

## Relations industrielles Industrial Relations



Mabey, Christopher, Graeme Salaman et John Storey, sous la direction de, *Strategic Human Resource Management : A Reader*

François Bernard Malo

Volume 55, Number 3, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051347ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051347ar>

[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 review

Malo, F. B. (2000). Review of [Mabey, Christopher, Graeme Salaman et John Storey, sous la direction de, *Strategic Human Resource Management : A Reader*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(3), 562–564.  
<https://doi.org/10.7202/051347ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2000

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

society remains divided between capitalists and workers, but that relations in the labour process have changed as capital has re-asserted control over managers through standardization and casualization, for example. Finally, the dynamic tension between pressures for convergence and divergence, nationally and internationally, according to sector and even corporation, must be taken into account in assessing labour *processes*, not process.

In sum, this book does, unfortunately, reflect the weaknesses of poorly

edited collections: variable quality of the individual contributions and a lack of explicit thematic development and integration. Fortunately, it does convey the relevance of labour process theory, albeit an expanded and more nuanced version than Braverman's. The excellent essay by Smith and Thompson will provide scholars interested in critical traditions, not just labour process theory, with many ideas for building upon the contributions of the other essays.

LOUISE CLARKE  
University of Saskatchewan

### ***Strategic Human Resource Management : A Reader***

sous la direction de Christopher MABEY, Graeme SALAMAN et John STOREY, Londres : Sage Publications en association avec The Open University Business School, 1998, 334 p., ISBN 0-7619-6032-5 et ISBN 0-7619-6033-3 (pbk.).

La gestion stratégique des ressources humaines est un sujet brûlant d'actualité. De nombreux auteurs ont tenté de l'approfondir pour finalement lui attribuer des épithètes différentes qui bien souvent ne semblaient pas traduire la même réalité. C'est ainsi que la gestion stratégique des ressources humaines fut tour à tour assimilée à un modèle à rendement élevé, à la gestion renouvelée des ressources humaines, à la nouvelle gestion des ressources humaines et à bien d'autres choses encore. Le mérite indéniable de ce livre est de rendre compte de la diversité du questionnement, des réponses et des perspectives utilisées actuellement par différents auteurs pour définir ce qu'est la gestion stratégique des ressources humaines.

Constitué de contributions diverses publiées dans des revues telles que *Journal of Management Studies*, *British Journal of Management*, *Work, Employment and Society*, *Human Resource Management Journal*, *The International Journal of Human Resource Management*, *California Management Review* et *Human Resources Management*, pour ne

nommer que celles-là, ce recueil de textes inclut aussi des parties de livres tirées d'ouvrages comme *The Mutual Gains Enterprise*, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, *Experiencing Human Resource Management* et *Manufacturing the Employee*. Regroupant au total vingt contributions séparées en quatre parties qui sont à chaque fois présentées et commentées par Mabey, Salaman et Storey, ce volume est celui qui est prescrit pour le module de gestion des ressources humaines du programme de MBA offert par The Open University Business School. Le volume s'adresse ainsi donc à un public qui possède déjà certaines notions de base en gestion des ressources humaines et qui souhaite approfondir et nuancer sa compréhension de l'objet d'étude.

Le texte d'introduction à l'ouvrage, intitulé « Strategic Human Resource Management : The Theory of Practice and the Practice of Theory », est tout simplement exquis. Les auteurs débent leur contribution en nous rappelant que la gestion stratégique des ressources

humaines ne fait pas l'unanimité mais plus encore, que deux vagues de contestation auraient pris naissance depuis l'apparition du concept. Alors que la première vague se serait attardée au fossé entre la théorie et la pratique, aux contradictions internes de même qu'au caractère ambigu de la gestion stratégique des ressources humaines, la seconde vague de critique serait constituée de quatre grandes préoccupations. C'est à partir de ces quatre préoccupations que se structure l'ensemble de l'ouvrage.

La première partie du volume comprend six textes et s'intitule « Human Resource Management in Economic and Social Context ». Comme son titre l'indique, elle tente de placer la gestion stratégique des ressources humaines dans le contexte de cette fin de millénaire marquée par les questions de moralité en gestion des ressources humaines, de stratégie et de gestion éthique des ressources humaines, de culture, voire de culte, du consommateur et de comparaisons internationales. Dans cette perspective, la question est de savoir quels intérêts sont servis par l'agenda que nous propose la gestion stratégique des ressources humaines. Partant de là, des interrogations éthiques prennent naturellement naissance d'autant plus qu'il est permis de se demander jusqu'à quel point les systèmes économiques des différentes nations influencent la théorie et la pratique de la gestion stratégique des ressources humaines. Enfin, les auteurs nous amènent à nous demander quelles considérations idéologiques sont sous-jacentes à ce type de gestion.

