STRATÉGIE ET RESSOURCES HUMAINES : QUELLES CONCEPTIONS POUR QUELLE ARTICULATION ?

Alain KLARSFELD

ESC Toulouse

Françoise LOZIER-LEROUX

IRIS TS, université Paris IX Dauphine

Introduction

Sur un plan académique, ce n'est qu'au début des années 80 qu'apparut un effort de réflexion systématique visant à l'articulation entre l'ensemble des activités de la fonction ressources humaines et la stratégie, intégrant toutes les activités de la gestion des ressources humaines et non une activité spécifique comme cela avait été le cas pour la planification du personnel ou la direction participative par objectifs. On se mit alors, à la suite des travaux de Fombrun et al. (1984) à parler de recrutement stratégique, d'analyse stratégique des emplois, de rémunération stratégique, d'appréciation stratégique, de formation stratégique, voire de gestion stratégique des relations professionnelles ; l'ensemble de ces expressions soulignant la préoccupation de parvenir à une bonne adéquation des pratiques de ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.

Si ce courant de la gestion stratégique des ressources humaines (Fombrun et al., 1984) a eu le mérite de redonner aux hommes à la place qu'ils méritent, il n'est pas exempt de lacunes, notamment dans la conception implicite de la stratégie qu'il véhicule. Il nous semble qu'il ne prend pas assez en compte les évolutions intervenues dans le champ du management stratégique lui-même. Autrement dit, il est prisonnier d'une conception dépassée ou à tout le moins incomplète de la stratégie. L'objectif de cet article est, en conséquence, de renouveler le regard porté sur les relations entre gestion des ressources humaines et stratégie en prenant en compte l'évolution de la pensée stratégique depuis vingt ans ; par contrecoup, ceci invite à poser un nouveau regard sur la gestion des ressources humaines. Notre propos est le suivant : la plupart des recherches et des discours sur le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines, sont en congruence avec un modèle "volontariste" de prise de décision tel qu'il ressort d'un grand nombre d'écrits en stratégie. Pourtant, le management stratégique a opéré depuis vingt ans une révolution paradigmatique au sens de Kuhn, en mettant l'accent sur l'étude des processus émergents et la démonstration de leur pertinence pour la mise en œuvre réussie de la stratégie d'entreprise. Des recherches récentes invitent également à resituer la stratégie au sein de l'ensemble des contraintes de nature institutionnelle qui pèsent sur elle. Nous analyserons successivement l'approche volontariste, l'approche émergente, et l'approche contrainte en stratégie, ainsi que leurs déclinaisons respectives en termes de gestion des ressources humaines. Les approches présentées doivent être considérées comme complémentaires, c'est-à-dire non exclusives les unes des autres. Autrement dit, la stratégie, dans la plupart des entreprises, se présente comme la résultante, à des degrés divers, du volontarisme de ses dirigeants, de phénomènes internes imprévus, et de contraintes imposées de l'extérieur. Auparavant, nous nous donnons une définition de la stratégie. Celle-ci nous servira de point de repère permettant de justifier notre utilisation du qualificatif "stratégique". En effet, les définitions de la stratégie abondent, et la définition même de la stratégie est un problème récurrent (Barney, 1996 ; Hambrick et Fredrickson, 2001 ; Fréry et al., 2000). Nous proposons de la stratégie la définition suivante, délibérément large, adaptée de Fréry et al. (2000) : la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux attentes des clients et des différentes parties prenantes : propriétaires, salariés, financeurs, État, société. Selon notre définition, est stratégique ce qui peut avoir une influence à long terme sur la marche de l'entreprise, quel qu'ait pu être le mode de prise de formulation, de mise en œuvre ou de formation de cette stratégie.

1. L'approche volontariste

1.1 De la stratégie volontariste

La stratégie fait son entrée dans les sciences de gestion sous le vocable de "politique générale". Il s'agit d'aider les directions générales à élaborer, puis à mettre en œuvre un "plan de bataille" visant à rendre l'entreprise maîtresse de ces forces et de ses faiblesses, en tirant le meilleur parti des opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel (Porter, 1982) dans une démarche analytique et anticipatrice (Ansoff, 1969). Les Trente Glorieuses, période au cours de laquelle la politique générale s'autonomise au sein des sciences de gestion, sont favorables à une telle perspective, dans la mesure où nombreux sont ceux qui croient que le développement de l'informatique permettra de mettre au point des modèles fiables de prévision et donc de décision. La stratégie est ici le fait d'une direction générale qui pilote l'entreprise à la façon dont un pilote dirige un avion. Elle détermine les finalités, les buts, tandis que l'encadrement intermédiaire a en charge la formulation des objectifs opérationnels et les actions permettant de les atteindre, à la façon dont le pilote décide du cap à tenir et transmet ses ordres aux réacteurs et aux éléments permettant la navigation. L'approche est dans ce cas qualifiée de volontariste ou délibérée, c'est-à-dire que la détermination des "orientations à long terme" est supposée découler de la seule volonté du dirigeant. L'attention porte sur l'élaboration des objectifs à long terme, dont on pense qu'elle peut tendre à un optimum. Cette vision de la stratégie est encore véhiculée par la plupart des définitions connues de ce qu'est la stratégie ou le management stratégique.

Tableau 1 - *L'approche volontariste de la stratégie.*

«Le processus visant à déterminer et maintenir le lien entre l'entreprise et son environnement par la fixation d'objectifs. » (Schendel et Hatten, 1972, 5.)
«La formulation des missions, buts, objectifs de base ; des directives et des programmes pour les atteindre ; et des méthodes permettant de s'assurer que des stratégies sont mises en œuvre pour permettre l'atteinte des buts organisationnels. » (Steiner et Miner, 1977, 7.)
«Un plan complet, c'est-à-dire un plan qui spécifie tous les choix possibles dans toutes les situations. » (von Neumann et Morgenstern, 1944, 79.)
«Choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Strategor, 1997.)

Une telle conception imprègne, tout d'abord implicitement, puis explicitement, la littérature mais également les pratiques en gestion des ressources humaines.

