

Orientations émergentes de la gestion des ressources humaines : une analyse critique

Evelyne LEONARD

Institut d'Administration et de Gestion (IAG)
Université Catholique de Louvain

RÉSUMÉ

Dans la majorité des publications en matière de gestion des ressources humaines, la perspective est instrumentale. Dans la mesure où elles sont dominantes en la matière, il semble qu'on ne peut ignorer totalement ce type d'approches. En les soumettant à un regard critique, notamment sur le plan théorique, il est possible de mieux cerner leurs limites mais aussi leur intérêt. L'exercice est ici effectué au départ d'une approche anglo-saxonne qui s'interroge sur la signification du renouvellement des termes de "gestion du personnel" en "gestion des ressources humaines".

INTRODUCTION

Les connaissances en matière de gestion des ressources humaines restent marquées par des perspectives normatives, rationalistes, souvent peu scientifiques, F. BOURNOIS et J. BRABET l'ont montré lors du précédent Congrès de l'AGRH : "C'est bien la validité de ce corps de savoir spécifique, et le mode de fonctionnement de ces lieux d'échanges, de diffusion et de transmission qui posent problème. Peu nombreux sont en effet les savoirs : - articulant un cadre de référence théorique et une analyse rigoureuse des faits, - diffusés dans des instances où s'exerce un contrôle réel sur la rigueur des méthodes de recueil et d'analyse des données et des processus d'interprétation." (BOURNOIS et BRABET, 1992, p. 229).

Effectivement, on trouve dans le domaine de la gestion des ressources humaines de nombreuses publications à caractère unifiant, quelque peu universaliste, normatif, inspirées de considérations théoriques ou empiriques peu clarifiées.

Faut-il dès lors tout rejeter de ces approches ? Un analyse plus approfondie portant sur leur contenu permet d'en montrer les limites mais aussi l'utilité.

1. UNE TENTATIVE DE DÉFINITION DE LA GRH

Examinons par exemple la synthèse élaborée par D. GUEST en vue de définir la gestion des ressources humaines (GUEST, 1987, 1989a, 1989b, 1990, 1991). D. GUEST s'interroge sur la signification du changement de label "gestion du personnel" en "gestion des ressources humaines". En se basant sur diverses recherches antérieures, essentiellement anglo-saxonnes, il considère que la gestion des ressources humaines se caractérise, en comparaison avec un modèle plus "traditionnel" appelé "gestion du personnel", par les objectifs qu'elle poursuit. D. GUEST identifie quatre orientations qui elles-mêmes recouvrent plusieurs dimensions : l'intégration stratégique, l'implication des travailleurs, la flexibilité de la main-d'oeuvre et la qualité.

L'intégration stratégique telle que la définit D. GUEST comporte plusieurs dimensions. Elle concerne tout d'abord la cohérence entre stratégie de l'entreprise et gestion de la main-d'oeuvre : d'un côté, les pratiques de gestion du personnel dans l'entreprise sont considérées comme un moyen de mettre en oeuvre les choix

stratégiques, de l'autre, les ressources humaines présentes dans l'organisation sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie. La gestion des ressources humaines serait ainsi une composante intégrale du processus de planification stratégique, ce qui représente selon D. GUEST un facteur de performance pour l'entreprise. Un deuxième type d'intégration stratégique concerne les interdépendances entre les différentes pratiques de gestion de la main-d'oeuvre mises en oeuvre dans l'entreprise (relations entre recrutement du personnel, formation, appréciation des performances, etc.). Un troisième type d'intégration stratégique porte sur l'encadrement de l'entreprise. D. GUEST considère que la gestion des ressources humaines, comparée à la gestion du personnel, accorde une plus grande importance au rôle des cadres dans l'animation des équipes.

La gestion des ressources humaines vise également à obtenir l'engagement ou l'implication des travailleurs dans l'entreprise, en termes de comportements au travail en vue de réaliser les objectifs de l'organisation, mais aussi en termes d'identification aux valeurs de l'entreprise. D. GUEST remarque cependant que cette notion d'implication pose des difficultés de définition et représente une variable complexe. Malgré cela, la gestion des ressources humaines aurait pour objectif de favoriser l'implication du personnel, en vue d'améliorer les performances de l'organisation (voir GUEST, 1991).

Pour être en mesure de répondre à des pressions non prévues issues de son environnement, l'entreprise doit être adaptable. Dans la perspective de D. GUEST, l'adaptabilité de l'entreprise peut être favorisée au moyen de "structures flexibles" et par l'intermédiaire de fonctions définies de façon souple et occupées par des "travailleurs flexibles" : *"The theoretical proposition is that flexible organization structures together with flexible job content and flexible employees will result in a capacity to respond swiftly and effectively to changes and ensure the continuing high utilization of human and other resources."* (GUEST, 1987, p. 515). La flexibilité concerne ainsi la souplesse des structures, les relations et communications entre groupes dans l'organisation et les rôles individuels. Elle peut être, selon D. GUEST, développée notamment par les activités "traditionnelles" de la gestion du personnel, telles que les analyses et les définitions de fonctions ou l'appréciation des performances.

La gestion des ressources humaines vise enfin selon D. GUEST à développer et maintenir dans l'entreprise des "effectifs de qualité", c'est-à-dire un personnel à niveau élevé de qualifications et de compétences. De même, la gestion des ressources humaines cherche à obtenir dans l'ensemble de l'entreprise une "performance de qualité", en fixant des standards de performance élevés qui doivent pouvoir être identifiés et acceptés par tous. Cette qualité peut être développée à l'aide des processus de sélection et de recrutement, de formation et d'appréciation des performances, mais aussi au moyen de systèmes particuliers tels que les cercles de qualité. L'ensemble de ces pratiques devrait avoir un impact sur la qualité des produits et des services de l'entreprise : *"The theoretical proposition is that the pursuit of policies designed to ensure the recruitment and retention of high quality staff to undertake*

demanding jobs, supported by competent management will result in high performance levels." (GUEST, 1987, p. 515).

