

La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence

Bruno FABI

Professeur agrégé en GRH à l'UQTR - Membre du GREPME - Directeur de l'ERGEF

Denis J. GARAND

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Normand PETTERSEN

Professeur agrégé à l'UQTR

INTRODUCTION

Lorsqu'il est question de pratiques de gestion, plus particulièrement de GRH, il convient de signaler la confusion, voire l'anarchie conceptuelle de ces activités plus ou moins formelles, identifiées sous divers vocables, selon diverses typologies, et soumises à plusieurs variables qualifiées de différentes façons. Ce caractère inconsistant des pratiques de GRH peut être atténué, ou du moins domestiqué, par l'analyse contingentielle¹ des contraintes subies par chaque organisation et cela, en fonction de la nature universelle de ces facteurs contraignants. Cependant, avant de passer à l'étude proprement dite des concepts de contingence et de formalisation, il apparaît opportun de s'attarder quelque peu à la sémantique des divers termes à saveur "universelle".

En premier lieu, qu'entend-on par "universalité" ? Sous un angle logico-philosophique, on retient tout d'abord le caractère de ce qui est universel ou considéré sous son aspect de généralité universelle. Il peut aussi être

question d'un ensemble, pris dans sa totalité. En droit, l'universalité réfère plutôt à un ensemble de biens (ou de biens et de dettes), considéré comme formant un tout soumis à des règles particulières (fonds de commerce, patrimoine). On constate dès lors un élément commun à ces définitions : la notion d'ensemble, d'entité universelle plus ou moins globale et formalisée, constituant un tout d'une relative universalité.

En second lieu, il semble aussi pertinent de s'intéresser au terme "universalisme", phonétiquement proche du thème de ce congrès et légèrement complémentaire au concept de contingence. En effet, l'universalisme constitue une doctrine qui considère la réalité comme un tout unique, dont dépendent les individus, en opposition aux concepts d'individualisme et d'atomisme. Comme nous le verrons plus loin, ce caractère de dépendance s'observe aussi dans l'approche contingentielle, par l'entremise des nombreux facteurs internes et externes.

En troisième lieu, il apparaît justifié ici de combiner ces expressions afin d'universaliser le concept de contingence, qui correspond aujourd'hui à la prise de conscience universelle du poids sans cesse croissant de pratiques de gestion d'inspiration nord-américaine, dans un marché dorénavant international, sujet aux turbulences et aux contingences multiples de ses environnements internes et externes, organisationnels, locaux ou nationaux.

En fait, il paraît plus juste de prétendre à l'universalité des contingences qui affectent les organisations, qu'elles soient de petite ou de grande dimension, actives sur un marché local ou international, à capital humain ou financier. Ce qui distingue une organisation d'une autre n'est pas le caractère universel de sa GRH mais plutôt l'influence particulière exercée sur ces pratiques par une relative diversité de facteurs contingentiels. Ces derniers peuvent d'ailleurs être qualifiés d'universels car ils existent dans toute société organisée, à des degrés variables mais dans des contextes comparables.

Ainsi, les contraintes imposées aux pratiques de GRH dans une entreprise manufacturière de Tallinn (Estonie - pays baltes) peuvent éventuellement se comparer aux pressions subies par une société "post-moderne" installée à Sophia Antipolis (France méditerranéenne). Bien sûr, les facteurs internes et externes auront un poids particulier dans chaque contexte, mais ce qui rend possible leur comparaison s'appuie davantage sur l'universalité des contingences présentes dans ces environnements, aujourd'hui soumis aux mêmes impératifs mondiaux de productivité et de modernité des pratiques de GRH.

Dans ce contexte d'universalité des pratiques de gestion, le modèle de contingence proposé dans cette communication s'inscrit dans une démarche inductive visant à mieux comprendre l'une des principales fonctions du management : la GRH. Cet exercice découle d'une recension exhaustive de la documentation publiée en Amérique du Nord et en Europe. Au total, 75 études empiriques en langues française et anglaise furent retenues en ayant recours aux critères suivants : 1° études publiées entre 1950 et 1990 en milieu académique, professionnel et gouvernemental ; 2° s'appuyant sur une méthodologie présentée explicitement ; 3° contenant des données empiriques originales relatives à une ou plusieurs pratiques de GRH ; 4° à partir d'un échantillon totalement ou partiellement constitué de PME (taille variant selon les pays mais généralement inférieure à 500 employés) ; et 5° faisant l'analyse d'au moins un facteur de contingence influençant le niveau de formalisation des pratiques de GRH (Garand, 1993).

Certains constats incontournables découlent de l'analyse de cette documentation. Sur le plan méthodologique, on ne peut que souligner l'hétérogénéité des méthodes de cueillette, d'analyse des données ainsi que des échantillons en termes de taille organisationnelle et de secteur d'activité. On comprendra facilement la difficulté d'en arriver à des synthèses satisfaisantes, qui doivent en fait se limiter à l'esquisse de tendances médianes excluant certains résultats marginaux correspondant parfois à la situation réelle des pratiques de GRH dans certaines organisations. En fait, la majorité des

études analysées se limitent à décrire quelques pratiques de GRH observées dans leur échantillon, ces descriptions étant parfois accompagnées de pistes d'interprétation impliquant des facteurs internes et externes.

À ce stade-ci de l'évolution de nos connaissances, il apparaît opportun d'élaborer un modèle intégrant l'ensemble des facteurs de contingence susceptibles d'avoir une influence significative sur la GRH. Inspirés d'une démarche analogue portant sur les cercles de qualité (Fabi, 1991, 1992), nous avons choisi de ne pas nous limiter aux facteurs de contingence relevés *stricto sensu* dans la documentation, pour y ajouter par induction d'autres facteurs identifiés lors d'observations sur le terrain. Un tel modèle pourrait servir d'assise conceptuelle à diverses vérifications empiriques impliquant ces facteurs de contingence et des indicateurs de formalisation de la fonction RH. Ce modèle de contingence fait donc l'objet de la présente communication, qui décrit brièvement les fondements conceptuels, présente et commente l'impact respectif des facteurs externes et internes, pour enfin proposer et illustrer certains indicateurs de formalisation des pratiques et du service des RH.