1.2 Conception volontariste de la gestion des ressources humaines

Le rapprochement explicite entre management stratégique et gestion des ressources humaines date du début des années 80. À juste titre, de nombreux chercheurs se sont étonnés que les deux disciplines aient évolué aussi longtemps à part l'une de l'autre. D'un côté, le management stratégique semblait se désintéresser des questions de mise en œuvre opérationnelle sur le terrain, celles-ci étant l'affaire de managers intermédiaires perçus comme des "exécutants" d'un plan élaboré en haut lieu, seul digne d'attention. De l'autre, la gestion des ressources humaines se présentait comme un ensemble de connaissances relatives à des activités souvent appréhendées isolément les unes des autres, et jamais intégrées à la stratégie de l'entreprise : recrutement, intégration, évaluation des performances, etc.

Lorsque la gestion des ressources humaines est qualifiée de "stratégique", les activités de gestion des ressources humaines sont appréhendées comme étant liées à celles de la stratégie. Il s'agit de réaliser l'alignement ou "fit" entre stratégie et ressources humaines. Les tenants de cette approche prédisent des performances supérieures en cas d'adéquation des variables de politique de ressources humaines à la stratégie poursuivie (Fombrun et al, 1984). Une bonne politique de ressources humaines est une politique adaptée à la stratégie. Le propos n'a rien de révolutionnaire : il s'inscrit explicitement dans le droit fil des écrits de Chandler lorsque ce dernier conclut à la nécessité de rechercher la bonne adéquation de la structure à la stratégie poursuivie. Plus largement, on trouve dans cette conception de la gestion des ressources humaines un courant de recherche maintenant solidement établi : l'approche contingente. Selon cette approche, les choix structurels sont conditionnés par des "facteurs de contingence" débordant la stratégie : la technologie, la taille, ou encore le dynamisme de l'environnement.

Faisant suite aux travaux sur le management stratégique des ressources humaines, plusieurs auteurs employèrent cet adjectif en en retenant implicitement l'acception volontariste. Le recrutement est ainsi considéré comme stratégique (Gerstein et Reisman, 1983 ; Messmer et Niesdorf, 1990) dès lors qu'un lien explicite est établi entre les orientations à long terme et la politique de recrutement, la dernière servant la poursuite des premières. Ceci signifie notamment que les recrutements correspondent à une orientation stratégique précisément définie, plutôt qu'aux besoins exprimés par le seul encadrement intermédiaire, voire, pire encore, aux définitions et profils déjà existants. De même, l'analyse d'un emploi va être considérée comme stratégique, dès lors que la contribution de l'emploi à l'atteinte des objectifs à long terme est, d'une manière ou d'une autre, spécifiée, au-delà de l'emploi tel qu'il se présente aujourd'hui (Schneider et Konz, 1989). La rémunération est stratégique dès lors qu'elle répond à des "principes fondamentaux" clairement explicités et articulés aux orientations à long terme de l'entreprise (Lawler, 1990 ; Williams, Grimaldi, 1999). La formation est dite stratégique lorsque, plutôt qu'être une simple tradition ou une réponse à une injonction de dépense, elle est un "atout stratégique" et sert l'atteinte des buts à long terme de l'entreprise (Meignant, 1986).

C'est donc la conception volontariste inscrite dans une approche contingente plus large, telle qu'exposée ci-dessus, qui est le plus souvent utilisée. Ainsi peut-on lire dans Gomez Mejia et al. (2001) : « Pour être performantes, les entreprises doivent veiller à bien aligner leur stratégie et programme en matière de gestion des ressources humaines (la tactique) avec les opportunités offertes par l'environnement, la stratégie d'affaires, les caractéristiques spécifiques des organisations, et leurs compétences distinctives » (p. 20).

Une des premières tentatives explicites d'articulation de la gestion des ressources humaines à la stratégie fut la planification du personnel ou gestion prévisionnelle du personnel (Jardillier, 1972), activité ayant pour objectif l'ajustement quantitatif des ressources de main d'œuvre aux besoins tels qu'ils pouvaient être inférés des plans à court, moyen et long termes. La planification du personnel ou gestion prévisionnelle du personnel porte jusque dans son appellation l'influence du paradigme volontariste, même si celui-ci n'est pas nommé comme tel. Les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs se constituent sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable (Gilbert, 1999). Il est possible faire des prévisions sur l'emploi, en partant d'une extrapolation des tendances passées et en considérant l'environnement comme stable (Mallet, 1991) : cet effort aboutit à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, à partir d'un schéma simple qui prend en compte les effectifs, par grandes catégories d'emplois (technicien, ouvrier). La démarche prend un sens au regard d'un marché du travail qui connaît de graves pénuries de main d'œuvre, tout en étant marquée par un postulat qui est d'apporter une réponse adéquate aux besoins futurs de l'entreprise, en ignorant délibérément les différents facteurs susceptibles de les faire évoluer, que ces évolutions viennent de l'environnement, des développements de la technologie, des changements du marché. Ce modèle est représentatif d'un système de pensée qui se limite au calculable, que ce soit dans les modèles de simulation, avec la mise en évidence des conséquences d'un choix politique sur les variables telles que les taux de recrutement, les taux de promotion ou les taux de mobilité, ou dans les modèles d'optimisation, avec le calcul de la valeur optimale de

certain paramètres. Les champs investis à partir de ce type d'approche sont nécessairement restreints : la gestion des hommes est une gestion de masse des effectifs et des emplois, investissant de façon très limitée le champ des ressources humaines. La démarche est de nature technocratique et vise à mettre en place des outils d'aide à la décision (Mallet, 1991).

La gestion des rémunérations s'inscrit à la même époque dans un cadre résolument volontariste, en réponse à un souci de maîtrise des coûts salariaux. Les premiers outils de gestion salariale sont étroitement liés à la mise en place de politiques de négociation salariale dans les entreprises, destinée à mettre fin à des conflits répétés notamment dans le secteur nationalisé. C'est dans ce contexte que la notion de masse salariale est introduite au sens restreint du terme puisque cet outil qui vise à évaluer les incidences des augmentations générales de salaire, hors effet de structure et d'ancienneté ou effet GVT (Faugère, 1990). C'est aussi dans ce contexte que la notion d'effet-report est utilisée, bien que des discussions aient de tout temps eu lieu sur la date d'application des mesures de relèvement des salaires. C'est encore à la même époque que la distinction entre effet en masse et effet en niveau apparaît. Ces différentes notions vont être reprises à quelques années d'écart, par un certain nombre d'entreprises industrielles qui, sur ces bases, vont élaborer des politiques de rémunération.