Intégration stratégique, implication du personnel, adaptabilité et flexibilité, qualité : ces quatre objectifs différencient pour D. GUEST la gestion des ressources humaines de la gestion du personnel. Les techniques ou les systèmes mis en oeuvre par les responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise ne sont pas nécessairement différents des systèmes "classiques" : définitions de fonctions, recrutement et sélection, formation, appréciation des performances, rémunérations, etc. Si les pratiques sont semblables cependant, elles sont dans la gestion des ressources humaines conçues et articulées entre elles en vue de favoriser dans l'entreprise l'intégration stratégique, l'implication des travailleurs, l'adaptabilité de l'organisation et la qualité des produits et des services.

Ce schéma élaboré par D. GUEST constitue une synthèse intéressante de diverses approches de la gestion des ressources humaines, identifiant une série d'orientations, considérées comme caractéristiques de ce mode de gestion de la main-d'oeuvre dans les entreprises, que l'on retrouve généralement en tout ou en partie chez les auteurs qui étudient les tendances récentes de la gestion du personnel (voir par exemple BOUCHEZ, 1992 ; FOMBONNE, 1988 ; PERETTI, 1990 ; STOREY, 1989 ; etc.).

Ce type de perspective n'en présente pas moins un certain nombre de limites. Par exemple, K. LEGGE considère que des comparaisons entre gestion du personnel et gestion des ressources humaines effectuées sur le plan théorique posent des problèmes méthodologiques (LEGGE in STOREY, 1989). On peut se demander notamment si un modèle présenté au titre de "gestion des ressources humaines" correspond à des pratiques réelles d'entreprises ou s'il représente plutôt une approche normative d'une gestion de la main-d'oeuvre qui serait "idéalisée".

L'approche de D. GUEST mérite donc d'être soumise à une analyse critique, et tout d'abord, les quatre orientations proposées demandent à être examinées de façon plus précise.

2. ORIENTATIONS DE LA GRH EN TANT QUE TENDANCES ÉMERGENTES DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE : ÉCLAIRAGES THÉORIQUES

Que recouvrent les notions d'implication du personnel, flexibilité, qualité, intégration stratégique ? Ces orientations dépendent-elles uniquement de pratiques de gestion du personnel ? Divers apports théoriques permettent de répondre à ces questions.

2.1. Implication du personnel

La définition que donne S. MICHEL de l'implication reflète bien la complexité de cette notion :

"L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. L'implication concerne l'importance que le salarié attache à son travail, la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie. On est donc dans le vaste chapitre des relations entre l'homme et le travail, des attitudes à l'égard du travail. L'implication concerne la représentation de soi, le concept que l'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle." (MICHEL, 1991, p. 195).

L'implication de l'individu dans l'entreprise repose ainsi sur l'image de soi et du travail, et notamment sur la représentation que se fait l'individu de l'importance relative du travail par rapport à d'autres domaines de sa vie. Etre impliquée à l'égard d'un domaine particulier pousse la personne à canaliser son énergie vers ce domaine, et donc cette implication ne se fait pas nécessairement vers le travail ou vers l'organisation.

Cette implication s'exprime dans les comportements des individus, et notamment dans les comportements au travail. Cependant l'effet positif de l'implication sur la performance individuelle et, de là, sur la performance collective, reste largement à démontrer. En effet, aucune corrélation claire et certaine n'a été identifiée entre implication et productivité, ou entre implication et performance au travail (voir à ce sujet MOWDAY et alii, 1982).

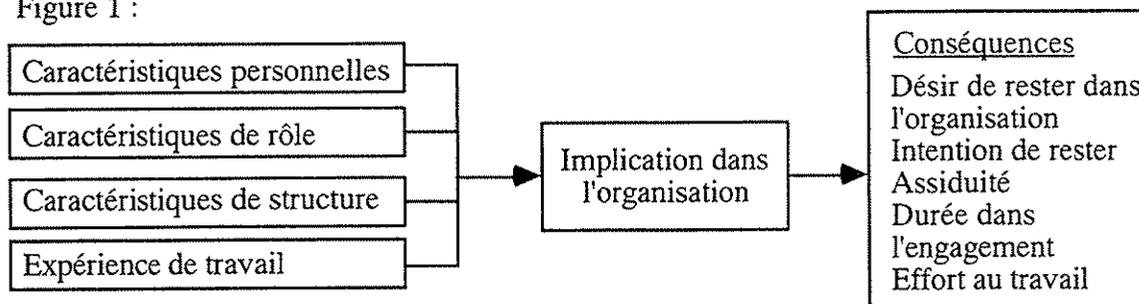
Par ailleurs, R. MOWDAY et al. constatent sur base de résultats de recherche qu'une forte implication du personnel n'est pas nécessaire dans tous les types d'organisations, mais plutôt dans des entreprises confrontées à un environnement incertain et là où les performances sont difficiles à quantifier et à mesurer. Dans des situations où l'entreprise doit pouvoir réagir

rapidement à un environnement mouvant et où il est particulièrement difficile de développer des règles et des procédures pour assurer la coordination et le contrôle des activités, l'adhésion des personnes aux objectifs et valeurs de l'entreprise et leur volonté de s'investir dans le travail permettraient d'assurer la coordination des activités. Ce peut être le cas par exemple d'entreprises de services placées sur un marché mouvant et concurrentiel, telles que des sociétés de conseil ou d'audit ou, comme le signalent R. MOWDAY et al., d'entreprises confrontées à une crise, où la survie exige un changement rapide. Ainsi, l'implication du personnel n'est pas une garantie de performance, mais elle peut être néanmoins utile dans certaines conditions.

Dans quelle mesure une direction d'entreprise peut-elle agir sur l'implication du personnel et de quels moyens dispose-t-elle pour renforcer l'adhésion des travailleurs aux objectifs et leur investissement dans le travail ? Comme le constate M. THEVENET, "si l'implication renvoie à l'image que se fait la personne de sa propre réussite, de son système de valeurs et d'attentes, des valeurs et des buts de l'entreprise, il faut bien admettre que l'action de l'entreprise est limitée." (THEVENET, 1992, p. 136).

