

## La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines

Roger Miller

Volume 40, Number 1, 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050110ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050110ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Miller, R. (1985). La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40(1), 68–86. <https://doi.org/10.7202/050110ar>

Article abstract

The subject of this article is the relation between corporate strategy and the management of human resources. Three strategies are studied: entrepreneurship, growth and rejuvenation. The entrepreneurial strategy, especially in emerging industries, is characterized by groping moves and successive adaptations of products and technologies to effective demand. High levels of uncertainty exist as to product designs, customer expectations and technical choices: Swift adaptations are thus required. The corresponding approach to the management of human resources is first and foremost recruitment of managerial and scientific personnel trained in relevant «incubators» so as to balance the skills and competencies which the firm requires. This personnel is given discretion in an informal and flexible organizational context. The entrepreneurial team is thus in a position to modify products, services and distribution networks until the demand generated can sustain a viable enterprise. In the process many firms fail, some perform adequately and only a few become large scale. The growth strategy is characteristic of those firms which operate in industries where major technical and economic uncertainties have been reduced by successful entrepreneurs and where penetration of successive market segments leads to regular growth. In such industries, the critical strategic choices have been made and the focus is on the exploitation of opportunities. The approach to the management of human resources is oriented towards the achievement of coherence between the abilities and competencies of managers and the key competitive tasks required to attain success and performance. The process of arriving at coherence hinges on the integration of plans and management Systems for human resources to strategie corporate planning. However, this approach often entails the development of a corporate culture which promotes patterns of actions and world views which may render the firm unable to adapt over the years to declining demand, substitute products and new technologies. As a consequence many successful firms experience decline and decay as their industry matures. The strategy of rejuvenation may be achieved by the acquisition of growing firms thus leading to a multi-divisional and diverse organizational form. Many firms, however, discover that opportunities for acquisitions have dwindled and are thus obliged to base their re-orientation on the potential of their human resources. The external transformation and rejuvenation of human resources may be attained by i) the development and appointment of managers who symbolize new orientations and who undertake transitions in the corporate culture; ii) the planning of succession in managerial roles through transfer, development and the broadening of individual experiences; and iii) the promotion of internal entrepreneurship. Continual reassessment of human resources policies is required to insure their appropriateness in the light of the competitive context.

# *La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines*

**Roger Miller**

*L'harmonisation de la gestion des ressources humaines à la stratégie est souvent conçue dans une perspective statique qui a le résultat imprévu, au fil du temps, de rendre difficile l'adaptation de l'entreprise aux exigences concurrentielles et techniques nouvelles. L'objet de ce texte est d'esquisser, d'une manière dynamique, la relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie afin d'assurer le progrès de l'entreprise.*

Les ressources humaines font référence aux comportements exigés de la part des cadres afin d'impartir des qualités de flexibilité, d'efficacité et d'adaptabilité à l'entreprise. Ces comportements se réaliseront dans un design organisationnel approprié. Dans certains cas, les cadres seront recrutés et incités à exercer un haut niveau de discernement alors que dans d'autres ils devront au contraire adopter des comportements prévisibles. Grâce à leurs actions et à leurs décisions, les cadres affectent ainsi le processus d'administration de l'entreprise. La sélection des cadres et les incitations à infléchir leur choix d'adopter l'un ou l'autre type de comportements constituent des facteurs clés du design de l'organisation.

La stratégie de l'entreprise et les caractéristiques des ressources humaines varient selon le stade d'évolution de l'entreprise dans son industrie. La stratégie est une trame qui se dégage des décisions d'orientation prises au niveau supérieur de la direction. En raison de leur nature volontariste, les décisions stratégiques sont caractérisées d'une part par des intentions et des projets, et d'autre part par des adaptations aux exigences émanant des contextes économiques, technologiques et socio-politiques où oeuvre l'entreprise. Aux fins de ce document, nous ferons état de trois types de stratégie: la stratégie entrepreneuriale, la stratégie d'expansion, et la stratégie de transformation.

Le tableau 1 résume les liens essentiels entre les caractéristiques des ressources humaines, la structure et la stratégie selon les stades d'évolution.

• MILLER, Roger, professeur, Sciences administratives, UQAM et associé universitaire de SECOR, Montréal.

**Tableau 1**  
**Liens entre la stratégie et les ressources humaines**

	<i>Stade d'émergence</i>	<i>Stade de croissance</i>	<i>Stade de déclin</i>
• <i>Stratégie</i>	<i>Stratégie entrepreneuriale</i> - entrepreneuriale - planification par produit et client - orientée vers le cycle de vie des produits/services - intuitive et délibérée	<i>Stratégie de croissance</i> - analytique et rationnelle - horizon long - planification formelle	<i>Stratégie de rejuvénation</i> - diversification - désinvestissements - diversité des divisions
• <i>Options quant aux ressources humaines</i>	<i>Recherche de la flexibilité</i>	<i>Recherche de la cohérence</i>	<i>Recherche de la diversité</i>
- <i>Structure et politiques</i>	- flexibles et ad hoc - communications informelles - imputabilité personnelle - culture entrepreneuriale	- formelle et stable - communication formelle - contrôle quantitatif	- multi-divisionnaire - communications informelles s'ajoutent au formel - contrôle quantitatif
- <i>Ressources humaines</i>	- compétences techniques - développement de nouveaux produits - expérience préalable chez incubateur - rémunération liée aux résultats	- recrutés en fonction de tâches précises - évaluation et rémunération déterminée par des systèmes - développement des ressources humaines en fonction de la stratégie - conception logistique	- variété dans les types de ressources humaines - qualités entrepreneuriales dans certaines divisions - nomination de cadres pour changer la culture et réaliser des réorientations

## LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE ET LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITÉ

Le processus de développement économique dépend largement de la création de firmes et d'emplois par des entrepreneurs. Le consensus qui se dégage de nombreuses études en la matière indique que les entreprises de moins de 100 employés ont créé au-delà de 60% des nouveaux emplois du secteur privé aux États-Unis (Birch, 1982; Teitz, 1983). Or, parmi ces nouvelles firmes, une fraction minime d'environ 15% est constituée de firmes dites de croissance et de haute technologie qui sont les véritables créateurs nets d'emplois.