L'approche volontariste trouve un prolongement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Thierry et Sauret, 1993), qui ajoute un volet qualitatif aux préoccupations essentiellement quantitatives de la gestion prévisionnelle du personnel. Ce champ de pratiques a pour objectif d'aider l'entreprise à réaliser l'adéquation de ses ressources en compétences à ses besoins à court, moyen et long termes. Ceci suppose que soit définie, de façon préalable, une prévision des évolutions de l'environnement et une stratégie, permettant la formulation subséquente desdits besoins. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se présente ainsi comme un exercice dans lequel le volontarisme des dirigeants encadré par des facteurs de contingence tient une place majeure, charge ensuite à l'organisation et à ses ressources humaines d'être adaptées aux besoins découlant de ces options délibérément prédéfinies.

Aux termes des approches présentées ci-dessus, la politique de ressources humaines semble "dépendre" de la stratégie. Il existe une vision quelque peu différente des choses, dans laquelle la fonction ressources humaines n'intervient pas seulement en aval, mais est également associée à la formulation de la stratégie en amont. C'est à ce renversement de perspective qu'ont contribué, dans le domaine du management stratégique, des auteurs tels que Barney (1996), ou encore Prahalad et Hamel (1990), lesquels soulignent l'importance des ressources et des compétences pour la réussite de la firme. « On associe de plus en plus fréquemment la fonction ressources humaines aux étapes préliminaires de la conception et de la mise en œuvre du plan stratégique, plutôt que de la cantonner à un rôle de réaction. » (Dessler, 1997, p.19.)

Pourtant, il existe un point commun aux formes de l'articulation stratégie ressources humaines évoquée ci-dessus : dans les deux cas, on se trouve dans une conception volontariste. Il y est implicitement admis que le processus stratégique comporte une phase de formulation (à laquelle la fonction ressources humaines peut être plus ou moins associée en amont) et une phase de mise en œuvre (dans laquelle la fonction ressources humaines est toujours partie prenante). On retrouve l'idée de Besseyre des Horts (1989), que la gestion des ressources humaines ne doit pas seulement être adaptée pour mériter le qualificatif de stratégique, elle doit également s'inscrire dans une visée planificatrice, c'est-à-dire « être capable de planifier et de mettre en œuvre des actions, cohérentes entre elles, et bien sûr d'en contrôler les résultats » (Besseyre des Horts, 1989, p. 87).

Cette approche volontariste de la gestion des ressources humaines a des limites. Celles-ci tiennent à la nature de la démarche qui vise à prendre en compte les éléments prévisibles. Ces limites sont particulièrement sensibles dans la gestion des risques sociaux dans la mesure où la démarche de gestion prévisionnelle ignore le système social interne, et les évolutions auxquelles il peut être soumis. L'investissement des entreprises dans le champ des relations sociales est tardif et limité. Il consiste à apporter des aménagements au schéma taylorien, à améliorer les conditions de travail des ouvriers et à prévenir les risques associés au travail et à l'activité de l'entreprise. Par contre, tout

effort de prévision, ou même d'anticipation, se heurte à un obstacle de taille en matière de gestion des relations sociales, au sens strict du terme, dans la mesure où la permanence d'un modèle de régulation conflictuelle des relations sociales interdit toute visibilité. Paradoxalement à un moment où la conflictualité atteint des niveaux records, les entreprises s'efforcent de réagir au coup par coup aux conflits, en s'en tenant à l'application des principes juridiques de représentation sans construire de véritables politiques de gestion des relations sociales. Un suivi statistique des conflits est réalisé dans les grandes structures, notamment dans les grandes entreprises du secteur nationalisé fortement conflictuel, mais les outils statistiques mis en place apparaissent dérisoires au regard de l'enjeu et du coût que représentent les conflits sociaux dans ces structures. Des études sont parfois engagées, dans un champ où les prévisions s'avèrent difficiles. Un suivi de l'évolution des acteurs syndicaux est parfois réalisé (RNUR), et pourtant il est difficile de savoir si ces études sont susceptibles d'éclairer l'action.

Or, dans le même temps que s'opérait le rapprochement salutaire entre le "haut" stratégique et la gestion des ressources humaines, le management stratégique en tant que discipline voyait se multiplier les écrits invitant à un changement de perspective sur la stratégie elle-même. Nous examinons dans la section suivante la conception de la stratégie comme émergente et les implications de ce changement de perspective pour les différentes activités de la gestion des ressources humaines.

2. L'approche émergente

2.1 De la stratégie émergente

La vision de la stratégie comme exercice volontariste a été critiquée notamment par Mintzberg et Waters (1985) et Mintzberg et McHugh (1985). Pour ces deux derniers auteurs, la stratégie n'est pas construite a priori, mais elle est définie a posteriori par « *les régularités qui ressortent d'une suite d'actions ou de décisions* » (Mintzberg et Mc Hugh, 1985, 161). Les exemples ne manquent pas, de décalage entre stratégie intentionnelle (telle que définie dans le cadre de l'approche volontariste décrite ci-dessus) et stratégie émergente, c'est à dire effectivement mise en œuvre. Au contraire des définitions précédentes, celle de Mintzberg et Mc Hugh suggère que l'orientation des activités d'une organisation à long terme résulte d'un certain nombre d'aléas, d'événements imprévisibles, et ne peut être constatée qu'a posteriori. Il importe de faire la part de ce qui relève de la formulation de la stratégie, de ce qui relève de la stratégie réellement mise en œuvre au terme d'un processus de "formation" incluant des éléments imprévus. Un grand nombre de phénomènes, événements, actions inattendus se produisent, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, rendant nécessaires, ou souhaitables, de fréquents réajustements de la stratégie dans des directions qui n'auraient pas été envisagées dans un premier temps par les dirigeants. De la même façon que le potier ne peut prévoir à l'avance la forme du récipient qu'il est en train de façonner, le dirigeant doit composer avec une réalité mouvante et les conséquences inattendues des décisions qu'il prend ou ne prend pas. Des exemples peuvent utilement aider à transcrire cette métaphore de Mintzberg dans la réalité du fonctionnement des organisations. Ainsi, chez 3M, le Post-It a-t-il été développé par un salarié de l'entreprise, contre les pronostics du bureau d'études, et à l'insu de la direction générale (Koenig, 1996). Ce n'est que lorsque le salarié a été suffisamment avancé dans la mise au point d'un prototype de machine permettant de fabriquer les Post-It, que le sommet stratégique a commencé à en envisager la production et la commercialisation à grande échelle. Mais la mise au point de "Post-Its" n'était ni voulue ni prévue par la direction de l'entreprise. De même, à la fin des années 50, Honda a dû renoncer à vendre des grosses cylindrées sur le marché américain comme elle l'avait planifié, et accepter l'idée, à laquelle l'encadrement était au départ réticent, que les petites cylindrées étaient plus pertinentes que les grosses pour répondre aux attentes des consommateurs américains (Pascale, 1994). Ces derniers n'avaient d'ailleurs pas "d'attentes" pré-définies mais ont été séduits par les petites motos qui n'étaient réservées, au départ, qu'aux membres de l'encadrement de la firme japonaise. La conception émergente de la stratégie est, comme on le voit, à l'opposé de la conception volontariste de la stratégie.

