

Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles

Revue internationale des relations de travail, janvier

Mohamed BAYAD (Université Nancy 2) Guy Arcand (Université d'Ottawa), , Michel Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Nada Allani (Université Nancy 2)

Année	:	2004
Volume	:	2
Numéro	:	1
Pages	:	74-93
Sujets	:	Gestion, stratégie, ressources humaines, théories, modèles

Résumé :

La gestion des ressources humaines a grandement évolué au cours de la deuxième moitié du 20^e siècle. Différents modèles se sont succédés afin de tenter d'améliorer les performances organisationnelles. Parmi ces modèles, quatre d'entre eux ressortent de la littérature dans le but d'expliquer la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités. À partir de ce moment, nous pouvons donc parler de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, nous faisons une synthèse de ces quatre modèles soit : le modèle de la comptabilité des RH, le modèle de la planification stratégique des RH, le modèle de la compétitivité des RH et le modèle de la compétence des RH. En conclusion, nous proposons un modèle synthétique reposant sur l'élément structurant des modèles de gestion stratégique des ressources humaines, à savoir le management stratégique. En mettant l'emphase sur deux axes d'opposition soit : la primauté des buts versus la priorité aux moyens et les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, nous jetons les bases d'une typologie des modèles de gestion stratégique des ressources humaines.

Introduction

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Flamholz, 1971; Walker, 1992; Fombrun et al., 1984; Hendry et Pettigrew, 1990; Arthur, 1992; Huselid; 1995; Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996). Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations. La littérature des 25 dernières années parle de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) lorsqu'elle fait référence à ce concept. La GSRH s'est développé depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 en raison de trois phénomènes que nous avons pu observer soit : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations; la nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et finalement, la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation.

Si le rôle des décisions et des actions RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, le problème de la variété et de l'intensité des liens entre GRH et stratégie des organisations demeure un sujet de débat. En effet, la littérature dans le domaine (Hendry et Pettigrew, 1990 ; Legge, 1989 ; Bournois, 1991 ; Beaumont, 1992 ; Becker et Gerhart, 1996) laisse apparaître une grande diversité dans les approches et les modèles de GSRH censés rendre compte de la contribution des RH à l'efficience, à l'efficacité et à l'effectivité des organisations.

Définition de la GSRH

Bien que les principes de base de GSRH ne soit pas nouveaux, l'école des relations humaines (Mayo,1949; MacGregor, 1960; Likert, 1961; Maslow, 1954; Herzberg, 1966) ayant déjà souligné l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail, l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964) faisait remarquer le besoin d'intégrer le système social au système technique et l'école de la contingence (Lawrence et Lorch, 1967), de son côté, rappelait la nécessité d'une organisation flexible

face à des environnements instables, c'est au début des années quatre-vingt avec Peters et Waterman (1982) que la GRH s'est vu investir de son rôle stratégique actuel. Une lecture des principaux ouvrages en GSRH montre qu'il existe plusieurs définitions de ce concept, chaque auteur y allant de sa propre définition (voir tableau 1). Bien qu'il y ait plusieurs définitions, le fondement de ces diverses définitions semble similaire à plusieurs égards. À la lumière de ces définitions, nous pouvons constater que la GSRH se distingue nettement de la gestion traditionnelle du personnel (GP) et de la GRH qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

Encadré 1 : Définitions de la GSRH

Miller (1989) :

la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) :

la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxall (1994) :

La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

Schuler (1992)

La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :

- *l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;*
- *la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;*
- *la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.*

Hendry et Pettigrew (1990) :

la GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- *l'utilisation de la planification ;*

- *la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;*
- *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;*
- *regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".*

Wright et McMahan (1992) :

la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1990) :

la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;*
- *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;*
- *le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;*
- *l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".*

Guest (1987) :

la GSRH se donne quatre priorités :

- *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;*
- *une structure organisationnelle flexible ;*
- *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;*
- *une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.*

À la lumière de ces définitions, nous pouvons faire ressortir trois constats marquant une nette différence avec la GP et la GRH. Premièrement, nous constatons l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelé à une cohérence externe avec la stratégie de la firme constitue le premier constat. Deuxièmement, ces définitions nous amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations

productives de la firme. Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

Si l'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse dans un contexte généralisé de changement, sa validation s'est appuyée sur un effort considérable de conceptualisation et de modélisation de la part des chercheurs en GSRH.