Le mode entrepreneurial est propre aux industries caractérisées par une effervescence technique élevée, des barrières à l'entrée faibles et une segmentation du marché en niches (Garvin, 1983). Le flux continu de nouveaux entrants remet en question les positions établies des concurrents. La formulation des stratégies y est intuitive et s'appuie sur les expériences préalables au sein d'entreprises incubatrices (Cooper, 1979). En général, après des débuts entrepreneuriaux, l'industrie se structure comme cela semble être le cas dans les micro-ordinateurs, les circuits intégrés ou les systèmes de conception assistée par ordinateur.

La stratégie entrepreneuriale peut être imitatrice ou innovatrice. L'entrepreneurship imitateur est beaucoup plus abondant que l'entrepreneurship innovateur. En effet, le risque élevé associé à l'innovation favorise le recours aux technologies déjà éprouvées en vue de satisfaire un besoin perçu. L'entrepreneur innovateur quant à lui modifie un produit, un service ou une technique.

La stratégie entrepreneuriale est peu explicite et repose sur des tâtonnements délibérés et continus en vue de couvrir les combinaisons efficaces. L'entrepreneur tente de répondre à une demande virtuelle et d'établir des liens commerciaux continus entre son entreprise d'une part, et des clients et fournisseurs d'autre part. Le succès n'est pas facile parce que l'entrepreneur se trompe souvent sur la demande effective. L'expérimentation entrepreneuriale est donc un processus d'essais, de succès, d'échecs et de reprises (Côté, 1984).

Les connaissances techniques et les idées créatrices quant aux opportunités de marché constituent donc le capital réel de l'entreprise. En d'autres termes, la compétence distinctive de l'entreprise est formée non de machines ou de réseaux de distribution mais d'idées logées chez les ressources humaines. Au moment du lancement et de l'expansion initiale, le succès dépend en grande partie des qualités de l'équipe entrepreneuriale de départ. En effet, les nouvelles entreprises, surtout celles qui tombent dans la

catégorie de la haute technologie, sont lancées de plus en plus par des équipes entrepreneuriales (Roberts, 1981).

La constitution de l'équipe de direction de façon à assurer la flexibilité et l'innovativité nécessaire se fera d'une part par le recrutement chez des firmes incubatrices et d'autre part par le design d'une structure flexible.

### **Le recrutement chez les entreprises incubatrices**

Le premier élément critique quant aux ressources humaines est donc d'équilibrer l'équipe entrepreneuriale initiale afin de s'assurer que l'entreprise dispose des compétences techniques et économiques nécessaires dans les domaines clés. L'équipe entrepreneuriale initiale puise souvent ses idées au sein d'une ou plusieurs entreprises incubatrices (Miller, 1983). De même, les ressources humaines nécessaires seront aussi trouvées dans d'autres organisations incubatrices.

Les organisations incubatrices sont celles qui donnent aux diplômés de génie, de sciences et d'administration des expériences techniques et commerciales de pointe qui leur permettent d'entrevoir des opportunités de marché. Par exemple, oeuvrer au sein d'une firme comme Bell-Northern Research sensibilise à une panoplie d'occasions techniques et commerciales. Orcatech et Mitel ont été créées par des ingénieurs qui ont pris leur expérience chez Bell-Northern Research. Par contre, débiter sa carrière au sein d'une bureaucratie publique ou d'une firme en maturité offre moins d'occasions d'apprentissage propices à l'entrepreneurship. Les organisations incubatrices donnent l'occasion de se familiariser avec des technologies avancées et de découvrir des créneaux inexploités du marché. Plus une région est composée de laboratoires avancés et de firmes en croissance, plus la probabilité d'émergence d'entrepreneurs techniques est élevée. Par contre, il est fort probable qu'une région composée de firmes en maturité soit moins propice à l'entrepreneurship (Sirbu, 1978). Les organisations incubatrices socialisent leurs ressources humaines à des valeurs de progrès et à des méthodes qui servent de base aux lancements de firmes de haute technologie.

### **La recherche de la flexibilité**

Les caractéristiques économiques et technologiques des industries où oeuvrent les firmes entrepreneuriales obligent souvent à créer des structures flexibles de façon à réaliser des tâches clés importantes au succès et à la survie. Parmi ces tâches mentionnons:

- la capacité de réduire les frais généraux au cours des périodes creuses des cycles économiques et saisonniers;

- la capacité de s'adapter rapidement aux variations de la demande effective;
- la capacité de reconstitution constante des équipes de travail et de continue réorganisation: en d'autres termes, de ressources humaines capables de se retrancher mais aussi de gérer les périodes d'expansion;
- la capacité de développement de nouveaux produits et de gestion de projet de façon à satisfaire aux exigences de délais, de qualité et de coûts;
- la capacité de modifier continuellement les produits, les réseaux de distribution et les services en vue de tâtonner la demande.

La forme d'organisation la plus adaptée aux entreprises dont la stratégie est entrepreneuriale pourrait s'intituler l'organisation flexible. Au cours de la période d'émergence, l'entreprise est en mesure de se tenir au courant des innovations technologiques et des décisions des acheteurs et de s'y adapter rapidement. Si les tâtonnements réussissent, l'entreprise est capable de recruter rapidement du personnel scientifique et des ouvriers et de les insérer dans des programmes d'action. Plusieurs personnes ont tendance à reprocher aux entrepreneurs le recours à des formes artisanales: il apparaît au contraire à l'analyse des conditions économiques et technologiques qu'il s'agit là d'une forme extrêmement bien adaptée. La forme artisanale permet un retranchement rapide, une gestion personnalisante, et un contrôle véritable des actions. Si les ventes croissent, le passage d'une organisation artisanale à une situation formalisée s'opèrera au fur et à mesure par l'élaboration des systèmes de gestion, le recrutement et l'affectation du personnel, et la confection de politiques de gestion.