2.2 Conception émergente de la gestion des ressources humaines

Concevoir la gestion comme un processus d'où émergent petit à petit les orientations par confrontation successives de décisions d'acteurs différents avec la réalité n'est pas sans conséquences sur la représentation du rôle et du contenu même des activités de la gestion des ressources humaines. Il nous semble que cette approche permet justement de rendre compte du manque de lien entre stratégie (sous-entendu, délibérée) et gestion des ressources humaines qui est précisément déploré par les auteurs du courant du "management stratégique des ressources humaines".

Reprenons l'exemple de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences évoqué dans la partie précédente. Avec la crise, la situation de l'emploi et le contexte concurrentiel contraignent les entreprises à se donner pour objectif non pas tant d'"optimiser" la gestion des ressources humaines, que de prévenir les crises. La planification n'a plus guère de sens, dans un contexte où les responsables des ressources humaines n'ont plus de prise sur le contrôle des évolutions des effectifs. Or, la démarche de planification se veut prospective, anticipatrice, alors qu'il se met en place une gestion à court terme des sureffectifs. Pour des chercheurs en GRH, la crise de la gestion prévisionnelle est patente à la fin des années 1990 (Gilbert, 1999) : il ne s'agit plus de sortir de la logique des licenciements, mais de gérer une incertitude relative à l'évolution du contenu des activités de l'entreprise, celle-ci n'étant plus en mesure d'avancer des prévisions fiables sur l'évolution de son activité et, par le fait même du maintien de ses emplois et de sa survie. Cette démarche va être engagée en cherchant à favoriser l'adaptation à un environnement marqué par de très fortes incertitudes, à travers l'employabilité dans et hors de l'entreprise : il faut abandonner l'idée même de démarche technocratique et considérer l'effort de gestion anticipée de l'emploi comme une démarche visant à mobiliser et à impliquer de nombreux acteurs (Mallet, 1991). Les outils utilisés doivent être d'abord des "leviers de changement", en s'attachant moins aux qualités intrinsèques de l'outil qu'à son appropriation par les acteurs qui leur impriment alors une "rationalité émergente".

D'autres processus émergents peuvent également intervenir et affecter les activités de recrutement, d'appréciation, de formation, de rémunération et de relations professionnelles. C'est sans doute dans ce dernier domaine que la présence de processus émergents par la direction générale peut être illustrée avec le plus de facilité. Une grève est rarement prévue même si elle peut être jugée probable - pour autant que des mécanismes de veille sociale aient été mis en place. Plus généralement, lorsque l'on évite de réduire la participation du personnel à une simple technique visant à légitimer des choix déjà faits en amont, les pratiques de participation ne peuvent plus être simplement considérées comme des instruments au service de la mise en œuvre d'une stratégie prédéterminée, et permettent l'émergence de problèmes imprévus.

Les pratiques de recrutement abondent en processus émergents, à partir du moment où le processus de recrutement n'est pas uniquement structuré autour de situations pré-établies, mais est considéré comme un processus de réduction des incertitudes (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

L'inconvénient de l'approche émergente est qu'elle peut être interprétée par les managers comme un constat pessimiste prononcé à l'encontre de toute forme de rationalisation gestionnaire a priori. Selon nous, la reconnaissance de l'omniprésence des processus émergents affectant les orientations stratégiques à long terme comme la gestion des ressources humaines ne doit pas être assimilée à un constat de l'inanité des pratiques volontaristes de gestion. Celles-ci ont, au contraire, tout intérêt à prendre en compte l'existence des processus émergents, de façon délibérée. À l'instar de Koenig (1996), nous défendons par conséquent l'idée que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent relever d'une approche délibérément émergente. Mais elles vont se focaliser sur des processus, non des contenus pré-définis.

Les pratiques formelles d'appréciation peuvent prendre en compte des éléments non prédéterminés lorsqu'elles exigent de l'évaluateur des commentaires non structurés ou des incidents critiques, afin de compléter l'utilisation des questions fermées que comportent la plupart des outils d'appréciation conçus sur le modèle d'un référentiel. Solliciter des commentaires libres, ou des incidents critiques, relève bien, à la fois d'une approche émergente en termes de contenu (les incidents critiques ou les commentaires ne peuvent faire l'objet d'une catégorisation préalable), et d'une approche volontariste en termes de processus (un espace est prévu ex ante pour l'expression de ces éléments non catégorisables).

La gestion des compétences et des connaissances est certainement un des domaines permettant de prendre la mesure de l'intérêt de combiner volontarisme et émergence. La pratique des cercles de qualité ou de groupes de résolution de problèmes fournit un bon exemple de gestion d'un processus de gestion délibérément émergent : il relève à la fois d'une approche volontariste (travailler à résoudre des problèmes et capitaliser des connaissances), mais également d'une approche émergente, au fur et à mesure de l'apparition de problèmes. Le même constat pourrait être fait à propos de communautés de pratiques internes à l'entreprise, ou encore lorsque des salariés sont incités à participer à des réseaux de praticiens ou de recherche : la démarche est volontariste, même si ses produits ne peuvent être déterminés à l'avance. De la même façon, l'ergonomie a mis en évidence des pratiques parfois informelles visant au même résultat, regroupées sous le terme d'"activité méta-fonctionnelle" (Falzon et Sauvagnac, 2001), c'est-à-dire de production, par les intéressés (ceux qui réalisent le travail) de connaissances sur le travail lui-même, non pas préalablement, mais au cours de son exécution. Cette activité méta-fonctionnelle permanente ne peut suivre un cours balisé à l'avance. Pour autant, elle peut être reconnue et encouragée par les processus formels de gestion, ou au contraire inhibée par lesdits processus.