La deuxième partie, intitulée « Human Resource Management and Business Performance », permet vraiment au volume de Mabey, Salaman et Storey de se distinguer des nombreux ouvrages qui ne font que postuler la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et les performances organisationnelles. Composée de cinq contributions, cette partie examine l'impact de différentes pratiques généralement associées

à la gestion stratégique des ressources humaines sur des indicateurs de performances organisationnelles comme le taux de roulement, la productivité, les performances financières, la démocratie industrielle et la qualité du service à la clientèle. Si le lecteur averti n'y apprend pas nécessairement beaucoup sur le sujet, il sera tout de même intéressé par la rigueur démontrée par les auteurs. Ainsi, à l'aide d'une étude quantitative menée auprès de 3 452 entreprises américaines provenant de nombreux secteurs industriels, Mark A. Huselid en vient à conclure à un lien positif entre les pratiques de travail à haute performance et un bas taux de rotation de la main-d'œuvre, une plus importante productivité et de meilleures performances financières. Toutefois, il semble que la nécessité d'une congruence entre les stratégies de ressources humaines et les stratégies organisationnelles de même qu'entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines ne soit pas encore prouvée scientifiquement.

La troisième partie du volume s'intitule « The Emergence of New, Organizational Forms and Relationships ». Dans cette section, qui regroupe six textes, les sujets abordés sont ceux de l'organisation flexible, de la gestion en réseaux, des entreprises à gains mutuels, de la gestion des ressources humaines dans les PME et des liens entre la gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Dans un texte très intéressant qui reflète bien l'ensemble du volume, Ray Jacques se demande si nous ne sommes pas qu'en train de ressasser les mêmes questions et solutions qu'il y a presque cent ans. Citant des références du début du XX<sup>e</sup> siècle, l'auteur nous montre à quel point les préoccupations sont les mêmes et cela, en dépit du nombre grandissant d'intellectuels qui parlent de l'avènement d'une société post-industrielle caractérisée par de nouveaux enjeux et de nouvelles perspectives de développement.

La quatrième et dernière partie du volume, intitulée « Building Organizational Capability », est composée de trois textes seulement. Il s'agit d'une partie un peu négligée, dont on perçoit mal l'importance. Débutant avec un texte de Ken Kamoche au sujet d'une possible reformulation du concept de gestion stratégique des ressources humaines, elle se termine avec un article très normatif de Ikujiro Nonaka et Ehrotaka Takeuchi à l'intérieur duquel les auteurs tentent de nous convaincre de la supériorité des entreprises japonaises sur leurs concurrentes américaines. Leur argumentation au sujet de la création du savoir, et particulièrement de la transformation du savoir tacite en savoir explicite, n'est pas sans nous rappeler les prescriptions de certains consultants à la mode. Heureusement, un texte original de Nils Brunsson et Johan P. Olsen intitulé « Reform as Routine » réussit à soutenir notre intérêt jusqu'à la fin.

Loin de contester le caractère ambigu de la gestion stratégique des ressources humaines, Mabey, Salaman et Storey ont décidé de l'assumer pleinement et de céder la place aux contributions les plus diverses. Voyant dans cet amalgame de perspectives, de questionnement et de réponses, un indice de la richesse du concept et une garantie de liberté intellectuelle, les auteurs ont réussi à créer un volume des plus originaux et des plus réussis. En intellectuels avertis, ils nous rappellent qu'au-delà de ces multiples stratifications se trouvent des différences de perspectives mais aussi d'objectifs. Sur un premier plan, celui des praticiens, des gestionnaires, des cadres, des gourous du management, des consultants et certains universitaires nous offrent conseils et prescriptions. Sur un

autre plan, des intellectuels de différentes origines et convictions consacrent leurs énergies à commenter les contributions des premiers et à les mettre en perspective par rapport à la réalité des organisations. C'est sur ce second plan que ce livre se consacre et il y réussit très bien.

Pour conclure, l'ouvrage comporte trois forces et deux faiblesses. La première force de cet ouvrage est de nous dresser un large et riche panorama de la gestion stratégique des ressources humaines. Sa deuxième force renvoie au fait que les auteurs ne se limitent pas qu'à l'aspect théorique de la gestion stratégique des ressources humaines mais, aussi, comme on l'a vu précédemment, à son volet empirique. Enfin, la troisième force de l'ouvrage de Mabey, Salaman et Storey consiste en l'aspect critique développé en filigrane tout au long du volume. Pour ces trois raisons, sa lecture en est fortement recommandée. Bien qu'intéressant à plusieurs égards, l'ouvrage comporte tout de même deux faiblesses. Sa première renvoie aux forces que nous avons identifiées. Consistant en un recueil de textes écrits par de nombreux auteurs, il est parfois difficile de faire la transition entre les différentes contributions qui, de surcroît, ne sont pas toutes de même qualité. La seconde faiblesse de l'ouvrage renvoie au fait qu'il regroupe essentiellement des contributions anglo-saxonnes. Presque aucune place n'est faite aux auteurs français ou québécois, de sorte que l'attrait du volume est pour le public francophone moins important qu'il aurait pu l'être autrement.

**FRANÇOIS BERNARD MALO**  
Université de Toulouse 1