Les modèles en GSRH

La revue de la littérature en GSRH, sur les trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités :

1. Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur ;
2. Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit);
3. Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective ;
4. Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'organisation.

Le modèle de la comptabilité des RH

Le premier modèle que nous retrouvons dans la littérature est celui de la comptabilité des ressources humaines. Développée au cours des années 1960 et 1970 (Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963), cette première conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, nous observons que le modèle de la

comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

- 1- la conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire;
- 2- la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur;
- 3- le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes;
- 4- l'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et dans celle du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Ainsi, le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les

objectifs organisationnels. Malheureusement, le modèle de la CRH souffre de nombreuses limites. En effet, comme le souligne Capron (1995), « utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain? »

Le modèle de la planification stratégique des RH

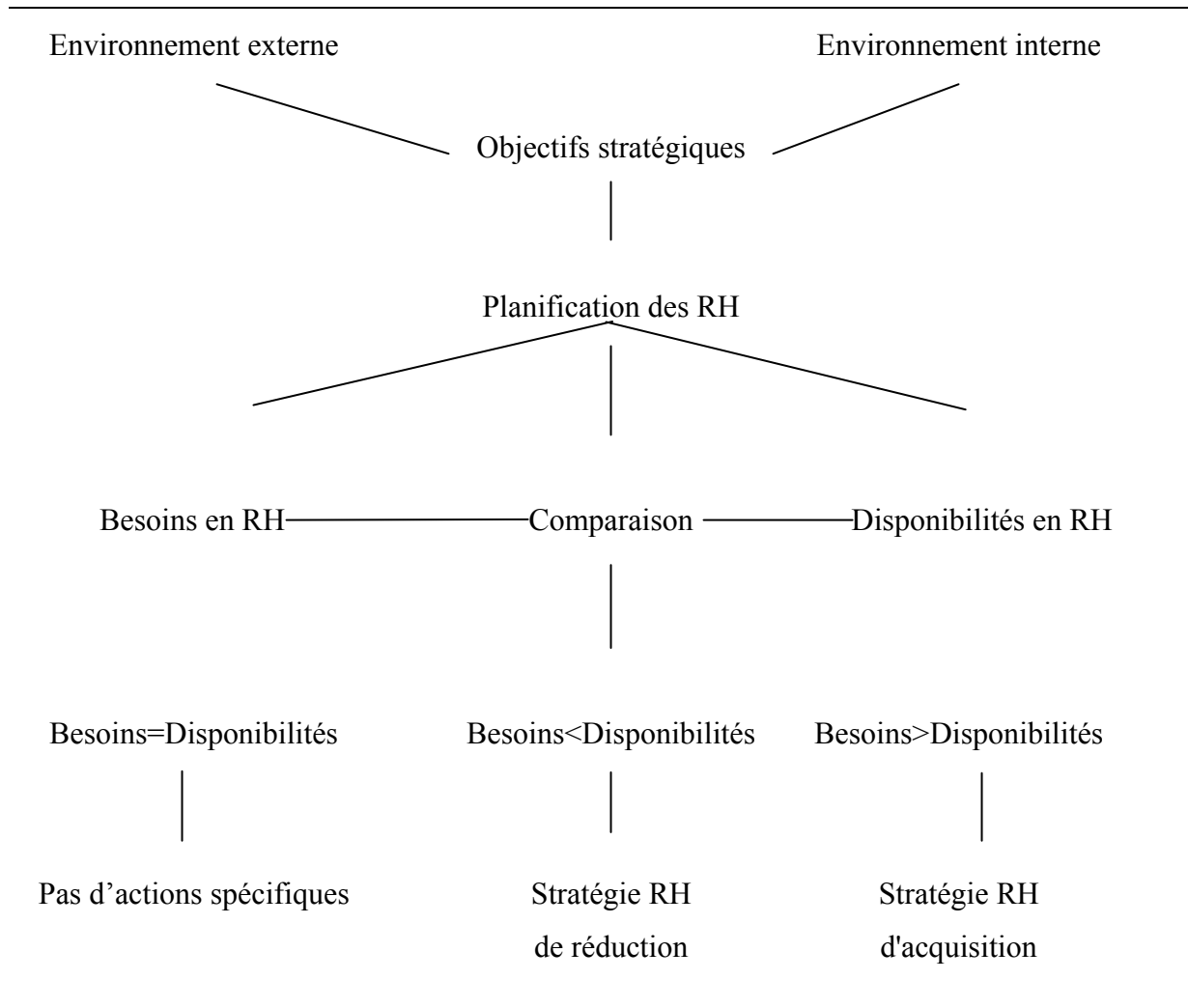
Le mouvement de la CRH s'est développé en parallèle, et le plus souvent en appui (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968), du modèle de la planification stratégique des RH. Ce dernier puise ses fondements dans les premières formalisations de la pensée stratégiques qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950.