Les ressources humaines ainsi recrutées contribueront à assurer à l'entreprise une forme flexible et organique de façon à garantir l'adaptabilité stratégique nécessaire au cours de la phase d'émergence.

## **LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET LA RECHERCHE DE LA COHÉRENCE**

Au cours de la période croissance, la stratégie est de développer les réseaux de distribution, d'atteindre des économies d'échelle de production et de distribution et d'orienter le design des produits vers les modèles dominants (Utterback et Hill, 1980). L'entreprise entre alors dans une phase de stabilité dynamique. L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise se situe dès lors à la jonction de deux flux dynamiques: le flux des personnes au sein de postes et le flux des décisions à prendre en vue de structurer l'action de l'entreprise.

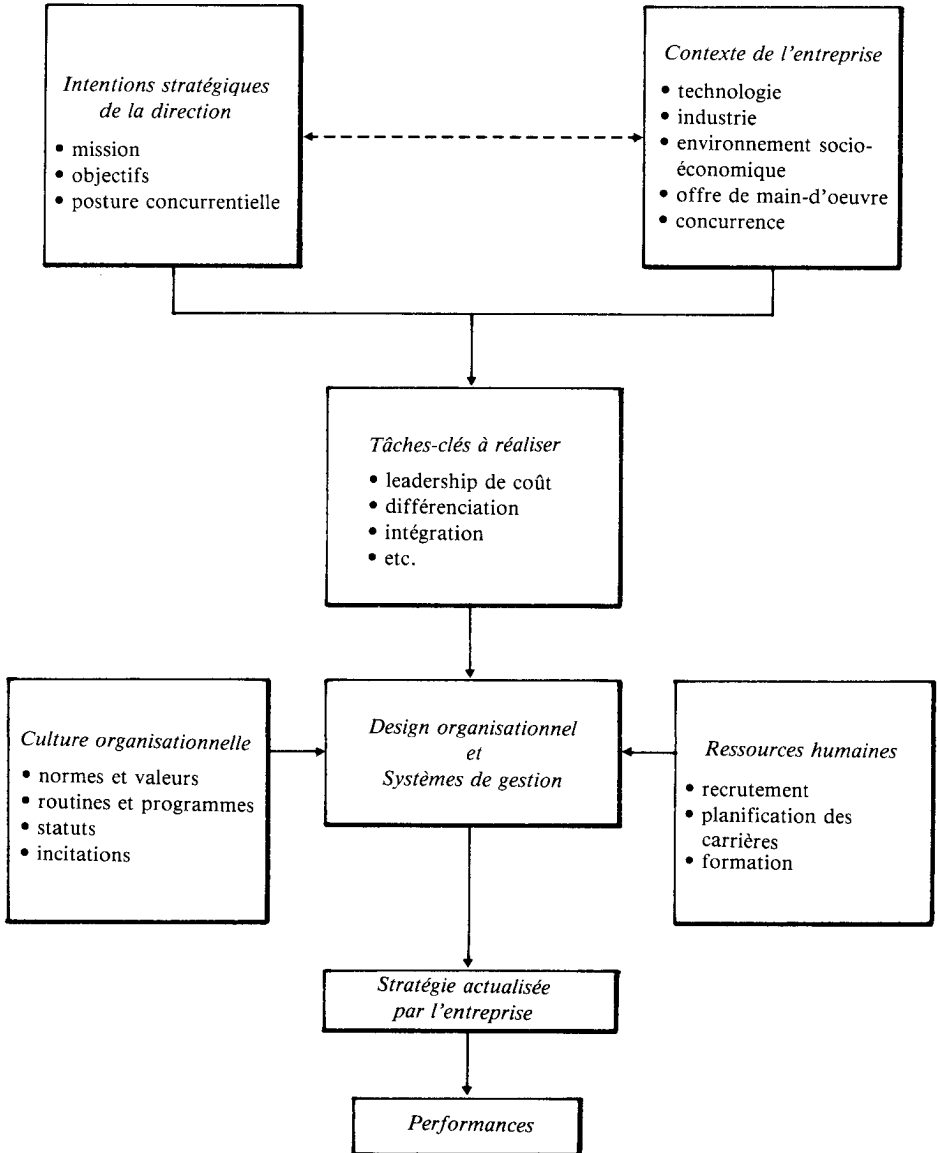
L'entreprise dispose, en raison des choix précédents, d'un ensemble de personnes à différents stades dans leur évolution de carrière. Cet ensemble de personnes et leurs capacités managériales et techniques se modifient sous l'influence des décisions de recrutement, de mutation, de promotion et de formation. Le porte-feuille de ressources humaines est long à modifier et comporte des contraintes lourdes. En effet, un cadre n'est en mesure d'assurer des responsabilités de gestion de premier niveau qu'à la suite de plusieurs années de formation après son entrée dans l'entreprise. La préparation des cadres en vue d'assumer des postes de direction générale nécessite une planification des mutations, des expériences inter-fonctionnelles et des affectations qui s'échelonnent sur plusieurs années.

L'harmonisation des ressources humaines à la stratégie au cours de la période d'équilibre homéostatique (c'est-à-dire de croissance régulière) s'opère par la recherche de la cohérence. Ces situations concurrentielles sont souvent stables dans leur structure mais dynamiques dans leurs activités. L'objectif est donc de s'assurer que les ressources humaines sont recrutées et formées de façon à ce que la stratégie actualisée par l'entreprise corresponde aux intentions de la stratégie de croissance. L'examen de cette perspective procèdera selon trois étapes. En premier lieu, un modèle de cohérence sera esquissé. Puis, les thèmes de la planification des ressources humaines et de la confection des systèmes de gestion seront abordés.

