** p. 426
J.-F. AMADIEU
- **Le management selon Saint-Ignace** p. 430
D. ARRIGHI DE CASANOVA
- **Le coût de l'excellence ou la face d'ombre des entreprises conquérantes** p. 434
N. AUBERT
- **L'impact de divers modes de résolution des conflits sur l'efficacité
organisationnelle dans une organisation policière** p. 439
J. BARRETTE
- **Description et caractéristiques d'un système de formation
stratégique des ressources humaines** p. 444
C. BENABOU
- **La satisfaction à l'égard du régime des conditions de travail chez les cadres
intermédiaires des milieux à vision dans le secteur québécois de la santé** p. 451
J.-C. BERNATCHEZ
- **Vers une anthropologie situationnelle en management interculturel** p. 456
M. BOSCHE
- **Fonction personnel et changement dans l'entreprise :
nouveaux rôles, nouveaux outils, nouveaux savoirs** p. 464
D. BROCHIER et B. ROMAN
- **Les bouleversements de la G.R.H. dans les entreprises de la R.D.A.** p. 472
I. BRUNSTEIN
- **La représentation des salariés dans l'audio-visuel : imagée et imaginaire ?** p. 478
P. CHASKIEL et B. CORMIER
- **Les modes de coordination et la pathologie organisationnelle** p. 482
F. CUEVAS
- **Le gestionnaire de temps, aide à la planification des tâches
et des congés dans les D.R.H.** p. 488
B. CURVALLE
- **La gestion des carrières des cadres en France, vue par les cadres** p. 497
F. DANY, Y.-F. LIVIAN et P. SARNIN
- **La promotion de la santé au travail, un outil de gestion** p. 502
J. DIONNE-PROULX
- **Le malaise des professionnels syndiqués : proposition d'un modèle
basé sur une étude préliminaire** p. 506
G. GUERIN
- **Les programmes de formation pour cadres : examen et propositions
de nouveaux modes de gestion humaine** p. 511
L.H.S. GUTIERREZ

RECHERCHE

- **La perception des salariés face aux augmentations de rémunération lors des successions de dirigeant** p. 520
S. HADDADJ
- **Le 'Juste-à-Temps' et la gestion des ressources humaines** p. 524
A. JENKINS
- **Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences (G.P.P.E.C.) : branche de la gestion de l'information ?** p. 530
M. JORAS
- **Paradigme stratégique et gestion des ressources humaines - Le clan, la crise et les mercenaires** p. 533
H. LAROCHE
- **A propos des 'Assessment Centers'** p. 539
M. LAVOEGIE
- **Efficacité perçue de la formation des cadres dans les sociétés-mixtes internationales** p. 545
P.-X. MESCHI
- **La dynamique de la parole** p. 551
C. MIGNOT
- **L'exacerbation de la perversion : incidences probables sur la G.R.H.** p. 556
G. OUMET
- **G.R.H. et vente ou l'accès pragmatique à un nouveau paradigme** p. 561
J.-C. PEYROLLE
- **Éléments logico-mathématiques pour une négation de l'éthique** p. 571
P. ROBERT-DEMONTROND
- **GRH et analyse ergonomique du travail dans la banque et l'assurance : une approche des changements socio-organisationnels** p. 580
V. ROGARD et G. VALLERY
- **Demain, la G.R.H. : un avenir 'radieux'** p. 585
F. SALA
- **Théorie et pratique des styles de management : une enquête auprès des grandes entreprises françaises** p. 590
G. SCHMIDT
- **Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération** p. 609
M. TREMBLAY
- **Gestion des carrières : le cas des professionnels** p. 618
T. WILS
- **Espace international et nouveau profit de G.R.H.** p. 623
Z. YANAT