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications (Becker et Gerhart, 1996) ; ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1990, 1997). Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes. Premièrement, les efforts des chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH ; souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH (Martory, 1990). En second lieu, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parlé, est apparue dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer et al., 1984, 1985) mais aussi de l'École du Michigan (Fombrun et al., 1983, 1984).

Ainsi, à partir des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail (figure 1). En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop

réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement « stratégique ».

Figure 1 : MODÈLE DE PLANIFICATION DES RH



Par contre, ce modèle permet, selon Glueck (1978), et ce, dans des environnements instables et complexes, une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation

dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. Cependant, cette approche de la GSRH souffre de nombreuses limites :

- la planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre ;
- la planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, ce qui peut s'avérer contre-productif dans de nombreux cas ;
- la planification des RH attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation ;
- la planification des RH se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

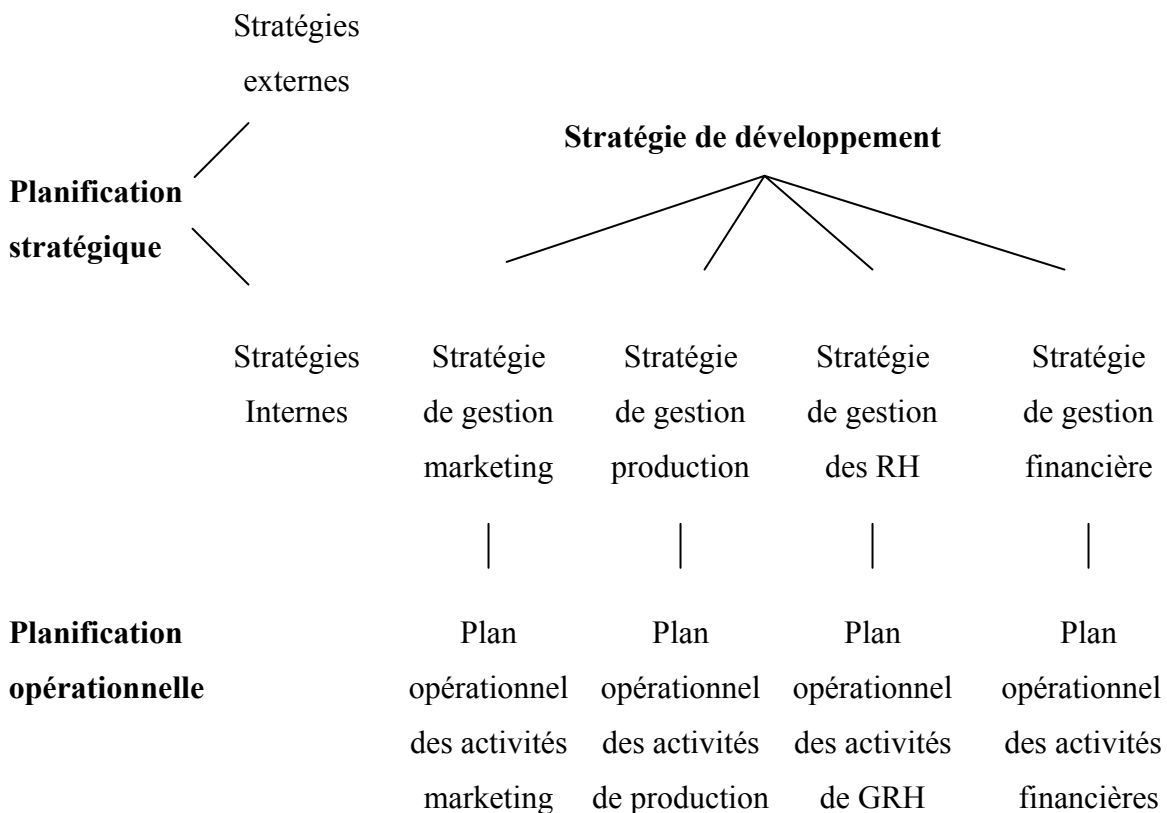
Finalement, le modèle de la planification des RH soulève plus de problèmes qu'il n'en résout. Pour Craft (1980), le processus de planification ne fonctionne que très rarement, même dans sa vocation la plus élémentaire à savoir l'alignement des RH aux objectifs de l'organisation. Face à ces critiques, Walker (1992) propose de tenir compte des contraintes de l'organisation et d'améliorer l'expertise stratégique des responsables de la planification des RH. Cette nouvelle orientation doit permettre à la planification des RH de trouver un ancrage fort dans la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques globales.