### **Un modèle de cohérence**

L'harmonisation des ressources humaines à la stratégie s'effectue par la recherche de la cohérence. Le modèle de cohérence esquissé au graphique 1 suppose une longue période de stabilité homéostatique pendant laquelle, la stratégie, les ressources humaines, la culture organisationnelle et les systèmes de gestion seront rendus congruents. Le modèle de cohérence est issu, d'une part, des conceptions traditionnelles en stratégie et, d'autre part, des théories de la contingence en administration. La mise en oeuvre du modèle de cohérence s'opère surtout grâce aux activités et aux processus de la planification stratégique (Bender, 1983). Le graphique 1 indique les relations de cohérence qui devraient exister entre la stratégie de la direction et le contexte de l'entreprise d'une part, et le design organisationnel, les ressources humaines et la culture organisationnelle, d'autre part. La stratégie et le milieu concurrentiel appellent l'obligation de réaliser des tâches organisationnelles clés. Dans l'objet de réaliser ces tâches, un design organisationnel (structures, mécanismes de gestion et systèmes de planification) et des ressources humaines sont nécessaires. Au fil du temps, les interactions entre les ressources humaines et les tâches à réaliser donnent naissance à une culture organisationnelle propre à l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1984).

**Graphique 1**  
**Relations de cohérence entre la stratégie**  
**et les ressources humaines**





Dans l'hypothèse où la structure de la situation concurrentielle demeure stable, la stratégie actualisée par l'entreprise correspond aux intentions des dirigeants. Plus le degré de cohérence entre les variables esquissées au graphique 1 est élevé, plus l'entreprise devrait atteindre des performances élevées tant au niveau économique, technologique que socio-politique.

L'importance de la recherche de la cohérence apparaît dans l'exemple suivant. Une société d'affinage de métaux dont la stratégie économique est orientée vers le maintien d'un leadership de coûts, intègre les ressources humaines à la stratégie grâce à des systèmes formels. Les cadres supérieurs de l'entreprise consacrent deux semaines par année à l'évaluation des 200 cadres susceptibles d'assumer des responsabilités au sein des postes de direction générale de l'entreprise. À la même occasion, les cadres supérieurs étudient les carrières et portent des jugements quant aux capacités administratives des cadres intermédiaires constituant le bassin qui alimentera, dans l'avenir, le groupe de cadres de haut potentiel. En fait, les cadres supérieurs consacrent autant de temps à cette opération de planification des ressources de direction supérieure qu'à la planification stratégique formelle.

#### **La planification stratégique et les ressources humaines**

La planification stratégique a pour objet d'opérationnaliser les intentions stratégiques des dirigeants. En vue d'assurer des décisions rationnelles et analytiques, la direction supérieure tente d'influencer la qualité et le contenu du processus de planification par le contrôle de variables organisationnelles telles que:

- le choix des titulaires des postes qui participent au processus à titre d'analystes, de dirigeants de division ou de cadres supérieurs du siège social;
- la mise en place de structures et de mécanismes de planification: réunions, échéanciers, présentations, débats;
- l'identification des informations, des analyses prescrites et des documents à préparer selon un calendrier.

La mise en place de systèmes de planification n'élimine jamais la nature politique du processus. Loin d'atteindre une rationalité parfaite, le processus est affecté par les a priori, les préférences explicites ou implicites et les styles de décision des cadres qui participent au processus de planification. En dépit de ces limites, la planification atteint des niveaux de rationalité élevés (Quinn, 1981).

La planification des ressources humaines dans le cas des entreprises en croissance ou en maturité est malheureusement souvent conçue comme une activité auxiliaire. Ainsi, la gestion des ressources humaines est confinée aux aspects logistiques de recrutement et de formation. L'absence de participation des responsables des ressources humaines a souvent pour conséquence la confection de plans fonctionnels incohérents. Examinons l'exemple suivant. Suite à une analyse de l'évolution probable des ventes, le président d'une entreprise demande que l'on prépare des projets d'investissement dont les conséquences seraient de permettre une croissance annuelle de 7% des ventes en unités pour les dix prochaines années. À sa grande surprise, la contrainte majeure à ces investissements est la disponibilité limitée de cadres et d'ingénieurs au niveau des usines, des unités de vente et des services techniques. L'entreprise, en raison de la rentabilité, peut financer un projet de haute intensité en capital et assurer les approvisionnements de matières premières mais manque de cadres et d'ingénieurs. L'absence de planification stratégique de la main-d'oeuvre de direction dans le passé freine aujourd'hui l'expansion de l'entreprise.

La planification des ressources humaines à partir des plans stratégiques peut être hautement formalisée et systématisée. Plusieurs entreprises ont construit des systèmes d'information, des modèles et des systèmes d'aide à la décision en la matière. Il s'agit en fait d'un secteur où la recherche opérationnelle trouve des applications utiles. Les informations sur la disponibilité actuelle et projetée de la main-d'oeuvre par niveaux et catégories de compétence et les exigences des postes peuvent être utilisées pour rechercher des solutions optimales. Le graphique 2 esquisse les liens entre la planification stratégique et la planification des ressources humaines.

### **Les systèmes de gestion des ressources humaines**

L'harmonisation des ressources humaines à la stratégie de croissance s'opère surtout grâce à la formulation de politiques et de méthodes de gestion. Les politiques de gestion des ressources humaines, telles qu'indiquées au tableau 2, peuvent être regroupées selon trois thèmes: les flux logistiques, la stimulation des performances et les initiatives sociales.