I. FONDEMENTS CONCEPTUELS DU MODÈLE DE CONTINGENCE

Dans la foulée des travaux antérieurs considérant la GRH sous une approche contingente (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Jackson et al., 1989 ; Saha, 1989), notre propos s'inspire de la théorie de la contingence pour élaborer un modèle visant principalement à intégrer et articuler les divers facteurs susceptibles d'influencer significativement la GRH. Ces facteurs constituant en quelque sorte les variables indépendantes du modèle, il reste à en spécifier les variables dépendantes. Pour ce faire, il semble indiqué de s'en remettre au concept de formalisation afin de mieux comprendre et éventuellement, de mesurer l'évolution de diverses dimensions de la GRH.

A. Contingence

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence & Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes et conséquemment, qu'il faut reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. Sous forme schématique, ce modèle de représentation de l'organisation (facteurs internes) et de son environnement (facteurs externes) est dit "contingentiel" parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant avoir un effet sur l'organisation, sur ses activités, ses fonctions, ou d'autres paramètres (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand, 1993). Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes.

Incontestablement, toutes les entreprises opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan

les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation, et les PME s'avèrent affectées encore plus directement par ces variables. Ainsi, dans leur analyse de la GRH, la presque totalité des études empiriques retenues mentionnent, explicitement ou non, l'impact d'un ou plusieurs facteurs de contingence exerçant un certain effet sur les pratiques de GRH, à la fois sur leur présence réelle dans les organisations, sur leur niveau de formalisation et sur la mise en application de ces activités. Étant donné l'importance de ces questions contingentes, nous avons effectué une compilation systématique des facteurs de contingence mentionnés dans ces études. Cette opération a produit des résultats révélateurs qui laissent entrevoir l'utilité de considérer et de schématiser l'ensemble des facteurs influençant la GRH et son niveau de formalisation.

Le modèle de contingence de la GRH, illustré à la page suivante (figure 1), intègre des facteurs contingents internes et externes. Les facteurs externes englobent l'ensemble des facteurs sociétaux et commerciaux, alors que les facteurs internes comprennent les facteurs humains et organisationnels. En regard des objectifs et des contraintes de cet exposé, il n'apparaît pas possible d'effectuer une analyse approfondie de tous ces facteurs de contingence, cette démarche ayant déjà été présentée antérieurement (Garand, 1993). Seuls les principaux facteurs contingents et les indicateurs de formalisation qui semblent davantage significatifs sont abordés au cours des sections II, III et IV.

B. Formalisation

La formalisation désigne un ensemble d'engagements envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formellement établis dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants, entraînant l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels (Garand, 1993).

Ce concept se rapproche beaucoup de celui de développement, abordé par différents auteurs intéressés par l'évolution de la GRH, et a franchi de nombreuses étapes au cours du présent siècle. Ce genre d'analyse a été effectuée par Lawrence (1985) aux États-Unis, Tyson et Fell (1986) en Grande-Bretagne, Besseyre des Horts (1987) en France, Saha (1989) au Canada, et Bélanger (1990) au Québec. À cet égard, il apparaît frappant de constater jusqu'à quel point ces analyses historiques font ressortir des tendances communes. Premièrement, la GRH s'est complexifiée car, préoccupée au début par des pratiques de base comme la dotation et la rémunération, elle a graduellement intégré des pratiques comme la planification des carrières et l'accès à l'égalité de groupes historiquement minoritaires dans les organisations. Deuxièmement, d'un rôle de service auprès des cadres de premier niveau, la GRH s'est progressivement hissée au niveau des autres fonctions du management et se voit de plus en plus intégrée aux décisions stratégiques. Troisièmement, cette évolution ne s'est pas déroulée au même rythme dans toutes les entreprises, de sorte que certaines d'entre elles en sont encore à des stades embryonnaires.

Bien qu'il soit difficile à établir, le niveau de formalisation de la GRH demeure observable sous divers aspects. Ainsi, il se traduit par une structuration et une sophistication des activités qui sont en partie déléguées par le dirigeant à un responsable administratif. Avec la croissance de l'entreprise, particulièrement en nombre d'employés, la fonction RH subit une formalisation progressive (souvent imprécise), devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste et s'intègre ultimement à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de la simple gestion du personnel (Fabi et Garand, 1989). Quant aux pratiques de GRH, elles ont tendance à devenir plus diversifiées, étendues et complexes au fur et à mesure de cette croissance.