Suite à ces limites, les tenants de l'approche stratégique proposent une autre conception théorique. C'est au début des années 1980 que nous assistons à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. Sous l'impulsion des travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984), il devenait nécessaire, si ce n'est pas impératif, de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pouvait jouer un véritable rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang.

Ces deux Écoles affirment l'importance d'un ajustement entre la stratégie externe et la stratégie interne de l'organisation dans le cadre de son processus de planification stratégique (figure 2). Les entreprises se doivent, pour être performantes, d'intégrer les

Figure 2 : LE PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE

(Guérin, Le Louarn et Wils, 1988)



RH à la planification stratégique (Smith et Ferris, 1986). La planification des RH doit donc s'intégrer à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988). Ainsi, comme l'indique la figure 2, l'intégration des RH se fait au niveau stratégique par l'ajustement de la stratégie des RH à la stratégie (externe) de développement, et au niveau opérationnel par la programmation des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies

internes. Ainsi, comme l'indique Baird et Meshoulam (1988), cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera un élément fondamental du modèle de la planification stratégique des RH à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles.

Bien que cette approche fait de la GSRH le moyen approprié d'alignement de la structure et de la culture organisationnelles aux objectifs stratégiques de l'organisation, certaines critiques lui sont tout de même adressées :

- il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH que d'une véritable intégration des RH aux décisions stratégiques de l'organisation (Storey, 1989).
- pour Legge (1989), le problème de ce modèle réside dans la contradiction entre la recherche de cohérence externe, pour laquelle la stratégie RH est contingente à la stratégie de l'organisation, et la cohérence interne qui requiert une approche autonome des activités RH.
- pour Schein (1987), le problème majeur de ce modèle provient du fait que les propositions reposent sur une conception incomplète, fragmentée, et parfois totalement erronée de l'organisation et des individus.
- Dans le même esprit, les problèmes de mise en œuvre sont largement sous-estimés.

Le modèle de la compétitivité des RH

Bien que l'approche de la planification des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est-à-dire le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.

Ainsi, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture de la littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :

- 1- la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler ;
- 2- le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie ;
- 3- la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions ;
- 4- dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relèvent d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soit : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que la choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (Pettigrew et Whipp, 1991). Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte , selon Pettigrew et Whipp (1991), le véritable caractère stratégique de la GRH.

À l'aide d'une argumentation similaire aux deux approches précédentes, les tenants de l'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986) remettent en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimal) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.

Le modèle de la compétence des RH

Le dernier modèle présenté est, pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

Conclusion

Les modèles que nous venons de présenter ne sont en aucun cas exhaustifs de la diversité des angles d'approches en GSRH. En effet, l'approche stratégique des RH a suscité un intérêt qui a dépassé les frontières traditionnelles de la GRH. L'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une ressource, une richesse, ou une compétence dont la stratégie ne peut faire l'impasse, a poussé les chercheurs à tester sa validité en développant des approches pluridisciplinaires riches d'enseignement. Cette fertilisation croisée s'est principalement appuyée sur les théories et concepts de la psychologie du travail (*attitudes et comportement au travail*), de la sociologie des organisations (*relations, pouvoir et organisation du travail*), des relations industrielles (*conflit et négociation*) et de l'économie (*relations d'emploi et marché du travail*). Devant une telle

diversité d'approches, on comprend dès lors les nombreux résultats contradictoires obtenues jusque là en GSRH (Mabey, Salaman et Storey, 1998).