Effectivement, les facteurs susceptibles de favoriser l'implication des travailleurs dans le travail et dans l'organisation sont nombreux et en grande partie extérieurs à l'organisation elle-même. D'après la synthèse effectuée par R. MOWDAY et al. de résultats de recherche sur ce thème, les principaux déterminants de l'implication d'une personne à l'égard du travail peuvent être regroupés en plusieurs catégories, liées à l'individu et à ses expériences personnelles, liées à l'organisation, ou résultant des interactions entre l'individu et l'organisation (figure 1).

Figure 1 :



Adapté de MOWDAY R., PORTER L., STEERS R., (1982), p. 30

Ces quatre ensembles de caractéristiques recouvrent les facteurs suivants :

- caractéristiques personnelles : âge, sexe, niveau de formation, facteurs de personnalité (système de valeurs, attentes, besoin de réalisation, etc), ancienneté dans l'organisation ;

- caractéristiques liées au rôle de l'individu dans le travail : étendue et enjeux de la fonction ("job scope or challenge"), présence de conflits de rôle (négativement corrélée avec l'implication), ambiguïté de rôle (corrélation négative) ;

- caractéristiques propres à la structure de l'organisation : d'après R. MOWDAY et al, il n'y a pas de relation entre l'implication du personnel et la taille de l'entreprise, la présence syndicale dans l'entreprise (selon des recherches effectuées dans des organisations américaines), la surface de contrôle des différents niveaux hiérarchiques (nombre de subordonnés), ou la centralisation de l'autorité. Par contre, des caractéristiques telles que le degré de formalisation et la décentralisation sont liées à l'implication, de même que la participation des travailleurs aux décisions et la participation financière des salariés dans l'entreprise.

- Enfin, en tant que facteur de socialisation, l'expérience de travail influence le type d'attachement des individus envers l'organisation. R. MOWDAY et al. identifient notamment les facteurs suivants : l'attitude des collègues de travail à l'égard de l'organisation, le sentiment d'équité des rémunérations, les normes de groupe à l'égard du travail, le style de leadership du management, la participation des travailleurs à des activités sociales dans l'entreprise.

On le voit, les facteurs susceptibles d'influencer l'attitude d'un individu à l'égard du travail et son adhésion aux objectifs de l'entreprise sont particulièrement nombreux et variés. En outre, les relations, même démontrées, entre ces facteurs et l'implication restent complexes, dans la mesure où ces relations ne permettent pas de cerner de causalités certaines et où les interdépendances entre les variables sont multiples.

Cela signifie qu'une intervention de la part de directions d'entreprises en vue de renforcer l'implication du personnel est non seulement limitée mais d'un résultat relativement aléatoire. Le management ne peut agir que sur une partie des facteurs en jeu et il n'a pas la possibilité de maîtriser les relations entre son action et l'implication effective des travailleurs.

Il n'en reste pas moins que des responsables peuvent tenter de développer, selon les termes de M. THEVENET (THEVENET, 1992), "les conditions nécessaires mais non suffisantes" à l'implication, en agissant sur les situations de travail et sur la façon dont les travailleurs les perçoivent, c'est-à-dire en favorisant au minimum un contexte de travail dans lequel le travailleur ne sera pas incité à prendre une position de retrait. Plus précisément, les principaux facteurs à prendre en compte peuvent être regroupés de la façon suivante :

- variables liées aux fonctions : variété des tâches, degré d'autonomie dans les fonctions, possibilités de communication et d'échanges, possibilités d'évolution à l'intérieur des fonctions et dans l'entreprise ;

- variables liées à l'organisation hiérarchique : style de leadership et feed-back, décentralisation, participation ;

- en ce qui concerne les pratiques de gestion du personnel, les facteurs cités par les auteurs concernent essentiellement les rémunérations et les possibilités de progression, mais il semble que l'ensemble des tâches de la gestion du personnel puissent venir appuyer les facteurs cités (par exemple, l'appréciation des performances par la reconnaissance des mérites et des résultats, la formation en relation avec la valorisation des qualifications dans le travail, l'information et la communication, etc).

On le voit, la recherche de l'implication du personnel dans l'entreprise peut s'appuyer sur un grand nombre de facteurs et non seulement sur la gestion du personnel. Quelles que soient les actions entreprises dans l'organisation, les résultats en termes d'adhésion du personnel et de comportement actif dans le sens d'objectifs communs resteront en partie aléatoires, puisqu'on n'a pas encore pu relever de liens de causalité directs entre quelques variables clairement identifiées et l'implication, et qu'en outre de nombreux facteurs interviennent, dont une large part en dehors du travail.