Le flux logistique des ressources humaines désigne simplement la nécessité de nommer des titulaires compétents à chacun des postes, de s'assurer qu'ils s'y trouvent au moment d'accomplir le travail attendu et de veiller à ce qu'ils disposent des connaissances et des aptitudes pertinentes. L'appréciation du rendement, la formation et la mobilité des employés donnent l'assurance que les compétences accèdent aux postes voulus aux bons moments. La stimulation et la motivation des ressources humaines

**Tableau 2**  
**Politiques et méthodes de gestion du personnel**

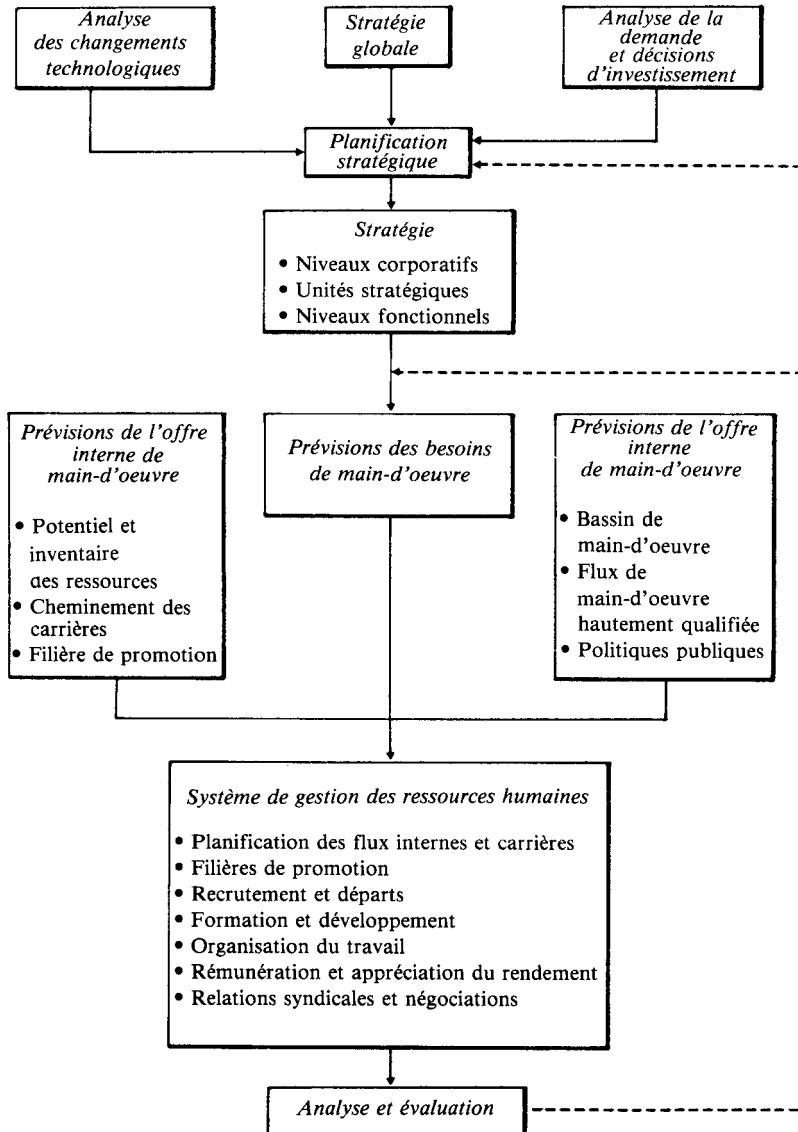
<i>Flux logistique des ressources humaines</i>	<i>Stimulation et motivation des ressources humaines</i>	<i>Initiatives sociales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des besoins de main-d'oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation et rémunération des emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et sécurité au travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement et sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération au mérite et rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes spéciaux pour les désavantagés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et perfectionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation du rendement personnel</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité et rotation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages sociaux et prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation professionnelle du personnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle et discipline des employés</li> </ul>	

s'opèrent grâce à des politiques et des programmes, dont chacun reflète son propre jeu d'hypothèses sur ce qui incite une personne à oeuvrer au sein d'une entreprise et à déployer des efforts en vue du rendement au travail. La rémunération peut se fonder sur des études des barèmes de paie et sur des systèmes d'évaluation des postes. Les programmes d'initiations sociales ont pour objet d'assurer une plus grande justice et l'absence de discrimination au travail. De plus, ils visent à offrir des services de consultation personnels aux employés.

Le processus de prise de décisions, en ce qui a trait à la formulation des politiques de gestion des ressources humaines, tend à se dérouler à un palier élevé dans la hiérarchie. Les spécialistes en administration du personnel formulent des recommandations de politique, mais ont peu d'autorité dans le processus d'approbation finale. L'influence des employés à l'égard des prises de décisions est peu prononcée.

L'absence d'une gestion efficace des ressources humaines peut créer des conditions de risques et de contraintes qui nuisent à la réalisation d'une stratégie bien articulée. Plus les risques de grèves, de réduction de la productivité ou de désengagement sont élevés, plus la gestion des ressources humaines a l'occasion de jouer un rôle critique. Le potentiel financier et économique de nombreuses entreprises est diminué en raison de leur incapacité de

**Graphique 2**  
**Planification stratégique**  
**et systèmes de gestion des ressources humaines**



gérer d'une manière efficace leurs relations industrielles. L'exemple d'une société spécialisée dans le transport de voyageurs est indicateur. En effet, un examen en profondeur de la situation stratégique de l'entreprise a révélé l'importance critique de deux domaines-clés: les relations ouvrières et les relations gouvernementales. L'entreprise a été le théâtre de nombreuses grèves qui ont fait chuter sa clientèle; la rentabilité de l'entreprise dépend aussi des circuits et des tarifs agréés par les régies publiques. L'entreprise doit gérer, d'une manière adéquate, le marketing, la logistique et l'entretien des autobus mais elle doit atteindre des performances excellentes dans les secteurs critiques des relations ouvrières et gouvernementales.