II. FACTEURS DE CONTINGENCE EXTERNES

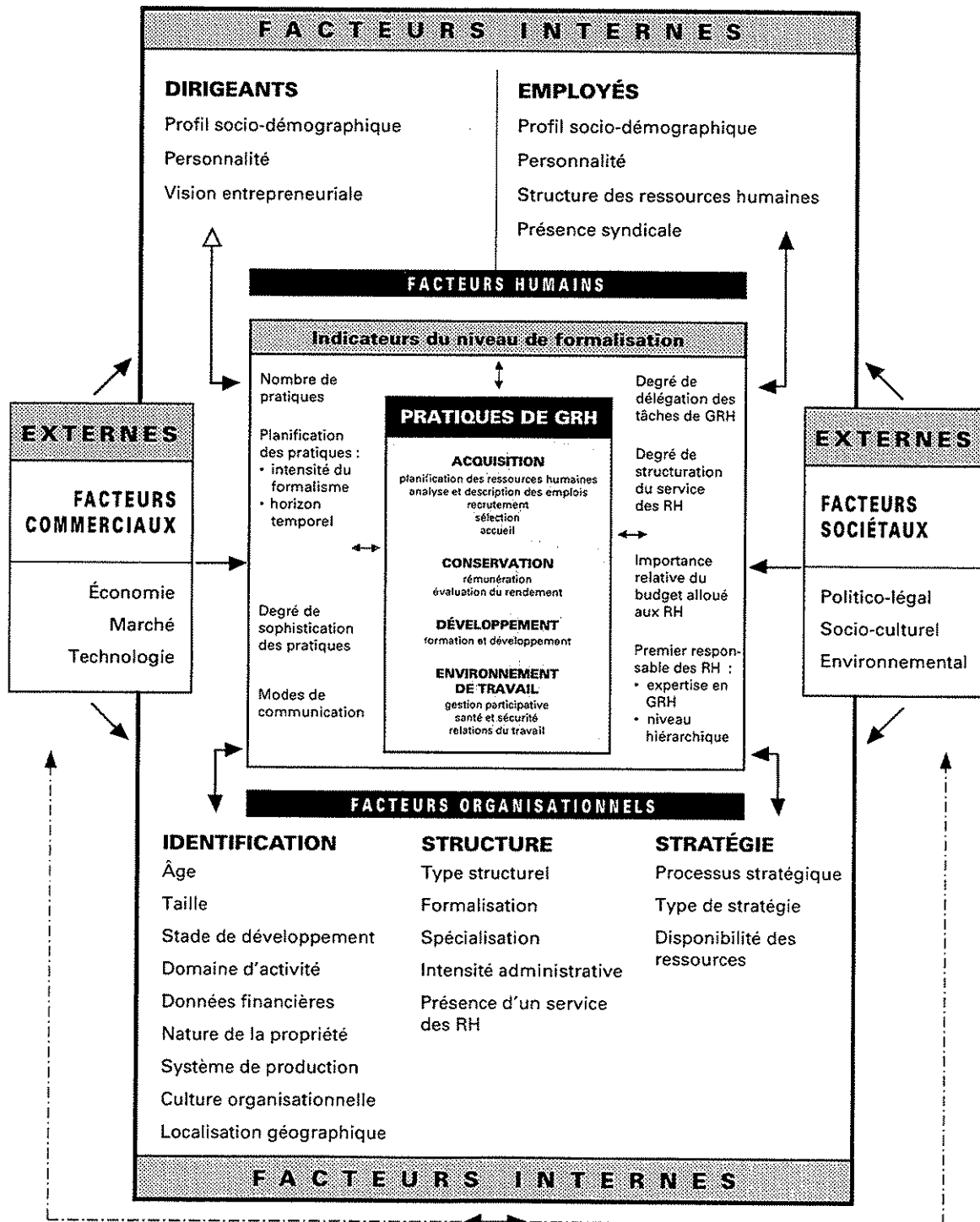
La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et comme tout système de gestion, il se trouve influencé avec plus ou moins de force par un ensemble de facteurs constituant ces environnements (Mahé de Boislandelle, 1988). Les premiers considérés ici sont les facteurs externes, divisés en deux catégories : les facteurs d'ordre commercial et ceux d'ordre sociétal (Garand, 1993). Comme le suggère l'orientation unidirectionnelle des flèches dans le modèle de contingence présenté à la figure 1, il semble que de tels facteurs exercent une influence notable non seulement sur la GRH, mais aussi sur l'ensemble de l'entreprise. En revanche, nous croyons que cette dernière n'a généralement que très peu d'impact sur ces facteurs externes à cause de sa taille et de ses ressources souvent limitées. Finalement, les lignes pointillées reliant les deux groupes de facteurs externes suggèrent une interaction constante entre les facteurs commerciaux et sociétaux.

A. Facteurs commerciaux

Globalement, l'analyse de la structure industrielle et du tissu économique (*économie*) d'une localité, d'une région ou d'un pays permet de présumer de certaines pratiques de GRH. Selon les ressources naturelles, financières et humaines disponibles, les efforts sont répartis différemment. En effet, les entreprises de l'industrie de la pêche hauturière n'accordent pas le même intérêt à la formalisation de la GRH, particulièrement lorsqu'on tente d'établir une comparaison avec les organisations technologiques de Sophia-Antipolis ou Silicon Valley. Par contre, toutes ces entreprises subiront, à des degrés variables, les effets d'une conjoncture économique défavorable, d'un déséquilibre entre importations et exportations, d'un secteur d'activité déclinant ou d'un bassin de main-d'œuvre inadéquat.

En outre, ces contraintes ne proviennent plus seulement des régions limitrophes mais aussi des concurrents nationaux et internationaux, quelle que soit la taille et le domaine d'activité de l'entreprise. La position

Figure 1
Modèle de contingence de la GRH
 (Fabi et Garand, 1993)



concurrentielle (*marché*) constitue donc l'un des principaux éléments à considérer, sous un angle macroscopique englobant les marchés internes et externes. Incidemment, ces deux niveaux s'influencent mutuellement et doivent être différenciés sur la base de leurs effets potentiels sur la GRH, en fonction du secteur, des ressources disponibles, du savoir-faire, de la technologie et des conditions de marché à respecter (niveau de productivité, coûts et modes de production). C'est ainsi qu'au plan mondial, la compétitivité ou la non-compétitivité d'un pays dans un domaine d'activité exerce des impacts substantiels sur de nombreuses variables liées à la GRH : disponibilité des ressources (recrutement), organisation du travail, formation de la main-d'œuvre, salaires liés à la productivité, etc. Plus la part de marché est importante, plus les moyens déployés pour consolider cette position sont généralement disponibles et importants. De fait, en vue de demeurer compétitif et de développer son leadership dans un domaine, l'industrie et ses acteurs semblent plus enclins à favoriser la recherche sur diverses pratiques de GRH.