L'approche émergente s'applique avec succès à un domaine plus traditionnel de la gestion des ressources humaines, à savoir la formation continue. Une conception nouvelle de la formation professionnelle continue se fait jour, en partant du postulat, que la formation constitue un véritable acte de management, et qu'elle est, à ce titre, un facteur déterminant dans la démarche de changement (Baraldi et al., 2001a). Il ne suffit pas d'évoquer une décentralisation du processus de formation pour caractériser cette évolution, car l'approche de la formation est profondément nouvelle : inutile de chercher à multiplier dans cette approche des projets de formation transversaux typiques d'une approche volontariste. La formation est organisée au niveau de chaque unité opérationnelle, à la demande du conseiller ressources humaines formation, au niveau le plus bas, au contact étroit avec les agents. La construction du plan de formation devient alors un processus ascendant. Au service de formation d'élaborer des plans glissants pluriannuels, susceptibles de prendre en compte les demandes individuelles et collectives, au niveau le plus opérationnel.

Les relations sociales constituent également un champ dans lequel l'approche émergente est des plus pertinentes. Dès la fin des années 1980, des entreprises engagent une réflexion plus générale sur la gestion des relations sociales, non pas simplement dans le but d'anticiper les conflits, mais aussi dans celui de contribuer au pilotage du changement en réduisant des risques sociaux (Raynaud, 1996) et en développant des capacités d'apprentissage non prédéterminé dans la mise en oeuvre de nouveaux modes de régulation sociale. De grandes entreprises (RATP, Gan, France Télécom) se dotent d'outils d'observation sociale dont la vocation est de renforcer les modes de régulation interne tout en contribuant à assurer une plus grande transparence au sein de l'entreprise, et en faisant prendre conscience aux managers de l'importance d'une analyse du système social. Cet effort de mise en place de régulations internes se traduit à la même époque par une réflexion nouvelle sur les pratiques de négociation collective (Denis et Mainguenaud, 1998 ; Lozier, 1998) et aboutit soit à y associer des salariés concernés (Eurodisney), soit à organiser, à l'initiative des négociateurs, une consultation des agents (RATP).

De toutes les activités de la gestion des ressources humaines, la rémunération est apparemment celle qui laisse le moins de prise aux processus émergents : on imagine mal une entreprise laisser croître sa masse salariale hors de tout contrôle, tant a priori qu'a posteriori. Pourtant, l'approche émergente n'est pas totalement absente des processus de détermination de la rémunération. La distribution de primes pour mettre fin à des conflits du travail et qui a longtemps été un mode courant de régulation des conflits peut, selon notre propos, être qualifiée de processus émergent de fixation de la rémunération : un conflit social est rarement prévu et sa résolution par des mesures exceptionnelles de rémunération demeure un processus émergent. Les procédures de négociation annuelle obligatoire contribuent également à introduire un peu de rationalité émergente dans les processus de détermination des rémunérations, quand bien même sous la pression du législateur. L'approche émergente n'est pas non plus totalement absente des processus de détermination des augmentations individuelles de salaire, où le résultat de l'entretien d'évaluation ne relève jamais

d'une objectivité parfaite, mais où, au contraire, l'interaction des subjectivités joue, parfois à la demande de l'organisation elle-même. Les organisations peuvent introduire du "délibérément émergent" lorsqu'elles prévoient par exemple qu'une enveloppe peut être distribuée de façon discrétionnaire par l'encadrement pour récompenser la réalisation d'actions ou de performances inattendues. Enfin et surtout, la logique compétence, articulant rémunération et développement des compétences des salariés, s'efforce d'introduire des processus émergents dans les modalités de progression salariale. Comme on peut s'y attendre, les entreprises tentent de contrôler ces progressions en restreignant l'accès à telle formation ou à telle tâche pouvant se traduire par une augmentation de salaire (Ledford, 1991 ; Marbach, 1995 ; Klarsfeld, 1997; Baraldi et al., 2001b) et tentent de réduire la part des phénomènes émergents. N'en demeure pas moins que, dans son principe sinon dans la réalité, la logique compétence conduit à rendre les augmentations de salaires tributaires de processus émergents. L'affrontement de processus émergents et volontaristes n'est sans doute pas pour rien dans les difficultés de mise en œuvre de cette logique compétence.

Les deux premières parties de cet article ont présenté successivement les approches volontaristes et émergentes en stratégie et leur déclinaison pour ce qui est de la gestion des ressources humaines. La partie qui suit est dédiée à une troisième et dernière approche, l'approche contrainte, dont nous nous servirons également pour analyser les politiques de gestion des ressources humaines.