### **Les dangers d'une cohérence complète**

Au sein des industries en croissance et en maturité, caractérisées par des périodes de stabilité homéostatique, la recherche de la cohérence est fort utile. La stabilité de la stratégie incite à conclure que le succès dépend surtout de la gestion intégrée des structures, des systèmes et des ressources humaines (Pascale, 1982).

Le danger de cette approche est cependant de rendre l'entreprise incapable de renouveau stratégique et structurel. Les ressources humaines vieillissent et les nouveaux cadres s'acculturent aux valeurs et aux normes en vigueur. Sans effort de rejuvenation l'entreprise passera au stade de la maturité et s'acheminera vers la déchéance. De nombreuses entreprises disparaissent ainsi en raison de l'inadéquation de leurs ressources humaines aux conditions nouvelles.

En bref, les systèmes de gestion mis en place et les normes organisationnelles contiennent des visions implicites, parfois explicites, des stratégies passées. Cependant, les théories des sciences administratives supposent que les directions supérieures sont capables et intéressées à assurer la pérennité des entreprises dont elles ont la responsabilité grâce à la rejuvenation stratégique. Or, lorsque l'harmonisation des systèmes de gestion des ressources humaines à la stratégie établie est complète, l'entreprise est souvent incapable de susciter en elle-même les innovations techniques et commerciales qui assureront son redressement ou son progrès. Examinons donc la rejuvenation par les ressources humaines.

### **LA STRATÉGIE DE REJUVÉNATION ET LA RECHERCHE DE LA DIVERSITÉ**

Le choix des ressources humaines peut servir non seulement à actualiser la stratégie mais surtout à assurer le renouvellement de l'entreprise. Utiliser au maximum les compétences distinctives, pénétrer les marchés grâce à de

nouvelles applications ou se prémunir des éventuels substituts, voilà autant d'exigences concurrentielles qui appellent des stratégies nouvelles. Plusieurs dirigeants découvrent que les objectifs de croissance et de rentabilité ne peuvent être atteints qu'à l'aide d'une réorientation stratégique.

La stratégie nouvelle comprendra soit l'intention d'entreprendre une diversification (fermeture des secteurs en déclin, entrée dans des secteurs en croissance, maintien des secteurs en maturité) ou soit la promotion de l'entrepreneurship interne. Les objectifs de la direction et la concurrence peuvent aussi exiger des redressements radicaux, des replis, ou des entrées au sein d'industries nouvelles. À moins de procéder uniquement par des acquisitions d'entreprises, la direction devra s'appuyer sur la rejuvenation des ressources humaines de direction.

La mise en oeuvre de la stratégie nouvelle s'appuie donc sur des designs organisationnels et des ressources humaines en vue d'assurer à l'entreprise des capacités de réponse stratégique et de modification structurelle. Trois perspectives dynamiques seront abordées en ce qui a trait aux ressources humaines: (i) les nominations des cadres; (ii) la planification de la relève; (iii) la stimulation de l'entrepreneurship interne.

#### **La nomination des cadres et les transitions organisationnelles**

Le dévoilement de la stratégie nouvelle s'opère par des actions concrètes telles que l'annonce d'investissements majeurs, l'entrée au sein de nouveaux marchés ou encore les nominations de cadres de direction. Ces cadres auront eux-mêmes à prendre des décisions d'ordre stratégique au niveau des divisions ou des fonctions et ainsi actualiser la stratégie nouvelle.

Les nominations de cadres dont les actions antérieures et la réputation symbolisent un type particulier de compétence dévoilent la stratégie de la direction et déclenchent aussi au fil du temps un processus de changement organisationnel. De même, les nominations des cadres parviennent aux employés, aux clients et aux concurrents comme de véritables indicateurs des desseins privilégiés de la direction supérieure. Les départs ou les mutations prennent l'allure de symboles au sein de l'entreprise et sont des éléments importants de changements d'attitudes.

Les normes et les valeurs qui prévalent au sein d'une entreprise ne sont certes pas entièrement contrôlées par la direction. Cependant, les nominations et les politiques de personnel peuvent aider au développement de valeurs nouvelles au sein de l'entreprise. La réorientation peut être mise en oeuvre plus aisément lorsque les normes sociales en vigueur se trouvent à même de l'appuyer. Si, au contraire, les valeurs et les attentes s'opposent aux exigences de la réorientation stratégique, des nominations planifiées

d'avance à certains postes clefs seront alors sans doute nécessaires. À titre d'exemple, la nomination d'un président issu d'une firme de haute technologie a eu un effet catalyseur au sein d'une entreprise de produits électriques. En effet, le conseil d'administration a préféré ce cadre aux candidats provenant des divisions rentables de l'entreprise mais en maturité. La nomination du président et ses choix successifs de cadres supérieurs ont donné une impulsion aux actions d'entrée et de diversification au sein des secteurs de haute technologie.

### **Le processus de nomination de cadres**

La socialisation des ressources humaines aux stratégies passées peut être compensée par des politiques de gestion du personnel qui garantissent la présence d'une relève de nombreux cadres généralistes et d'entrepreneurs au sein de l'entreprise. Afin d'effectuer les nominations, il sera nécessaire d'une part de constituer et de développer un groupe suffisant de cadres de potentiel élevé et d'autre part, de suivre de près l'évolution des exigences des postes de direction.

La formulation d'un système de planification de la relève comprendra les éléments suivants:

- l'analyse des exigences de succès des postes de direction générale au sein de chacune des unités stratégiques en fonction des caractéristiques de la concurrence prévue pour l'avenir;
- l'identification et le développement d'un groupe de cadres de haut potentiel prêts à assurer la relève des postes de direction générale;
- la mise en oeuvre d'un système formel qui permet d'organiser les évaluations subjectives des cadres supérieurs quant à l'adéquation entre les capacités des candidats à des postes de direction générale et les exigences du succès au sein de ces postes.