Le niveau de sophistication technologique (*technologie*) exerce aussi un impact considérable sur la GRH. En effet, plus les structures sociales redoublent d'efforts en formation, en R & D et en transferts technologiques, plus la formalisation de la GRH semble s'accroître afin d'assurer l'acquisition, la conservation et le développement d'un personnel qualifié, relativement rare et exigeant. Les exemples allemands, français et japonais illustrent bien les incidences de tels investissements sur la performance générale de la main-d'œuvre et des entreprises. Incidemment, la mondialisation des marchés paraît décupler les effets de ces facteurs technologiques car les limites territoriales n'exercent plus de contraintes à la recherche du personnel compétent et des lieux favorables à l'implantation d'établissements technologisés.

B. Facteurs sociétaux

La structure *politico-légale* détermine d'office certains paramètres névralgiques et coordonne principalement l'organisation sociale. Selon sa nature (militaire, dictatoriale, démocratique) et la doctrine politique exercée (socialiste, capitaliste, marxiste), les règles du jeu prennent diverses formes. Le droit d'association et les critères de reconnaissance légale et/ou sociale de l'organisation formelle sont souvent remis en cause. C'est ainsi que dans certains pays en voie de développement, l'entreprise informelle, souvent de type artisanal primaire, occupe une position dominante. À l'inverse, les lois et règles démocratiques nord-américaines limitent l'accès à cet axe. Il semble alors réaliste de croire que la structure politique, par les normes et moyens collectifs déployés, ait une influence sur la GRH et les conditions générales du marché du travail, tout en favorisant l'existence ou la non-existence de la réciprocité du pouvoir.

Évidemment, de ce facteur général découlent les lois et règlements qui édictent selon leur étendue et leur champ d'application les balises à respecter en matière de

droits civils et du travail. Ces règles déterminent majoritairement les axes fondamentaux (normes du travail, formation, règlements de SST) et parallèlement, balisent à certains égards les pratiques de GRH et leur niveau de formalisation : par exemple, la Formule Rand en Amérique du Nord pour le prélèvement à la source obligatoire des cotisations syndicales ; ou les lois imposant la création de comités paritaires. Pour en saisir toute l'influence potentielle, on peut aussi observer l'exemple français : depuis 1971, tous les employeurs, de 10 salariés et plus, sont tenus de consacrer annuellement 1,5% du montant brut des salaires (avant retenues payées par le salarié) à la formation de leur personnel (Mahé de Boislandelle, 1988, 1993).

De même, la structure sociale et les valeurs qui lui sont propres (*socio-culturel*) influencent significativement la GRH. Les valeurs sociétales et l'influence des courants religieux dominants d'une société orientent à des degrés variables les comportements au travail et, implicitement, certaines pratiques de GRH. On n'a qu'à se référer, entre autres, à la permissivité, à l'enrichissement, à la mobilité et à la propriété pour saisir l'influence induite chez les individus (travailleurs et entrepreneurs) en termes de comportements. Ainsi, on note que la survivance de l'époque féodale au Japon, doublée de la recherche d'une stabilité de la main-d'œuvre, a conduit ce pays à privilégier la sécurité d'emploi à vie dans les organisations. Force est de constater que ce facteur peut influencer profondément les règles nationales du travail ainsi que les pratiques de GRH des organisations. Toutefois, les effets induits ne s'avèrent nullement statiques ou irréversibles, qu'il soit question d'emploi à vie au Japon, chez les fonctionnaires occidentaux, les employés d'IBM ou dans n'importe quelle société.

III. FACTEURS DE CONTINGENCE INTERNES

En tant que système dynamique, la GRH paraît fondamentalement influencée par son environnement interne, que l'on peut subdiviser en deux groupes : les facteurs humains et les facteurs organisationnels (Garand, 1993). L'important impact de ces facteurs internes sur la GRH transparaît nettement dans le modèle de contingence présenté à la figure 1, où l'orientation bi-directionnelle des flèches révèle une réciprocité constante entre les effets exercés par ces contingences sur le niveau de formalisation et les conséquences directes de cette formalisation sur les facteurs internes. Néanmoins, il faut souligner l'existence d'une relation plus diffuse, imagée par la flèche évidée reliant les indicateurs aux facteurs "dirigeants". Ces derniers conditionnent largement la GRH d'une organisation mais les impacts de cette GRH (plus ou moins formalisée) sur la direction de l'entreprise apparaissent indirects ou tout au moins, répartis sur une échelle de temps plus étendue. À nouveau, rappelons que l'environnement interne de l'entreprise n'a que peu d'influence sur les contingences externes, davantage modelées par les grandes sociétés.

A. Facteurs humains

Les *hauts dirigeants* occupent une position centrale prépondérante et constituent l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Parfois qualifiés d'entrepreneurs, ceux-ci apparaissent comme des êtres complexes dotés d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Plusieurs ont aussi constaté que l'âge du dirigeant, la planification de sa vie personnelle (Benoit et Rousseau, 1993), le lieu de contrôle, la personnalité (dynamisme, préjugés), l'état de santé, la dépendance familiale, la formation initiale, les expériences professionnelles permettent de caractériser les orientations préconisées par le dirigeant. Si la firme entrepreneuriale reflète la personnalité de l'entrepreneur (Gasse, 1985), le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de l'entreprise (Bayad et Herrmann, 1991).

Les plans et la perception de la réalité relative à l'entrepreneurship semblent guidés par la *vision de l'entrepreneur*, qui prend quelquefois la forme d'une idée, parfois d'un ensemble d'idées qu'il désire voir se réaliser ; un état de fait, une situation à laquelle il aspire. Cette projection d'une vision souhaitée, puis projetée dans le futur, demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur. Elle s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, en générant un rêve réaliste et concrètement réalisable (Mintzberg et Waters, 1982 ; Fillion, 1991).

Cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation de la GRH (Garand, 1993). En fonction des individus, la vision s'étale sur un continuum bi-dimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d'entrepreneurs. Cette notion acquiert dans l'activité entrepreneuriale toute son importance dans les actions courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise. Il semble bien que ce schéma relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées (Mahé de Boislandelle, 1990). C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et son choix personnel de pratiques de gestion, nommément en GRH.

Cette façon de gérer les ressources humaines évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette *vision entrepreneuriale* (Garand et Fabi, 1992b). Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale et l'émergence précoce d'un service des RH y paraît intimement liée. En l'absence de hauts dirigeants,

d'entrepreneurs visionnaires, l'organisation n'aurait qu'une existence éphémère, sans véritable charisme ni gestion de ses ressources limitées. Il ne saurait alors être question d'espérer atteindre un stade supérieur de développement sans la présence d'un dirigeant "à vision élevée". En ce sens, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de la *vision entrepreneuriale* sur l'existence, le développement, la formalisation et la sophistication des pratiques de GRH.

Enfin, la *présence syndicale* paraît très fortement liée à la formalisation de certaines pratiques de GRH. En contexte syndiqué, on retrouve souvent une définition explicite des postes de travail dans des descriptions de tâches. Le système de rémunération fait alors souvent l'objet d'une analyse identifiant les titres d'emploi et leurs échelles de salaires correspondantes. Il en va de même de l'existence de programmes d'avantages sociaux sophistiqués, qui semble plus répandue en contexte syndiqué. On constate au sein de tels milieux l'existence d'exigences davantage explicites en matière de santé et de sécurité au travail. Les milieux syndiqués requièrent aussi la mise en place structurée et concertée de modes de relations du travail visant à gérer les processus de représentation des travailleurs, d'accréditation syndicale, de négociation d'une convention collective, de gestion des revendications syndicales et de règlement des différends (griefs, débrayages, grèves ou lock-outs).

B. Facteurs organisationnels

Passons maintenant à l'analyse des principaux facteurs organisationnels exerçant un impact substantiel sur le niveau de formalisation de la GRH. Ce bref aperçu traite des quelques facteurs internes à l'organisation, regroupés sous trois rubriques : identification, structure et stratégie. Bien qu'elles englobent près d'une vingtaine d'éléments, nous élaborons surtout sur des facteurs comme la taille, la nature de la propriété, le domaine d'activité, le type structurel, le type de stratégie et la disponibilité des ressources, ces facteurs semblant être les plus influents en ce qui concerne la GRH (Garand et Fabi, 1992b).

1. Identification de l'organisation

Le courant dominant soutient que la spécialisation et la formalisation prennent davantage d'ampleur à mesure que la *taille organisationnelle* s'accroît en nombre d'employés (Mintzberg, 1982). Avec l'augmentation de leur nombre, les ressources humaines requièrent un encadrement plus formalisé selon les caractéristiques propres à chaque organisation. Les hauts dirigeants étant graduellement confrontés à l'impossibilité physique de tout contrôler, doivent déléguer certaines fonctions managériales, dont la GRH. Toutefois, il apparaît que cette fonction soit déléguée en dernier lieu (Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Neiswander, Bird et Young, 1990). À cet égard, il semble à propos de considérer le nombre d'unités distinctes et leur taille respective (Mahé de Boislandelle, 1988), car plus le nombre de salariés par unité est élevé, plus le degré de standardisation s'accroît (Mintzberg, 1982), et si l'on

poursuit ce raisonnement, la formalisation de la GRH devrait aussi augmenter. Par ailleurs, les effets de seuil relatés par plusieurs chercheurs, quoi que potentiellement arbitraires, soulignent bien l'intérêt accordé à la variable taille pour mieux expliquer les réalités de la GRH.

La *nature de la propriété* influence aussi l'approche GRH d'une organisation, qu'il soit question d'un seul individu, d'un groupe, d'un actionnariat partagé entre le propriétaire et les employés, ou d'un organisme coopératif. La nature et le nombre d'acteurs impliqués déterminent les structures, le partage des pouvoirs, ainsi que des processus décisionnels bien distincts.

Par ailleurs, le *domaine d'activité* dans lequel œuvre l'entreprise conditionne très directement le choix du système de production. En effet, l'organisation du travail et les besoins spécifiques en personnel s'avèrent largement tributaires du secteur et de la strate d'activité, de la technologie disponible et du niveau d'automatisation des procédés. On comprend dès lors aisément qu'un atelier d'usinage ait recours à du personnel moins spécialisé qu'une firme manufacturière de haute technologie. Ainsi, ces contingences conduisent les organisations à mettre en place des pratiques de GRH adaptées à leur contexte particulier. En outre, le domaine d'activité a un impact substantiel sur le niveau de spécialisation, la turbulence et la complexité de fonctionnement de l'entreprise, car plus cette turbulence augmente, plus les pratiques de GRH doivent être adaptées et articulées afin de conjuguer rapidement avec les contraintes externes. Le niveau de technicité et d'automatisation constituent alors des indicateurs intéressants et mettent en perspective le niveau d'intégration et de complexité de la technologie par rapport aux activités de l'organisation. Enfin, ces variables permettent de mieux situer les entreprises entre elles et de cibler plus précisément certaines pratiques de GRH.

2. Structure organisationnelle

La structure d'une organisation est généralement conçue de façon à garantir l'adaptation des ressources à la demande du moment (Chandler, 1989). On observe aussi nettement que la structure simple décrite par Mintzberg (1982) semble dominante au sein des PME (d'Amboise, 1989) et se conjugue avec plusieurs pratiques peu formalisées visant à assurer la souplesse et l'adaptabilité des organisations. Cette simplicité facilite la centralisation du pouvoir et la rapidité du processus décisionnel, tout en laissant aux communications informelles une place prépondérante. En outre, plusieurs auteurs classent ces différences structurelles en deux grandes catégories : la structure mécaniste, dans laquelle on concentre l'autorité en spécialisant et en formalisant les comportements ; la structure organique, très décentralisée et laissant place à des définitions de rôles ambiguës (Burns et Stalker, 1961 ; Slevin et Covin, 1990). Alors que la croissance augmente les besoins de coordination et de contrôle (Blau, 1970) et conduit à des structures plus formalisées (Kimberley, 1976), il appert que le type de dirigeant conditionne la structure de l'entreprise.