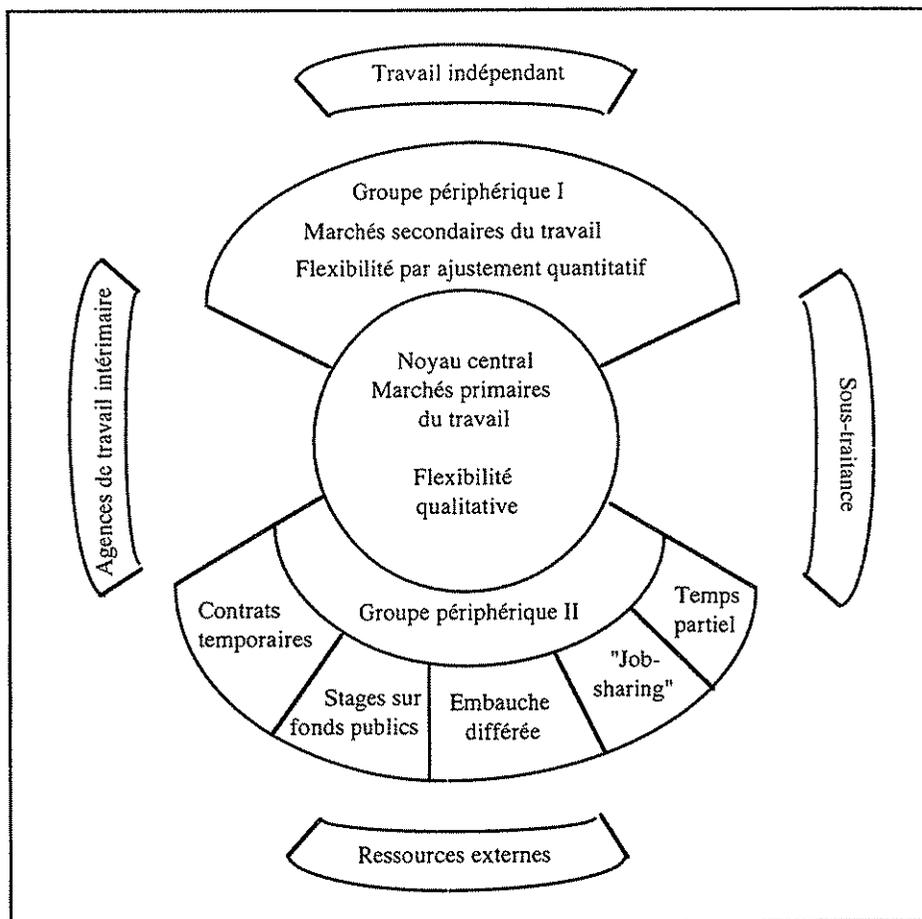
2.2. Flexibilité de la main-d'oeuvre

Même si l'on se limite à ce qui touche le personnel, la flexibilité peut recouvrir des formes diverses, comme le montre la représentation synthétique de "l'entreprise flexible" proposée par J. ATKINSON (ATKINSON, 1984). Ce schéma regroupe les différentes formes de flexibilité dont disposent les entreprises pour assurer leur adaptabilité à travers la gestion de la main-d'oeuvre (figure 2).

Dans ce schéma, la flexibilité à l'intérieur du noyau central ("core group") repose sur la qualification de travailleurs permanents occupés à temps plein dans l'entreprise et sur la répartition des tâches entre travailleurs et équipes. Un premier groupe périphérique est composé de main-d'oeuvre que l'entreprise recrute ou licencie sur le marché de l'emploi externe. Par rapport au personnel du noyau central, les travailleurs du premier groupe périphérique ont moins de possibilités de carrière dans l'entreprise et ne bénéficient pas d'une sécurité d'emploi. Le second groupe périphérique est constitué de travailleurs engagés sous diverses formules de contrats d'emploi : travailleurs intérimaires, à temps partiel, stagiaires, etc, dont la caractéristique est de rester essentiellement "extérieurs" à l'organisation. "L'entreprise flexible" peut en outre recourir à des sous-traitants ou à des travailleurs externes indépendants lorsqu'elle doit faire face à un surcroît de travail.

La composition de chacun des groupes dans ce schéma dépend notamment des qualifications des catégories de personnel en rapport avec les activités à

Figure 2 :



Adapté de ATKINSON J., (1984), P. 26

réaliser. Dans le noyau central, on trouvera en priorité des travailleurs dont les compétences sont spécifiques et déterminantes pour la réalisation des activités de base de l'entreprise. En raison de leur spécificité, les compétences dans ce groupe ne peuvent pas être trouvées rapidement à l'extérieur, contrairement aux groupes périphériques dont les travailleurs peuvent être recrutés sur le marché de l'emploi externe selon les besoins. Quant aux formules de sous-traitance ou de travail indépendant, elles concernent surtout les activités hautement spécialisées que l'entreprise ne peut assurer elle-même à temps plein (par exemple, des analystes informatiques, conseils spécialisés,...) ou au contraire des tâches courantes mais secondaires (services d'entretien, de restauration, etc).

En ayant recours à différentes formules de flexibilité à des degrés divers, l'entreprise peut ainsi moduler à la fois les volumes de travail, le coût de la main-d'oeuvre et, dans une certaine mesure, les activités elles-mêmes.

Telle qu'elle est mise en oeuvre dans les groupes périphériques, la flexibilité peut être qualifiée de quantitative, puisqu'elle porte essentiellement sur le

volume des effectifs et le coût du travail, tandis que la flexibilité du noyau central est de type fonctionnel ou qualitatif.

La flexibilité qualitative ou fonctionnelle peut elle-même recouvrir une variété de formes : groupes semi-autonomes de travail, rotation des tâches, etc, et elle peut reposer sur des pratiques de gestion du personnel telles que la formation, l'information, les définitions de fonctions, etc.

Selon T. PETERS, cette flexibilité dépend non seulement de l'ensemble des pratiques de gestion du personnel (recrutement, formation, rémunérations et conditions d'emploi) mais aussi de caractéristiques de type organisationnel telles que la structure, le rôle de l'encadrement intermédiaire et les conditions de régulation et de relations dans l'entreprise. Il recommande par exemple aux responsables d'entreprise de simplifier la structure hiérarchique, de redéfinir le rôle de l'encadrement intermédiaire et de supprimer toute règle bureaucratique de l'organisation, en vue de développer des équipes autonomes et une participation de tout le personnel aux événements qui touchent l'entreprise (voir

PETERS, 1987, pp. 280 et ss.). T. PETERS considère qu'une flexibilité basée sur la valorisation et la responsabilisation des personnes est une des conditions essentielles de la survie des entreprises dans les contextes économiques et concurrentiels actuels, avec la qualité et l'innovation.

Comme celle de J. ATKINSON, cette perspective est très nettement managériale et volontariste. En tant que telles, ces approches présentent un certain nombre de limites. Parmi les critiques du modèle de *"l'entreprise flexible"*, A. POLLERT notamment s'interroge sur la validité opérationnelle et conceptuelle de la notion de flexibilité. Pour A. POLLERT, *"l'entreprise flexible fait partie d'un genre plus vaste d'écrits managériaux sur la flexibilité"*. Elle se caractérise par un style homogène de prophétisme globalisant, de vastes généralisations à partir de preuves très ténues, de déterminisme technique ou économique et de l'affirmation d'une rupture radicale d'avec le passé." (POLLERT, 1989, p. 91). A. POLLERT met ainsi en cause la "nouveau" des politiques visant à assurer la flexibilité dans les entreprises, de même qu'elle s'interroge sur la relation entre les conditions d'emploi pratiquées dans les entreprises et leurs stratégies générales ou l'état de leur marché.