L'analyse périodique des responsabilités de direction générale au sein des unités stratégiques afin de les réajuster aux exigences concurrentielles prévues s'impose d'emblée. En effet, les industries dans lesquelles les divisions de l'entreprise évoluent subissent des transformations. Il est à prévoir que les stratégies économiques et technologiques privilégiées dans le passé, de même que la relève prévue, ne seront pas toujours adaptées aux situations nouvelles. La mise à jour des tâches de direction rendra possible l'identification adéquate des candidats ou, à tout le moins, diminuera la probabilité de nominations inappropriées. L'objet de l'analyse des postes de direction générale est d'arriver à une convergence raisonnable entre les habiletés, les connaissances et les styles personnels d'une part, et les exigences d'action des rôles de direction d'autre part.

La mise en oeuvre d'un système formel en vue de l'affectation des cadres à des postes de direction générale comporte les activités suivantes: (i) le développement de plans de relève pour les postes de premiers niveaux de direction générale et fonctionnelle; (ii) les évaluations et les appréciations en vue de la nomination de candidats aux postes de direction générale et fonctionnelle; (iii) et la confection des plans de relève et de développement.

La rejuvénation stratégique grâce à la formation et la nomination de cadres de potentiel élevé est bien illustrée par l'exemple suivant. Le président d'une société de fabrication d'appareils ménagers avait décidé d'entreprendre un programme de diversification. Or l'entreprise disposait des ressources financières mais non des ressources managériales expérimentées dans la direction générale. Au lieu d'entreprendre directement un programme d'acquisitions en s'appuyant sur des consultants et le recrutement de cadres extérieurs, le président a décidé de relever les capacités des ressources de direction. Un programme de mutations interfonctionnelles aux niveaux les plus supérieurs et des activités de formation ont donc été mis sur pied. Après quelques années, les cadres ainsi formés étaient en mesure d'élaborer des plans stratégiques qui comportaient des entrées au sein d'industries nouvelles.

En dépit des efforts de planification de la relève de direction générale, la direction supérieure peut constater que les ressources humaines en place sont insuffisantes. Elle songera alors à la promotion de l'entrepreneurship interne.

### **Le renouveau stratégique grâce à l'entrepreneurship interne**

Les entreprises qui adoptent une stratégie de progrès réalisent leurs diversifications grâce à des acquisitions. Cependant, la croissance ne peut s'opérer continuellement par l'achat de firmes à potentiel élevé au sein d'industries en croissance. Le constat de l'offre limitée de telles firmes amène la direction supérieure de plusieurs entreprises à conclure que seuls des efforts internes de développement de nouvelles technologies et de ses applications permettront d'atteindre les objectifs de croissance.

Les entreprises gérées selon des systèmes formels de gestion et de planification excellent dans l'exploitation d'unités en croissance ou en stabilité mais elles ont de la difficulté à être la source d'innovations majeures. Grâce à la mise en place d'un processus de développement de nouveaux produits, ces entreprises peuvent assurer un flux continu de produits nouveaux articulés sur les technologies présentes (Urban et Hauser, 1980). Les recherches en matière de stratégie indiquent cependant que les entreprises qui ont su incorporer en leur sein des groupes qui correspondent aux initiatives des



entrepreneurs techniques sont redevenus innovatrices (Quinn, 1980). Le développement des ressources entrepreneuriales peut s'opérer de deux façons: l'achat de firmes entrepreneuriales ou la stimulation de l'entrepreneurship interne.

L'entreprise qui désire accroître ses ressources entrepreneuriales peut d'abord les acquérir de l'extérieur en prenant des participations au sein d'entreprises en émergence. Ces entreprises sont souvent formées par des diplômés de grades supérieurs qui ont eu l'occasion, en début de carrière, d'entrer en contact avec des domaines scientifiques et des marchés en effervescence (Roberts, 1981). En réalité, ces entreprises n'ont au départ qu'un seul capital soit celui des connaissances techniques des fondateurs et des premiers associés.

Les dirigeants peuvent aussi décider de susciter, au sein de leur entreprise, un climat propice à l'entrepreneurship. Les modes de fonctionnement et le climat en vigueur peuvent en effet freiner l'éclosion d'une relève de cadres entrepreneuriaux. Parmi les méthodes susceptibles de susciter un climat d'entrepreneurship interne mentionnons:

- l'exploitation des idées déjà disponibles au sein de laboratoires de recherche par l'implication de la direction supérieure et la mise en place d'équipes de projets;
- la mise en place de systèmes de rémunération des cadres de direction qui encouragent au sein des unités stratégiques des investissements à long terme, des lancements de produits et des entrées au sein des marchés nouveaux;
- la confection de systèmes de rémunération qui permettent aux cadres et au personnel, d'une part, de financer sans trop de risques personnels les projets de lancement de produits et, d'autre part, de tirer profit personnel des initiatives qui réussissent;
- le lancement de projets internes à partir des technologies et des occasions de marchés sans trop de contraintes imposées par la planification formelle ou les juridictions organisationnelles. Le capital interne disponible rend possible la mise en route de projets sous la protection d'une instance supérieure;
- des encouragements crédibles à l'innovation qui viennent des cadres supérieurs qui ont été eux-mêmes des innovateurs dans des secteurs en émergence.

L'absence d'un climat propice à l'entrepreneurship peut conduire une entreprise à une éventuelle stagnation. Ainsi, une entreprise de recherche et de production de vaccins a fait depuis plusieurs décennies des découvertes

techniques intéressantes. En dépit d'une volonté affichée d'entreprendre la commercialisation des vaccins, ses résultats de vente ont été décevants. Ses procédés de fabrication et ses produits ont été copiés par plusieurs concurrents. Les dirigeants valorisent les performances de recherche mais non les activités commerciales. À moins d'un redressement radical de ses politiques et de ses pratiques de gestion des ressources humaines, cette entreprise est condamnée à vivre de contrats publics au lieu d'émerger comme un acteur-clé dans la biotechnologie.