Selon le *type structurel*, la GRH est appliquée de diverses façons, tout comme le niveau de *formalisation* de ses pratiques varie largement. En fonction de la structure privilégiée, les mécanismes de coordination oscillent entre la forme simple et la standardisation complète. Ces formes organisationnelles impliquent une large variété de schémas de liaison et de communication (prisme, étoile, cercle, matrice) favorisant la transmission d'information grâce à divers média (écrits, verbaux, réunions, comités, etc.), en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise. La diversité des catégories d'emploi peut aussi être considérée comme un facteur significatif quant à l'adaptation de la GRH. En effet, le niveau de contrôle, le type d'interaction et les modes de communication à privilégier avec des professionnels diffèrent certainement de ceux que l'on utilise avec des cols bleus. Il semble alors possible de croire que le besoin d'échanger au plan professionnel et de travailler en équipes multi-disciplinaires ne puisse avoir la même intensité dans les deux contextes. Par exemple, plus la formation devient complexe, selon les attentes et les besoins propres à chaque cas, plus la pertinence de formaliser cette formation sous forme de programme s'impose d'elle-même. Ceci conduit à l'émergence de pratiques de GRH s'étendant sur un continuum de sophistication, proposé plus loin dans l'*opérationnalisation* des indicateurs du niveau de formalisation.

Par ailleurs, il semble essentiel de prendre en compte le champ d'action réel du responsable des RH lors du diagnostic organisationnel, car la *présence d'un service* révèle déjà l'importance occupée par les ressources humaines dans une entreprise. Au-delà de l'existence du service, la formation du responsable des RH, sa connaissance de l'éventail des outils de GRH, sa capacité à les appliquer, ses valeurs et ses attitudes tendent à influencer l'étendue et le niveau de formalisation de la GRH. Au même titre, la taille de ce service des RH (nombre d'employés et titres d'emploi), la proportion du budget organisationnel alloué à cette fonction ainsi que les caractéristiques organisationnelles (âge, taille, domaine d'activité, stade de développement, etc.) constituent autant d'éléments névralgiques à considérer dans l'analyse opérationnelle du niveau de formalisation de la GRH.

3. Stratégie de l'organisation

La stratégie s'inscrit comme une variable dont l'intensité des effets sur la structure demeure fondamentale. L'option stratégique privilégiée apparaît le plus souvent en concordance avec les valeurs et les attitudes du dirigeant ou du groupe dominant de management (Galbraith et Nathanson, 1978). Au delà de la stratégie choisie, la nature de l'environnement et de l'industrie constituent aussi des déterminants majeurs, tandis que le degré d'interaction avec l'environnement (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1989) et la façon d'y réagir (Miles et Snow, 1986) représentent eux aussi des facteurs-clés de croissance. En réalité, l'ensemble des organisations ne franchit pas tous les niveaux de croissance mais emprunte des rythmes différents selon des séquences qui leur sont propres (Birley et Westhead, 1990). En synergie avec l'environnement interne et externe, la

croissance de l'organisation prend forme à travers des crises structurelles et stratégiques diverses (Greiner, 1972). Selon la stratégie privilégiée (concentration, différenciation, technologie, diversification, spécialisation, coûts, etc.), le stade de développement, l'environnement et l'âge de l'organisation, la GRH s'adapte différemment. Si l'on préconise une stratégie visant à réduire les coûts de production, on favorise dès lors la standardisation des procédés et des méthodes de travail (règles, procédures, descriptions de tâches précises). À l'inverse, une firme misant sur la R & D oriente ses efforts sur l'acquisition de personnel de haut calibre pour répondre à ses besoins de croissance. L'approche utilisée en GRH est alors foncièrement différente et les pratiques privilégiées ainsi que leur niveau de formalisation subissent des effets découlant directement des stratégies organisationnelles.

La *disponibilité des ressources* constitue pour chaque entreprise un facteur charnière à toute orientation et conditionne largement les potentialités de l'organisation. Par exemple, les ressources financières déterminent souvent la capacité de la firme à faire l'acquisition de matériel, de technologie et/ou de main-d'œuvre. On note d'ailleurs que cette disponibilité influence directement les modes de production ainsi que l'organisation du travail, et comme nous l'avons souligné précédemment, la création d'un service des RH semble en être tout aussi tributaire. Si la qualité des ressources humaines et leur expertise jouent un rôle névralgique sur les pratiques de GRH et leur niveau de formalisation, l'impact des ressources disponibles sur la mise en place des pratiques et des outils de GRH en conditionnent fortement les extrants.

IV. INDICATEURS DU NIVEAU DE FORMALISATION DE LA GRH

Notre réflexion s'oriente maintenant sur l'identification d'un certain nombre d'indicateurs du niveau de formalisation de la GRH. Le choix de ces indicateurs s'est fait avec parcimonie afin d'éviter la redondance au niveau des effets réels et de différencier qualitativement et quantitativement la GRH au sein des organisations. À la suite de nos démarches documentaires et inductives, nous avons retenu quelques indicateurs, jugés les plus significatifs, illustrés au centre du modèle de contingence (figure 1). Les quatre premiers ont principalement trait aux pratiques de GRH, alors que les autres indicateurs relèvent essentiellement de la structure GRH de l'entreprise :

- le nombre de pratiques de GRH ;
- la planification des pratiques : intensité du formalisme et horizon temporel ;
- le degré de sophistication de ces pratiques ;
- les modes de communication utilisés dans l'entreprise ;
- le degré de délégation des tâches de GRH ;
- le degré de structuration du service des RH ;
- l'importance relative du budget alloué aux RH ;
- le premier responsable des RH : expertise en GRH et niveau hiérarchique.