3. L'approche contrainte

3.1 De la stratégie comme contrainte

Une troisième approche vient enrichir les deux précédentes. Elle s'avère pertinente pour la stratégie comme pour la gestion des ressources humaines. L'approche volontariste voyait les orientations à long terme comme découlant de la seule volonté du dirigeant. L'approche émergente reconnaissait à d'autres composantes de l'organisation une capacité d'influence certaine quoique par définition imprévisible sur lesdites orientations. L'approche hétéronome ou contrainte (Koenig, 1996) envisage l'élaboration des orientations à long terme des activités de l'entreprise comme découlant de contraintes de nature coercitive pesant sur l'entreprise mais lui étant extérieure, du moins en courte période. Dit autrement, les orientations à long terme ne sont pas le fruit d'un choix dans toutes leurs dimensions. L'élaboration de la stratégie peut ainsi être envisagée comme une activité au moins en partie déterminée par des contraintes, directives, accords, lois, injonctions, s'imposant plus ou moins indépendamment de la volonté de ses différentes parties prenantes. C'est par exemple le point de vue défendu par des auteurs comme Hannan et Freeman (1989) : c'est l'environnement qui "a le dernier mot" et sélectionne les entreprises qui arrivent à se plier à ses exigences. L'environnement de la firme doit être ici entendu dans un sens large incluant toutes les parties prenantes (Freeman, 1984) : le marché, l'environnement concurrentiel, l'environnement financier, institutionnel, les "stakeholders" autres tels que associations de consommateurs, de défense de l'environnement, et l'environnement "interne" que constitue l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Ainsi, l'interdiction de la fabrication des CFC a fini par s'imposer malgré tous les efforts de certains groupes pour empêcher son entrée en vigueur (Bensédine, 1998). Dès lors, l'interdiction de produire ce constituant a très fortement pesé sur les stratégies des groupes chimiques, ce d'autant plus que ceux-ci avaient tenté de résister aux évolutions législatives en cours. Sur un autre registre, l'emprise croissante des marchés financiers et des acteurs qui le composent sur les orientations à long terme de l'entreprise amène dans certains cas les dirigeants à "choisir" la stratégie qu'attendent en réalité les institutions financières dont elles dépendent. Leur marge de choix est parfois des plus réduites. Récemment, les cessions massives d'actifs de la part de France Telecom ou d'Alcatel illustrent la façon dont les diagnostics et les attentes des marchés financiers peuvent largement contribuer à façonner la stratégie de l'extérieur quand bien même celle-ci sera présentée - a posteriori - comme une politique volontariste. Une autre approche théorique cohérente avec la notion de contrainte est celle de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources : l'organisation qui réussit est celle qui a accès à des ressources spécifiques. Bien évidemment, l'accès à de telles ressources, notamment relationnelles, représente une forte contrainte sur les marges de manœuvre de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978).

La relation entre stratégie et contraintes de nature coercitive est peu mise en avant dans les recherches dédiées à la stratégie. Sans doute peut-on objecter qu'il est difficile de parler de stratégie alors que la marge des acteurs de l'organisation est des plus réduites. Mais d'une part, la contrainte est rarement totale, fournissant plutôt un cadre, qu'un ensemble bien structuré de buts et d'actions à mettre en œuvre. D'autre part, les directions d'entreprises sont rarement totalement démunies de moyens d'action pour tenter d'infléchir les contraintes qui pèsent sur elles en longue période, comme le montre bien Bensédrine (1998). Finalement, le qualificatif de "stratégique" nous semble adapté à l'univers de l'adaptation à des contraintes subies, s'il l'on convient que la stratégie concerne bien les orientations à long terme, et non ce qui relève de la seule sphère d'autonomie des dirigeants. Les contraintes constituent bien pour certaines d'entre elles des orientations à long terme. Pourtant, par analogie au raisonnement tenu à propos de l'approche émergente, nous défendons l'idée, que approche contrainte et approche volontariste ne sont pas incompatibles. Les entreprises peuvent résister aux changements réglementaires, s'y adapter, les anticiper, et, en longue période, tenter de les infléchir. Tout en restant dans une logique adaptative, elles peuvent parfois choisir la façon dont elles vont s'adapter à ces contraintes, en fonction d'un calendrier et d'objectifs qui leur sont propres.

3.2 Conception contrainte de la gestion des ressources humaines

L'approche contrainte de la stratégie nous semble tout à fait adaptée pour décrire un grand nombre de problématiques et de pratiques dans le champ de la gestion des ressources humaines. Si l'on pousse le raisonnement à fond, on peut dire que l'approche contrainte est la première, historiquement, à s'appliquer à la gestion des ressources humaines. Certains auteurs voient dans la nécessité de mettre en œuvre des contraintes légales complexes - en France, le Code du Travail - une des composantes fondatrices de la fonction ressources humaines à partir des années 1950 (Fombonne, 2001). En d'autres termes, nombres d'actions et d'outils mis au point dans le cadre de cette fonction ne découlent ni de la seule volonté des dirigeants, ni d'initiatives trouvant leur origine dans l'organisation. Par exemple, aux États Unis, en matière de recrutement, la mise au point de techniques valides de recrutement reposant sur l'identification de compétences potentielles découle au moins autant de la pression institutionnelle exercée par la législation anti-discrimination adoptée dans ce pays, que de la volonté de consultants et de responsables d'entreprises d'améliorer la qualité du recrutement (Mc Clelland, 1973). Cette même législation motive à l'évidence les pratiques et recherches tournant autour du management de la diversité, thème très prisé outre-atlantique (Gomez-Mejia et al, 2001). Cette évolution semble devoir affecter, tôt ou tard, l'Union Européenne, qui a récemment introduit des règles plus strictes à l'encontre des employeurs dans le cadre de la lutte contre la discrimination dans l'emploi. L'intérêt récent des entreprises françaises pour le harcèlement moral n'est sans doute pas sans lien avec l'adoption de mesures législatives dans le cadre tout récent de la loi de modernisation sociale. Dans un autre domaine, l'obligation de dépense de formation continue n'est pas pour rien, en France, dans le lancement d'actions de formation continue dans les petites et moyennes entreprises et le démarrage d'une réflexion visant quelques quinze ans plus tard à élever la formation continue au rang "d'atout stratégique" (Meignant, 1986). Les législations successives en matière de formation continue, de consultation des comités d'entreprise, et de licenciement collectifs, sont sans doute intervenues en amont de bien des réflexions préalables à la mise en œuvre de politiques de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Comme on le voit, la frontière entre ce qui est affaire de contrainte institutionnelle et ce qui relève du libre choix des responsables des ressources humaines est difficile à tracer. À cela, on peut ajouter qu'elle est hautement tributaire du contexte national ou sectoriel dans lequel opère l'organisation. En matière de relations professionnelles, des pratiques telles que l'information et la consultation des salariés sont considérées aux États-Unis comme des bonnes pratiques et relèvent du volontarisme des dirigeants, tandis qu'en France et dans de nombreux autres pays européens, et récemment au niveau de l'Union Européenne, elles sont imposées par la législation du travail. En adoptant un salaire minimum et en inscrivant leur pays dans le cadre du protocole de Maastricht à partir de 1998, les dirigeants britanniques ont changé la part respective du volontarisme et de la contrainte pour ce qui est de la gestion des ressources humaines au Royaume-Uni ; des pratiques telles que la mise en

place d'instances de consultation des salariés, ou la reconnaissance des syndicats, ne sont désormais plus des "options" mais des obligations légales dans ce pays. En France, dans de nombreuses branches, l'avancement à l'ancienneté ne pouvait être qualifié de politique volontariste dans la mesure où les conventions collective rendaient un tel avancement obligatoire. Tel a longtemps été, par exemple, le cas de l'industrie pharmaceutique pour ce qui concerne la gestion des visiteurs médicaux. Or, le nouvel accord de classification signé en 1994 rend un tel avancement optionnel (Besucco et al., 1998). Mais le relativisme des contraintes ne change rien à notre propos. Gérer les ressources humaines, c'est bien, au moins en partie, appliquer des contraintes qui trouvent leur origine à l'extérieur de l'organisation.