## CONCLUSION

L'examen continu de l'efficacité des politiques des ressources humaines est le véritable instrument d'intégration à la stratégie. Le succès d'une entreprise dépend, non seulement de la qualité des plans stratégiques, mais surtout de leur mise en oeuvre. Dans cette perspective, la question est de savoir si les systèmes d'évaluation et de promotion incitent les ressources humaines à des résultats personnels conformes aux desseins stratégiques. Dans les divisions qui poursuivent des stratégies de production à coût faible, les systèmes d'évaluation reconnaissent-ils ces intentions? Par ailleurs, au sein des divisions où le succès dépend du lancement continu de nouveaux produits, les systèmes d'évaluation et de promotion stimulent-ils la coopération interfonctionnelle et les comportements propres à l'innovation? D'une manière concrète, il s'agira de vérifier si les politiques quant aux ressources humaines étaient effectivement les stratégies économiques et technologiques de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Yvan, et M. FIRSIROTU, «La dimension culturelle des organisations: conséquences pour la gestion et le changement des organisations complexes», G. Tarrab (éd.), *La psychologie organisationnelle*, Presses de l'Université de Montréal, 1984.
- ALPANDER, G.G., *Human Resources Management Planning*, AMACOM, New York, 1982.
- ANDREWS, Kenneth, *A Concept of Corporate Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, 1980.
- BENDER, Paul, *Resource Management*, John Wiley, New York, 1983.
- CÔTÉ, Marcel, *L'entreprise et l'entrepreneur*, Secor, Montréal, 1984.

- HAMBRICK, Donald, «Environmental Scanning and Organizational Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982, pp. 159-174.
- MILLER, Roger, Le processus d'émergence des firmes de haute technologie, *Gestion*, Nov. 1983.
- MINTZBERG, Henri, «The Mind of the Strategist», S. Srivastva (ed), *Functioning of the Executive Mind*, Jassey-Bass, San Francisco, 1983.
- NEWMAN, William, et Boris YAVITZ, *Strategy in Action*, Free Press, New York, 1982.
- PASCALE, D., *Strategy is not all*, Strategic Management Conference, Montréal, Octobre 1982.
- PORTER, Michael, *Competitive Strategies*, Free Press, 1981.
- QUINN, James B., *Strategic Change*, Irwin, Homewood, Illinois, 1981.
- , «Entrepreneurship and the Large Firm», *Sloan Management Review*, 1980.
- ROBERTS, Edward B., «New Ventures for Corporate Growth», *Harvard Business Review*, Juillet-août 1981.
- SIRBU, Marvin et al., *Technology-oriented complexes*, MIT — Center for Policy Alternatives, Cambridge, Mass., 1978.
- TEITZ, D., *Job Creation in California*, UCLA, 1983.
- URBAN, Glenn & John HAWSER, *New Product Design and Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- UTTERBACK, James et Christopher HILL, *Technological Innovation in A Dynamic Economy*, Pergamon Press, 1980.

### ***Organizational Strategy and Human Resources***

The subject of this article is the relation between corporate strategy and the management of human resources. Three strategies are studied: entrepreneurship, growth and rejuvenation. The entrepreneurial strategy, especially in emerging industries, is characterized by groping moves and successive adaptations of products and technologies to effective demand. High levels of uncertainty exist as to product designs, customer expectations and technical choices: Swift adaptations are thus required. The corresponding approach to the management of human resources is first and foremost recruitment of managerial and scientific personnel trained in relevant «incubators» so as to balance the skills and competencies which the firm requires. This personnel is given discretion in an informal and flexible organizational context. The entrepreneurial team is thus in a position to modify products, services and distribution networks until the demand generated can sustain a viable enterprise. In the process many firms fail, some perform adequately and only a few become large scale.

The growth strategy is characteristic of those firms which operate in industries where major technical and economic uncertainties have been reduced by successful entrepreneurs and where penetration of successive market segments leads to regular growth. In such industries, the critical strategic choices have been made and the focus is on the exploitation of opportunities. The approach to the management of human resources is oriented towards the achievement of coherence between the abilities and competencies of managers and the key competitive tasks required to attain success and performance. The process of arriving at coherence hinges on the integration of plans and management systems for human resources to strategic corporate planning. However, this approach often entails the development of a corporate culture which promotes patterns of actions and worldviews which may render the firm unable to adapt over the years to declining demand, substitute products and new technologies. As a consequence many successful firms experience decline and decay as their industry matures.

The strategy of rejuvenation may be achieved by the acquisition of growing firms thus leading to a multi-divisional and diverse organizational form. Many firms, however, discover that opportunities for acquisitions have dwindled and are thus obliged to base their re-orientation on the potential of their human resources. The external transformation and rejuvenation of human resources may be attained by i) the development and appointment of managers who symbolize new orientations and who undertake transitions in the corporate culture; ii) the planning of succession in managerial roles through transfer, development and the broadening of individual experiences; and iii) the promotion of internal entrepreneurship. Continual reassessment of human resources policies is required to insure their appropriateness in the light of the competitive context.

## THE JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS

The Journal of the Industrial Relations Society of Australia  
Editor: Professor John Niland, University of New South Wales

Vol. 26, No. 4, December 1984.

*Articles:* Australian Union Density Rates 1976-1982, John D. HILL; Women's Participation in the New South Wales Teachers Federation, Alison M. TURTLE; The Effect of Industrial Relations on Absence Attributed to Injury, Ian LOW; Industrial Relations Theory: Painting by Numbers, Howard GUILLE; Psychological Aspects of Occupational Stress and Workers Compensation, Robert SPILLANE. *Address:* Industrial Relations in a World of Consensus, Malcolm COLLESS. *Book Reviews.*

*Published quarterly. Subscription: Australia \$A32, overseas \$A38 (surface mail). Single issues: \$A9 (including postage). Order from the Business Manager, Journal of Industrial Relations, GPO Box 4479, Sydney, NSW 2001, Australia.*