En accord avec Becker et Gerhart (1996), si les développements théoriques sont nécessaires, c'est tout d'abord d'une lecture critique des recherches traditionnelles que peuvent émerger un modèle synthétique et de nouvelles hypothèses d'interprétation des relations entre GRH et stratégie. Dans cette perspective, nous proposons une synthèse qui se base sur ce qui demeure l'élément structurant des modèles de GSRH présentés, à savoir le management stratégique (Martinet, 1993, Marchesnay, 1993 ; Desreumaux, 1995, Ingham, 1995). Celui-ci renvoie, entre autres, aux oppositions classiques *moyens/fins et environnement interne/environnement externe* que nous traduisons en deux axes d'opposition :

- **primauté des buts versus priorité aux moyens ;**
- **pressions de l'environnement versus recentrage sur l'organisation.**

En combinant ces deux axes d'opposition, nous jetons les bases d'une typologie des modèles de GSRH :

Cette typologie permet de positionner les réponses apportées à la question centrale en GSRH sur la nature de la relation (*intégration stratégique*) entre la stratégie de l'organisation et la stratégie RH ainsi que des effets sur la performance de l'organisation. Chaque extrémité de l'axe peut être comprise comme un pôle d'attraction exerçant un effet significatif sur la manière dont l'organisation traite la relation entre sa stratégie de développement et sa stratégie RH. Quatre formes d'intégration stratégique sont envisageables :

- *L'intégration valeur des RH* est avant tout dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH) ;
- *l'intégration adaptative des RH* insiste sur la primauté des buts face aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH,);
- *l'intégration flexible des RH* attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de la compétitivité des RH) ;
- *l'intégration capacité des RH* développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Comme nous l'avons vu, les modèles de la comptabilité des RH et de la planification des RH accordent une place importante aux objectifs de l'organisation. Ces objectifs étant *fixés (rationalité des dirigeants et consensus organisationnel)*, il s'agissait essentiellement de présenter le processus d'intégration stratégique des RH comme une démarche explicite faite d'une succession d'étapes allant de la formulation de la stratégie RH à sa mise en oeuvre et au contrôle des résultats. Face à la primauté des buts, la stratégie RH a pour rôle principal d'agir sur les comportements et attitudes au travail ; soit pour faciliter l'adaptation de la structure et de la culture aux nouvelles exigences de l'environnement (*intégration adaptative*), soit pour valoriser le capital social de l'organisation (*intégration valeur*).

Pour les modèles de la compétitivité des RH et de la compétence des RH, l'intégration stratégique des RH nécessite la prise en compte de processus de décisions émergents étant donnés la "*complexité cognitive*" de la lecture de l'environnement et de "*l'ambiguïté causale*" de l'architecture sociale de l'organisation. La stratégie RH n'est

pas prédéterminée par les buts de l'organisation mais relève de la priorité donnée aux moyens (RH), soit par l'interdépendance des décisions stratégiques, l'ampleur du changement organisationnel et la diversité des intérêts en jeu (*intégration flexible*), soit par les compétences distinctives dont disposent réellement l'organisation (*intégration capacité*).