Néanmoins, il faut comprendre qu'une telle liste ne peut aucunement prétendre à l'exhaustivité, mais cette première démarche d'*opérationnalisation* des concepts à l'aide des indicateurs du niveau de formalisation de la GRH laisse entendre qu'ils constituent une base de recherche à d'éventuelles études empiriques auprès des entreprises de toutes tailles. Malheureusement, les contraintes de temps et d'espace nous limitent dans cette communication à ne traiter brièvement que de deux indicateurs, soit le degré de sophistication des pratiques et le degré de délégation des tâches de GRH, une démarche plus approfondie devant être publiée au cours de la prochaine année. Voici donc un aperçu des instruments de mesure envisagés pour ces deux indicateurs.

Premièrement, le degré de sophistication des pratiques de GRH englobe deux facettes complémentaires, soit le degré de sophistication de chacune des pratiques de GRH, de même que le degré de sophistication de l'ensemble de la GRH dans l'organisation. À cet égard, il convient de préciser que cet indicateur a déjà fait l'objet d'un processus d'*opérationnalisation* qui consistait à désagréger chaque pratique de GRH au niveau de l'ensemble des outils et des techniques les constituant, selon une échelle de notation conventionnelle inspirée des instruments de mesure développés par Fabi et Pettersen (1992) pour analyser empiriquement l'ensemble des pratiques de GRH. «Par exemple, la pratique "sélection" contient divers outils comme les tests psychométriques, les questionnaires d'entrevue, les simulations, et diverses techniques comme la procédure de validation, l'opérationnalisation des critères de sélection.» Afin de mieux *opérationnaliser* ces sous-indicateurs, on pourrait donc recourir aux deux échelles suivantes :

- a) *degré de sophistication de chaque pratique de GRH* : il paraît réalisable d'évaluer cette variable à l'aide d'une échelle comprenant à la fois des éléments quantitatifs et qualitatifs, en quatre échelons bien distincts.

	Simpliste 0	Rudimentaire 1	Intermédiaire 2	Sophistiqué 3
Simpliste	Aucun outil et/ou technique n'est utilisé. Absence complète d'écrits.			
Rudimentaire	Le nombre d'outils et de techniques utilisés est peu élevé et leur degré de complexité demeure relativement faible.			
Intermédiaire	Le nombre d'outils et de techniques utilisés est modéré et leur degré de complexité se situe à un niveau intermédiaire			
Sophistiqué	Le degré de complexité des outils et techniques utilisés est élevé *. * Pour ce dernier échelon, le nombre d'outils et de techniques n'a pas été retenu comme critère déterminant car ce n'est pas tant le nombre que la qualité et la complexité qui importe.			

b) degré de sophistication de l'ensemble de la GRH dans l'entreprise : cet indice correspond à la sommation (Σ) du degré de sophistication de chacune des pratiques de GRH présentes dans l'entreprise, telles qu'évaluées en a). On

recourt ici à cinq échelons puisqu'on ajoute un niveau dit "spécialisé" pour mieux distinguer la sophistication de la GRH, sur la base d'une sommation quantitative des cotes attribuées à chaque pratique en a).

	Simpliste 0	Rudimentaire 1	Intermédiaire 2	Spécialisé 3	Sophistiqué 4
Simpliste	Aucun degré de sophistication. Absence complète d'écrits pour l'ensemble des pratiques. $\Sigma = 0$				
Rudimentaire	Répond aux exigences législatives. Des documents sont rédigés pour au moins une pratique. $\Sigma = 1 \text{ à } 8$				
Intermédiaire	Plusieurs pratiques sont en place et ce, à un niveau au moins intermédiaire. $\Sigma = 9 \text{ à } 16$				
Spécialisé	Plusieurs pratiques sont en place, et certaines ont atteint un degré de complexité élevé. $\Sigma = 17 \text{ à } 24$				
Sophistiqué	Presque toutes les pratiques sont en place. Le degré de sophistication est relativement élevé pour la plupart d'entre elles. $\Sigma = 25 \text{ à } 33$				

Deuxièmement, le degré de délégation des tâches de GRH constitue l'un des indicateurs qui nous apparaît des plus significatifs en termes de formalisation, et l'un des

plus faciles à évaluer. C'est pourquoi nous utilisons simplement cinq échelons pour le quantifier, ceux-ci ne nécessitant pas d'explications détaillées

Aucune délégation	Délégation extérieure complète	Délégation interne à temps partiel	Délégation interne à plein temps	Création d'un service des RH
0	1	2	3	4

CONCLUSION

À titre de conclusion, il apparaît pertinent de rappeler le caractère universel de cette démarche d'élaboration et d'*opérationnalisation* d'un modèle de contingence de la GRH. Il convient aussi de formuler quelques constatations et d'évoquer d'éventuelles avenues de recherche. Certaines réactions de chercheurs et de praticiens laissent entrevoir que ce modèle peut effectivement contribuer à une meilleure compréhension de la GRH, en intégrant l'ensemble des facteurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur le niveau de formalisation de cette fonction du management. Ainsi, notre synthèse de la documentation et nos observations suggèrent que les facteurs suivants méritent une attention particulière lorsqu'on considère leur influence potentiellement majeure sur la GRH.

Qu'on pense d'abord à des facteurs externes comme l'environnement économique, technologique et politico-légal. Viennent ensuite des facteurs internes, parmi lesquels il faut souligner des facteurs humains comme la vision entrepreneuriale, le profil socio-démographique des dirigeants et des employés, la présence syndicale, de même que des facteurs organisationnels tels que la taille, le domaine d'activité, le système de production ainsi que la disponibilité de ses ressources financières et matérielles. Bien que l'on puisse appréhender assez facilement la nature de l'influence de plusieurs de ces facteurs sur la GRH, il n'en reste pas moins qu'il faille encore mettre sur pied des recherches empiriques impliquant l'*opérationnalisation* de la majorité des ces facteurs de contingence. Il s'agit là d'un domaine de recherche encore inexploré, qui pourrait exiger une contribution multidisciplinaire.