Effectivement, les approches de T. PETERS, J. ATKINSON ou D. GUEST postulent implicitement que la flexibilité de la main-d'oeuvre, quantitative et qualitative, peut servir la performance de l'entreprise en lui permettant d'adapter rapidement sa production aux demandes du marché. A ce sujet, on peut se demander par exemple si ces approches ne surestiment pas les marges de manoeuvre dont disposent les entreprises en matière de gestion des contrats et des emplois, ou si le recours par certaines entreprises à des formes de flexibilité quantitative ne révèle pas davantage une réaction aux contraintes de l'environnement qu'une réelle anticipation de l'évolution des marchés.

Par ailleurs, les différents types de flexibilité ne relèvent-ils pas de logiques différentes ? Dans quelle mesure sont-ils compatibles entre eux ? Pour D. LEBORGNE et A. LIPIETZ par exemple, une flexibilité basée sur les contrats, associée à une recherche d'économies sur les salaires et à une forte automatisation de l'entreprise, s'apparente à une "voie néotayloriste" dans laquelle le rôle et l'autonomie des opérateurs dans l'organisation sont réduits en même temps que le coût du travail (voir LEBORGNE et LIPIETZ, 1990 ; voir aussi MESSINE, 1987). Ils opposent à cette option une recherche de compétitivité par l'entreprise à travers l'implication des opérateurs, avec une plus grande sécurité d'emploi, le développement des qualifications, la reconnaissance de l'initiative des travailleurs et des formules de négociation individuelle ou collective.

Ainsi on peut s'interroger sur la possibilité pour une même entreprise de mettre en oeuvre à la fois des formules de flexibilité quantitative basées sur des contrats temporaires, des emplois instables ou des travailleurs "essentiellement extérieurs à l'organisation", et une recherche de flexibilité dans les activités par la polyvalence et la responsabilisation des travailleurs. Cela supposerait que dans une même entreprise on puisse valoriser l'implication, l'autonomie et la responsabilisation de travailleurs engagés à longue durée tandis qu'une partie

des activités serait assurée par des travailleurs moins qualifiés, moins impliqués et peu stables, peu attachés à l'entreprise puisque recrutés temporairement dans une réserve externe de main-d'oeuvre.

D. GUEST lui-même remarque que le recours à une flexibilité fonctionnelle (ou qualitative) basée sur les fonctions et sur la mobilité interne des travailleurs constitue une version "optimiste" de la recherche d'adaptabilité par les entreprises (GUEST, 1987).

En résumé, l'ensemble des discussions sur la flexibilité montre avant tout la diversité des formes possibles. Les différents types de flexibilité peuvent être regroupés en deux grandes catégories : flexibilité quantitative et flexibilité qualitative ou fonctionnelle. La première repose sur le temps de travail (horaires variables, travail en équipes successives, travail de week-end, heures supplémentaires, etc) et sur le coût et le volume des effectifs présents dans l'entreprise (contrats temporaires, emplois à temps partiel, recrutements et licenciements). La flexibilité qualitative ou fonctionnelle se base sur la mobilité interne des travailleurs, leurs qualifications, l'organisation du travail et la répartition des tâches et sur l'implication et la responsabilisation du personnel.

Certaines formes de flexibilité relèvent donc typiquement des activités de la gestion du personnel : si la flexibilité quantitative demande essentiellement au département personnel de recruter, licencier, gérer les contrats et les rémunérations, la flexibilité fonctionnelle peut concerner l'ensemble des pratiques de gestion du personnel : descriptions de fonctions, sélection, formation, appréciation des performances, rémunérations, gestion des carrières et des évolutions dans l'entreprise.

Cependant, la mise en oeuvre de diverses formes de flexibilité dans l'entreprise ne dépend pas uniquement des pratiques de gestion du personnel. D'autres facteurs interviennent en favorisant ou en limitant la flexibilité quantitative comme la flexibilité fonctionnelle.

En ce qui concerne la flexibilité quantitative, la marge de manoeuvre de l'entreprise et sa capacité à adopter et mettre en oeuvre l'une ou l'autre forme de flexibilité du temps de travail et des emplois dépendront notamment des facteurs suivants :

- contraintes de l'environnement : cadre légal, état du marché de l'emploi et en particulier du marché local dans lequel l'entreprise est supposée pouvoir puiser rapidement des renforts ;

- présence dans l'entreprise d'un contre-pouvoir, par exemple syndical, consacré à la défense des intérêts des travailleurs ;

- type d'activités réalisées, dont dépendent notamment les qualifications nécessaires et donc la possibilité pour l'entreprise de trouver dans des délais réduits ces qualifications à l'extérieur ;

- associée au type d'activités, la technologie utilisée dans l'entreprise influencera la nécessité ou la possibilité de varier le temps de travail et les effectifs (elle incitera par

exemple l'entreprise à fonctionner en continu pour rentabiliser les équipements et pour cela à moduler le temps et l'organisation du travail, ou elle demandera des qualifications spécifiques peu disponibles sur le marché de l'emploi externe...).

La flexibilité fonctionnelle, quant à elle, ne pourra être développée par la gestion du personnel indépendamment de certaines caractéristiques de l'organisation, dont essentiellement :

- l'organisation du travail, c'est-à-dire la division du travail dans l'entreprise (nature des tâches, spécialisation des tâches, etc) et les qualifications nécessaires pour effectuer les activités (degré de polyvalence ou de spécialisation par exemple), ainsi que le degré de formalisation des activités dans l'entreprise (règles, procédures, formalisation des procédés, etc) ;

- la structure hiérarchique, avec le degré d'autonomie qu'elle laisse aux opérateurs (qui dépend également de la division du travail) et le degré de décentralisation et donc de responsabilisation des personnes, etc.