En conclusion, les quatre formes d'intégration stratégique des RH sont en oeuvre, à l'heure actuelle au sein des organisations. Ceci n'est pas sans incidence sur le rôle des directeurs RH (DRH). Ces derniers sont au centre du processus de synthèse de la double dialectique ; primauté des buts et priorité aux moyens d'une part, recentrage sur l'organisation et pressions de l'environnement de l'autre. Cette double dialectique est génératrice d'ambiguïtés et de tensions managériales pour les DRH. Ils naviguent entre des rôles d'accompagnement des décisions de la hiérarchie ou de valorisation des investissements RH, et des rôles de partenaire stratégique, d'agent du changement, de négociateur ou de créateur de compétences collectives. En cette fin de siècle, les DRH doivent, bien entendu, élargir leur compétence et leur expertise, mais surtout " *créer du sens* " pour répondre de manière constructive à la question du changement des hommes et des organisations dans un monde en mutation.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur J.B. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, n°3, p.488-506.
- Baird L.S. et Meshoulam I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, n°1, p.116-128.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.99-120.
- Beaumont P.B. (1992), "The US Human Resource Management Literature", in G. Salaman et al., *Human Resource Strategies*, Sage, London.
- Becker G.S. (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Becker B. et Gerhart B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.779-801.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. et Walton R.B. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY.
- Bournois F., (1991), "Gestion stratégique des ressources humaines, comparaisons internationales", 2^e Congrès de l'AGRH, novembre, Cergy.
- Brummet R.L., Flamholz E.G. et Pyle W.C. (1968), "Human Resource Measurement: A Challenge for Accountants", *The Accounting Review*, Avril, p. 217-224.
- Capron M., (1995), "Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?" *Revue Française de Gestion*, p. 46-54.
- Craft J.A., (1980), "A Critical Perspective on Human Resources Planning", *Human Resource Planning*, 3, 39-52.
- Desreumaux A., (1995), *Stratégie*, Dalloz Gestion, Paris.
- Devanna M.A., Fombrun C.J. et Tichy N.M, (1984), "A Framework for Strategic Human Resource Management", in C.J. Fombrun, N.M. Tichy et M.A. Devanna (éd.), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY.
- Emery F. E. & Trist E. L., (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, 18, p. 21-32
- Flamholz E.G. (1971), "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", *The Accounting Review*, Octobre, p.666-678.
- Flamholz E.G. (1972), "Should your Organization Attempt to Value its Human Resources?", *California Management Review*, Hiver, p.40-45.
- Flamholz E.G. (1973), "Human Resource Accounting: Measuring Positional Replacement Cost", *Human Resource Measurement*, Printemps, p.8-16.
- Glueck W.F., (1978), *Personnel: A Diagnostic Approach*, Revised Edition, Business Publications inc, Dallas.

- Guérin G., Le Louarn J.-Y. et Wils T. (1988), "L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel", *Revue Gestion*, HEC, Montréal, Vol.13, n°4, p.23-33.
- Hendry C. et Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : An Agenda for 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, p.17-43.
- Hermanson R.H. (1963), *A Method for Recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications*, Dissertation Ph.D., Michigan State University, MI.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, Cleveland, OH.
- Huselid M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°3, p.635-672.
- Ingham M., (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Kochan T.A., McKersie R.B. et Capelli P. (1984), "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", *Industrial Relations*, Vol.23, n°1, p.16-39.
- Kochan T.A., Katz H.C. et McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, NY.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Legge K. (1989), "Human Resource Management : A Critical Analysis", in J. Storey (éd.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, p.19-40.
- Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L. (1988), "Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.13, p.454-470.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, Harper & Row, New York, NY.
- Likert R. (1967), *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Mabey C., Salaman G. et Storey J. (1998), *Human Resource Management : A Strategic Introduction*, 2ème Édition, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, England.
- Marchenay M., (1993), *Management stratégique*, Éditions Eyrolles, Paris.
- Martinet A.C., (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », papier de recherche de L'IAE de Lyon - numéro 28/93
- Martory B., (1990), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris.
- Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New-York
- Mayo E., (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, London
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprises*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Peters T.J. et Waterman R.H. (1982), *Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, NY.

- Pettigrew A. et Whipp R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford, England.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Schein E.H., (1987), "Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development" in E. Schein (ed), *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New-York, p. 25-45.
- Schuler R.S. (1992), "Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, n°1, p.18-32.
- Schultz T.W. (1961), "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, Vol.51, p. 1-17.
- Smith C.D. & Ferris G., (1986), "Strategic HRM and Firms Effectiveness in Industries Experiencing Decline", *Human Resource Management*, p. 441-457.
- St-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Storey J., (1989), "Introduction from personnel management to human resource management", in J. Storey (ed), *New Perspectives on Human Resources*, Routledge, London, p. 1-18.
- Walker J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw-Hill, New York, NY.
- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, n°2, p.295-320.