Reste une question importante : la gestion des ressources humaines dans sa dimension "contrainte" peut-elle être qualifiée de stratégique ? Non si l'on retient de la stratégie une définition s'inscrivant exclusivement dans une perspective volontariste, et que l'on retient du terme de "contrainte" une acception absolutiste. Oui, si l'on s'accorde sur le fait qu'une contrainte n'est jamais totale (Reynaud, 1997), et donc laisse toujours prise à un certain volontarisme, ce qui est conforme à l'approche volontariste dominante dans la littérature stratégique des années 1960 et 1970. Oui, également, si l'on prend en compte les enjeux financiers importants liés à une bonne interprétation et une bonne anticipation de ces contraintes. Les montants moyens perdus par les entreprises américaines dans les actions en justice pour discrimination intentées par des salariés appartenant à des minorités sont comprises entre 150 000 \$ et 300 000 \$ selon le type de discrimination concerné (Gomez Mejia et al., 2001), les actions collectives les plus médiatisées donnant lieu à des montants de plusieurs dizaines de millions de dollars. Ces enjeux financiers sont, à n'en pas douter, de nature à avoir un impact sur "les orientations à long terme" de l'entreprise, et soulignent de ce fait leur caractère stratégique au vu de la définition - volontairement ouverte - que nous nous sommes donnés de la stratégie au début de cet article. Leur bonne gestion peut générer des gains substantiels, pas seulement en frais économisés en litiges, amendes et dommages-intérêts de toutes sortes, mais également en termes d'image auprès de candidats potentiels, de clients et, de plus en plus, d'opérateurs sur les marchés financiers, avec l'introduction récente de normes de responsabilité sociale et la multiplication des fonds éthiques. Ces ressources pourront utilement affecter les orientations à long terme de l'entreprise.

Conclusion

Envisager la stratégie et la gestion des ressources humaines sous l'angle des trois approches définies dans cet article enrichit la conception de ce qu'est la gestion des ressources humaines et les relations qu'elle entretient avec la stratégie de l'entreprise. D'une part, nous avons vu que la gestion des ressources humaines, pour mériter le qualificatif de "stratégique", ne doit pas obligatoirement s'inscrire en tant que fonction "support" en aval de la formulation de la stratégie, et être limitée aux seuls aspects de mise en œuvre. Elle peut légitimement intervenir en amont en participant à la formulation même de la stratégie. Mais d'autre part, nous avons également vu que l'approche de la stratégie et de la gestion des ressources humaines comme exercice comportant une phase de conception et une phase de mise en œuvre - quelle que soit leur place respective dans cet exercice - est trop limitative. Deux autres approches peuvent être distinguées : une approche émergente et une approche contrainte, approches pertinentes aussi bien pour analyser le management stratégique que la gestion des ressources humaines.

D'un point de vue managérial, ceci emporte des conséquences importantes sur le type d'actions à mettre en place. La gestion des ressources humaines et la stratégie se réduisent trop souvent à un ensemble de démarches volontaristes. Or, autant qu'un ensemble d'activités planifiées en fonction d'un but, et préalablement aux actions de mise en œuvre, la gestion des ressources humaines revient à gérer des processus émergents, c'est-à-dire à être attentif à tout ce qui n'est pas explicitement prévu, mais qui a lieu en vertu des capacités créatrices, ou conflictuelles d'individus ou de groupes agissant au sein de l'organisation. L'existence de processus émergents doit être prise en compte, car ce sont le plus souvent des processus émergents intentionnels, non gérés, qui sont à l'origine du décalage fréquent entre stratégie intentionnelle et gestion des ressources humaines effectivement mise en œuvre. Gérer

les ressources humaines revient aussi à traduire dans les outils et pratiques de l'entreprise les contraintes de nature institutionnelle qui pèsent sur elle, d'une façon qui lui soit bénéfique, même si elle peut essayer de façonner ces contraintes en adoptant une posture volontariste. Les trois perspectives dont nous faisons état affectent potentiellement toutes les activités de la gestion des ressources humaines : recrutement, rémunération, évaluation du personnel, formation, mobilité, licenciements... D'autre part, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines se trouve en enrichi par la vision que nous proposons. Il est d'une nature plus complexe que ne le laissaient entrevoir les premiers écrits dédiés au management stratégique des ressources humaines. Ceux-ci avaient eu le mérite de rappeler que la gestion des ressources humaines se doit d'être articulée aux buts à long terme, mais peut et doit participer activement à leur élaboration et à leur mise en oeuvre. Elle peut intervenir en amont comme en aval de d'activités liées à la formulation ou à la formation de la stratégie. Mais la gestion des ressources humaines doit participer également d'une activité permanente d'élaboration et de ré-élaboration de ces buts dans des directions non prédéterminées, en fonction de processus émergents qu'elle doit prendre en compte sinon encourager. Elle doit à la fois tenir compte de la stratégie émergente, tout en étant elle-même une des forces contribuant à façonner cette stratégie émergente. Finalement, la gestion des ressources humaines consiste à veiller au respect de certaines contraintes trouvant leur origine dans l'environnement de l'entreprise indépendamment de la volonté de ses dirigeants. De la sorte, l'approche triple que nous proposons permet de réintégrer la "gestion du personnel" et son volet administratif en charge du respect des contraintes juridiques et légales au cœur de la "gestion stratégique des ressources humaines" : il revient aux parties prenantes de l'entreprise de reconnaître à l'administration du personnel le caractère stratégique qui lui est pourtant souvent dénié en vertu de conceptions limitatives de la stratégie.