On le voit, la recherche de flexibilité dans l'entreprise ne dépend pas seulement de quelques pratiques de gestion du personnel développées dans ce but. Si des responsables d'entreprise cherchent à répondre aux changements de l'environnement en s'appuyant sur la flexibilité du personnel, quantitative ou qualitative, ils pourront utiliser certaines pratiques de gestion de la main-d'oeuvre, mais ils ne pourront le faire sans tenir compte de caractéristiques de contexte qui représentent une contrainte ou un support pour la mise en oeuvre de ces pratiques.

2.3. Qualité

Si l'on se réfère à D. GUEST, on peut considérer que la gestion des ressources humaines, comparée à d'autres modes de gestion de la main-d'oeuvre en entreprise, poursuit dans la mise en oeuvre de ses pratiques un objectif de qualité de la production ou des services par la recherche et le développement d'un personnel qualifié et compétent, ainsi qu'un objectif de réalisation d'une performance élevée.

En ce qui concerne la performance, elle peut être poursuivie par diverses pratiques de gestion du personnel : en premier lieu le système d'évaluation des performances (de la fixation des objectifs à l'appréciation des résultats obtenus), mais aussi la formation, organisée en relation avec l'appréciation des performances, les rémunérations, la sélection, etc.

La préoccupation pour la qualité des produits et des services quant à elle peut amener la création de dispositifs particuliers comme les cercles de qualité, groupes de projets, groupes de résolution de problèmes, etc. Elle peut aussi reposer sur une accentuation particulière dans certaines pratiques de gestion du personnel : sensibilisation du personnel à la qualité par la

communication et l'information, par la formation, à travers l'appréciation des performances.

Ici encore, l'ensemble des pratiques de gestion du personnel peut intervenir, avec une attention particulière pour la qualité et les standards de performance.

Cependant, plus largement, Y. RAJAUD montre que la qualité dans l'entreprise concerne aussi et surtout la réalisation du travail quotidien, c'est-à-dire le comportement individuel au travail, en termes techniques (réalisation des tâches) de même qu'en termes d'attitudes au travail et de relations avec les autres membres du milieu de travail (RAJAUD, 1988).

Pour Y. RAJAUD, un facteur déterminant de cette "qualité quotidienne" est l'adhésion à la tâche, qui dépend de la nature de la tâche et de la perception qu'en a le travailleur ainsi que de ses aspirations.

En ce sens, les moyens dont disposent les responsables d'entreprises pour favoriser cette qualité du travail réalisé par chaque opérateur à son poste sont essentiellement l'information et la communication, qui doivent permettre au personnel de comprendre les finalités du travail par la "mise en perspective de la tâche par rapport aux orientations générales de l'entreprise" (RAJAUD, 1988, p. 86) et qui doivent permettre l'identification du client par chacun (client interne ou externe). Associées à la formation, la communication et l'information visent à alimenter ce que Y. RAJAUD appelle "une ambiance qualité", c'est-à-dire une culture d'entreprise où la qualité apparaît comme essentielle.

Dans cette perspective, la qualité poursuivie par la gestion des ressources humaines repose non seulement sur une sensibilisation du personnel, mais aussi sur la nature du travail et la perception qu'ont les personnes de leur travail et des activités de l'entreprise.

Ph. ZARIFIAN (ZARIFIAN, 1988) ajoute à cela l'importance de la compétence : selon des résultats d'enquête sur l'emploi et le travail dont il présente une synthèse, la référence à la qualité dans les entreprises correspond à un "modèle de gestion par la compétence". Ce modèle de gestion par la compétence "se dessine dans des catégories particulières d'entreprise : celles qui cherchent une sortie de crise "par le haut" et qui formalisent cette stratégie autour de la référence à la qualité." (ZARIFIAN, 1988, p. 77).

Selon Ph. ZARIFIAN, la crise économique a incité certaines entreprises à associer recherche de qualité et gestion des performances, en relation avec une "redécouverte des caractéristiques de leur main-d'oeuvre" (ZARIFIAN, 1988, p. 78). Dans cette optique, la gestion de la compétence repose sur des pratiques diverses mais complémentaires : recrutement et sélection ; mobilité des individus dans l'entreprise associée à un suivi personnalisé ; responsabilisation des personnes, considérée comme clé de voûte du système et concernant aussi bien les comportements que les qualifications : "Derrière la notion de responsabilisation, la compétence apparaît autant comme désignant un comportement vis-à-vis de l'entreprise que comme se référant à des connaissances techniques et professionnelles" (ZARIFIAN, 1988, p. 81) ; formation continue, en relation

avec le processus de responsabilisation et avec le déroulement de la mobilité ; révision des systèmes de classification.

On le voit, les deux objectifs de qualité et de performance élevée considérés par D. GUEST comme caractéristiques de la gestion des ressources humaines (avec la flexibilité et l'intégration stratégique) peuvent être poursuivis par l'ensemble des pratiques de gestion du personnel mises en oeuvre dans l'entreprise : recrutement et sélection, communication et information, appréciation des performances, formation, rémunérations, promotions et mutations. Dans le but d'améliorer la performance de l'ensemble de l'entreprise et de fournir des produits et des services satisfaisant aux attentes de la clientèle, ces techniques peuvent valoriser les qualifications (connaissances techniques et professionnelles) et les compétences du personnel (au sens défini par Ph. ZARIFIAN de connaissances techniques et professionnelles "en situation", c'est-à-dire en relation avec un contexte de travail et des comportements).

Cependant, la recherche de qualité et l'incitation à la performance à travers la valorisation des compétences et des qualifications reposent également sur des facteurs dépassant la simple mise en oeuvre de pratiques de gestion du personnel : responsabilisation des individus, nature des tâches et relations au travail, ce que Y. RAJAUD appelle culture d'entreprise ou ambiance de travail, etc.