Ce modèle de contingence pourrait également avoir le mérite de permettre des diagnostics plus rigoureux de la GRH et éventuellement, des interventions de gestion mieux appropriées dans les organisations de toutes dimensions. Incidemment, ce travail semble déjà amorcé puisqu'un processus d'*opérationnalisation* nous a amené à élaborer des indicateurs relatifs aux pratiques de GRH, au premier responsable et au service des RH. Sur le plan expérimental, on peut donc avancer que des outils seraient disponibles pour mesurer la variable dépendante, à savoir le niveau de formalisation de la GRH. Il resterait donc à mettre les énergies nécessaires et possiblement, à s'associer des expertises complémentaires, en vue d'amener certaines

de nos variables indépendantes, les facteurs de contingence, à un niveau d'*opérationnalisation* comparable à celui des indicateurs relatifs à la GRH. Ce n'est qu'à ces conditions que nous pourrions faire sérieusement évoluer le niveau de connaissances et conséquemment, la qualité de nos pratiques de gestion des ressources humaines.

NOTES

1. Afin d'alléger la forme du texte, nous avons jugé pertinent de recourir à un terme encore inexistant dans les dictionnaires de langue française et anglaise, bien qu'il soit d'usage reconnu dans certains milieux académiques en gestion. Ainsi, l'adjectif "contingent" s'avère plus explicite sous l'appellation "contingentiel (le)", cette nouvelle forme respectant les règles morphologiques usuelles.
2. Nous tenons à remercier Yves Martin, étudiant à la maîtrise en Gestion des PME à l'UQTR, pour sa précieuse collaboration dans la préparation de cet exposé.

RÉFÉRENCES

- BAYAD, M. et J.-L. Herrmann (1991), «Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?», *Revue Internationale P.M.E.*, 4, 2, 5-41.
- BÉLANGER, L. (1990), «Évolution historique de la gestion des ressources humaines», dans R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, 653-668.
- BENOIT, C. et M.-D. Rousseau (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, [pour le] ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec, 315 p.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1987), «Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, 65-66, 149-155.
- BIRLEY, S. et WESTHEAD (1990), «Growth and performance contrasts between types of small firms», *Strategic Management Journal*, 11, 535-557.
- BLAU, P.M. (1970), «A formal theory of differentiation in organizations», *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- BURNS, T. et G. STALKER (1961), *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- CHANDLER, A. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- D'AMBOISE, G. (1989), *La P.M.E. canadienne: situation et défis*, Institut de recherches politiques & Les presses de l'Université Laval, Québec.
- FABI, B. (1991), «Les facteurs de contingence des cercles de qualité: Une synthèse de la documentation empirique», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8, 3, 161-174.
- FABI, B. (1992), «Success factors in quality circles : A review of empirical evidence», *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9, 2, 16-31.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1989), «À propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle: "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E."», *Revue Internationale P.M.E.*, 2, 1, 99-108.
- FABI, B. et N. PETTERSEN (1992), «Le diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines», *Actes du Congrès, VIIe Congrès International de l'Association de Psychologie du Travail de Langue Française (APTLF)*, Strasbourg, 262-270.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal.
- GALBRAITH, J. et D. NATHANSON (1978), *Strategy implementation : The role of structure and process*, West Publishing, New York.
- GARAND, D.J. (1993), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), mars, 400 p.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1991), «Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel», dans A. Bernard et al. (éd.), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2e Congrès de l'AGRH, Cergy Pontoise, p. 324-336.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1992a), «Synthèse des pratiques d'acquisition des ressources humaines en PME», dans P. Louart et al. (éd.), *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du 3e Congrès de l'AGRH, Lille, p. 412-425.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1992b), «État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME», *Revue Organisation*, 2, 1, 61-99.
- GASSE, Y. (1985), «L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement», *Revue de Gestion P.M.O.*, 1, 5.
- GREINER, L.E. (1972), «Evolution and revolution as organizations grow», *Harvard Business Review*, juillet-août, 37-46.
- JACKSON, S.E., R.S. SCHULER et J.C. RIVERO (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (éds.), (1988), *La petite entreprise — principes d'économie et de gestion*, Collection Vuibert Gestion, Librairie Vuibert, Paris.
- KIMBERLY, J.R. (1976), «Organizational size and the structuralist perspective : A review, critique and proposal», *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-579.
- LAWRENCE, P.R. (1985), «The history of human resource management in American industry», dans R.E. Walton et P.R. Lawrence (éd.), *HRM trends and challenge*, Harvard Business School, Boston, 15-34.
- LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- LAWRENCE, P.R. et J.W. Lorsch (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, 2° éd., Les Éditions d'Organisation, Paris.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1990), «Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 27-37.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Éditeurs, Paris.

MILES, R. et C. SNOW (1986), «Organizations, new concepts and new forms», *California Management Review*, 28, 3, 62-73.

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, trad : V.O. angl. 1979, Prentice-Hall inc., Les Éditions d'Organisation & Arc, Paris & Montréal.

MINTZBERG, H. et J.A. WATERS (1982), «Tracking strategy in an entrepreneurial firm», *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465-499.

NEISWANDER, D.K., B.J. BIRD et P.L. YOUNG (1990), «Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 7-25.

SAHA, S.K. (1989), «Variations in the practice of human resource management: A review», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 6, 3, 37-45.

SLEVIN, D. et J. COVIN (1990), «Juggling entrepreneurial style and organizational structure. How to get your act together», *Sloan Management Review*, hiver, 43-53.

TYSON, S. et A. FELL (1986), *Evaluating the personnel function*, Hutchinson, London.