Bibliographie

- Ansoff H.I., "Business Strategy", *Penguin Books*, 1969.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., "Savoir et pouvoir, les compétences en question", *P.U.F.*, 1993.
- Baraldi L., Jacot H., Campinos-Dubernet M., "La formation professionnelle en mutation", *Éditions Liaisons*, 2001.
- Baraldi L., Dumasy J.P., Troussie, J.F., "Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale", *Travail et Emploi*, n° 87, 2001b.
- Barne J., "Gaining and sustaining competitive advantage", *Addison Wesley*, 1996.
- Barraud J., Kittel F., Moule M., "La fonction ressources humaines", *Dunod*, 2000.
- Ben Sédrine J., "Les stratégies d'entreprises dans les processus institutionnels", *thèse de doctorat de sciences de gestion de l'université d'Aix-Marseille III*, 1998.
- Besseyre des Horts C.H., "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", *Les Éditions d'Organisation*, 1989.
- Besucco N., Klarsfeld A., Quintero N., "L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique : un enjeu de redéfinition du lien branche-entreprise", *CEREQ*, 1998.
- Bucas-Français Y., Amadiou J.-F., et al., "Observer ou agir, L'observation sociale dans les entreprises", *Cahiers de ENSPTT*, 1997.
- Chauffier E., Tixier P.E., "Gestion du changement et rôle du syndicalisme à la RATP", *RATP*, 1997.
- Denis J.M., Mainguenaud P., "Des relations sociales en mouvement", *Les cahiers de la recherche, GIP Mutations industrielles*, 1998.
- Dessler G., "Human Resource Management", *Prentice Hall*, 1997.
- Durand J.P., "Le syndicalisme du futur", *Syros*, 1996.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., "Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail", Paris, *Métallié*, 1997.
- Falzon P., Sauvagnac C., "Mémoire organisationnelle : du recueil des savoirs à leur construction coopérative", in Zacklad M., Grundstein M., *Management des connaissances - Modèles d'entreprise et applications, Hermes Science*, 2001.
- Faugère A., "La politique salariale de l'État", Notes et études documentaires, *Documentation française*, 1990.
- Fombonne J., "Personnel et DRH", *Vuibert*, 2001.

- Fombrun C., Tichy N.M., Devanna M.A., "Strategic Human Resource Management", *John Wiley and Sons*, 1984.
- Freeman R.E., "Strategic management : a stakeholder approach", *Pitman*, 1984.
- Fréry F., Johnson G., Scholes F., "Stratégique", *Publi-Union*, 2000.
- Gerstein M., Reisman H., "Sloan Management Review", Vol. 24/2, p. 33, 1983.
- Gilbert P., "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue française de gestion*, juin 1999.
- Gomez-Mejia L., Balkin, D., Cardy, D., "Human Resource Management", *Prentice Hall*, 2001.
- Hambrick D.C., Fredrickson J.W. "Are you sure you have a strategy ?" *Academy of Management Executive*, Vol. 15/4, 2001, p. 48-59.
-
- Hannan M.T., Freeman, J.H., "Organizational Ecology", *Harvard University Press*, 1989.
- Jardillier P., "La Gestion prévisionnelle du personnel", *Presses universitaires de France*, 1972.
- Klarsfeld A., "Rémunérer les compétences : bilan d'une expérience", *Personnel ANDCP*, décembre 1997.
- Koenig G., "Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages", *Nathan*, 1996.
- Labbé D., Landier H., "Les relations sociales dans l'entreprise", *Liaisons*, 1999.
- Lawler E.E., "Strategic Pay : Aligning Organizational Strategies and Pay Systems", *Jossey-Bass*, 1990.
- Ledford G., "Three case studies on skill-based pay : an overview", *Compensation and benefits review*, n° 23 (2), p. 11-23, 1991.
- Lozier M.F., "La contribution de nouveaux modes de gestion des relations sociales et leur inscription dans des stratégies de flexibilité de l'emploi", *11° congrès international Industrial Relations Association, Bologne*, septembre 1998.
- Mallet L., "Gestion Prévisionnelle des Emplois", *Éditions Liaisons*, 1991.
- Marbach V., "L'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération", *thèse ès sciences de gestion, Université Paris I, IAE*, 1995.
- McClelland D., "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28(1), 1-14, January 1973.
- Meignant A., "La formation : atout stratégique pour l'entreprise", *Les Éd. d'organisation*, 1986
- Messmer M., Niedorf S. : "Strategic staffing for the 90's", *Personnel Journal*, Vol. 69/10, p. 92-98, 1990.
- Mintzberg H., "Structure et dynamique des organisations", *Les Éd. d'Organisation*, 1982.
- Mintzberg H., McHugh A. "Strategy Formation in an Adhocracy". *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 180-197, 1985.
- Mintzberg H., Waters, J.A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Review*, vol. 6, July, p. 257-272, 1985.
- Pascale R., "The real story behind Honda's success", *California Management Review*, Vol. 26/3, p. 47-72, 1994.
- Pfeffer J., Salancik G. R., "The external control of organizations. A resource dependence perspective", New York, *Harper & Row*, 1978.
- Porter M., "Choix stratégiques et concurrence", *Economica*, 1982.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, " core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, n° 3, p. 79-91.
- Raynaud M., "Conduire le changement : avec ou sans les syndicats ?", in Durand, J.P., *Le syndicalisme du futur*, Syros, 1996.
- Reynaud J.D., "Les règles du jeu", *Armand Colin*, 1997.
- Schendel D.E., Hatten K.J., "Business policy or strategic management : a broader view for an emerging discipline", *Purdue University*, 1972.
- Schneider B., Kon, A.M., "Strategic Job Analysis", *Human Resource Management*, Vol. 28/1, 1989.
- Steine G.A., Miner, J.B., "Management Policy and Strategy", *Macmillan*, 1977.
- Strategor, "Politique générale de l'entreprise", *Dunod*, 1997.
- Thierry D., Sauret C., "La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", *L'Harmattan*, 1993.
- Von Neumann J. et Morgenstern O., "Theory of Games and Economic Behavior", *Princeton Univ. Press*, 1944.
- Williams V.L. ; Grimaldi S.E., "A quick breakdown of strategic pay", *Workforce*, Vol. 78/12, p. 72-75, 1999.