La notion de qualité, associée à celles de compétences et de performances, peut ainsi recouvrir un grand nombre de processus dans l'organisation et une direction d'entreprise peut tenter d'améliorer la qualité de la production en s'appuyant essentiellement sur les pratiques de gestion du personnel ou sur des dispositifs particuliers tels que les cercles de qualité, mais elle peut

aussi agir sur les situations de travail elles-mêmes, par un aménagement de l'organisation du travail, de la structure hiérarchique, des relations de travail, etc.

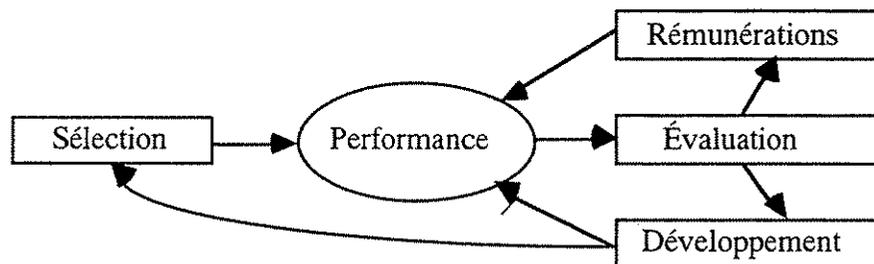
Une même référence à la qualité dans des entreprises différentes peut donc renvoyer à des phénomènes différents selon qu'ils concernent les champs délimités des pratiques de gestion du personnel ou qu'ils touchent aux caractéristiques de la structure elle-même.

2.4. Intégration stratégique

L'intégration stratégique de la gestion des ressources humaines peut être définie comme la participation de la gestion du personnel au processus stratégique de l'entreprise. Cette participation concerne d'une part la formulation de la stratégie, c'est-à-dire la prise en considération au moment de la définition des objectifs généraux de l'entreprise des questions concernant le personnel. La participation de la gestion du personnel au processus stratégique consiste d'autre part à mettre en oeuvre les décisions stratégiques à travers les activités de gestion du personnel. Dans cette optique "d'implémentation de la stratégie", les objectifs généraux de l'entreprise et le personnel sont considérés dans une relation linéaire : les activités de gestion du personnel sont perçues comme un outil dont dispose l'entreprise pour réaliser ses objectifs stratégiques et, pour cela, elles sont alignées et adaptées en fonction de la stratégie définie par la direction.

Selon C. FOMBRUN et al., la réussite dans l'implémentation de la stratégie générale dépend largement de la façon dont l'organisation réalise son "cycle de ressources humaines" (figure 3).

Figure 3 :



Adapté de FOMBRUN C., TICHY N. M.,
DEVANNA M. A., (1984)

"This cycle represents sequential managerial tasks. The dependent variable is behavior according to a dominant value and the system is ideally designed to have an impact on

performance at both the individual and the organizational level."
(FOMBRUN et alii, 1984)

La notion d'intégration stratégique recouvre donc une double cohérence : cohérence entre pratiques de gestion du personnel et objectifs généraux de l'entreprise, dans leur conception et dans leur mise en oeuvre ; cohérence des différentes pratiques de gestion du personnel entre elles.

Cette double cohérence ne doit pas être examinée uniquement à travers les stratégies formelles et explicites.

Si l'on se réfère à certains travaux de H. MINTZBERG, la formation de la stratégie doit être comprise comme un processus inscrit dans la durée, dans lequel interviennent des intentions et des plans formulés de façon explicite mais aussi des éléments non planifiés et imprévus qui influencent les orientations majeures effectivement réalisées dans l'entreprise (MINTZBERG, 1978, 1988, 1990, et MINTZBERG et WATERS, 1985).

Cette conception de la stratégie peut être transposée au domaine de la gestion du personnel. Selon C. HENDRY et A. PETTIGREW, la "gestion stratégique des ressources humaines" repose non seulement sur des plans formels mais aussi sur la continuité dans les décisions successives dans l'organisation : *"It is values diffused through the management system as a whole which give any set of HRM policies its coherence, and it is management as a whole who give practical effect to policies. Strategic HRM in this sense is not just plans emanating from the top but consistency in decision making over time."* (HENDRY et PETTIGREW, 1986, p. 4).

Ainsi, l'intégration stratégique de la gestion des ressources humaines repose en partie sur les aspects formels de la stratégie : plans et programmes établis explicitement, planification en matière de gestion du personnel en relation ou non avec la définition des plans stratégiques par le comité de direction, etc. Plus précisément, l'intégration stratégique envisagée sur ce plan formel dépend des facteurs suivants :

- les systèmes de prise de décision stratégique : la participation ou non de la direction du personnel à la préparation des objectifs stratégiques et à la prise de décision peut favoriser la prise en compte dans les plans stratégiques des aspects de la gestion du personnel ;

- les systèmes d'information : les informations prises en compte dans l'élaboration des décisions stratégiques comprennent-elles des données concernant le personnel ?

- la conception des pratiques de gestion du personnel : font-elles l'objet d'adaptations en fonction des objectifs stratégiques ?

- la description formelle du déroulement des activités de gestion du personnel : quelles relations y a-t-il entre appréciation des performances, formation, rémunérations, etc ?

Cependant, les pratiques de gestion du personnel, la stratégie globale et leurs relations ne doivent pas être réduites à la planification formelle. Celle-ci ne peut être négligée, mais elle ne constitue pas nécessairement une image fidèle des orientations majeures réellement mises en oeuvre dans l'entreprise. Il faut donc également prendre

en considération un niveau informel, comme le suggèrent C. HENDRY et A. PETTIGREW : la cohérence à l'intérieur de l'ensemble des pratiques en gestion du personnel et de celles-ci avec la stratégie de l'entreprise résulte d'une continuité à travers le temps dans les actions et dans les décisions qui interviennent dans l'organisation (HENDRY et PETTIGREW, 1986).

