

RAPPORT DE RECHERCHE

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
DES RESSOURCES HUMAINES**

**État de la situation
et perspectives d'avenir**

Québec, mai 1992

RAPPORT DE RECHERCHE

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
DES RESSOURCES HUMAINES**

**État de la situation
et perspectives d'avenir**

Gilles Pelletier
Sylvie Grenier
Normande Guérin
Claude Drapeau

Vice-présidence à la recherche
et au développement
Office des ressources humaines

Québec, mai 1992

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	iii
Remerciements.....	v
Introduction	1
1.0 La planification stratégique des ressources humaines : cadre d'analyse.....	5
1.1 Définition	7
1.2 Origine et évolution.....	7
1.3 Situation actuelle.....	8
1.4 Étapes du processus.....	10
1.5 Conditions de réussite	12
2.0 Sondage sur la planification stratégique des ressources humaines dans les secteurs public et privé au Canada.....	15
2.1 Objectifs du sondage.....	15
2.2 Méthode de sondage.....	15
2.2.1 Échantillon.....	15
2.2.2 Instrument de mesure	16
2.2.3 Déroulement du sondage.....	18
2.3 Résultats du sondage.....	19
2.3.1 Caractéristiques des organisations participantes	19
2.3.2 Positionnement structurel du responsable des activités de planification des ressources humaines	21
2.3.3 Nature et importance des activités de planification des ressources humaines	22

2.3.4	Raison d'être des activités de planification des ressources humaines	26
-------	--	----

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page	
2.3.5	Expérience en matière de planification des ressources humaines	26
2.3.6	Principaux résultats obtenus de la planification des ressources humaines	27
2.3.7	Satisfaction quant aux résultats obtenus de la planification des ressources humaines	28
2.3.8	Principaux problèmes rencontrés en planification des ressources humaines	28
2.3.9	Activités stratégiques en planification des ressources humaines	28
2.3.10	Opinion d'ensemble sur la planification des ressources humaines	29
2.4	Conclusion du sondage	29
3.0	L'état de la planification stratégique des ressources humaines dans quelques fonctions publiques	33
3.1	La fonction publique du Québec	33
3.2	La fonction publique du Canada	36
3.3	La fonction publique des États-Unis	39
3.4	La fonction publique de la France	43
	Conclusion générale	47
	Bibliographie	49
Annexe 1	La technique Delphi	53

AVANT-PROPOS

En 1989, l'Office des ressources humaines (ORH) s'est donné pour mission de faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une préoccupation dominante dans la fonction publique du Québec dans les années 1990. L'ORH croit en effet que la GRH doit être reconnue, plus que jamais auparavant, comme étant une fonction stratégique pour assurer la pleine réalisation des objectifs des organisations. Dans cette optique, la GRH doit donc devenir plus stratégique, c'est-à-dire s'intégrer à la planification stratégique d'ensemble de l'organisation.

Il appert, comme on le verra plus loin dans ce rapport de recherche, que la planification stratégique des ressources humaines (PSRH) constitue un moyen privilégié pour arriver à gérer de façon plus prévisionnelle ou stratégique les ressources humaines (RH). C'est dans ce contexte que l'ORH a fait de la PSRH l'une des priorités d'action de son plan stratégique 1989-1992. C'est également dans ce contexte que l'ORH a entrepris un projet de recherche pour faire le point sur la PSRH et pour dégager des pistes d'avenir dans ce domaine pour la fonction publique du Québec.

De façon plus particulière, ce projet de recherche vise deux objectifs : premièrement, sensibiliser les autorités gouvernementales et la haute direction des ministères et organismes à l'état de la situation de la PSRH au Canada et dans d'autres pays ainsi qu'à l'importance de celle-ci dans une organisation; deuxièmement, promouvoir l'actualisation de la PSRH dans la fonction publique du Québec en mettant à la disposition des dirigeants¹ et des gestionnaires une instrumentation pertinente et efficace à cette fin et en offrant aux ministères et organismes intéressés à s'engager dans une telle démarche une expertise-conseil en la matière.

Le présent rapport de recherche fait état des constatations qui ont pu être effectuées à la suite d'une

¹Dans ce rapport, la forme masculine est utilisée afin d'alléger le texte et désigne tout aussi bien les femmes que les hommes.

analyse de la littérature récente portant sur la PSRH et des résultats d'un sondage sur le sujet réalisé par l'ORH en 1990 auprès d'entreprises des secteurs public et privé au Canada. Ce document vise donc à répondre au premier objectif susmentionné du projet de recherche.

Un deuxième document, issu du même projet de recherche, sera également publié; il consiste en un guide d'accompagnement dans l'implantation de la PSRH dans les organisations.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet de recherche a fait appel à la contribution de plusieurs personnes qui ont consenti de leur temps, qui ont alimenté le projet par leur réflexion et leurs points de vue et qui ont finalement permis la production du présent rapport de recherche. Nous tenons ici à remercier particulièrement chacune des personnes suivantes : madame Reine Grenier, l'instigatrice du plan de travail de ce projet auquel a collaboré madame Denise Gignac; mesdames Claude La Rue et Danielle Larocque, notamment responsables de la recension des écrits sur la PSRH; madame Suzanne Thompson et monsieur Normand Brissette pour leur participation aux réunions du comité de travail sur le sujet; messieurs Richard Fortier et Robert Jobidon, représentants de ministères et organismes intéressés par la PSRH ; monsieur André Lussier, statisticien, qui a proposé différents modèles de projections des disponibilités futures des ressources humaines; monsieur Eric Kirouac, étudiant à la maîtrise en psychologie à l'Université Laval et alors stagiaire à l'ORH, qui nous a aussi supporté dans ce projet de recherche; enfin, madame Suzie Melançon pour ses commentaires et suggestions concernant le contenu de ce rapport.

Nos remerciements s'adressent également à mesdames Marie-Josée Montminy, Monique Marquis, Lorraine Simard, Ghyslaine Lamontagne et Annick Durocher pour leurs efforts et leur compétence au niveau de la compilation, de la mise en forme et de la présentation des données et des autres informations contenues dans le présent rapport de recherche.

INTRODUCTION

Ce n'est pas par hasard que l'ORH a retenu la PSRH comme priorité d'action dans son plan stratégique 1989-1992. Au contraire, l'ORH en est arrivé à cette décision parce qu'elle s'imposait presque d'elle-même à la suite d'une lecture attentive de l'environnement.

L'ORH a constaté en effet, à l'occasion de sa démarche de planification stratégique, un défi dorénavant permanent pour les organisations contemporaines : l'adaptation au changement. On devra donc y faire face pour survivre, continuer à se développer et tirer profit au maximum des opportunités de l'environnement. L'ORH s'est aussi rapidement retrouvé face à une autre constatation : le rythme, l'imprévisibilité et la complexité du changement qui ne semblent pas diminuer et ce, partout à travers le monde.

Il n'est pas approprié, dans le cadre de cette introduction, de rappeler toutes les constatations et/ou toutes les prévisions qui ont été portées sur la place publique par plusieurs praticiens et théoriciens ces dernières années, en termes d'enjeux et de défis pour la GRH. Les personnes intéressées par plus de détails sur le sujet peuvent consulter, notamment, les écrits suivants : Bourbonnais et Gosselin (1988); Guérin, Le Louarn et Wils (1988); Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988); Malo (1988); Manion (1988); Zussman (1988); Arpin (1989); Audet et Bélanger (1989); Néron (1989); Audet (1990); Brown-John (1990); Jacques (1990); Commission du budget et de l'administration (1990); Allard (1991); Wils, Le Louarn et Guérin (1991), pour ne citer que ceux-là.

Qu'il suffise cependant de mentionner à titre d'exemples, au plan des enjeux actuels et de demain, les réalités suivantes : déréglementation et internationalisation des marchés, fusion d'entreprises, accentuation de la concurrence, accroissement des attentes des consommateurs et "fidélisation" plus difficile de ceux-ci, pression additionnelle sur la qualité des biens produits et des services offerts à la clientèle, automatisation des processus de production, "complexification" du contenu et des exigences des emplois, féminisation, "multiethnisation" et vieillissement de la population active, accroissement des couples à double carrière, montée de l'individualisme et croissance continue des coûts des ressources humaines.

Par ailleurs, au cours des prochaines années, la fonction publique québécoise devra relever plusieurs

défis importants afin de maintenir et même de rehausser son niveau de compétence et d'efficacité et de répondre adéquatement aux attentes des autorités gouvernementales à son égard. Au nombre des grands défis pour la fonction publique, on peut souligner ceux qui suivent :

- la volonté gouvernementale de réduire la présence de l'administration publique au sein de l'économie québécoise (autour de 25 % du produit intérieur brut) au moyen de la réévaluation et de la remise en cause de l'étendue et de la variété de certains services publics;
- la volonté gouvernementale de réduire le déficit budgétaire en assurant un meilleur contrôle des dépenses publiques et en réduisant l'effectif de la fonction publique (4 % au cours de cette année et 2 % au cours des quatre prochaines années);
- la reconnaissance de plus en plus répandue de la nécessité d'accroître la productivité de la fonction publique, en s'assurant notamment de l'utilisation optimale du personnel en place;
- l'accroissement notable des attentes des citoyens envers la fonction publique et la nécessité maintenant reconnue d'améliorer la qualité et l'efficacité des services (politique sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens);
- le vieillissement "inquiétant" de l'effectif de la fonction publique (âge moyen : 42,5 ans) et la prévision envisageable de départs massifs pour cette raison à moyen terme.
- le vieillissement de la population active québécoise qui est susceptible d'amener certains problèmes de recrutement pour la fonction publique (l'une des projections effectuées à partir des pyramides des âges indique que la proportion des 45 -64 ans va augmenter de plus de 50% entre 1991 et 2011);
- la nécessité de s'intéresser dès maintenant à l'identification et à la préparation adéquate d'une relève de qualité pour la fonction publique de demain;
- la nécessité d'accélérer l'accès et l'intégration des membres des différents groupes cibles dans la fonction publique;
- enfin, l'urgence de la planification stratégique du devenir de la fonction publique afin de s'adapter au mieux aux nombreux changements de l'environnement.

Il est certainement plus facile de comprendre, dans le contexte qui vient d'être décrit, l'importance déterminante des ressources humaines (RH) pour l'avenir des organisations, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public. En fait, selon Wils, Le Louarn et Guérin (1991), l'importance critique des

RH pour le succès organisationnel apparaît de plus en plus manifeste dans le monde de la gestion. Plus encore, selon Portwood et Eichinger (1986) et Ulrich (1987), repris par Guérin, Le Louarn et Wils (1988), le véritable avantage ou atout compétitif aujourd'hui, celui sur lequel reposent tous les autres avantages, est celui des RH. L'avantage compétitif réfère aux capacités, aux ressources, aux relations et aux décisions qui permettent à une organisation de capitaliser sur les opportunités de l'environnement et de maîtriser les menaces à l'intérieur de son secteur d'activités (Hofer et Schendel, 1978 dans Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988).

Voilà pourquoi la PSRH semble s'imposer de plus en plus comme étant l'une des réponses stratégiques avantageuses par rapport aux défis d'aujourd'hui et de demain des organisations. Elle constitue en fait un bon moyen de s'assurer de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Le présent rapport de recherche se divise en trois parties: dans un premier temps, on présente un cadre d'analyse de la PSRH; la deuxième partie fait état des résultats d'un sondage sur la PSRH réalisé par l'ORH en 1990; enfin, le rapport se termine par un examen de l'état actuel de la PSRH dans quelques administrations publiques au Canada et dans d'autres pays.

1.0 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES: CADRE D'ANALYSE

En 1990, 30 % des entreprises qui étaient membres de la Fédération canadienne des entreprises éprouvaient de la difficulté à trouver des travailleurs possédant les compétences requises dans ces entreprises. Par ailleurs, les candidats aux nouveaux emplois qui seront créés au cours des années 1990 devront être plus instruits et posséder plus d'expérience. Or, l'offre actuelle de ressources humaines, tant sur le plan quantitatif que sur celui des compétences, sera à peine suffisante pour répondre à la demande (Capello, 1990).

Qui plus est, la croissance de la population active du Canada est en baisse, même si l'on tient compte de l'immigration. De plus, d'ici l'an 2000, l'âge moyen du travailleur augmentera et le bassin de jeunes travailleurs arrivant sur le marché du travail se rétrécira, en chiffres absolus, pour la première fois. De fait, Emploi et Immigration Canada (cité par Capello, 1990) croit que, d'ici l'an 2000, le nombre de travailleurs qualifiés disponibles sera nettement inférieur aux postes vacants.

Si ces projections et ces prévisions devaient s'avérer exactes, la fonction publique devra alors livrer une concurrence plus féroce aux autres employeurs pour le recrutement d'un personnel hautement qualifié. Il devient donc impérieux de recenser le plus rapidement et le mieux possible les compétences des ressources humaines en place, de déterminer la mission que devra se donner la fonction publique dans l'avenir et d'investir ce qu'il faudra dans les ressources humaines pour être en mesure de répondre adéquatement aux besoins futurs (Capello, 1990). Il n'apparaît pas exagéré de croire que la fonction publique du Québec pourrait elle aussi se retrouver dans des situations analogues à celles qu'on prévoit pour la fonction publique du Canada au plan démographique. En effet, la population active du Québec a un taux de croissance comparable à celle du Canada et elle est également vieillissante.

On peut aussi ajouter que la variété et la complexité des services à offrir à la population par la fonction publique ne cessent de croître. La gestion de l'administration publique demande des connaissances et des habiletés jusqu'à maintenant inégalées, en raison principalement d'une marge de manoeuvre financière de plus en plus mince. Les technologies de l'information, qui requièrent que les ressources humaines s'y adaptent, continuent d'envahir le milieu de travail.

Enfin, d'autres thèmes qui sont également d'actualité au Québec sont, par exemple : la reconnaissance d'un lien entre l'efficacité et l'efficience du secteur public et les performances globales de l'économie; la nécessité de faire face à la globalisation accélérée de l'économie et de demeurer compétitif au plan international; la décentralisation du pouvoir de décision au profit des autorités régionales ou locales qui continue d'être l'un des objectifs jugés importants; le souci de maîtriser les dépenses publiques et d'accroître la qualité des services aux citoyens et aux entreprises; l'instauration d'une véritable culture de l'évaluation des politiques et des programmes publics; la formation et le perfectionnement des ressources humaines, qui constituent une priorité pour une adaptation continue et une meilleure gestion; l'introduction graduelle dans les ministères et les organismes d'un processus formel de planification stratégique, pour ne mentionner que ceux-là (Morin, 1992).

Voilà donc autant de bonnes raisons pour continuer de s'intéresser à la PSRH dans la fonction publique du Québec. D'ailleurs, selon Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), il apparaît que les organisations qui prennent en compte dans la formulation de leur stratégie d'évolution, la considération systématique des différents aspects concernant leurs ressources humaines, tout autant que les aspects reliés à leur positionnement concurrentiel, sont plus efficaces à long terme que celles qui gèrent ces deux aspects séparément et l'un après l'autre.

1.1 Définition

La PSRH est un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les modeler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui leur est demandé (Guérin, 1984). En d'autres termes, selon Cascio (1987), repris par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), la PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des demandes de l'environnement externe sur celle-ci et en l'ajustement des compétences des RH à ces exigences prévisibles. Le but

ultime de la PSRH dans une organisation est de s'assurer, à l'avance, que celle-ci pourra disposer des RH requises, en quantité et en qualité, au bon endroit et au bon moment afin de permettre la réalisation de son plan stratégique d'évolution.

La PSRH exige d'une organisation qu'elle analyse le futur autant que le présent et, surtout, qu'elle projette son devenir en fonction des opportunités que présente ce futur anticipé. L'analyse du futur s'appuie principalement sur des techniques telles que le remue-méninges, l'élaboration de scénarios possibles ou la technique Delphi ² (Walker, 1990). L'analyse du futur consiste essentiellement en l'identification des forces qui vont modeler l'avenir, l'évaluation de différents scénarios futuristes, la fixation d'objectifs organisationnels et la sélection des pistes d'action requises par les orientations d'une organisation (Drucker, 1980 dans Walker, 1990).

1.2 Origine et évolution

En Amérique du Nord, la PSRH a vu le jour au début des années 1960, au moment où un certain nombre d'entreprises vivaient des pénuries de RH, particulièrement pour certains types de compétences. Il faudra toutefois attendre le début des années 1970 avant que les responsables de service des RH s'approprient correctement le concept et qu'ils amorcent, non sans peine il faut le dire, le développement des outils nécessaires à son actualisation dans les organisations (Bell, 1989).

La PSRH a connu par la suite une baisse d'intérêt dans les années 1980, principalement en raison de la récession économique du début de la décennie, qui a entraîné des mises à pied massives, et donc une abondance de RH disponibles, de la lente reprise économique qui a suivi la crise et d'un changement de cap chez les dirigeants d'entreprise, à savoir le passage de la planification à long terme à la rentabilité à court terme, la survie immédiate de l'entreprise obligeant (Bell, 1989).

1.3 Situation actuelle

²

Voir à l'annexe 1 en quoi consiste précisément cette technique.

En ce début des années 1990, la PSRH semble encore d'actualité, mais on la pratique toutefois sous des formes un peu différentes de celles du passé. En effet, les impératifs de productivité, de qualité et de service à la clientèle, les changements démographiques qui se profilent pour l'avenir (Bell, 1989) et la recherche d'un avantage compétitif (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988), notamment, font en sorte qu'il existe une reconnaissance grandissante du fait que la PSRH est l'un des éléments à considérer, au même titre que les autres, dans la planification d'ensemble de l'entreprise.

Dans les faits, on se rend compte de plus en plus que la PSRH représente véritablement un atout majeur dans la planification stratégique d'une organisation : elle fournit aux décideurs un éventail plus large de solutions aux questions de fond qui se posent à l'organisation et elle garantit que les RH, financières et technologiques seront chacune pleinement considérées dans l'élaboration du plan stratégique de l'organisation (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988). Pour Bell (1989), la prévision des besoins en RH et l'élaboration de plans stratégiques de RH pour y faire face adéquatement sont des aspects-clés d'une bonne GRH dans une organisation.

Les processus de PSRH conçus et appliqués dans les vingt dernières années continuent de servir de cadre de référence dans plusieurs organisations; toutefois, on constate que la PSRH se fait plus flexible (concentration sur des aspects restreints en RH), plus progressive (analyse des changements de l'environnement de façon itérative et cumulative), plus diversifiée (différents outils, pour différentes situations, à des moments différents) et plus pragmatique (généralement sur un horizon de un à trois ans)(Walker, 1990).

En fait, les prévisions quantitatives détaillées de la demande et de l'offre de RH sont moins courantes (Greer et al., 1989 dans Walker, 1990) à une époque où l'on recherche des approches plus ponctuelles à la PSRH, et ce dans un monde où le rythme du changement ne cesse de s'accélérer. On cherche davantage maintenant des réponses à des questions sur les coûts et les bénéfices des RH et à déterminer leur impact concret sur l'avantage compétitif de l'organisation. On se concentre sur un univers plus restreint de questions importantes sur lesquelles on peut vraiment agir, le tout dans un contexte de ressources de tout ordre qui sont limitées (Walker, 1990).

La PSRH devient ainsi un outil efficace de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), dont l'objet est l'intégration de plus en plus poussée des RH à la planification stratégique d'entreprise (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991). La GSRH est une approche globale de la GRH, qui comporte deux dimensions (Audet, 1990): premièrement, l'exercice d'une influence a priori sur les décisions névralgiques de l'organisation; deuxièmement, l'alignement a posteriori des pratiques de GRH pour supporter adéquatement la réalisation du plan stratégique de l'organisation.

L'influence a priori consiste essentiellement en la production d'analyses sur l'environnement et l'évaluation de scénarios portant sur les RH, la proposition d'actions en ce qui a trait aux orientations, aux stratégies et à la structure organisationnelle et l'établissement de coalitions avec des alliés dans l'organisation. Quant à l'alignement a posteriori, il vise la mise en oeuvre des stratégies de RH retenues dans le plan stratégique, soit l'adaptation des pratiques de GRH de manière à supporter adéquatement les orientations arrêtées par l'organisation.

La PSRH propose un défi stimulant à l'ensemble des gestionnaires d'une organisation et, particulièrement, aux spécialistes des RH. En effet, ces derniers se voient ainsi offrir une chance unique d'améliorer leur capacité de planification et d'orienter le changement organisationnel; mais, par-dessus tout, les spécialistes des RH se retrouvent devant une occasion rêvée de démontrer, plus manifestement que jamais auparavant, leur contribution essentielle à l'élaboration et à la réalisation du plan stratégique d'évolution de leur organisation (Bell, 1989).

1.4 Étapes du processus

Le processus de PSRH comporte généralement la réalisation des six étapes suivantes, selon un document produit sur le sujet par Emploi et Immigration Canada³.

1- L'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation

³Le document d'Emploi et Immigration Canada n'est pas daté; cependant, il est postérieur à 1983 si l'on s'en réfère à sa bibliographie.

L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation vise à connaître le plus précisément possible le contexte dans lequel l'organisation sera appelée à vivre à court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans). Par ailleurs, la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation a pour but d'identifier et de choisir les pistes d'action (mission, objectifs, stratégies, etc.) les plus prometteuses dans ce contexte, et ce pour la période choisie.

2- La prévision des besoins en ressources humaines

La prévision des besoins futurs en ressources humaines, aussi appelée prévision de la demande interne de travail ou prévision des emplois, consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé. En d'autres termes, la prévision des besoins en ressources humaines vise principalement à répondre à trois questions : 1) quelle est la structure d'emplois (catégories, corps) qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation? 2) combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire? 3) quels seront le contenu et les exigences de ces emplois?

3- La prévision des ressources humaines disponibles

La prévision des ressources humaines disponibles, souvent désignée par l'expression prévision de l'offre interne de travail ou analyse des disponibilités, consiste à se faire une idée précise du nombre et de la qualité des ressources humaines qui travaillent actuellement dans l'organisation et qui seront disponibles à une période déterminée.

4- L'analyse des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles

L'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les ressources humaines en place à une période déterminée a pour but de mettre en lumière les différentes situations qui présentent les menaces les plus critiques pour l'évolution harmonieuse de l'organisation. L'évaluation appropriée des déséquilibres relevés permettra d'identifier les défis opérationnels qui se posent à la GRH et d'alimenter le contenu du plan de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

5- Le plan de gestion stratégique des ressources humaines

Le plan de GSRH, qui comporte des objectifs précis et des stratégies d'action, a pour but de supporter concrètement l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et d'éliminer les déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en RH et les disponibilités prévisibles des RH en place à une période déterminée. Le contenu du plan découle essentiellement des impacts sur la GRH des changements de l'environnement, de la stratégie d'évolution retenue par l'organisation et des déséquilibres entre les besoins et les disponibilités que l'on souhaite corriger.

6- Le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines

Le suivi périodique du plan de GSRH vise à s'assurer du déroulement adéquat des activités prévues, à constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en oeuvre et à apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan. Par ailleurs, l'évaluation annuelle du plan de GSRH a pour but de réévaluer dans son ensemble la pertinence et l'efficacité des objectifs et des stratégies contenus dans le plan afin de s'assurer qu'ils sont encore d'actualité ou de les modifier, le cas échéant, et ce dans le but de mieux supporter la stratégie d'évolution de l'organisation.

1.5 Conditions de réussite

Plusieurs facteurs contribuent à la réussite d'une démarche de PSRH. On se limitera cependant à

souligner ici les conditions qui apparaissent les plus stratégiques, selon les écrits recensés dans le cadre de ce projet de recherche.

Avant toute chose, selon Bourbonnais et Gosselin (1988), les dirigeants d'une organisation doivent se sentir responsables de l'adéquation entre les décisions stratégiques de l'entreprise et les politiques et programmes de GRH.

En second lieu, il est nécessaire de convaincre les gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation des avantages de la PSRH et de les engager dans tous les aspects de la démarche (Bell, 1989).

Troisièmement, si l'on veut s'assurer que la PSRH soit cohérente et efficace, l'exercice doit toucher les questions concernant l'environnement externe, tout autant que celles liées à l'environnement interne (Bourbonnais et Gosselin, 1988).

Quatrièmement, il faut tenter d'exploiter au maximum tous les avantages potentiels des RH en place. En ce sens, il faut modeler l'ensemble des fonctions de l'entreprise sur la base des points forts des RH en place et des opportunités les plus prometteuses, du point de vue de la GRH, de l'environnement externe (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988).

Enfin, selon plusieurs auteurs (voir à ce sujet Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988), il ne faut pas cacher le fait que, malgré tous ses avantages, la PSRH engendre des coûts significatifs. Pour n'en citer que quelques-uns, selon Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), la prise de décision devient plus complexe au niveau stratégique; il y a aussi une possibilité plus grande que les dirigeants d'une organisation soient submergés d'information; il y a enfin le fait que la PSRH engendre souvent des engagements très importants de la part de la direction à l'égard des RH.

Voilà donc, en quelques pages, l'état de la situation de la PSRH dans les organisations, selon la littérature récente sur le sujet. Au-delà de cette information, l'ORH était en outre intéressé à connaître l'état actuel de la question dans de grandes entreprises privées et dans le secteur de l'administration publique au Canada. À cet effet, il a donc réalisé un sondage (Pelletier et Grenier, 1991a) sur la PSRH

dans ces organisations. La présentation de ce sondage constitue la prochaine partie du présent rapport de recherche.

2.0 SONDAGE SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ AU CANADA

2.1 Objectifs du sondage

La réalisation par l'ORH d'un sondage sur la PSRH dans certaines organisations au Canada visait trois objectifs :

- 1) compléter l'information rapportée dans la littérature récente sur la PSRH;
- 2) connaître l'état actuel de la PSRH dans les grandes organisations au Canada;
- 3) analyser l'évolution de la situation de la PSRH au Québec depuis 1981-1982, alors que Guérin (1984) réalisait une première recherche sur le sujet au Québec.

La cueillette des données a été effectuée au printemps 1990; la compilation et l'analyse des résultats ont occupé l'été et l'automne qui ont suivi; enfin, les répondants au sondage ont pu prendre connaissance des résultats au printemps 1991.

2.2 Méthode de sondage

2.2.1 Échantillon

Le sondage a visé tous les ministères et organismes des fonctions publiques québécoise et canadienne, les commissions de la fonction publique de toutes les provinces canadiennes, les entreprises privées québécoises comptant 1000 employés et plus, ainsi que les entreprises privées ontariennes fournissant du travail à 2000 employés et plus.

Le sondage a cherché à rejoindre 680 organisations au total, dont 330 francophones et 350 anglophones. À la date d'échéance de considération des réponses, le 16 juillet 1990, 141 organisations francophones (taux de réponse de 43 %) et 78 organisations anglophones (taux de réponse de 22 %) avaient répondu au sondage, pour un taux de réponse global de 32 %. Le taux de réponse de

l'administration publique (67 %) a été beaucoup plus élevé que le taux de réponse global. En effet, 72 répondants de l'administration publique sur une possibilité de 107 ont fourni l'information souhaitée par l'ORH. Cela peut s'expliquer par le fait que le sondage émanait d'un organisme public.

L'analyse des résultats de ce sondage a porté sur 202 organisations, 17 répondants ayant mentionné ne pas faire de PSRH. Les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des organisations visées, puisque l'on peut difficilement écarter l'hypothèse d'un biais relié à la participation au sondage. Il est plausible, en effet, que les organisations s'intéressant de plus près à la PSRH aient répondu en plus grand nombre au questionnaire, alors que cela est beaucoup moins évident pour celles qui accordent moins d'intérêt à ce sujet. Néanmoins, le sondage aura permis de dégager des constats utiles en matière de PSRH dans les organisations.

2.2.2 Instrument de mesure

La cueillette des données pour ce sondage a été effectuée au moyen d'un questionnaire écrit très détaillé comportant pas moins de 170 questions et sous-questions. Le questionnaire utilisé par l'ORH dans son projet de recherche a été largement inspiré de celui utilisé en 1981-1982 par Guérin⁴ (1984) dans une recherche analogue. Par contre, le questionnaire de l'ORH comportait plusieurs modifications et l'ajout de questions, notamment pour connaître l'opinion des répondants sur des aspects tels que les résultats obtenus de la PSRH, leur satisfaction relativement à ces résultats, les problèmes rencontrés et les activités jugées névralgiques en PSRH.

Il est utile d'indiquer que, de l'avis de Guérin, la PSRH dans une organisation origine d'abord des activités du personnel du service des RH qui offre, par la suite, son expertise et ses conseils en la matière aux cadres de l'organisation. Cette conception de l'implantation de la PSRH constitue donc la toile de fond du contenu du questionnaire qu'il a élaboré pour son sondage. Cette conception est différente de celle existant dans la fonction publique québécoise, où les dirigeants, en vertu de la Loi

⁴Monsieur Gilles Guérin est l'un des pionniers en matière de PSRH au Québec. Il nous a apporté une aide précieuse dans le cadre de ce projet. Les auteurs du présent rapport de recherche tiennent à lui souligner toute leur gratitude.

sur la fonction publique, sont responsables et imputables de la GRH et constituent alors de véritables instigateurs et responsables de l'implantation de la démarche de PSRH dans leur organisation. Le rôle du service des RH est plutôt de les supporter dans la réalisation de la stratégie d'évolution de l'organisation.

Le questionnaire utilisé par l'ORH visait à obtenir des informations sur 68 activités de PSRH, associées à sept rôles pertinents à ce secteur d'activités :

- formulation de plans stratégiques de RH;
- analyse, prévision et planification de l'effectif;
- planification et gestion des carrières;
- planification organisationnelle et organisation du travail;
- suivi des programmes de RH;
- systèmes d'information sur les RH;
- relations avec les cadres.

Pour chacune des activités mentionnées dans le questionnaire, il était demandé aux organisations d'indiquer dans quelle mesure celles-ci représentaient une partie importante du travail de la Direction des ressources humaines (DRH) ou de toute autre unité, service ou direction de leur organisation impliqué dans l'une ou plusieurs de ces activités. Il était bien précisé qu'il s'agissait **d'activités réellement réalisées**, et non pas d'activités que souhaiterait actualiser l'organisation.

Selon les consignes données, une activité constitue une partie :

- très importante du travail, si elle est à la fois fréquente et significative;
- assez importante du travail, si elle est fréquente mais pas nécessairement significative ou encore si elle est peu fréquente mais significative;
- peu importante du travail, si elle est peu fréquente et peu significative;
- pas du tout importante, si elle n'est réalisée qu'exceptionnellement ou qu'elle est très peu significative.

Pour chaque grand rôle en PSRH, il était également demandé d'indiquer toute autre activité de PSRH exercée dans l'organisation, mais qui n'était pas mentionnée dans la liste proposée par l'ORH.

Afin de pouvoir comparer les données du questionnaire entre elles, mais aussi pour permettre une comparaison avec les résultats obtenus par Guérin (1984) à la suite de son propre sondage, une valeur numérique ou un indice d'importance a été assigné aux réponses des participants et un indice moyen d'importance a été calculé pour chaque activité et pour chaque rôle en PSRH. Ainsi, la valeur 3 a été assignée à la mention "Très importante", la valeur 2 à la mention "Assez importante", la valeur 1 à la mention "Peu importante" et la valeur 0 aux mentions "Pas du tout importante" et "Ne s'applique pas".

Le questionnaire a été traduit en anglais afin de pouvoir rejoindre adéquatement les entreprises hors du Québec et celles du Québec souhaitant répondre au sondage en anglais.

2.2.3 Déroulement du sondage

La version française du questionnaire a été expédiée aux entreprises concernées en mars 1990. Le questionnaire en anglais, pour sa part, a été envoyé en avril 1990.

Les personnes sollicitées au premier chef pour remplir le questionnaire étaient les responsables principaux des différentes activités de PSRH dans leur organisation ou encore les autres personnes les mieux au fait de la réalisation de ces activités, tout comme au moment du sondage de 1981-1982 de Guérin.

Afin d'assurer le meilleur taux de réponse possible au sondage, deux rappels ont été faits auprès des répondants potentiels : un premier, par écrit, pour l'ensemble des organisations; un second, par téléphone, pour l'administration publique québécoise.

2.3 Résultats du sondage

Comme on le sait, une avalanche de résultats peuvent découler d'un sondage de cette envergure. On se

limitera toutefois, dans le présent rapport de recherche, à présenter les résultats les plus significatifs du sondage.

2.3.1 Caractéristiques des organisations participantes

Une proportion assez semblable des organisations a connu une décroissance (33 %) ou une croissance (36 %) de son effectif depuis cinq ans. Par ailleurs, 79 % des organisations ont connu des changements majeurs depuis cinq ans et 71 % disposent d'un plan stratégique de développement. Ces proportions étaient de 74 % et de 67 % respectivement lors de l'enquête de 1981-1982 de Guérin.

Quelque 45 % des répondants proviennent d'autres provinces que le Québec, essentiellement de l'Ontario (41 %).

En ce qui concerne les organisations non engagées dans des activités de PSRH, bien que leur faible nombre ne permette pas d'en tirer des conclusions fermes, elles sont relativement plus petites, proviennent pour une bonne part de l'administration publique provinciale

québécoise, ont connu des changements majeurs dans une plus faible proportion et disposent plus rarement d'un plan stratégique d'entreprise.

Le graphique 1 illustre la répartition des répondants selon le grand secteur d'activité économique.

GRAPHIQUE 1

Les différents secteurs de l'administration publique représentent 40 % de l'ensemble des répondants. Si l'on ajoute les secteurs de l'enseignement et de la santé et des services sociaux, on obtient alors une proportion de 58 %. Dans l'enquête de Guérin de 1981-1982, la représentation du secteur public était de 35 % seulement. Il est nécessaire de garder à l'esprit cette différence importante de représentation du secteur public entre les deux sondages; il est également nécessaire de considérer que les comparaisons effectuées entre les deux sondages visent seulement à faire ressortir la similitude ou non de leurs résultats et que ces comparaisons ne prétendent pas à la comparabilité parfaite des données des deux sondages.

Le graphique 2 montre que l'effectif des organisations se situe à plus de 3 000 employés dans 44 % des

cas et à moins de 1 000 dans 25 % des cas; ce dernier groupe est essentiellement constitué d'organisations du secteur public, surtout provincial.

GRAPHIQUE 2

2.3.2 Positionnement structurel du responsable des activités de planification des ressources humaines

Comme l'a fait Guérin lors de son enquête de 1981-1982, nous avons regroupé les organisations en trois catégories, à partir des questions portant sur la structure de l'unité où sont assumées les activités de PSRH et des organigrammes fournis par les répondants.

La première catégorie correspond aux organisations à l'intérieur desquelles les activités de PSRH relèvent directement du responsable des RH, la seconde aux organisations où il n'existe pas de service formel de PSRH mais où ces activités sont assumées par une ou plusieurs unités spécialisées, et la troisième aux organisations possédant un service formel

de PSRH. Cette catégorisation peut refléter, au moins en partie, l'importance relative accordée aux activités de PSRH au sein des grandes organisations.

Les résultats indiquent que les organisations ayant un effectif de grande taille, étant en période de décroissance, ayant vécu des changements majeurs ou disposant d'un plan stratégique d'entreprise semblent accorder une importance plus grande aux activités de PSRH, puisqu'elles disposent d'un service formel de PSRH. La suite des résultats du sondage confirme que les organisations disposant d'un service formel de PSRH accordent nettement plus d'importance à plusieurs activités de PSRH, comme on le constatera plus loin dans ce rapport.

Sur le plan des secteurs d'activité économique, on notera les efforts consentis en PSRH par le gouvernement fédéral à la suite de l'implantation de politiques à cet égard au cours des dernières années. Le secteur privé est second en importance en ce qui a trait à l'existence d'un service formel de PSRH.

Curieusement, moins d'organisations du secteur privé correspondent aux deux dernières catégories que lors de l'enquête de 1981-1982, alors que le nombre d'organisations étudiées est plus élevé (81 comparativement à 72). Les organisations concernées (celles correspondant au positionnement structurel des deux dernières catégories) ont-elles répondu en moins grand nombre au présent sondage? Il est peu probable en effet que les organisations ayant une structure articulée de PSRH au début de la décennie accordent moins d'importance à cette activité aujourd'hui. Par contre, les résultats obtenus semblent indiquer qu'il n'y aurait pas eu d'expansion de ce côté.

2.3.3 Nature et importance des activités de planification des ressources humaines

1) Les rôles exercés en planification des ressources humaines

L'importance relative des différents rôles et des activités en PSRH, dont il est question dans cette section, a été établie en calculant un indice moyen d'importance pour chacun de ceux-ci, à l'aide d'une échelle de mesure allant de "très important", indice 3, à "pas du tout important", indice 0.

GRAPHIQUE 3

Globalement, comme l'indique le graphique 3, deux rôles sur sept apparaissent constituer la partie la plus importante du travail des organisations en matière de PSRH : il s'agit des relations avec les cadres (indice de 2,05) et de la formulation de plans stratégiques de RH (indice de 1,94). Le rôle de relations avec les cadres maintient sa position par rapport à l'enquête de Guérin de 1981-1982 (indice de 2,12). Par contre, le rôle de formulation de plans stratégiques de RH se serait fortement accentué, l'indice passant de 1,66 en 1982 à 1,94 en 1990. Ce rôle comprend à la fois des activités plus étroitement rattachées à la PSRH et d'autres activités plus générales que l'on retrouve dans toute organisation d'importance.

Dans le cas de trois autres rôles, il y a également eu progression significative de l'indice, celui-ci passant de 1,14 à 1,62 dans le cas des activités de planification organisationnelle et d'organisation du travail, de

1,16 à 1,37 au plan du suivi des programmes de RH et de 1,40 à 1,58 pour ce qui est des systèmes d'information sur les RH. En fait, un seul rôle a connu un fléchissement sensible de son indice, soit celui de la planification et de la gestion des carrières, l'indice passant de 1,72 à 1,52.

On peut aussi noter que le rôle qui se démarque toujours comme étant le plus négligé est celui du suivi des programmes de RH (indice de 1,37). Cela reflète sans doute en partie le fait que la PSRH ne semble pas encore très intégrée dans l'ensemble des organisations, le suivi de programmes constituant alors une étape future ou en voie d'implantation. Il est tout de même intéressant de constater la progression importante de l'indice de ce rôle comparativement à l'enquête de 1982 (1,37 versus 1,16).

Enfin, il faut souligner l'amélioration considérable survenue au chapitre de la planification organisationnelle et de l'organisation du travail, l'indice passant de 1,14 à 1,62. Ce rôle se situe ainsi dans la moyenne, alors qu'il se situait au dernier rang dans les résultats de l'enquête de 1982. Cela constitue sans doute la plus agréable constatation du présent sondage; cette situation est vraisemblablement reliée à la conjoncture économique, sociale et technologique des années 1980, marquée par une accélération du rythme des changements technologiques et l'amélioration de la productivité, rendues nécessaires par la décroissance ou le plafonnement de l'effectif, lui-même relié à des contraintes de concurrence accrue et de budgets plus limités. L'enrichissement des tâches et la participation accrue des RH ont également pu contribuer à cette évolution.

Par contre, la baisse marquée (indice passant de 1,72 à 1,52) des efforts consacrés à la planification et à la gestion des carrières paraît importante. Peut-être ces activités sont-elles dirigées vers d'autres spécialistes des RH plutôt que vers les planificateurs? Peut-être cela reflète-t-il aussi en partie la représentation importante du secteur public dans cette enquête, au sein duquel la gestion des carrières, et particulièrement l'aspect de la relève, se fait de façon plus centrale.

2) Les activités jugées les plus importantes en planification des ressources humaines

Les activités jugées les plus importantes par les répondants reflètent la hiérarchie des rôles exercés en PSRH, telle qu'établie dans le graphique 3. La formulation de plans stratégiques de RH (huit activités

sur les dix suggérées) et les relations avec les cadres (sept activités pour dix suggestions) y sont très fortement représentées (15 activités parmi les 22 montrant un indice supérieur à 1,85), alors que le rôle de suivi de programmes n'est pas du tout représenté dans cette liste. Le rôle de relation avec les cadres accapare cinq des sept indices les plus élevés. Des activités telles que la mise sur pied de programmes d'évaluation du rendement, le développement de fichiers individuels des emplois et des employés, l'élaboration de programmes d'analyse et d'évaluation des emplois, l'inventaire des ressources humaines et des postes vacants et la proposition de moyens pour combler les pénuries de RH sont les seules à s'inscrire parmi les plus importantes, outre les activités des deux rôles dominants en PSRH.

En comparaison avec l'enquête de 1981-1982 de Guérin, si les relations avec les cadres demeurent primordiales, on note surtout le très net accent porté sur l'aspect "formulation de plans stratégiques" de RH. Pour le reste, la hiérarchie des activités est relativement voisine entre les deux sondages, les inventaires et fichiers des emplois et des employés de même que l'évaluation du rendement continuant d'occuper un rôle important en PSRH.

2.3.4 Raison d'être des activités de planification des ressources humaines

Quant aux facteurs ayant incité les organisations répondantes à s'intéresser de plus près à la PSRH, les résultats obtenus montrent que les contraintes de type économique ou juridique jouent un rôle important, par opposition aux facteurs plus sociologiques comme les valeurs ou les revendications du personnel. En tête de liste se retrouve la croissance ou la décroissance de l'organisation, ce qui appuie l'hypothèse voulant que la PSRH se voit souvent accorder un plus grand rôle en période de décroissance ou de stagnation.

2.3.5 Expérience en matière de planification des ressources humaines

Après avoir interrogé les organisations sur les facteurs à la source de leur intérêt ou de leur désintérêt pour la PSRH, le questionnaire abordait différents sujets de nature à évaluer le degré actuel de

pénétration de la PSRH dans les organisations. Les éléments explorés étaient :

- le plan stratégique de développement des RH (relève, niveau de l'effectif, rémunération, formation, etc.);
- l'évaluation des besoins futurs en RH;
- l'évaluation des disponibilités futures en RH;
- le programme de planification des carrières;
- le fichier informatisé du personnel;
- le tableau de bord de la fonction "personnel".

Ces divers éléments constituent des pièces essentielles d'un processus de PSRH.

Les résultats obtenus indiquent que 75 % des organisations disposent d'un plan stratégique de développement des RH, 84 % évaluent les besoins futurs et 73 % les disponibilités futures en RH, 72 % gèrent un programme de planification des carrières (plans de relève, tableaux de succession et/ou aide à l'employé pour établir sa propre planification) et 62 % un programme d'évaluation du potentiel à long terme. Enfin, 81 % des organisations utilisent un fichier informatisé du personnel, lequel contient presque toujours les caractéristiques personnelles des employés et des emplois occupés, et souvent d'autres informations; 52 % d'entre elles utilisent un tableau de bord de la fonction "personnel", lequel fait état, le plus souvent à tout le moins, du niveau et de la rotation de l'effectif de l'entreprise.

On peut également constater que certains secteurs d'activité économique montrent un engagement plus grand dans ce processus. Ainsi, en général, l'administration publique fédérale et le secteur privé seraient plus engagés, alors que les autres secteurs montrent un engagement plus variable selon les divers éléments.

L'expérience des organisations participantes dans le domaine de la PSRH est de moins de cinq ans pour 45 % des organisations et de moins de dix ans pour les deux tiers de celles-ci. Quelque 20 % des répondants exercent toutefois de telles activités depuis plus de 20 ans, selon les réponses obtenues au sondage.

2.3.6 Principaux résultats obtenus de la planification des ressources humaines

Les principaux résultats obtenus de la PSRH par les organisations apparaissent au tableau 6. Les 23 résultats évoqués correspondent à 92 % des commentaires recueillis lors du sondage, selon l'opinion personnelle des répondants au questionnaire.

Voici, en ordre décroissant, les résultats qui reviennent le plus fréquemment dans les réponses : amélioration des programmes de développement des RH; meilleure allocation des RH; mise en place de programmes de gestion des carrières et de préparation de la relève; intégration des programmes de RH au plan stratégique de l'organisation; amélioration des programmes d'évaluation du rendement et/ou du potentiel; des processus de dotation améliorés.

2.3.7 Satisfaction quant aux résultats obtenus de la planification des ressources humaines

Les répondants ont fait mention de 170 éléments de réponse à la question sur ce sujet, lesquels ont fait l'objet de 13 regroupements.

Quarante-trois pour cent des organisations se sont dites satisfaites des résultats obtenus de la PSRH, cette dernière ayant entraîné des retombées positives sur les plans du service à la clientèle, de la motivation et du rendement du personnel dans 17 % des organisations. À l'opposé, 12 % des organisations sont insatisfaites de la démarche, principalement en raison du manque d'intérêt de la haute direction (8 % des organisations).

2.3.8 Principaux problèmes rencontrés en planification des ressources humaines

La section du questionnaire portant sur les problèmes rencontrés lors de la mise en oeuvre d'un processus de PSRH a amené 234 éléments de réponse par les participants.

Les trois problèmes les plus fréquemment mentionnés sont : l'intérêt insuffisant de l'organisation; la

préférence accordée à une gestion à court terme plutôt qu'à une gestion prévisionnelle; des lacunes sur le plan des données et des systèmes d'information sur les RH.

2.3.9 Activités stratégiques en planification des ressources humaines

Les 424 activités recueillies sur ce thème ont donné lieu à 17 regroupements, les activités les plus fréquemment indiquées se retrouvant dans l'un des 13 regroupements présentés au tableau 9. Ces 13 regroupements tiennent compte de 96 % des activités de PSRH jugées essentielles par les organisations participantes au sondage.

Au nombre des activités citées comme étant les plus importantes, on retrouve par exemple l'analyse du profil socio-professionnel de l'effectif, la réalisation d'un diagnostic organisationnel de l'état des RH et l'établissement d'orientations stratégiques dans ce domaine.

2.3.10 Opinion d'ensemble sur la planification des ressources humaines

Les opinions sur la PSRH sont très diversifiées. Les 203 commentaires émis par les répondants ont été synthétisés en dix éléments.

Une très forte proportion des répondants qualifient la PSRH d'activité essentielle à une organisation, plusieurs insistant sur le lien de celle-ci avec la planification stratégique de l'entreprise ou avec d'autres sujets d'importance égale. Cependant, même si une partie importante des répondants jugent la PSRH utile, ils estiment qu'elle requiert beaucoup d'efforts et qu'elle doit rester une approche très réaliste pour être viable. Quelques répondants jugent la PSRH comme étant un domaine d'activités mal précisé, très difficile à maîtriser et ne s'adaptant pas au contexte de toutes les entreprises.

2.4 Conclusion du sondage

Le présent sondage a permis de faire un portrait de l'état actuel d'implantation de la PSRH au sein des grandes organisations québécoises et ontariennes. Par rapport à la situation tracée à la suite de

l'enquête de Guérin en 1981-1982, la PSRH ne semble pas avoir amélioré pour la peine sa place au sein des organisations, du moins si l'on se base sur le nombre d'organisations disposant d'un service formel de PSRH. En fait, seul le secteur de l'administration publique fédérale apparaît avoir connu une amélioration à cet égard.

Par contre, on peut noter certaines différences entre les deux recherches sur le plan des rôles exercés dans le domaine de la PSRH. Si les relations avec les cadres représentent toujours le rôle le plus important identifié par les répondants, il y a eu une très nette progression du rôle de formulation de plans stratégiques de RH, comparativement à l'enquête de 1982. D'un rôle de soutien, axé notamment sur des activités d'organisation de fichiers et de prévisions, la PSRH a évolué vers un rôle de type conseil et/ou intégration. Par contre, le rôle le plus négligé demeure encore celui du suivi des programmes, qui ne semble pas être très avancé dans les organisations. On aura aussi noté la diminution de l'importance relative du rôle de gestion des carrières, possiblement reliée à la forte représentation de certains secteurs d'activité dans ce sondage, soit ceux de l'administration publique, de la santé et des services sociaux et de l'enseignement.

En ce qui concerne les différences entre les organisations sur le plan des activités de PSRH, on remarque surtout des écarts lorsque l'organisation dispose d'un service formel de PSRH. Dans ce cas, certaines activités sont privilégiées, dont celles reliées au rôle de formulation de plans stratégiques de RH. Par contre, certaines activités reliées à la PSRH apparaissent moins importantes lorsque celle-ci n'est pas organisée en un service formel. Il s'agit, pour la plupart, d'activités plus directement reliées aux emplois (inventaire des postes vacants, amélioration du contenu des emplois, fichier des emplois, etc.) ou aux employés eux-mêmes (absentéisme, communication, etc.).

Les organisations ont été amenées à s'intéresser de plus près à la PSRH, principalement en raison de facteurs externes (croissance/décroissance, lois et règlements, concurrence, etc.) plutôt que pour des facteurs internes (revendications des RH, roulement, valeurs sociales, etc.). Il est intéressant de noter aussi que la plupart des organisations disposent d'un plan de RH (75 %), en plus d'un plan stratégique d'entreprise (71 %), évaluent leurs besoins en RH (84 %) et leurs disponibilités futures (73 %), et possèdent un fichier informatisé du personnel (81 %), un programme de planification des carrières

(72 %) et, dans une moindre mesure, un programme d'évaluation du potentiel à long terme (62 %) ainsi qu'un tableau de bord de la fonction RH (52 %).

Si l'on ne peut conclure à une amélioration sensible de la formalisation des activités de PSRH au sein des organisations entre les recherches de 1981-1982 et de 1990, on constate nettement une accentuation des efforts reliés à la formulation de plans stratégiques de RH et à la planification organisationnelle; inversement, une importance relativement moindre est accordée à la gestion de la relève, particulièrement dans les organisations plus fortement structurées en termes d'activités de PSRH.

Il reste donc des progrès considérables à accomplir dans ce domaine, notamment sur les plans du contrôle et du suivi des programmes; toutefois, il est intéressant de constater une tendance vers une meilleure PSRH et une organisation du travail mieux adaptée à l'évolution des organisations.

3.0 L'ÉTAT DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS QUELQUES FONCTIONS PUBLIQUES

Ce bref tour d'horizon de la PSRH dans les organisations serait incomplet sans un examen plus précis de la situation dans la fonction publique québécoise ainsi que dans quelques autres fonctions publiques, dont s'inspire quelquefois le Québec pour modeler sa propre fonction publique. C'est ce dont il est question dans cette dernière partie du rapport de recherche.

3.1 La fonction publique du Québec

La situation de la PSRH dans la fonction publique québécoise est décrite à partir de deux sources de données : d'une part, selon les réponses fournies par les ministères et organismes au sondage de l'ORH sur le sujet en 1990 (Pelletier et Grenier, 1991b); d'autre part, sur la base des constatations faites par la Commission du budget et de l'administration à la fin de l'automne 1990, dans son rapport sur l'évaluation de la mise en oeuvre de la Loi sur la fonction publique de 1984.

Voici d'abord comment se présente la situation selon les résultats du sondage susmentionné. Quarante-trois ministères ou organismes, sur une possibilité de 76, ont répondu au sondage de l'ORH; de ce nombre, 35 organisations ont déclaré être engagées dans l'une ou plusieurs des activités de PSRH qui leur étaient proposées dans le questionnaire de sondage, tandis que huit organisations ont répondu n'être impliquées dans aucune activité de cette nature au moment du sondage. Douze des 35 organisations susmentionnées, réalisant des activités de PSRH, comptent plus de 1000 employés, soit la taille minimale des entreprises du secteur privé québécois auxquelles a été adressé le questionnaire de sondage. Les faits suivants se dégagent des réponses fournies par les 35 ministères ou organismes susmentionnés.

À l'instar des autres répondants au sondage, ce sont principalement des facteurs de l'environnement externe (lois et règlements contraignants, décroissance imposée de l'effectif, surplus et/ou pénuries anticipés de main-d'oeuvre, virages stratégiques à prendre, pression des nouveaux styles de gestion, etc.), plutôt que des contraintes issues de l'intérieur des organisations (adaptation aux technologies de l'information, revendications du personnel, nouvelles valeurs, taux de roulement élevé, etc.), qui ont

amené environ la moitié des ministères et organismes de la fonction publique québécoise à s'engager dans différentes activités de PSRH.

À quelles activités de PSRH s'intéresse-t-on particulièrement? On essaie d'anticiper les besoins futurs en RH, on tente de planifier et de gérer les carrières et on s'intéresse à l'évaluation du potentiel à long terme des RH en place, tout comme cela se fait dans d'autres organisations qui ont répondu à ce sondage. Par contre, on remarque un retard appréciable de la fonction publique québécoise, par rapport à d'autres organisations, dans des activités telles que l'application de plans de développement des RH (45 % n'en ont pas, comparativement à 25 % pour l'ensemble des répondants au sondage), la projection des disponibilités futures en RH (aucune prévision dans 45 % des cas, contre 25 % pour l'ensemble), l'utilisation de tableaux de bord de la fonction RH (existence dans 29 % des ministères et organismes, comparativement à 52 % pour l'ensemble) et la constitution de fichiers de données socio-professionnelles sur les employés (formation, expérience de travail, rendement, qualifications, préférences, etc.). On apprend également que beaucoup moins d'organisations de la fonction publique (53 %), comparativement à l'ensemble des répondants (71 %), disposent d'un plan stratégique d'entreprise, un élément capital pour une PSRH cohérente et efficace.

Comme c'est aussi le cas dans d'autres organisations, on s'occupe également dans la fonction publique québécoise d'activités telles que l'inventaire des postes vacants, le conseil individuel aux employés, la proposition de changements structurels ou de nouveau partage des responsabilités, l'amélioration du contenu des emplois, l'analyse de l'impact des changements technologiques et la diffusion d'information aux gestionnaires. Par contre, la fonction publique du Québec consacre moins d'efforts à la formulation de plans stratégiques de GRH, au développement de systèmes d'information sur les RH et au suivi des programmes de RH.

Les avantages perçus de la PSRH dans la fonction publique du Québec sont une gestion davantage proactive des RH, en raison d'une vision à plus long terme, et une meilleure gestion du développement et de la mobilité des RH. Quant aux problèmes auxquels on se bute le plus fréquemment, le sondage rapporte des éléments tels que l'insuffisance d'intérêt de la direction (23 % des répondants), les contraintes de l'environnement (12 % des répondants), une gestion à court terme plutôt que

prévisionnelle, ainsi que des lacunes sur le plan des données et des systèmes d'information.

En bref, le sondage a permis de constater que de nombreux efforts sont effectivement consacrés à des activités de PSRH dans la fonction publique québécoise; toutefois, ces efforts sont rarement structurés et intégrés, ce qui peut dénoter un manque de vision et une gestion principalement réactive. Dans les faits, un seul ministère possède un service formel de PSRH, comparativement à 16 % des organisations lorsque l'on considère l'ensemble des répondants et à 63 % des organisations dans la fonction publique du Canada.

Quelques mois après le sondage effectué par l'ORH, la Commission du budget et de l'administration (1990) en arrive sensiblement aux mêmes constats que l'ORH en ce qui a trait à la PSRH dans la fonction publique québécoise. À la suite de l'analyse des réponses sur le sujet, reçues de 59 ministères ou organismes, la Commission conclut que :

- 1) cinquante ministères ou organismes n'ont aucun système formel de PSRH;
- 2) parmi les neuf qui ont répondu par l'affirmative, l'analyse des documents fournis démontre que les gestes posés sont très rudimentaires, à l'exception d'un seul ministère.

La Commission du budget et de l'administration cite également à ce sujet un document du Comité consultatif de la gestion du personnel (1990). On affirme notamment dans ce document que :

"La planification se fait plutôt de façon opérationnelle à court et moyen termes dans la plupart des organisations".

3.2 La fonction publique du Canada

Le portrait de la situation de la PSRH dans la fonction publique du Canada s'appuie sur trois sources d'information : une analyse de contenu de la partie du Manuel de gestion du personnel (1990) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Canada portant sur le sujet; les résultats du sondage sur la

PSRH effectué par l'ORH en 1990; les renseignements obtenus en entrevue auprès d'agents ou de responsables de la PSRH dans quelques ministères ou organismes du gouvernement du Canada.

C'est le SCT qui a pris le leadership du dossier de la PSRH dans la fonction publique du Canada. Les premiers échanges sur le sujet ont eu lieu au début des années 1980 et ils ont abouti à la conception de quelques approches possibles en ce domaine pour la fonction publique canadienne. Ce n'est toutefois que le 24 janvier 1985 que le Conseil du trésor a approuvé une première politique sur la PSRH pour l'ensemble de la fonction publique du Canada.

Cette politique, contenue au chapitre 2 du Manuel de gestion du personnel déjà cité, définit la PSRH comme étant un processus grâce auquel les questions de RH contribuent aux décisions stratégiques et opérationnelles, en permettant d'élaborer les objectifs, les buts et les activités concernant les RH. La politique du Conseil du trésor veut en effet que la GRH soit appuyée par une planification pertinente faisant partie intégrante, à tous les niveaux, de la planification stratégique et opérationnelle, que la mise en oeuvre des plans soit considérée comme une responsabilité primordiale de la direction et qu'on évalue au moins une fois par année le rendement du ministère sur ce plan.

La politique susmentionnée énonce également les obligations suivantes :

- la haute direction doit reconnaître que la PSRH constitue une responsabilité de gestion et se donner les moyens nécessaires à cette fin;
- les gestionnaires assument, dans leur secteur d'autorité, la responsabilité de la planification des RH qui leur sont confiées et la mise en oeuvre de cette planification et des mesures de redressement qui s'imposent;
- on doit tenir compte, dans la planification stratégique et opérationnelle à tous les niveaux, des objectifs de la fonction publique tout autant que de ceux des ministères;
- les résultats obtenus doivent être évalués et servir à la planification ultérieure;
- on doit informer le SCT ou la Commission de la fonction publique (CFP), selon le cas, des problèmes liés aux RH et recommander les modifications à apporter aux objectifs, aux politiques ou aux priorités concernant les RH dans la fonction publique.

La mise en oeuvre dans les ministères de la politique du Conseil du trésor sur la PSRH a été effectuée au moyen d'instruments qu'on a appelé "plans pluriannuels d'utilisation des RH" (PPRH). Le PPRH est une synthèse des plans concernant les RH qu'un ministère entend réaliser au cours d'une période de planification de trois ans, à l'appui des programmes approuvés par le SCT. Dans les faits, chaque gestionnaire d'unité administrative prépare son propre plan et le plan du ministère consiste essentiellement en l'intégration des plans de l'ensemble de ses gestionnaires.

Le SCT a proposé aux ministères un modèle de PPRH, mais celui-ci n'est fourni qu'à titre indicatif. Le SCT reconnaît ainsi que chaque ministère vit ses difficultés particulières et que le PPRH prendra plus ou moins d'ampleur en fonction de la diversité et/ou de la gravité des problèmes rencontrés. Le contenu des PPRH porte sur des éléments tels que les objectifs et les principales activités du ministère, un aperçu statistique de l'évolution de l'effectif, notamment de la représentation des groupes cibles, et les sujets de préoccupation du ministère (par exemple, les contraintes imposées par les politiques, les questions de RH hors de portée d'intervention des ministères, le réaménagement de l'effectif).

Le cycle du processus de PSRH est le suivant :

- 1° le Conseil du trésor promulgue chaque automne des objectifs de GRH pour l'ensemble de la fonction publique;
- 2° par après, les ministères incorporent dans leurs PPRH ces objectifs et leurs propres objectifs et les communiquent au SCT;
- 3° le SCT et la CFP analysent la conformité des objectifs des ministères avec ceux de l'ensemble de la fonction publique, évaluent s'ils sont suffisants et si les mesures prévues permettront de les réaliser et prennent acte des problèmes soulevés et des solutions proposées par les ministères;
- 4° le SCT fournit aux sous-ministres une rétroinformation sur leur PPRH et sur l'ensemble de la fonction publique;
- 5° à la fin de chaque exercice financier, chaque ministère rédige, pour lui-même, un rapport sur l'efficacité des activités de l'année écoulée par rapport au PPRH;
- 6° à l'occasion, le SCT peut demander à un ministère de fournir la preuve d'une PSRH au niveau d'un ou de plusieurs de ses centres de responsabilité.

On nous a dit, en entrevue, que cette politique du Conseil du trésor sur la PSRH a soulevé beaucoup de résistance dans les ministères, que son implantation s'est faite très lentement et que la qualité des PPRH montrait beaucoup de variation d'un ministère à un autre.

Toutefois, selon le même intervenant, il semble que la situation soit devenue plus acceptable pour tous depuis 1988, moment où le SCT a entrepris de déléguer plus de responsabilités aux ministères et de leur laisser davantage d'autonomie de gestion. De plus, même si les ministères ont toujours l'obligation de faire de la PSRH, ils n'ont plus à transmettre annuellement de PPRH au SCT. Ce dernier se réserve cependant le droit de contrôler ce qui se passe dans les ministères par vérification a posteriori, au besoin.

Par ailleurs, à la lumière des réponses fournies par les ministères fédéraux au sondage de l'ORH sur la PSRH en 1990, il semble que la PSRH dans la fonction publique du Canada en soit encore à un stade embryonnaire malgré certaines percées ici et là et quelques réalisations tendant à démontrer que certains y croient. En effet, malgré l'existence depuis 1985 d'une politique sur la PSRH, il apparaît, selon les répondants, qu'on remplit des formulaires, qu'on établit des bilans et qu'on formule des objectifs principalement afin de répondre à des directives bien plus qu'aux fins de gérer d'une façon planifiée les RH. Par contre, des efforts dans la bonne direction ont également été déployés; par exemple, on a offert des sessions de formation sur la PSRH; on a conçu et développé un vaste système gouvernemental d'information sur les ressources humaines; on a mis au point des modèles visant à intégrer la PSRH au processus budgétaire (Bourgeois et Wils, 1987).

Depuis 1989, dans la foulée du projet Fonction publique 2000, le SCT procède à l'analyse de l'ensemble de ses politiques, directives, manuels, etc. en GRH dans le but de les réduire au minimum requis et de les simplifier le plus possible. La politique sur la PSRH fait partie de cet examen. Selon un projet de politique que l'on a pu lire, il semble que les orientations énoncées par le Conseil du trésor en 1985 soient toujours d'actualité et, en conséquence, il est proposé de les maintenir. Cependant, la mise en oeuvre de cette politique dans les ministères serait encore assouplie par le SCT.

3.3 La fonction publique des États-Unis

Aux États-Unis, l'introduction de la PSRH dans la fonction publique fédérale est une volonté expresse de l'actuel président des États-Unis lui-même, monsieur George H.W. Bush. En effet, avant même son élection à la présidence en 1988, il faisait connaître par écrit à plus de 100 responsables d'organisation ses intentions pour la fonction publique. Au nombre de celles-ci, il y avait la suivante :

"L'Office of Personnel Management doit être un centre vital pour la planification des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. (...). Par ailleurs, la responsabilité des opérations dans le domaine du personnel sera déléguée, au degré maximum possible, aux ministères et à leurs bureaux régionaux". (Bush, 1988) (traduction libre)

Cette prise de position du président Bush a fait dire par la suite que les problèmes vécus dans la fonction publique n'avaient pas retenu une attention présidentielle aussi positive depuis la présidence de John F. Kennedy (Sperry, 1989).

L'Office of Personnel Management (OPM) a été mis sur pied en 1978 pour constituer l'organisme principal de planification des ressources humaines du gouvernement fédéral. Sperry affirme en 1989 que l'OPM n'a pas pleinement développé son potentiel dans ce domaine. Il continue en disant que l'OPM doit maintenant développer sa capacité de planifier les besoins en ressources humaines pour le futur. L'OPM doit concevoir une stratégie d'attraction, de développement et de rétention de ressources humaines de qualité, dans un contexte de tendances démographiques changeantes. Par-dessus tout, il doit prendre le leadership dans la promotion d'une carrière dans la fonction publique et ce, au moment où les organismes fédéraux font face à de sérieux problèmes d'attraction et de rétention dans le cas de plusieurs emplois critiques dans la fonction publique.

Voici d'ailleurs quelques données, provenant de sondages réalisés pour le compte de la Commission d'enquête Volcker sur la fonction publique aux États-Unis, sur le problème grandissant du recrutement dans la fonction publique :

- seulement 13 % des cadres supérieurs recommanderaient aux jeunes de commencer leur carrière au gouvernement;
- seulement 29 des 610 ingénieurs nouvellement diplômés d'un baccalauréat, d'une maîtrise ou d'un doctorat du Massachusetts Institute of Technology et de la Stanford University en 1986 et des 600 diplômés du Rensselaer Polytechnic Institute en 1987 ont accepté un emploi au gouvernement;
- la moitié des répondants à un sondage auprès des conseillers en gestion des ressources humaines de la fonction publique a confirmé que le recrutement de ressources humaines de qualité est devenu plus problématique depuis les cinq dernières années;
- enfin, les trois quarts des répondants à un sondage dans le cadre du programme "Presidential Management Interns" - un programme prestigieux destiné au recrutement des premiers de classe des institutions d'enseignement dans le domaine des affaires publiques à la grandeur des États-Unis - ont répondu qu'ils quitteraient le gouvernement dans un délai de 10 ans (The Bureaucrat, vol. 18, no 2, 1989, pp. 60-62).

La réponse du président Bush à ces statistiques plutôt sombres n'a pas tardé. Le 26 janvier 1989, il annonce aux cadres supérieurs de la fonction publique son choix pour la direction de l'OPM : madame Constance Berry Newman, une fonctionnaire de carrière, qui a commencé son service en 1962 comme commis-dactylographe (Bush, 1989). Il s'agit d'une personne de confiance du président et son mandat est clair : solutionner les problèmes d'attraction et de rétention de RH qualifiées dans la fonction publique.

Le 12 juillet 1989, madame Newman livre, en substance, le message suivant à l'Association des cadres supérieurs de la fonction publique. Il existe une incompatibilité croissante entre les exigences du milieu de travail et les ressources humaines disponibles. C'est ce que révèle le rapport intitulé "Fonction publique 2000", préparé par le Hudson Institute. Selon ce rapport, la fonction publique fédérale peut s'attendre, d'ici l'an 2000, à devoir faire face à trois défis majeurs :

- un marché du travail plus hostile : il y aura moins de jeunes pour combler les emplois des classes du niveau d'entrée; de plus, l'embauche et la rétention des fonctionnaires seront plus compétitifs, particulièrement avec le secteur privé;

- un plus grand nombre de femmes envahira le marché du travail du gouvernement, d'où une demande accrue pour des congés, des garderies, etc.;
- un accroissement de la main-d'oeuvre vieillissante et ce, dans un milieu de travail changeant; il faut donc se préparer à devoir donner de la formation et à trouver des façons d'inspirer ces gens (Newman, 1989).

En 1989, l'OPM examinait des méthodes pouvant permettre de faire face à tout déséquilibre de compétences de ressources humaines dans la fonction publique en regard des besoins d'alors et de demain (Newman, 1989). En 1990, l'OPM s'est notamment attardé à mieux cerner les dimensions de ses problèmes de recrutement de jeunes professionnels de même qu'à mieux localiser géographiquement le problème dans son ensemble; il a aussi mis sur pied une banque centrale d'informations sur les emplois à combler dans la fonction publique sur tout le territoire des États-Unis; il a également mené plusieurs campagnes de publicité sur la fonction publique et sur une carrière dans celle-ci et ce, dans de nombreux collèges et universités; il a de plus expérimenté pas moins de 17 initiatives nouvelles ou élargies en matière de recrutement (par exemple, une prime aux recrues, des rémunérations au-delà des minima et variables selon les recrues, des rémunérations variables selon les villes, etc.); enfin, l'OPM a accordé beaucoup d'attention à l'analyse des projections de la main-d'oeuvre pour les 20 prochaines années (Ingraham, 1990).

En 1991, pour attirer des jeunes à la fonction publique, l'OPM a mis sur pied des programmes de stages coopératifs avec des institutions d'enseignement; il a publié un document intitulé "Federal Career Directory", qui constitue un document de référence complet à l'intention des personnes cherchant de l'information sur les possibilités d'emploi dans la fonction publique; il a mis sur pied un système informatisé de présentation de candidats, qui permet aux organismes d'avoir accès à ses terminaux informatiques pour obtenir des listes de candidats qualifiés pour des emplois particulièrement difficiles à combler, tout autant que pour des emplois à combler par de jeunes diplômés.

Il reste toutefois encore plusieurs défis à relever, dont l'un des plus difficiles et coûteux est celui d'avoir un système central d'information téléphonique sur tous les emplois à combler dans la fonction publique sur l'ensemble du territoire des États-Unis (Newman, 1991).

3.4 La fonction publique de la France

En France, le gouvernement issu des élections législatives de 1988 s'est donné comme projet d'effectuer une vaste rénovation de la fonction publique centrale. On a écrit que "celle-ci était rendue nécessaire par le besoin de la société civile de disposer d'une administration plus proche des préoccupations des citoyens, par les contraintes financières d'une période de rigueur budgétaire et par les demandes formulées par les agents eux-mêmes." (O.C.D.E., 1990, p.85).

Le Premier ministre a donné le ton de la réforme à entreprendre dans une circulaire qu'il a émise en février 1989; cette circulaire énonce les orientations et les priorités d'action pour moderniser la fonction publique. Par la suite, le Premier ministre et l'ensemble des ministres responsables d'un ministère ont tenu, le 21 septembre 1989, un premier séminaire gouvernemental sur le renouveau de la fonction publique. Cette rencontre avait pour but de faire un premier bilan des actions entreprises par les administrations à ce sujet. Les participants à la rencontre en sont ressortis avec 16 nouvelles mesures⁵ à mettre en oeuvre. L'une des mesures retenues à l'occasion de ce séminaire est précisément la nécessité d'instaurer la PSRH dans la fonction publique française.

D'après Barbe (1990), les objectifs majeurs de cette planification sont notamment de :

- connaître l'âge, le sexe, les qualifications et l'expérience de ses agents dans la fonction publique;
- étudier la structure démographique des corps d'emploi et son évolution à moyen et long terme;
- tirer de cette analyse des guides pour la politique de recrutement de la fonction publique et pour les efforts à mener en matière de formation continue des agents de l'État.

Dans cette optique, les participants au séminaire susmentionné ont convenu de ce qui suit:

⁵Les personnes intéressées à connaître la nature de ces mesures peuvent consulter le numéro 251 de La Revue administrative.

- tous les ministères adresseront annuellement au Premier ministre les éléments d'analyse prévisionnelle de leur effectif;
- une mission gouvernementale sera mise en place pour promouvoir la PSRH dans la fonction publique;
- un comité de pilotage de l'implantation de la démarche sera créé au ministère de la Fonction publique et des Réformes administratives pour supporter les ministères (Barbe, 1990).

La PSRH dans la fonction publique française vise à éclairer l'horizon stratégique des autorités administratives en déterminant à l'avance les conséquences de différentes décisions possibles à court, moyen et long terme (Piganiol, 1991).

Où en était la PSRH dans la fonction publique française en 1991? Piganiol (1991) rapporte ce qui suit :

- on perçoit nettement une évolution dans la prise en compte des besoins quantitatifs d'emplois dans les administrations;
- depuis 1989, on a assisté à la mise en place de politiques de PSRH dans l'ensemble des administrations de l'État;
- le ministère de la Fonction publique et des Réformes administratives formule des orientations méthodologiques, initie les actions de formation appropriées et offre une expertise-conseil dans le domaine aux différentes constituantes de la fonction publique;
- les administrations ont maintenant à se doter des techniques nécessaires, qui reposent essentiellement sur la simulation, pour prévoir les fluctuations de RH qui les affecteront dans le futur.

Voilà donc comment se présente la PSRH dans quelques fonctions publiques. On le constate, la PSRH semble prendre graduellement sa place dans l'administration publique, un peu parce qu'on n'a plus tellement le choix, mais aussi parce qu'on en anticipe des bénéfices pour les organisations. Il sera intéressant de suivre l'évolution de ce mode relativement nouveau de gestion dans les quelques années à venir, dans ces fonctions publiques comme dans d'autres organisations éventuellement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Comme on a pu le constater dans ce rapport de recherche, la PSRH est un secteur d'activités relativement jeune et encore sous-développé dans le secteur privé au Canada et dans les quelques administrations publiques pour lesquelles on a pu trouver de l'information sur le sujet. Dans ce contexte, les "modèles à succès" peuvent difficilement être légion; cela explique sans doute en partie la lente progression de la PSRH dans les organisations.

Il semble cependant, d'après plusieurs personnes déjà citées dans ce document, que la PSRH va s'imposer de plus en plus dans les organisations dans les années qui viennent, en raison principalement des changements rapides de l'environnement externe, des impératifs de productivité, de qualité et de service à la clientèle de même que des mutations démographiques de la population active.

La PSRH propose un défi stimulant pour l'ensemble des gestionnaires d'une organisation, tout en constituant l'une de leurs responsabilités de gestion. De plus, la PSRH offre une occasion rêvée aux responsables et aux spécialistes de RH de démontrer, plus manifestement que jamais auparavant, la contribution singulière qu'ils peuvent apporter à l'élaboration et à la réalisation efficace du plan stratégique d'évolution de leur organisation.

Comme on l'a écrit dans ce rapport, la PSRH apparaît comme un outil privilégié entre les mains des gestionnaires et des spécialistes de RH pour arriver à gérer vraiment de façon stratégique les RH. Ces deux groupes de personnes devraient donc saisir cette occasion qui leur est donnée pour commencer à exercer une influence a priori sur les décisions névralgiques de leur organisation. On se donnera ainsi, dans une organisation, toutes les garanties d'être en mesure de réaliser ses objectifs et de se développer, sinon de survivre.

On le sait, les RH ne seront plus aussi abondantes que par le passé; la compétence des RH devra suivre l'évolution de plus en plus rapide de la nature du travail; le rythme du changement ne s'apaisera pas et il faudra continuer de faire plus avec moins, malgré le fait que les besoins de la population ne cesseront de s'accroître. Dans ce contexte, la PSRH pourrait bien constituer l'une des clés importantes de notre capacité de répondre aux nombreux défis qui se poseront à la fonction publique du Québec dans les

années à venir.

L'implantation de la PSRH, à l'échelle d'une organisation, est un vaste chantier. Personne, cependant, n'est forcé de voir aussi grand lorsqu'il s'agit d'amorcer la PSRH. Au contraire, on met toutes les chances de son côté en y allant étape par étape et à petits pas. Cela veut dire, par exemple, commencer par une unité administrative, par une classe d'emploi, par un corps d'emploi ou par une catégorie d'emploi.

Il est connu que le succès attire le succès. Aussi, au bout de quelque temps, on s'apercevra peut-être que ce qui paraissait difficile est au contraire en train de se réaliser petit à petit, c'est-à-dire la contagion de la PSRH dans l'ensemble de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD, Élisabeth. **Tendances et pistes de recherche en gestion des ressources humaines: rapport-synthèse.** Québec, Vice-présidence à la recherche et au développement, Office des ressources humaines, 10 juin 1991, 61 p.

ARPIN, Roland. **Les nouvelles orientations en GRH**, dans Michel Leclerc. *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines.* Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 1-32.

AUDET, Michel. **La fonction ressources humaines a un avenir.** *Gestion*, vol. 15, no 1, février 1990, pp. 17-22.

AUDET, Michel et Laurent Bélanger. **Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada.** *Relations industrielles*, vol. 44, no 1, 1989, pp. 62-89.

BARBE, Roger. **Renouveau du service public : séminaire gouvernemental du 11 juin 1990.** *La Revue administrative*, no 255, mai-juin 1990, pp. 257-259.

BELL, David. **Why Manpower Planning is Back in Vogue.** *Personnel Management*, juillet 1989, pp. 40-43.

BOURBONNAIS, Jean-Pierre et Alain Gosselin. **Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon.** *Gestion*, vol. 13, no 1, février 1988, pp. 23-29.

BOURGEOIS, R.P. et T. WILS. **Compte rendu du livre de N. Morgan.** *Recherches sociographiques*, vol. 28, no 2-3, 1987, pp. 488-492.

BROWN-JOHN, C. Lloyd. **Beyond 2000 : Public Sector Human Resources and Human Resources Management : Report on a Delphi Exercise.** *Administration publique du Canada*, vol. 33, no 3, automne 1990, pp. 366-382.

BUSH, George H.W. **To Some of America's Finest.** *The Bureaucrat*, vol. 18, no 1, printemps 1989, pp. 3-4.

CAPELLO, Gerry. **Point de vue du Conseil du Trésor sur les problèmes stratégiques de la gestion des ressources humaines.** Optimum, vol. 20-2. 1989/90, pp. 85-90.

COMITÉ CONSULTATIF DE LA GESTION DU PERSONNEL. **Observations du CCGP sur la Loi de la fonction publique dans le cadre des travaux de la commission parlementaire.** Québec, Secrétariat du CCGP, septembre 1990, 16 p.

COMMISSION DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION (Assemblée nationale du Québec). **Au service du citoyen, la raison d'être de la fonction publique du Québec.** Québec, Secrétariat des commissions (Hôtel du Parlement), 17 décembre 1990, 152 p.

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. **La planification des ressources humaines dans l'entreprise** (2e édition). Montréal, Direction des affaires publiques, Emploi et Immigration Canada - Région du Québec, (s.d.), 36 p.

GUÉRIN, Gilles. **Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises.** Gestion, vol. 9 , nos 1 et 2, février et avril 1984, pp. 28-36 et pp. 36-43.

GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils. **L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel.** Gestion, vol. 13, no 4, novembre 1988, pp. 23-33.

INGRAHAM, Patricia W. **Federal Recruitment Revisited.** The Bureaucrat, vol. 19, no 3, automne 1990, pp. 13-17.

JACQUES, Jocelyn. **Notes pour l'allocation du Président de l'Office des ressources humaines devant la Commission du budget et de l'administration.** Québec, Vice-présidence à la recherche et au développement, 25 octobre 1990, 21 p.

LENGNICK-HALL, C.A. et M.L. Lengnick-Hall. **Strategic Human Resources Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology.** Academy of Management Review, vol. 13, no 3, 1988, pp. 454-470.

MALO, Nicole. **Changement de profil et de nature de la fonction publique : la gestion doit se mettre au diapason.** Administration publique du Canada, vol. 31, no 2, été 1988, pp. 194-203.

MANION, John L. **New Challenges in Public Administration.** Administration publique du Canada, vol. 31, no 2, été 1988, pp. 234-246.

MORIN, Benoît. **Allocution d'ouverture à l'occasion du séminaire Forum-ENAP et Cercle-ENAP sur "La modernisation de l'administration publique : analyse comparée Canada/France/Grande-Bretagne".** Québec, ministère du Conseil exécutif, 16 mars 1992, 16 p.

NÉRON, Roger. **Le projet d'entreprise et la qualité totale: deux leviers de mobilisation des ressources,** dans Michel Leclerc. Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines. Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 65-82.

NEWMAN, Constance B. **Good Government Needs Good People.** The Bureaucrat, vol. 20, no 2, été 1991, pp. 6-10.

NEWMAN, Constance B. **Challenges of Public Service.** The Bureaucrat, vol. 18, no 3, automne 1989, pp. 15-16.

O.C.D.E. **Examen des évolutions dans la gestion publique.** Paris, Comité de la gestion publique, 1990, 200 p.

PELLETIER, Gilles et Sylvie Grenier. **Importance de la planification des ressources humaines à l'intérieur des organisations.** Québec, Vice-présidence à la recherche et au développement, Office des ressources humaines, mai 1991a, 30 p.

PELLETIER, Gilles et Sylvie Grenier. **Où en est la planification des ressources humaines à la fonction publique du Québec?** Québec, Vice-présidence à la recherche et au développement, mai 1991b, 4 p. (document de travail interne)

PIGANIOL, Raymond. **Recrutement : de l'article 6 aux candidats.** La Revue administrative, no 261, mai-juin 1991, pp. 253-258.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (Gouvernement du Canada). **Manuel de gestion du personnel**, vol. 4, chap. 2, pp. 1-8 et appendice A, pp. A1-A9.

SPERRY, Roger. **Invigorating the Public Service**. *The Bureaucrat*, vol. 17, no 4, hiver 1988-89, pp. 47-50.

WALKER, James W. **Human Resource Planning, 1990's Style**. *Human Resource Planning*, vol. 13, no 4, 1990, pp. 229-240.

WILS, Thierry, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin. **Planification stratégique des ressources humaines**. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, 315 p.

ZUSSMAN, David. **Sables mouvants : la gestion des personnes dans les bureaucraties publiques - Un résumé des discussions**. *Administration publique du Canada*, vol. 31, no 2, été 1988, pp. 146-158.

_____ **The Volcker Commission Summary**. *The Bureaucrat*, vol. 18, no 2, été 1989, pp. 60-62.

_____ **Renouveau du service public**. *La Revue administrative*, no 260, mars-avril 1991, pp. 137-139.

ANNEXE 1

La technique Delphi

La technique Delphi

La technique Delphi est une procédure destinée à obtenir et à organiser les opinions d'un groupe de spécialistes, sans que ceux-ci aient à se rencontrer, sur des questions portant sur les probabilités d'apparition d'événements futurs. Par la suite, ces probabilités deviennent la base sur laquelle s'appuie le processus de planification, lequel vise à favoriser ou à défavoriser l'apparition de ces événements.

Cette approche repose sur l'idée que le jugement intuitif mais informé d'un groupe d'experts représente une source efficace de prédiction d'événements futurs. Cette technique se révèle particulièrement utile et efficace dans la résolution de problèmes complexes.

La technique Delphi s'opérationnalise par une série de questionnaires. Dans un premier questionnaire, on demande aux experts de répondre à une question habituellement très large dans son libellé. Les questionnaires subséquents sont construits à partir des réponses recueillies dans le questionnaire précédent, et ce en termes de convergence et de divergence d'opinions. Le processus s'interrompt lorsqu'un consensus se dégage ou encore lorsque celui-ci ne peut être amélioré de façon significative. En règle générale, la procédure perd de son efficacité au-delà du troisième questionnaire.

Marc-André NADEAU. **La technique Delphi: une technique utile.** Québec, Département de mesure et évaluation, Université Laval, 1982, 46p.

