

## Relations industrielles Industrial Relations



*Gestion stratégique des ressources humaines.* Par Jean-Yves Le Louarn, Paris : Éditions Liaisons, 2010, 275 p., ISBN : 978-2-8788-0816-2.

François Bernard Malo

Volume 67, Number 3, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1012547ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1012547ar>

[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. (2012). Review of [*Gestion stratégique des ressources humaines.* Par Jean-Yves Le Louarn, Paris : Éditions Liaisons, 2010, 275 p., ISBN : 978-2-8788-0816-2.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(3), 548–550. <https://doi.org/10.7202/1012547ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2012

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/>

cette génération a été peu exposée à l'international et peut avoir des difficultés d'adaptation culturelle dans le nouveau contexte d'internationalisation de la Chine. Enfin, la nouvelle génération se compose d'une combinaison de locaux, d'émigrés revenus au pays ou d'expatriés. Ceux-ci ont eu une plus grande exposition à l'international, sont plus adaptables et connaissent mieux les langues étrangères, l'anglais principalement. Ces différentes générations se traduisent par des défis différents dans les organisations.

Pour conclure, l'ouvrage est donc une excellente synthèse sur le monde des affaires, l'économie, les secteurs d'activité (luxes, automobile, etc.) et les travailleurs en Chine. Outre le contenu fort instructif, il faut souligner l'excellente présentation graphique de l'ouvrage, le nombre important de tableaux et de schémas fort pertinents, ainsi que la section finale de chaque chapitre, qui rassemble les « points clés ». Cela en fait donc un ouvrage tout à fait pertinent pour les chercheurs et les étudiants en science politique, en gestion, en relations industrielles et en gestion des ressources humaines.

**Diane-Gabrielle Tremblay**

Télé-université, UQAM

### **Gestion stratégique des ressources humaines**

Par Jean-Yves Le Louarn, Paris : Éditions Liaisons, 2010, 275 p., ISBN : 978-2-8788-0816-2.

L'ouvrage de Jean-Yves Le Louarn, intitulé *Gestion stratégique des ressources humaines*, fait partie des contributions francophones attendues dans la mer des écrits disponibles dans la langue de Shakespeare. Après avoir brièvement examiné le contenu de chacun des chapitres composant ce livre, nous présenterons notre appréciation générale de même que quelques pistes à explorer par l'auteur en vue d'une prochaine édition.

La contribution de Le Louarn se compose de onze chapitres d'une longueur et d'une

profondeur inégales. Dans le premier chapitre, intitulé « Apprendre la gestion des ressources humaines? », l'auteur prend soin de relever que la gestion des ressources humaines (GRH) fait partie des domaines de la vie des entreprises où la formation n'est toujours pas un prérequis à la pratique et où la recherche scientifique date d'au plus une cinquantaine d'années. Après avoir relevé que la GRH est beaucoup plus qu'une question de bon sens, de flair et d'intuition, Le Louarn présente sa dimension éthique et en vient à conclure que si elle est de plus en plus reconnue comme un ingrédient essentiel du succès des organisations, il importe plus que jamais de l'étudier avec soin car le flou et la complexité y sont partout présents et cela, à fortes doses. Pour y progresser, il faut savoir mettre ses préjugés en veilleuse, tolérer l'ambiguïté et faire preuve d'humilité.

Faisant suite au deuxième chapitre qui se propose d'explorer quelques définitions, composantes et acteurs de la GSRH, le troisième nous amène à comprendre toute l'importance de la notion de chaîne de valeur RH et du rôle central qu'y occupe la théorie du capital humain. Ces repères, qui constituent indéniablement le cœur théorique de cet ouvrage, sont par la suite repris sous diverses formes dans chacun des chapitres suivants.

Après un quatrième chapitre dédié à la présentation détaillée d'un exemple complet de stratégie RH au sein d'une importante compagnie aérienne américaine, le cinquième tâche d'expliquer au lecteur comment se construit, au quotidien, une telle stratégie RH. À l'aide de quelques exemples réels, Le Louarn démontre bien que ce n'est qu'après avoir défini les principaux enjeux stratégiques de l'organisation que les acteurs peuvent passer à l'alignement des pratiques RH.

Le sixième chapitre porte quant à lui sur les stratégies RH génériques, les enjeux stratégiques RH et les objectifs stratégiques RH. Si l'auteur y développe des idées d'une

grande importance (pensons notamment au couple objectifs RH – moyens RH et à l'influence des valeurs des dirigeants, des types d'entreprise et de leur évolution sur la stratégie RH), son propos n'est pas toujours très clair et on comprend mal pourquoi un sujet aussi important n'a pas été introduit beaucoup plus tôt... notamment avant le chapitre consacré à l'exemple détaillé d'une stratégie RH au sein d'une importante compagnie aérienne américaine.

Les trois chapitres suivants sont, chacun, consacrés au développement d'une stratégie RH particulière en fonction de l'évolution de l'entreprise et de sa stratégie d'affaires. Tandis que le septième chapitre s'intitule « Soutenir la croissance en attirant et en conservant le personnel », le huitième porte pour titre « Maintenir la compétitivité en réduisant les coûts de main-d'œuvre ». Le neuvième, enfin, s'intitule « Transformer l'organisation en mobilisant les personnels ». Si chacun de ces chapitres est intéressant en soi, l'auteur les traite d'une façon telle qu'il est difficile pour le non-initié d'entrevoir qu'ils ne sont pas nécessairement mutuellement exclusifs et qu'ils peuvent très bien se succéder, voire se chevaucher. Alors que pour certains départements et catégories de main-d'œuvre une organisation pourrait très bien vouloir chercher à attirer et à conserver les meilleurs employés possible afin de soutenir ou de maintenir sa croissance dans un marché spécifique, il est tout à fait loisible d'envisager que, pour un autre département, la stratégie RH consistera plutôt à réduire les coûts de main-d'œuvre voire même, simultanément, à mobiliser les énergies du personnel restant.

Le dixième chapitre, intitulé « Le DRH, acteur stratégique », souligne les multiples rôles que peuvent être amenés à jouer le DRH et l'unité qu'il dirige de même que les défis qui y sont rattachés. Il s'agit là, à notre avis, de l'un des chapitres les plus intéressants de l'ouvrage de Le Louarn. En plus d'être particulièrement bien documenté,

il comporte une bonne dose de réflexion critique et de propositions à la fois originales et audacieuses.

Le onzième chapitre, qui porte pour titre « Évaluer les résultats d'une stratégie RH », insiste quant à lui sur l'importance de mesurer les résultats de la stratégie RH. S'il est vital de savoir élaborer une stratégie RH puis de la mettre en application, encore faut-il prendre le soin de mesurer ses retombées. Dans ce chapitre également très intéressant, l'auteur aborde deux questions d'une très grande importance : Une même stratégie RH peut-elle conduire, au sein d'une même organisation, à des résultats différents en fonction des unités d'affaires concernées? Une même stratégie RH dans des entreprises différentes peut-elle donner les mêmes résultats? L'ouvrage de Le Louarn se termine finalement par une conclusion succincte où l'auteur revient sur l'importance de la mise en œuvre de la stratégie RH et des liens que cette dernière entretient avec la finalité des organisations.

De notre point de vue, la contribution de Le Louarn est intéressante pour trois raisons. Premièrement, elle aide vraiment le lecteur à bien comprendre que la GSRH n'est pas une activité de gestion en soi mais plutôt une façon de penser (et d'organiser) l'utilisation du capital humain. Son seul but, pour ainsi dire, c'est de mettre en place les conditions individuelles et organisationnelles qui vont inciter les employés à utiliser leurs ressources pour créer de la valeur. En ce sens, la GSRH ne saurait être étudiée sans une réflexion plus large sur la gestion des organisations et leurs stratégies d'affaires. Les nombreux exemples qui parsèment l'ouvrage permettent au lecteur de bien comprendre toute l'importance de se donner une perspective plus large des enjeux RH et de construire une plus grande cohérence entre des pratiques qui sont encore trop souvent vues (et gérées!) comme des éléments indépendants les uns des autres.

Deuxièmement, cet ouvrage démontre bien que si une organisation veut connaître

du succès, il faut qu'elle acquière les services d'un professionnel bien formé qui saura prendre les multiples décisions complexes qui s'imposent. En d'autres mots, si certains peuvent encore aujourd'hui prétendre être de bons DRH sans diplôme et savoir bien faire les choses « à la petite semaine », ceux qui aspirent à gérer correctement, éthiquement et stratégiquement des ressources humaines devront de plus en plus détenir un diplôme spécialisé en relations industrielles ou en GRH.

Enfin, troisièmement, ce livre aide le lecteur à comprendre que pour aller au-delà des discours et des effets de mode, il est d'une très grande importance de savoir évaluer les résultats d'une stratégie RH et de montrer aux acteurs concernés l'apport spécifique de cette dernière au succès de l'organisation.

D'un point de vue plus critique, l'ouvrage de Le Louarn comporte aussi quelques points faibles. Nous en avons identifié deux. Tout d'abord, au niveau de la structure, la contribution de l'auteur n'est pas des plus claires. Pourquoi, par exemple, ne pas avoir divisé les onze chapitres en trois ou quatre sections différentes bien articulées entre elles? Aussi, pourquoi attendre au tiers de l'ouvrage pour présenter les stratégies RH génériques et donner un exemple de stratégie RH dès le quatrième chapitre alors qu'il en reste encore sept autres à examiner?

Dans un autre ordre d'idées, nous aurions aimé que l'auteur fasse davantage de liens entre sa propre vision de la GSRH et celle de ses contemporains et cela, afin de nous permettre de mieux en apprécier l'originalité. Il aurait été très intéressant, à titre d'exemple, que Le Louarn fasse les parallèles entre sa contribution et celle de Gazier, l'un des rares auteurs francophones ayant récemment écrit un livre sur le sujet (*Les stratégies ressources humaines*, 4<sup>e</sup> éd., Paris : Éditions La Découverte, 2010).

**François Bernard Malo**  
Université Laval

## **Mobile Living Across Europe II: Causes and Consequences of Job-Related Spatial Mobility in Cross-National Comparison**

Edited by Norbert F. Schneider and Beate Collet, Opladen and Farnington Hills: Barbara Budrich Publishers, 2010, 356 pp., ISBN: 978-3-86649-199-1.

Who wins and who loses in a mobile society? Will mobile people have a better life? Can the European Union's goals of a mobile society be realized? Because mobility is ambivalent, these questions are difficult to answer but, for the first time, these issues have been analyzed on the basis of data from a large-scale European survey and the results presented in the book: *Mobile Living Across Europe II*, a complement to the first volume which mostly addressed descriptive findings. The two volumes present the results of the Job Mob and FameLives research project funded by the European Union's Sixth Framework Programme for Research and Technological Development. Findings were collected in 2007 in France, Germany, Spain, Poland, Switzerland and Belgium to illuminate the issue of spatial mobility, and edited by Norbert F. Schneider and Beate Collet from the Federal Institute for Population Research of Wiesbaden in Germany, to form not only a book worth reading, but also an insightful field guide. Mobility is ambivalent because, while it may promise economic growth, it can bring difficulties for society such as a lack of cultural integration. Despite this, mobility is usually contextualized positively, although no reliable empirical evidence existed about this issue prior to the Job Mob and FameLives survey project.

The book is an attempt to understand job-related spatial mobility. Its first goal is to describe mobility patterns in six European countries and to identify the criteria which actors use to evaluate the impacts and likely consequences of a shifting population. Then, it looks at case studies of particular individuals and families who have recently