Définie de cette façon, l'intégration stratégique devient particulièrement complexe à identifier et à analyser : la continuité des actions et des décisions à travers le temps relève de phénomènes complexes tels que les jeux d'acteurs, l'autonomie des acteurs, leurs activités et leurs relations, qui ne sont pas sans rapports avec des caractéristiques de l'entreprise comme l'organisation du travail, la structure hiérarchique, les qualifications du personnel, etc. Comme le constatent C. HENDRY et A. PETTIGREW, la gestion du personnel, la stratégie et leurs relations, examinées au-delà des plans formels, dépendent d'un ensemble de "facteurs contextuels" qui restent largement à analyser par la recherche.

3. CONCLUSION

On le voit, une réflexion plus approfondie sur les orientations de la gestion des ressources humaines telles que les proposent D. GUEST fait clairement apparaître une complexité que l'on perçoit peu dans la perspective de cet auteur. Celle-ci présente ainsi une série de limites que l'on retrouve fréquemment dans les publications en matière de gestion du personnel.

Par exemple, même si l'approche de D. GUEST se veut non prescriptive et si elle est inspirée de sources théoriques antérieures, elle présente un caractère normatif par la relation qu'elle établit entre les orientations considérées comme caractéristiques de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. D. GUEST suggère en effet que la mise en oeuvre de ces orientations par les entreprises aura un impact sur leurs résultats. Il établit de cette façon une relation entre gestion du personnel et performance, alors que plusieurs auteurs ont montré la difficulté de définir et mesurer la performance dans une organisation et de cerner les facteurs qui l'influencent (voir par exemple à ce sujet GALAGAN, 1992 ; MARCH et SIMON, 1991 ; NAPIER, 1990 ; etc.).

En outre, ce type de perspective est quelque peu universaliste dans la mesure où il prend très peu en considération les conditions de contexte dans lesquelles les pratiques de gestion du personnel sont développées (contexte organisationnel interne et externe).

Cette perspective est également normative dans la mesure où elle suppose une capacité du management (acteur) à maîtriser les aspects humains et organisationnels dans l'entreprise, à agir sur les "ressources humaines" (objet).

Il n'en reste pas moins que les orientations proposées par D. GUEST en tant que tendances

émérgentes, caractéristiques d'une gestion du personnel "renouvelée" sous les termes de "gestion des ressources humaines", constituent une synthèse originale de différents apports théoriques dans ce domaine. L'analyse de ces orientations montre que chacune est complexe, étroitement liée au contexte organisationnel dans lequel on se trouve. A partir de là, un travail empirique approfondi devient utile, en vue d'étudier comment ces orientations proposées dans un schéma théorique peuvent être mises en oeuvre sur le terrain.

Il ne s'agit donc pas de rejeter ce type d'approche dans son ensemble ni de nier son intérêt, mais bien d'insister sur une analyse critique qui, à la fois, en montre les limites et enrichit ou approfondit certains aspects.

BIBLIOGRAPHIE

ATKINSON, J. (1984) - "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel Management*, 16 (8), 28-31.

BOUCHEZ, J.-P. (1992) - "1880-1975, Emergence de la fonction personnel", *Revue Française de Gestion*, n° 90, 5-20.

BOURNOIS, F. et J. BRABET, (1992) - "Les Connaissances en GRH, Modes de production et caractéristiques essentielles", in *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du 3ème Congrès de l'AGRH, Lille, 225-232.

FERRIS, G.R., K. M. ROWLAND and M. R. BUCKLEY, (1990) - *Human resource management, Perspectives and issues*, Boston, Allyn & Bacon.

FOMBRUN C., N. M. TICHY and M. A. DEVANNA, (1984) - *Strategic human resource management*, New York, John Wiley.

GALAGAN, P. A. (1992) - "Beyond hierarchy : The search for high performance", *Training and Development*, August 1992, 21-25.

GUEST, D.

- (1987) - "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521 ;

- (1989a) - "Personnel and HRM : Can you tell the difference ?", *Personnel Management*, 21(1), 48-51 ;

- (1989b) - "Human resource management : Its implication for industrial relations and trade unions", in STOREY, J. (ed.), *New perspectives on human resource management*, London, Routledge.

- (1990) - "Human resource management and the American dream", *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397 ;

- (1991) - "Personnel management : The end of orthodoxy ?", *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-173.

HENDRY, C. and A. PETTIGREW, (1986) - "The Practice of strategic human resource management", *Personnel Review*, 15(5), 3-8.

LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ, (1990) - "Pour éviter l'Europe à deux vitesses", *Travail et Société*, 15(2), 189-210.

MARCH, J. G. et H.A. SIMON, (1991) - *Les Organisations*, Paris, Bordas.

MESSINE, Ph. (1987) - *Les Saturniens, Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte.

MICHEL, S. (1991) - "Motivation, satisfaction et implication", in AUBERT, N. et alii, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, 173-203.

MINTZBERG, H.

- (1978) - "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, n°9, 934-948 ;
- (1988) - "Opening up the definition of strategy", in QUINN, J. Br., H. MINTZBERG, and R. M. JAMES, *The strategy process, concepts, contexts, and cases*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 13-21 ;
- (1990) - "The Design school : reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 171-195.

MINTZBERG, H. and J. A. WATERS, (1985) - "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, 257-272.

MOWDAY, R., L. PORTER, and R. STEERS, (1982) - *Employee-organization linkages : The Psychology of commitment, absenteeism and turnover*, London, Academic Press.

OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, (1990) - *The Price Waterhouse Cranfield project*, Rapport de recherche.

PERETTI, J.-M. (1990) - *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

PETERS, T. (1987) - *Thriving on Chaos, Handbook for Management Revolution*, New York, Alfred A. Knopf.

POLLERT, A. (1989) - "L'Entreprise flexible : réalité ou obsession ?", *Sociologie du Travail*, n°1, 75-106.

RAJAUD, Y. (1988) "La Qualité quotidienne individuelle", *Revue Française de Gestion*, janv.-févr. 1988, 85-90.

STANKIEWICZ, Fr. (sous la direction de), (1988) - *Les Stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, Paris, Economica.

STOREY, J. (ed.), (1989) - *New perspectives on human resource management*, London and New York, Routledge.

THEVENET, M. (1992) - *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

WEISS, D. (sous la direction de), (1988) - *La fonction ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation.