

# Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises

(première partie)

par Gilles Guérin

Gilles Guérin est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

*Cet article décrit comment les activités de planification des ressources humaines organisées dans les services de ressources humaines de 72 grandes organisations québécoises. La première partie de l'exposé présente le rôle de la planification des ressources humaines (PRH), décrit les organisations qui ont répondu à l'enquête, et sur analyse les principaux modes d'organisation structurelle: niveau hiérarchique du responsable des activités de PRH, positionnement dans l'organigramme, vocation globale du service qu'il dirige, taille des effectifs, etc. . .*

*La deuxième partie (à venir dans Gestion) complétera cette description de l'organisation des activités de PRH en dressant un inventaire des titres des responsables de activités et surtout en analysant la nature et l'étendue des activités qu'ils assument.*

## PROBLÉMATIQUE

Que ce soit au niveau des facteurs économiques, technologiques, sociaux ou législatifs, les sources de changement abondent dans l'environnement de l'organisation moderne. Pour survivre et prospérer, celle-ci doit continuellement se restructurer, se moderniser, développer de nouveaux produits, s'étendre sur de nouveaux marchés, devenir plus concurrentielle. La clef du succès de ces changements dépend en grande partie de ses ressources humaines. Seront-elles suffisantes? compétentes? efficaces? Sauront-elles s'adapter aux nouveaux emplois? Pour réussir, il faut que tous ces paramètres convergent au bon moment et au bon endroit. Tel est le défi de la gestion des ressources humaines dans la plupart des organisations actuelles.

Ce défi est d'autant plus périlleux que l'organisation n'est pas seule à changer et à développer de nouveaux besoins; les ressources humaines évoluent elles aussi, rendant l'équilibre d'autant plus problématique. Plus éduqués et mieux informés, les employés développent de nouvelles aspirations et adoptent de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements au travail. Pour contribuer sincèrement au développement de l'organisation, ils demandent que leurs propres besoins soient pris en considération et, si possible, satisfaits.

Dans ces conditions, la réconciliation des besoins tant de l'organisation que de ses

employés passe de plus en plus fréquemment par l'implantation d'une gestion des ressources humaines (GRH) plus active et incisive. Sans intervention planifiée, la tendance est actuellement, selon Jardillier (1982), à la croissance du désordre entre les caractéristiques des employés et celles du travail qui leur est demandé. La réconciliation ne peut être le seul effet du hasard, elle doit être planifiée et entretenue. Cette gestion "planifiée" des ressources humaines vise alors à prévenir les déséquilibres tant quantitatifs que qualitatifs du marché interne du travail<sup>1</sup> assurant du même coup une compatibilité plus serrée entre les grands projets de l'organisation et les ressources humaines disponibles.

## CARACTÉRISTIQUES D'UNE GESTION PLANIFIÉE DES RESSOURCES HUMAINES

Cette gestion planifiée des ressources humaines possède un certain nombre de caractéristiques qui la distinguent de la gestion traditionnelle. En se préoccupant beaucoup plus du futur et des conséquences des décisions déjà prises ou à prendre, cette gestion apparaît plus **prévisionnelle** et soucieuse non seulement de ne pas hypothéquer l'avenir mais aussi de le préparer. Une considération plus grande des problèmes futurs (surplus et pénuries d'effectifs, manque de relève, vieillissement de la main-d'œuvre. . .), mais aussi une attention marquée à l'amélioration

du potentiel humain de l'organisation (efficacité, polyvalence, intégration) sont des traits majeurs de cette nouvelle orientation. Plus préoccupée de l'adéquation entre le développement de l'organisation et celui des ressources humaines, cette gestion est aussi appelée à se prononcer sur des problèmes organisationnels: restructuration administrative, croissance, changements technologiques, productivité, organisation du travail. . . débordent largement le cadre à proprement parler des ressources humaines. Ce fait, elle apparaît plus **intégrée** et s'inscrit dans un cycle de planification plus large au niveau de toute l'organisation. Cette intégration doit aussi avoir pour objet les grandes activités de la fonction ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, développement, rémunération, qualité de vie au travail, relation du travail) à l'intérieur d'un plan global permettant aux différents programmes de renforcer mutuellement en fonction de objectifs communs. Un tel cadre intégré avec l'élargissement des responsabilités qu'il suscite et la multiplication des facteurs à considérer, favorise le développement d'une gestion plus **systématique** utilisant de plus en plus des techniques quantitatives (prévision, décision, évaluation, simulation, contrôle), mais surtout développant des systèmes complexes d'information grâce aux possibilités offertes par l'informatique.

Enfin, depuis quelques années, cette gestion des ressources humaines, face au

structures de plus en plus complexes, aux communications plus difficiles et à la parcellisation du travail, se doit d'être plus **stimulante** en implantant là où c'est possible une organisation du travail enrichie (regroupements de tâches, responsabilités plus larges, groupes de travail) et en pratiquant une politique de promotion interne (évaluation du potentiel, plan de carrière, design de filières) qui devrait favoriser tout à la fois une satisfaction accrue et une efficacité plus grande des employés.

## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES (PRH)

La PRH peut être décrite comme un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les modérer au changement, et d'établir une adéquation entre les ressources humaines et le travail qui leur est demandé. Quatre remarques découlent d'une telle définition.

Premièrement, la PRH est un processus, c'est-à-dire qu'elle comprend des étapes clairement identifiées (prévisions, objectifs, politiques, programmes, budgets) et articulées dans le temps permettant la révision continue et systématique des activités de GRH.

Deuxièmement, c'est un processus formel dans le sens qu'il aboutit à des documents écrits explicitant clairement et sans ambiguïté possible les diverses décisions prises.

Troisièmement, la PRH est un processus global en ce sens qu'elle permet d'assumer l'ensemble des responsabilités de la fonction ressources humaines. Même si toutes les activités de GRH ne sont pas embrassées par la PRH, ce processus constitue néanmoins le pivot autour duquel doit s'articuler l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines.

Quatrièmement, les activités de GRH sont passées en revue dans une perspective bien spécifique, celle du changement sous toutes ses formes. Sans changements venant continuellement remettre en question l'équilibre du marché interne du travail, la PRH serait inutile! Il suffirait de se corriger progressivement pour atteindre à long terme l'équilibre souhaité.

En conclusion, la PRH n'est pas la GRH mais elle est le point de départ d'une GRH plus prévisionnelle, intégrée, systématique et stimulante, rendue nécessaire par le rythme accéléré du changement et par le

désordre croissant qu'il risque d'entraîner au niveau du marché interne du travail.

## RESPONSABILITÉ DU PROCESSUS DE PRH

Vu sous cet angle, il ne fait aucun doute que la responsabilité de planifier les RH, tout comme celle de les gérer d'ailleurs, est une responsabilité partagée qui s'exerce à tous les niveaux de l'organisation! Nous distinguons trois niveaux où s'assument ces responsabilités. Le premier est celui de la direction générale,<sup>2</sup> le second celui du service des ressources humaines et le troisième celui de n'importe quelle autre unité fonctionnelle (principalement les services d'exploitation: production, marketing, . . .). Dans le premier et troisième cas les ressources humaines sont intégrées au même titre que les autres ressources dans un plan de développement de l'organisation ou de la fonction, par des cadres hiérarchiques poursuivant avant tout des objectifs de développement, de rentabilité, de production, de vente, etc. . . Seul le service de RH développe une préoccupation exclusive vis-à-vis des RH. Son rôle est donc crucial en matière d'intégration des décisions touchant les RH. Certaines de ces décisions relatives au long terme et à la volonté d'aménager le futur, ont leurs sources dans le plan stratégique de l'organisation<sup>3</sup>; d'autres, s'appuyant plus sur le court terme et le potentiel actuel de l'organisation, s'expriment dans les plans opérationnels des unités fonctionnelles. L'animation et la réconciliation de ces démarches stratégiques et opérationnelles reviennent, en ce qui concerne les RH, au service des RH; c'est donc ce service qui est au cœur du processus de PRH puisque la cohérence globale du système de décisions (relatives aux RH) y est validée.

Même si la responsabilité des décisions finales en matière d'utilisation des RH relève des chefs hiérarchiques, il n'est pas exagéré d'affirmer que le responsable du service des RH joue un rôle primordial dans l'élaboration du plan d'action en matière de RH, son intégration, sa mise en œuvre, son amélioration et sa surveillance. Ces responsabilités rehausseraient l'importance de ce service puisqu'il s'agit d'un rôle de coordination, voire de leadership de l'ensemble de la fonction RH. Pourtant à toutes les étapes du processus (prévisions, objectifs, politiques, programmes, budgets), la communication avec la hiérarchie doit être intense puisque c'est elle qui est en première ligne pour atteindre les objectifs organisationnels. Une des causes principales d'échec de la PRH est son élabo-

ration en vase clos dans le service de RH. Le plan apparaît alors comme l'expression d'un pouvoir parallèle menaçant l'autonomie des unités et coupé de la réalité organisationnelle. Les prévisions, les décisions doivent tenir compte des besoins et de perceptions de la hiérarchie. Plus le plan apparaît comme le plan de la hiérarchie plus ses chances de succès sont importantes. En cas d'initiatives spécifiques au service des RH, un important travail de sensibilisation et d'explication doit précéder l'implantation d'éventuels nouveaux programmes, sinon un échec est prévisible.

## ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU SPÉCIALISTE: LE PLANIFICATEUR PROFESSIONNEL

Au niveau du service des RH, l'implantation d'un processus formel de PRH exige donc l'élaboration périodique d'objectifs de politiques et de programmes relatifs aux différentes activités de la fonction RH. Ceci constitue l'essence même des responsabilités d'animation et de direction de cette fonction et le responsable du service des RH ne peut les déléguer. Pourtant caractéristiques précédemment décrites prouvent assez clairement que le processus de PRH engendre une foule d'activités nouvelles: informations sur les emplois, informations sur les employeurs, rencontres avec la hiérarchie, coordination avec les autres fonctions de l'entreprise, propositions stratégiques, intégration des programmes RH, rédaction du plan de RH, contrôle des programmes à l'aide d'indicateurs appropriés, etc. . . Ces activités sont appelées **activités de PRH** et il est fréquent que le responsable du service des ressources humaines s'entoure d'un ou plusieurs spécialistes professionnels pour les accomplir et ainsi contribuer à implanter le processus de planification et par la suite à améliorer le fonctionnement. Il est néanmoins important de distinguer ces activités de soutien, dites activités de PRH, des activités plus générales de GRH passées en revue au cours du cycle de planification. Les premières réfèrent au nouveau champ d'activités qui est en train d'émerger: à l'adoption d'une gestion par plan, à ce que les autres représentent les activités traditionnelles (ou nouvelles) de la (maintenant intégrées, coordonnées) à l'élaboration d'un plan de RH, et assumées par les spécialistes habituels de RH.

Pour ce qui est des activités spécifiques de PRH il est possible, dans les plus grandes organisations, qu'une certaine spécialisation structurelle soit reconnue

forme de création d'un service formel de PRH. A l'intérieur d'un tel service, différents planificateurs professionnels peuvent se compléter et se spécialiser soit au niveau des prévisions, des problèmes d'effectifs, de l'ajustement des structures organisationnelles, de l'adaptation des carrières individuelles, de l'amélioration de la productivité ou de l'évolution des comportements organisationnels. L'émergence progressive de ces nouveaux types de spécialistes dans le service des ressources humaines est clairement perceptible dans les organisations nord-américaines. Par contre, la nature de leurs responsabilités, leurs titres, leur position dans l'organigramme du service des RH sont encore assez flous.

## RECHERCHES SUR LES PRATIQUES D'ORGANISATION DES ACTIVITÉS DE PRH

Peu de recherches existent sur ce sujet des pratiques d'organisation des activités de PRH. La PRH elle-même est un sujet relativement nouveau et les premières recherches se sont plutôt concentrées sur l'analyse du processus de planification ou sur celle des avantages et obstacles à cette planification. Seules une recherche de Walker et Wolfe (1978) et, dans une moindre mesure, une recherche de Clifford et al. (1981) étudient la manière dont la PRH est organisée dans les entreprises nord-américaines. Envoyé aux 300 membres américains et canadiens de la "Human Resource Planning Society" engagés activement dans la planification des ressources humaines de leur organisation, le questionnaire de Walker et Wolfe tentait de cerner la position organisationnelle des professionnels de la PRH et la nature et l'étendue de leurs activités.

Les 83 questionnaires analysés tendent à prouver que la situation est encore bien confuse au niveau du titre et du rattachement structurel de ces personnes. Une bonne partie de la confusion vient de ce que l'expression "professionnel en PRH" peut s'appliquer à une foule de professionnels des RH allant du vice-président au simple agent de ressources humaines.

Plus modestement l'étude de Clifford et associés se contenta de vérifier, par interview directe dans 145 organisations canadiennes, si les activités de PRH sont assumées par un individu, par un département ou ne sont pas assumées du tout.

## NOTRE RECHERCHE AU QUÉBEC

L'objectif de notre recherche est d'étudier

la façon dont les activités de PRH sont organisées dans les services de ressources humaines au Québec. Le concept d'organisation peut recouper des points fort variés. Dans une définition assez englobante, nous analyserons les éléments suivants: le positionnement structurel du responsable des activités de PRH, le titre du responsable des activités de PRH et enfin la nature des activités de PRH assumées.

Seul le premier point sera abordé dans cette première partie; les deux autres seront couverts dans un deuxième article (à paraître dans *Gestion*).

Avant d'analyser les résultats à proprement parler de l'enquête, il nous faut auparavant décrire brièvement notre méthodologie ainsi que les caractéristiques des organisations qui ont répondu à notre enquête.

## MÉTHODOLOGIE

Un questionnaire fut envoyé au responsable du service des ressources humaines de chacune des quelque 180 organisations québécoises ayant 1500 employés ou plus, avec mission de le faire remplir par la personne la plus élevée dans la hiérarchie et dont le profil des responsabilités se rapprochait le plus d'une description de tâches que nous avions incluse comme étant typique de ce genre de professionnel, soit:

- **préparation stratégique des plans de RH**
- **prévision des besoins et disponibilités de RH**
- **planification des effectifs**
- **gestion et planification des carrières**
- **planification organisationnelle**
- **contrôle des programmes de RH**
- **planification et gestion du système d'information sur les RH.**

Cette personne devenait, aux fins de notre étude, le responsable des activités de PRH, dont nous cherchions à déterminer le positionnement structurel, le titre et la nature des activités. Dans le cas où plusieurs personnes se partageaient les responsabilités décrites, le questionnaire devait être transmis à celle qui avait la description de tâches la plus rapprochée<sup>4</sup> de la description-type. Si le directeur des ressources humaines assumait lui-même ces responsabilités il devait répondre lui-même aux questions.

## ÉCHANTILLON DES ORGANISATIONS QUI ONT RÉPONDU

Quatre-vingt-neuf organisations répondit à notre enquête. De ce nombre dix-sept (presque toutes des organisations de moins de 5000 employés) indiquent qu'elles ne pratiquaient aucune des activités-type mentionnées plus haut. C'est donc sur un échantillon utilisant 72 répondants que sont basés les résultats de cette étude.

Le tableau 1 montre que les organisations du secteur privé et les organisations du secteur public ont répondu dans des proportions très semblables à celles de la population. Notre échantillon de répondants peut donc être considéré comme un modèle réduit de la réalité, du moins en ce qui est de la répartition des organisations entre les secteurs privé et public.

Le tableau 2 montre pour sa part que les grandes organisations ont plus répondu que les petites. Avec 37 grandes organisations sur 44, on peut dire que la section population des grandes organisations est nettement surreprésentée dans l'échantillon. Ceci s'explique par le fait que notre procédure de rappel était presque exclusivement dirigée vers ce type d'organisations et aussi que les répondants y étaient plus réceptifs puisque sensibilisés depuis longtemps à la PRH.

## QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS QUI ONT RÉPONDU DES ACTIVITÉS DE PRH

Le tableau 3 décrit quelques autres caractéristiques organisationnelles qui peuvent avoir un impact sur la présence ou l'absence de certaines activités de PRH. Au niveau stratégique, 74% des organisations ont vécu des changements majeurs (changement technologique, restructuration administrative, fusion, expansion, etc.) au cours des cinq dernières années de leur existence et 67% possèdent un document stratégique (plan) explicitant la stratégie de développement (produits, marchés, technologie, investissements) des prochaines années. Pour la majorité (55%) des organisations pratiquant la planification d'entreprise, l'horizon visé par le plan est de cinq ans.

## SERVICE DU PERSONNEL ET EFFECTIFS SOUS JURIDICTION

Nous avons aussi mesuré la taille du service de RH ainsi que la taille des effectifs "sous juridiction". Nous appelons ainsi les effectifs dont est responsable le service

TABLEAU 1		
Répartition des organisations en fonction du type de secteur industriel		
	POPULATION	ÉCHANTILLON
SECTEUR PRIVÉ	113 (63%)	47 (65%)
SECTEUR PUBLIC	67 (37%)	25 (35%)
Total	180 (100,0%)	72 (100,0%)

TABLEAU 2		
Répartition des organisations en fonction du nombre d'employés		
	POPULATION	ÉCHANTILLON
De 1 500 à 5 000 employés	136 (76%)	33 (46%)
Plus de 5 000 employés	44 (24%)	37 (51%)
Pas de réponse à cette question	—	2 (3%)
Total	180 (100,0%)	72 (100,0%)

TABLEAU 3	
Quelques caractéristiques des organisations qui ont des activités de PRH	
ONT-ELLE VÉCU DES CHANGEMENTS MAJEURS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES? (n = 72)	OUI : 53 (74%)
	NON : 19 (26%)
PRODUISENT-ELLES UN PLAN STRATÉGIQUE? (n = 72)	OUI : 48 (67%)
	NON : 24 (33%)
QUEL EST L'HORIZON TEMPOREL DU PLAN STRATÉGIQUE PRODUIT? (n = 47)	1 AN : 11 (23%)
	3 ANS : 8 (17%)
	5 ANS : 26 (55%)
	AUTRES : 2 (4%)

du personnel où se trouve le répondant. Pour certaines organisations, la taille des effectifs totaux et la taille des effectifs "sous juridiction" sont deux variables bien différentes.

La taille médiane du service de RH de ces grandes organisations est de l'ordre d'un peu moins d'une trentaine de personnes (dont 12 professionnels et 17 employés de soutien) mais en fait les tailles sont très disparates (tableau 4) selon l'importance de l'organisation bien sûr mais aussi le secteur industriel, la nature de la main-d'œuvre, etc. . . Le rapport médian des effectifs totaux du service des RH sur les effectifs sous juridiction est de l'ordre de 1/86, alors que le rapport médian du nom-

bre de professionnels en RH sur les effectifs sous juridiction est égal à 1/246, mais là encore l'éventail des rapports est fort large dépendant vraisemblablement de la taille des organisations, du secteur industriel et de la nature des effectifs "sous juridiction".

Si nous parlons des effectifs "sous juridiction" (tableau 5) il faut mentionner qu'un grand nombre des services du personnel contactés (30 sur 72) ne sont pas responsables de tous les effectifs de leur organisation; la taille médiane des effectifs "sous juridiction" (2530 personnes) est donc moindre que la taille médiane des effectifs totaux de l'organisation (5017 personnes).

## POSITIONNEMENT STRUCTUREL DES ACTIVITÉS DE PRH

Les réponses aux questions sur la structure ainsi que l'examen des organigrammes fournis par les organisations montrent que celles-ci se divisent en trois groupes: celles où les activités de PRH sont directement assumées par le responsable d service des RH (modèle 1), celles où n'existe pas de service formel de PRH mais où les activités de PRH sont assumées par une ou plusieurs autres unités spécialisées (modèle 2), enfin celles où existe un service formel de PRH (modèle 3).

Ces trois modèles d'organisation structurelle représentent à notre avis une différenciation et une formalisation croissantes des activités de PRH.

## MODÈLE I: LE RESPONSABLE DU SERVICE DES RH S'OCCUPE DE LA PRH

Sur les soixante-douze organisations qui ont des activités de PRH, seize correspondent à ce modèle où le responsable du service des RH affirme qu'il s'occupe lui-même des activités de PRH.

Généralement, les organisations correspondant à ce modèle ont des effectifs réduits que les 72 organisations considérées dans leur ensemble. Les effectifs sous juridiction sont, dans 50% des cas inférieurs à 2000 personnes, et dans 88% des cas inférieurs à 5000 personnes (médiane est ici de 1750 employés comparativement à 2530 employés pour l'ensemble des 72 organisations qui affirment avoir des activités de PRH). La taille du service du personnel est également réduite puisque la médiane du nombre de professionnels y est de 6 personnes (contre 12 dans l'échantillon des 72 organisations) et la médiane du nombre total d'employés dans ce service est de 10 personnes (contre 30 pour l'échantillon des organisations).

Dans un autre ordre d'idée, ces organisations ont, dans une proportion moind que l'ensemble (62% contre 74%), enregistré des changements majeurs cours des cinq dernières années. Elles produisent moins fréquemment la moyenne un plan stratégique global niveau de l'organisation (56% contre 67%) et la syndicalisation de leurs effectifs est généralement plus importante (de 80% des organisations de ce groupe ont un niveau de syndicalisation mo-

**TABLEAU 4**  
**Nombre de professionnels et d'employés de soutien**  
**dans les services du personnel**

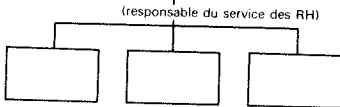
	Moins de 10	10 à 24	25 à 49	50 et plus
Nombre de professionnels	28 (42%)	19 (28%)	11 (16%)	9 (13%)
Nombre d'employés de soutien	21 (31%)	24 (36%)	9 (13%)	13 (19%)
Total (professionnels et soutien)	11 (16%)	19 (28%)	15 (22%)	22 (33%)

**TABLEAU 5**  
**Distribution des organisations en fonction de la taille**  
**des effectifs "sous la juridiction" du service du personnel**

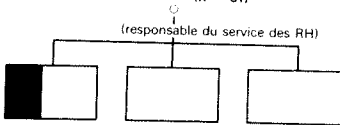
Les effectifs "sous juridiction" représentent-ils tous les effectifs de l'organisation? (n = 72)	oui : 42 (58%) non : 30 (42%)
Taille des effectifs "sous juridiction" (n = 70)	5000 employés et plus : 20 (29%) de 2000 à 5000 employés : 28 (40%) moins de 2000 employés : 22 (31%)

**FIGURE 6**  
**Positionnement structurel du responsable des**  
**activités de PRH (n = 72)**

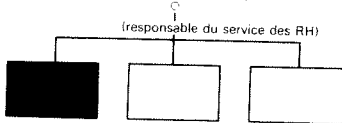
**MODELE 1. Le responsable du service des RH s'occupe de la PRH**  
(n = 16)



**MODELE 2. Le responsable d'une unité spécialisée (autre que PRH) s'occupe de la PRH**  
(n = 31)



**MODELE 3. Il existe un service formel de PRH**  
(n = 25)



\* En noir position du responsable des activités de PRH

pour l'ensemble de leurs catégories de personnel, qui excède 60%).

### MODÈLE 2: LE RESPONSABLE D'UNE UNITÉ DU SERVICE DES S'OCCUPE DE LA PRH

Dans ce modèle 2, qui s'applique aux organisations, le responsable perçoit également plus important : avec un nombre médian d'employés de personnes (contre 30 pour l'ensemble de 9 professionnels (contre 12 pour l'ensemble). Enfin la taille médiane de l'unité spécialisée où sont localisées les activités de PRH est de 8 personnes dont 4 professionnels. Rappelons qu'il s'agit d'unités de vocation plus large que la PRH et que seulement une partie des ressources de ces unités est réellement affectée à des activités de PRH.

Nous avons noté que ce modèle correspond à des tailles d'effectifs sous juridiction supérieures à celles du modèle médiane des effectifs sous juridiction de 2450 employés ce qui est très proche de la médiane de l'échantillon des répondants). La taille du service du personnel est également plus importante : avec un nombre médian d'employés de personnes (contre 30 pour l'ensemble de 9 professionnels (contre 12 pour l'ensemble). Enfin la taille médiane de l'unité spécialisée où sont localisées les activités de PRH est de 8 personnes dont 4 professionnels. Rappelons qu'il s'agit d'unités de vocation plus large que la PRH et que seulement une partie des ressources de ces unités est réellement affectée à des activités de PRH.

L'analyse des organigrammes permet d'envisager deux sous-modèles, selon que les activités de PRH sont assumées par le responsable d'une unité à vocation générale (type "ressources humaines" ou "personnel") ou par le responsable d'une unité plus spécialisée (genre dotation développement).

Dans le premier cas (14 organisations sur 31), les activités de PRH sont donc assumées par une unité "ressources humaines" (ou "personnel") dépendant du vice-président personnel (ou RH ou Relations industrielles, etc. . .). Une telle élaboration structurelle va de pair avec la délégation à cette unité des activités de soutien de la PRH. Dans la plupart des cas il s'agit d'une unité-parapluie qui recouvre des activités structurées en sous-unités telles que dotation, rémunération, formation et SST. Lorsqu'une telle unité existe il est assez fréquent d'assister à une structuration parallèle des autres activités au sein d'une unité "relation du travail".

Dans le deuxième cas (17 organisations sur 31) les activités de PRH sont, comme nous l'avons dit, assumées par une unité d'un type plus spécialisée. L'éventail de subordination du service des RH est ici plus élevé reflétant la différenciation plus

**TABEAU 7**  
Répartition des 31 organisations où il n'y a pas  
de service de PRH, mais où les activités de PRH  
sont assumées par une unité spécialisée

**MODÈLE 2a. Une unité à vocation générale s'occupe de la PRH**  
(n = 14)

• Ressources humaines (ou ressources humaines et autre activité)	9
• Personnel (ou service du personnel ou administration du personnel)	5
	<hr/> 14

**MODÈLE 2b. Une unité à vocation spécialisée s'occupe de la PRH**  
(n = 17)

• Dotation (ou embauchage ou carrière ou dotation et organisation)	7
• Développement (des ressources humaines ou de l'organisation)	6
• Organisation	2
• Recherche et développement	2
	<hr/> 17

poussée, au deuxième niveau de la hiérarchie, de certaines activités comme formation et développement, organisation, dotation, développement organisationnel, rémunération, etc. . . Le tableau 7 montre que dans 13 cas sur 17, le responsable des activités de PRH est soit le responsable d'une unité de dotation (ou embauche ou carrière ou dotation et organisation) soit le responsable d'une unité de développement (développement des RH, formation et développement, perfectionnement des cadres, développement de l'organisation, développement organisationnel). Notons pourtant que dans ce dernier cas, certaines unités sont des unités de développement des RH alors que d'autres réfèrent à des unités de développement de l'organisation (ou développement organisationnel), ce qui représente une distinction importante. Les autres organisations situent leur responsable des activités de PRH soit à la tête d'une unité d'organisation soit à la tête d'une unité de recherche et développement.

**MODÈLE 3: UN SERVICE FORMEL DE PRH EXISTE**

Restent donc vingt-cinq organisations sur les soixante-douze où il existe un service officiel de planification des RH. Nous avons jugé qu'un tel service existait quand on pouvait identifier dans le service des RH une unité dont l'appellation incluait le mot planification ou, dans de très rares

cas, un terme sensiblement équivalent (prévision, développement de la gestion, politiques de personnel).

La taille des effectifs sous la juridiction du service des RH est ici nettement plus élevée puisque la médiane du modèle 3 est de 4550 personnes (contre 2530 pour l'ensemble des 72 organisations). Même si l'éventail des effectifs sous juridiction va de 1500 à 65000 employés, c'est principalement dans les plus grandes organisations que l'on retrouve ce modèle puisque 48% des services du personnel ont sous leur juridiction des effectifs supérieurs à 5000 personnes et que 85% de ces mêmes services du personnel s'occupent de plus de 2000 personnes. Ceci se traduit d'ailleurs en services du personnel assez importants puisque la taille médiane des effectifs y est de 65 personnes incluant un nombre médian de 34 professionnels (contre 30 personnes dont 12 professionnels respectivement pour l'ensemble des 72 organisations).

L'examen des organigrammes nous encourage à faire des distinctions selon que le service de PRH apparaît au deuxième niveau de la hiérarchie du service des RH (modèle 3a) ou au troisième niveau de cette hiérarchie (modèle 3b). Il s'agit là des deux modes d'organisations principaux, mais pour être complet il faut mentionner une structuration du type "corporate" (modèle 3c) et une structuration du type conseiller ou adjoint spécia-

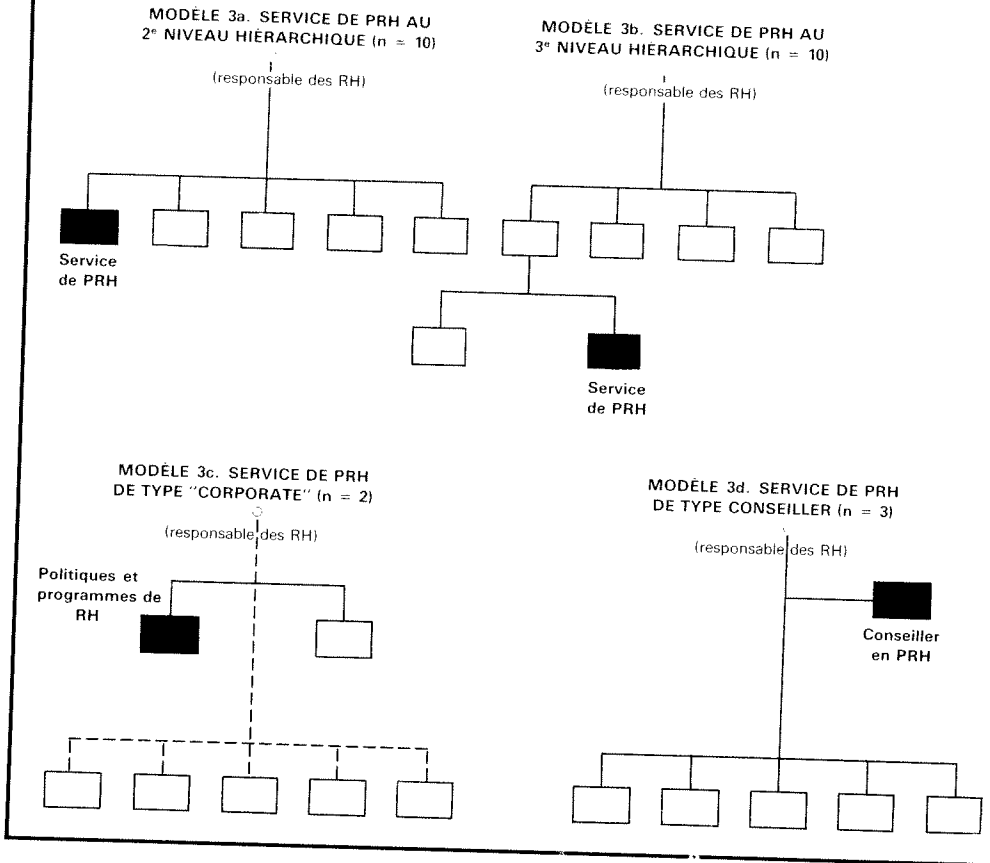
lisé dans les activités de PRH (modèle 3d) telles que décrites à la figure 8 sous forme d'illustrations-type.

Dans le modèle 3a (10 organisations) l'appellation "PRH" apparaissant au deuxième niveau hiérarchique est souvent utilisée conjointement avec une autre appellation (par exemple développement organisationnel, ou organisation, ou formation); il s'ensuit quelquefois une subdivision des activités au troisième niveau hiérarchique et une localisation effectives du service de PRH à ce troisième niveau hiérarchique, ce qui revient à un mode d'organisation identique au modèle 3b. Dans d'autres cas pourtant les organisations étant de taille plus réduite, il n'y a pas de structuration à trois niveaux et le service de PRH est directement relié au responsable du service des RH.

Dans le modèle 3b (10 organisations) on retrouve les mêmes appellations du service de PRH et là encore la PRH peut être associée à d'autres activités comme celles de développement des RH, organisation ou relation avec les cadres. Dans le modèle 3b, il est intéressant de remarquer que le service de PRH se retrouve le plus souvent à l'intérieur d'une unité de développement des RH (tableau 9). A l'intérieur d'une unité spécialisée (développement dotation du modèle 2a), il est donc plus fréquent de voir se développer un service formel de PRH qu'à l'intérieur d'une unité à vocation générale (RH ou personnel modèle 2a) quoique deux organisations sur les 10 du modèle 3b présentent néanmoins ce mode d'organisation. Wal (1980:55) rapporte d'ailleurs que le mode d'organisation dominant aux États-Unis correspond à un service de PRH qui développe à l'intérieur d'une unité parapluie de "PRH et développement" l'intérieur de cette unité se retrouve outre le service de PRH, les unités de développement des cadres, format dotation. La proximité des activités de PRH avec celles de développement des RH et de dotation, déjà entrevue dans le modèle 2, se retrouve donc confirmée dans le modèle 3.

Enfin, il faut mentionner deux organisations où le service de PRH (plutôt que dans ce cas "politiques du personnel" "gestion des programmes de RH") localisé dans une structure du type "corporate" (modèle 3c); le responsable de cette unité participe alors à l'élaboration stratégique des politiques avec les différents directeurs des RH se rapportant même vice-président des RH que l'unité fournit également des services sous f

FIGURE 8  
Illustrations-type du modèle 3



de programmes-type de gestion des RH. Un tel modèle s'applique à des organisations de taille élevée (dans le cadre de l'enquête les effectifs sous juridiction étaient respectivement de 9000 et 65000 personnes).

Pour finir, trois organisations sur les vingt-cinq ayant un service formel de PRH, ont adopté une structuration très légère, de type conseiller ou adjoint, spécialisé en PRH, et se rapportant directement au responsable des RH. Ce professionnel est généralement seul et les organigrammes le représentent en relation "conseil"

comme l'illustre le modèle 3d de la figure 8. Contrairement au modèle 3c, ce mode d'organisation semble pouvoir être adopté aussi bien par une grosse organisation que par une petite organisation.

Le plus souvent, les services de PRH de ce modèle 3, qu'ils soient du type a ou b (c'est encore plus vrai pour les types c et d), sont des unités de taille réduite. Dans 32% de cas, le responsable des activités de PRH est seul. Pour l'ensemble de ces services la taille médiane est de 4 personnes incluant 1 ou 2 professionnels; en moyenne ceci se représente qu'environ

6% des effectifs du service des RH. La date médiane de création de ce service se situe autour de 1978 mais la création de certains services peut remonter à aussi loin que 1969 alors que d'autres n'ont vu le jour que tout récemment ou ne sont même, dans certains cas, qu'en voie d'élaboration.

Un service de PRH semble donc non seulement réservé à la grande organisation mais être aussi de création relativement récente. De plus les organisations ayant de tels services de PRH sont plus nombreuses dans le secteur privé que dans le

**TABLEAU 9**  
**Répartition des 25 organisations qui ont un service de PRH**

• **MODÈLE 3a. SERVICE DE PRH AU 2<sup>e</sup> NIVEAU HIÉRARCHIQUE (n = 10)**

• PRH (ou planification de la main-d'oeuvre)	4
• PRH et développement des RH	2
• PRH et développement de l'organisation	2
• PRH et organisation	1
• PRH et dotation	1
	<hr/>
	10

• **MODÈLE 3b. SERVICE PRH AU 3<sup>e</sup> NIVEAU HIÉRARCHIQUE (n = 10)**

• PRH	4		• Développement des RH	4
• PRH et développement des RH	3		• RH (ou personnel)	2
• PRH et organisation	1	dépendant de	• Relations avec les cadres	1
• PRH et relations avec les cadres	1		• Recrutement	1
• Prévisions	1		• Dotation et développement des cadres	1
	<hr/>		• Réponse manquante	1
	10			<hr/>
				10

• **MODÈLE 3c. SERVICE DE PRH DE TYPE "CORPORATE" (n = 2)**

• **MODÈLE 3d. SERVICE DE PRH DE TYPE CONSEILLER (n = 3)**

secteur public. Elles ont expérimenté plus que la moyenne des changements majeurs au cours des cinq dernières années et elles utilisent en un peu plus grand nombre une gestion par plan au niveau stratégique de l'organisation; elles disposent en outre d'un plus grand nombre de lieux de travail, utilisent en proportion plus importante de la main-d'oeuvre hautement qualifiée, et ont une syndicalisation plus réduite de leurs effectifs. Par contre, ces unités ne se retrouvent pas plus dans les organisations qui établissent un plan des RH (63% des organisations) que dans les autres, ce qui semblerait déjà indiquer que l'établissement d'une unité de PRH n'est pas systématiquement lié à l'élaboration d'un plan des RH au niveau du service des RH, qui est d'ailleurs assez souvent une des dernières composantes de l'organisation à adopter un tel type de gestion.

**CONCLUSION DE CETTE PREMIÈRE PARTIE**

Dans l'ensemble, il est donc clair qu'une nouvelle spécialité, la planification des ressources humaines, est en train d'émerger progressivement dans les services des RH des grandes entreprises québécoises. Au moins 85% des organisations de plus de

5000 employés et une proportion substantielle (mais difficile à estimer dans le cadre de cette étude) d'organisations de 1500 à 5000 employés se disent engagées, sous une forme ou sous une autre, dans une démarche de planification des ressources humaines: formulation stratégique, prévisions, planification des effectifs, planification des carrières, planification organisationnelle, contrôle des programmes, système d'information sur les RH.

Pourtant la reconnaissance formelle de la PRH, par le biais d'une différenciation structurelle, c'est-à-dire la création d'un service de PRH, est encore limitée à un nombre restreint d'entreprises (25 sur 89 dans le cadre de notre étude), généralement celles dont la taille est la plus élevée. Lorsque les organisations affirment qu'elles sont impliquées dans une certaine forme de planification de leurs ressources humaines, mais qu'il n'y a pas de service formel de PRH (47 organisations sur 72), les activités de PRH sont alors assumées soit par le responsable des RH lui-même, soit par le responsable d'une autre unité spécialisée (dotation ou développement par exemple). Ce dernier cas constitue à notre avis une étape transitoire lorsque l'importance des activités de PRH a été reconnue mais n'a pas encore reçu le statut officiel de service de PRH.

Quoi qu'il en soit, ces types de structures constituent des modèles suffisamment différents pour que les autres éléments d'organisation (titres et surtout activités qui seront présentés dans la deuxième partie de cet article, soient analysés en tenant compte du mode d'organisation structurelle. Il faut s'attendre en effet à ce que les activités de PRH assumées par un directeur des RH, un directeur de la dotation, ou un directeur de la PRH, soient quelque peu différentes en nature et en étendue, ne serait-ce que pour la bonne raison que les deux premiers types de professionnels se doivent d'assumer une large gamme d'activités dont certaines sont externes à la PRH.

Pourtant l'apparente catégorisation des structures en trois modèles distincts peut cacher l'extrême diversité des activités de PRH dans les grandes entreprises québécoises. Cette diversité sera encore nettement mise en valeur dans la deuxième partie de l'article (à venir dans la description détaillée des activités de PRH, et l'évaluation de leur importance). Nous y ferons l'inventaire des titres de la description détaillée des activités de PRH, et l'évaluation de leur importance. La diversité est certainement la caractéristique principale de ce champ de la planification des ressources humaines qui est en pleine évolution et qu'il est difficile de placer dans un modèle d'organisation ur



## RÉFÉRENCES

- CLIFFORD, R.J. et al (1981). "Survey of Manpower Practices in Canada", **Technical Study** dans **Labour Market Development Talk Force**. Ottawa: Commission de l'emploi et de l'immigration.
- GUÉRIN, G. (1980). "La planification du marché interne du travail", **Direction et Gestion**, no 1.
- JARDILLIER, P. (1982). **La Maîtrise de l'Emploi**. Paris, Presses Universitaires de France.
- WALKER, J. (1980). **Human Resource Planning**. New York: McGraw Hill.
- WALKER, J., WOLFE, M. (1978). "Patterns of Human Resource Planning Practices". **Human Resource Planning**. Vol. 1 No 4, New York: Human Resource Planning Society.
- 

## NOTES

1. Pour une description plus détaillée des responsabilités stratégiques, se reporter à Ninninger, J. (1982). **Managing Human Resources: A Strategic Perspective**. Ottawa. Conference Board of Canada.
  2. Il peut s'agir soit du niveau "corporate" soit du niveau "division" dans le cas par exemple d'une structure par produit ou par région.
  3. Dans le cas d'une structure par but (régions ou produits), le plan stratégique peut se développer aux deux niveaux, "corporate" et "divisions".
  4. Dans ce cas, il est clair que l'étendue des activités assumées par cette personne peut ne pas être un bon indicateur de l'effort de PRH dans l'organisation si plusieurs unités se partagent la responsabilité des activités de PRH.
-

# Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises (deuxième partie)

par Gilles Guérin

Gilles Guérin est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

*Cet article, publié en deux parties, décrit comment les activités de planification de ressources humaines (PRH) sont organisées dans les services de ressources humaines de 72 grandes entreprises québécoises. La première partie (publiée en février 1984) présentait le rôle de la planification des ressources humaines (PRH), décrivait les organisations qui avaient répondu à l'enquête, et surtout analysait les principaux modes d'organisation structurelle: niveau hiérarchique du responsable des activités de PRH, positionnement dans l'organigramme, vocation générale du service qu'il dirige, taille des effectifs, etc...*

*On y constatait une très grande disparité des modes d'organisation structurelle des activités de PRH dans les grandes entreprises québécoises.*

*Cette seconde partie fait l'inventaire des titres des responsables des activités de PRH et, surtout, décrit la nature et l'étendue des activités qu'ils assument.*

Tel qu'indiqué en détail dans la première partie de cet article (Guérin, 1984), l'objectif de notre recherche est d'étudier la façon dont les activités de planification des ressources humaines sont organisées dans les services de ressources humaines au Québec. Pour ce faire un questionnaire fut envoyé au responsable du service des RH de 180 organisations québécoises de 1500 employés ou plus, avec mission de le faire remplir par la personne la plus élevée dans la hiérarchie et dont le profil des responsabilités se rapprochait le plus d'une description de tâches que nous avions incluse comme étant typique du planificateur des ressources humaines, soit:

- préparation stratégique des plans de RH
- prévision des besoins et disponibilités de RH
- planification des effectifs
- gestion et planification des carrières
- planification organisationnelle
- contrôle des programmes de RH
- planification et gestion du système d'information sur les RH

Quatre-vingt-neuf organisations ont répondu à notre questionnaire et il s'avère que soixante-douze étaient activement impliquées dans des activités de PRH. C'est sur les données communiquées par ces soixante-douze répon-

**TABLEAU 1**  
**POSITIONNEMENT STRUCTUREL DU RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DE PRH DANS 72 GRANDES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES**

**MODÈLE 1:** Le responsable du service des RH s'occupe lui-même de la PRH, tout en étant aussi responsable des autres fonctions reliées à la GRH (n = 16 organisations).

**MODÈLE 2:** La responsabilité de la PRH est déléguée à un subalterne du responsable du service des RH; il s'occupe de la PRH en plus de diriger son unité (n = 31 organisations).

**MODÈLE 2a:** Le responsable de la PRH est le responsable d'une unité à vocation générale (type «personnel» ou «ressources humaines») (n = 14 organisations).

**MODÈLE 2b:** Le responsable de la PRH est le responsable d'une unité à vocation spécialisée (type «dotation» ou «développement») (n = 17 organisations).

**MODÈLE 3:** Il existe un service formel de PRH (n = 25 entreprises).

**MODÈLE 3a:** Le service de PRH est au même niveau que les autres unités composant le service des RH (10 entreprises).

**MODÈLE 3b:** Le service de PRH est subordonné à une des unités composant le service des RH (n = 10).

**MODÈLE 3c:** Le service de PRH est de type «corporate», rattaché à la vice-présidente des RH (n = 2).

**MODÈLE 3d:** Le service de PRH est de type «conseiller», rattaché à la direction des RH (n = 3).

dants que sont fondés les résultats de cette étude.

Les modes d'organisation structurelle des activités de PRH sont tellement disparates d'une organisation à l'autre qu'il est nécessaire de diviser les répondants en groupes plus homogènes si l'on veut analyser l'importance quelquefois fort variable que les répondants attachent à certaines activités reliées à la PRH. Dans cette perspective nous avons, dans la première partie, classé les organisations selon trois modèles: celles où les activités de PRH sont directement assumées par le responsable du service des RH (modèle 1), celles où il n'existe pas de service formel de PRH mais où les activités de PRH sont assumées par une ou plusieurs autres unités spécialisées (modèle 2), et enfin celles où il existe un service formel de PRH (modèle 3). La répartition des organisations entre ces trois modèles, dont certains peuvent même faire l'objet d'une sous-catégorisation supplémentaire, est présentée au tableau 1.

### TITRE DU RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DE PRH

Il y a en fait deux aspects à cette question: premièrement le titre à proprement parler du responsable (directeur, chef de service, conseiller, etc...) et deuxièmement l'appellation du service qu'il dirige (RH, dotation, développement des RH, PRH, etc...). Pour mieux rendre compte de la réalité, nous préférons analyser simultanément ces deux caractéristiques, même si la seconde a déjà fait l'objet d'une certaine présentation dans la première partie.

Comme le montre le tableau 2, les titres sont extrêmement disparates. D'une organisation à l'autre les termes peuvent avoir des sens différents. On retrouve bien sûr la hiérarchie traditionnelle de directeur, chef de service, agent; cependant des titres comme gérant, superviseur, chargé de, sous-chef, se retrouvent assez souvent.

Au niveau de l'appellation de l'unité, la disparité est encore plus grande et la PRH est associée à une grande variété d'activités, tournant le plus souvent autour de la dotation et du développement. Des associations comme «planification et gestion des RH», nous semblent ambiguës; d'autres comme «développement organisationnel et managériel» ou «ou planification et développement organisationnels» apparaissent très «nouvelle vague». Des appellations

**TABLEAU 2**  
**INVENTAIRES DES TITRES DU RESPONSABLE**  
**DES ACTIVITÉS DE PRH (n = 72)**

<b>MODÈLE 1. Le responsable du service des RH s'en occupe (n = 16)</b>	
Directeur général des RH	1
Directeur des RH	7
Directeur (ou Directrice) du Personnel	6
Gérant des RH	1
Chef du service des RH	1
<b>MODÈLE 2. Le responsable d'une unité du service des RH s'en occupe (n = 31)</b>	
• <b>Modèle 2a. Unités à vocation générale (n = 14)</b>	
Directeur général, RH et relations publiques	1
Directeur des RH	2
Directeur, RH et formation	1
Directeur, services au personnel	1
Manager, personnel services	1
Assistant manager, personnel administration	1
Directeur adjoint des RH	1
Directeur adjoint, RH et rémunération	1
Gérant du personnel	1
Chef de service, relations industrielles et services au personnel	1
Chef régional des RH	1
Superviseur des RH	1
Agent des RH	1
• <b>Modèle 2b. Unités à vocation spécialisée (n = 17)</b>	
Directeur, développement des ressources	1
Manager, management development	1
Directeur, formation et développement des RH	1
Directeur, développement de l'organisation	1
Directeur, développement organisationnel et managériel	1
Directeur des carrières	1
Manager, research and development	1
Adjoint au directeur, secteur emploi	1
Chef de service, embauchage	1
Chef de service, développement des RH	1
Chef de service, organisation	1
Chef de service, recherche et développement	2
Chargé de la dotation et de l'organisation	1
Coordinatrice à l'embauche	1
<b>MODÈLE 3. Un service formel de PRH existe (n = 25)</b>	
• <b>Modèle 3a. Service de PRH au 2e niveau hiérarchique (n = 10)</b>	
Directeur, PRH	1
Directeur, planification et développement des RH	1
Directeur, planification de l'organisation et des RH	1
Directeur, planification et développement organisationnels	1
Directeur, planification et gestion des RH	1
Administrateur, développement de la gestion	1
Chef régional, PMO	1
Chef de service, dotation et PMO	1
Sous-chef de division, PRH, et développement organisationnel	1
Agent, planification et formation des RH	1
• <b>Modèle 3b. Service de PRH au 3e niveau hiérarchique (n = 10)</b>	
Directeur, planification et perfectionnement des RH	1
Directeur, PRH	2
Chef de service, planification et utilisation de la MO professionnel	1
Chef de service, organisation et planification des effectifs	1
Chef de service, prévision des besoins de MO	1
Superviseur, planification et relations avec l'effectif cadre	1
Surveillant, PMO et développement des cadres	1
Analyste, PRH	1
Agent, PMO et formation	1
• <b>Modèle 3c. Service de PRH type «corporate» (n = 2)</b>	
Directeur, politiques du personnel	1
Directeur corporatif, programmes de gestion des RH	1
• <b>Modèle 3d. Service de PRH type conseiller (n = 3)</b>	
Adjoint au directeur, gestion de la MO	1
Responsable, gestion des effectifs et vérification	1
Conseiller, PMO	1

comme « embauchage » ou « dotation » que l'on croyait en voie de régression sont encore assez fréquentes. L'ambiguïté habituelle entourant le terme « relations industrielles », tantôt synonyme de relations de travail, tantôt synonyme de relations de travail et de gestion des ressources humaines, demeure dans les organigrammes actuels des grandes organisations québécoises. Enfin les termes « ressources humaines » et « personnel » apparaissent interchangeables et on peut aussi bien retrouver un directeur des RH sous les ordres d'un vice-président personnel qu'un directeur du personnel sous les ordres d'un vice-président des RH.

Les titres des responsables des activités de PRH sont à peine moins disparates dans notre étude (56 titres différents pour 72 répondants) qu'ils ne l'étaient dans l'étude de Walker et Wolfe (72 titres différents pour 83 répondants). Comme eux, nous constatons que la disparité s'accroît lorsque nous allons des titres de ce que Walker et Wolfe (1978) appellent les « généralistes de la PRH » (modèles 1 et 2) vers ceux qui apparaissent plus comme des « spécialistes de la PRH » (modèle 3). Dans ce dernier cas nous avons en effet relevé au Québec 23 titres différents pour 25 répondants. Le titre le plus souvent rapporté est celui, très naturel, de « directeur, PRH ». Les associations les plus fréquentes sont celles tournant autour du regroupement « planification et développement des RH », rapporté d'ailleurs par Walker et Wolfe (1978) comme étant le plus fréquent en Amérique du Nord. Viennent ensuite « PRH et développement de l'organisation » et « planification de l'organisation et des RH ».

## NATURE DES ACTIVITÉS DE PRH ASSUMÉES

Une liste des 85 activités a été présentée à chaque répondant et celui-ci devait indiquer en face de chaque activité si celle-ci :

- O. ne s'appliquait pas, ne faisait pas partie de son travail;
1. constituait une petite partie de son travail mais arrivait occasionnellement;
2. constituait une partie importante de son travail (soit qu'elle était fréquente mais non nécessairement importante, ou peu fréquente mais très importante);

3. constituait une partie très importante de son travail (à la fois fréquente et importante).

Ces activités, dont on peut obtenir la liste et les résultats en communiquant avec l'auteur, décrivent à notre avis l'éventail des activités qu'un planificateur professionnel des RH peut assumer: analyse de l'environnement, inventaire et analyse des ressources humaines, évaluation des besoins, propositions stratégiques, design de programmes, communication avec les cadres, constitution des banques de données, contrôle de programmes, supervision du travail d'éventuels subordonnés, rayonnement externe, formation personnelle, etc... Certaines de ces activités étaient déjà incluses dans le questionnaire de Walker et Wolfe, rendant ainsi possible la comparaison entre la situation nord-américaine en 1978 et la situation québécoise en 1982<sup>1</sup>. De plus des activités nouvelles ont été ajoutées à la liste, notamment au plan de l'organisation du travail de l'élaboration de filières d'emplois, du design des systèmes d'information, et du contrôle des programmes de RH. Enfin onze activités traditionnelles de gestion des RH généralement considérées comme ne faisant pas partie des activités de PRH, ont été ajoutées aux 85 activités précédentes afin d'évaluer, notamment dans les modèles 1 et 2, la nature des activités que mènent, conjointement aux activités de PRH, les « généralistes » de la PRH.

## ACTIVITÉS JUGÉES LES PLUS IMPORTANTES PAR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS

- Communications et relations avec les cadres hiérarchiques

Dans le cadre des activités considérées comme les plus importantes (tableau 3) nous constatons que les activités de communication et de relations avec les cadres (nos 60, 61, 65, 63, 66, 62) viennent en première place (cinq activités parmi les sept plus importantes entrent dans cette catégorie). Ceci tend à confirmer la primauté du rôle d'aide à la hiérarchie directe joué par le service des RH en général, et plus particulièrement par l'unité chargée de la PRH. Ce rôle crucial de communication et de sensibilisation joué par le professionnel en PRH est peu mis en valeur par l'analyse théorique du processus de PRH. Il semble pourtant correspondre à la réalité sur le terrain, où les planificateurs professionnels sont en

relation constante avec les cadres de la hiérarchie afin de mieux comprendre leurs problèmes et besoins spécifiques et leur apporter l'aide d'une expertise fonctionnelle vraiment efficace. Du retour dans le service des RH, ces professionnels de la PRH peuvent à leur tour travailler à développer des programmes d'appui intégrés aux défis organisationnels. Tant aux niveaux stratégiques qu'opérationnel, une véritable gestion intégrée des RH a sa source dans ce va-et-vient continu, ces multiples rencontres et réunions de comités décrites par Nininger (1982), au cours desquelles les professionnels de la PRH testent, au niveau des RH, la faisabilité et la « désirabilité » des projets organisationnels, et surtout, apportent une aide fonctionnelle (analyses, études, conseils, programmes...) adaptée aux besoins exprimés dans ces plans.

### • Tâches de gestion générale

Le second groupe d'activités importantes est constitué de tâches professionnelles relatives à l'organisation du travail personnel et à la formation personnelle (nos 76 et 78) et des activités administratives (nos 71, 69, 67, 70) qui sont propres à tous les cadres, comme l'organisation du travail des subordonnés leur supervision.

### • Activités fonctionnelles en gestion des ressources humaines

Le troisième groupe d'activités en termes d'importance est la mise en place d'outils qui permettent au spécialiste d'assumer sa mission d'aide: (nos 13, 28, 15, 19, 21, 17, 20). Ces activités sont reliées à l'utilisation de son expertise fonctionnelle pour mieux connaître les ressources humaines (inventaires, évaluations, disponibilités, mobilité, rotation...) mais les préoccupations pour les emplois (vacances, besoins) ne sont pas absentes. Il ne s'agit pas encore de définir, de proposer des actions spécifiques, mais de construire la base d'informations qui permettra de porter un diagnostic, d'analyser les forces et les faiblesses et ensuite de tenter de modifier le cours des événements.

### • Activités de planification des ressources humaines

Enfin ce n'est qu'au niveau de la quatrième activité qu'apparaissent des tâches directement liées au plan c

tion: d'abord, ce qui est assez naturel, des activités relatives à l'élaboration stratégique globale et intégrée (nos 6, 23, 3, 4, 5) puis des activités qui indiquent une préoccupation marquée pour l'élaboration d'un plan de relèvement (nos 26, 25).

## NOTRE INTERPRÉTATION DE CES RÉSULTATS

L'importance accordée à ces activités plutôt qu'aux autres par l'ensemble des répondants indique d'abord l'influence marquée (et justifiée comme nous l'avons dit plus haut) de la hiérarchie directe sur le processus de PRH (il faut obtenir leur appui, les consulter, les sensibiliser, etc...); elle indique aussi que la PRH en est encore à ses débuts (il faut lire sur le sujet, justifier la nécessité de planifier, créer une unité de PRH, mettre en place des bases de données); on peut aussi en conclure que les activités de PRH sont en grande partie centrées sur la production et la diffusion d'informations (constitution de bases de données, inventaires, analyses, prévisions, rencontres avec la hiérarchie directe). Le professionnel de la PRH contribue à améliorer la prise de décision des cadres en leur fournissant les données et analyses dont ils ont besoin; il les incite à apporter une considération accrue à la planification de l'élément humain, et en retour il s'efforce d'analyser et de mieux faire comprendre leurs besoins et problèmes spécifiques. De ce fait, il est bien placé pour participer à l'élaboration d'une stratégie des RH, travailler à son opérationnalisation, conseiller les cadres, et collaborer à certains programmes (par exemple à l'identification d'une relève). Enfin il est habitué dans le contexte actuel que lui soit confiée la mise sur pied de certains programmes particuliers (programmes d'évaluation du rendement et d'évaluation du potentiel notamment).

## QUELQUES ACTIVITÉS QUI N'ONT PEUT-ÊTRE PAS LA CONSIDÉRATION QU'ELLES DEVRAIENT AVOIR

Il peut aussi être instructif d'analyser ce que les répondants considèrent comme peu important dans leurs tâches. Dans cette perspective, la faible importance accordée à certaines activités (tableau 4) pourrait révéler soit des lacunes dans l'opérationnalisation actuelle de la PRH, soit des besoins dont les répondants n'ont pas encore eu le temps de se préoccuper vu la jeunesse relative de la PRH.

**TABEAU 3**  
**Activités de PRH les plus fréquentes et les plus importantes pour l'ensemble des répondants (n ≥ 68)**  
 (activités ayant obtenu un score moyen ≥ 1,75)

No		Score moyen
60	Établir de bonnes relations avec les cadres	2,58
76	Organiser votre travail et vos activités personnelles	2,31
61	Obtenir l'appui des cadres pour des programmes spécifiques	2,26
13	Faire un inventaire des RH	2,18
65	Participer à des comités sur les RH	2,17
63	Consulter les cadres sur les problèmes de RH	2,13
66	Sensibiliser les cadres à la nécessité de planifier les RH	2,08
28	Mettre sur pied des programmes d'évaluation du rendement	2,07
53	Concevoir un fichier individuel des employés	2,00
71	Diriger le travail de vos subordonnés	2,00
69	Définir les responsabilités et fixer les objectifs de vos subordonnés	1,99
15	Faire un inventaire des postes vacants	1,97
62	Consulter les cadres sur les méthodes de PRH	1,96
19	Analyser et prévoir les disponibilités internes	1,94
67	Structurer les activités de votre service	1,90
21	Analyser et prévoir la mobilité interne	1,89
17	Analyser et prévoir les besoins en RH	1,88
20	Analyser et prévoir le roulement des RH	1,85
78	Lire des articles sur la PRH	1,83
6	Opérationnaliser la stratégie des RH	1,82
23	Proposer des moyens pour combler les pénuries de RH	1,82
29	Mettre sur pied des programmes d'évaluation du potentiel	1,82
3	Proposer des buts et objectifs pour la PRH	1,80
4	Proposer des priorités	1,79
8	Obtenir appuis et accords pour la stratégie	1,79
26	Collaborer à l'identification d'une relève	1,77
25	Décèler les problèmes de relève	1,76
70	Recruter le personnel de votre service	1,76
5	Proposer des solutions intégrées (stratégies)	1,75

Ainsi certaines activités (nos 57, 18, 16, 40) essentielles, à notre avis, à la prévision de la demande de travail et à la prévision des besoins en RH (comme par exemple l'analyse de la productivité ou l'étude de l'impact des changements technologiques sur les emplois) semblent faire l'objet d'une faible considération; le service des RH est encore assez souvent exclus des analyses tant soit peu techniques même si ces analyses ont un impact sur les RH. Les besoins en RH exprimés sont ceux identifiés par la hiérarchie directe, et il n'existe au niveau du service des RH que peu d'outils en permettant l'analyse et le contrôle. Il en va de même des activités d'évaluation des coûts de RH (nos 49, 48) qui ne jouent pas encore le rôle important qu'à long terme elles devront inévitablement jouer.

Cette faible préoccupation pour des activités comme l'analyse de la productivité ou l'évaluation des coûts est préoccupante car ces deux facteurs sont les objectifs les plus importants du processus de PRH. S'agit-il d'un problème de formation des professionnels de la PRH, dans l'ensemble pourtant très scolarisés

et très expérimentés<sup>3</sup> ou d'une difficulté à considérer de tels éléments dans le cadre des responsabilités qui échoient au service des RH? D'autres données semblent favoriser cette hypothèse puis que seulement 10% des répondants affirment posséder des données sur les coûts de main-d'oeuvre, les mesures de productivité (... et le climat de travail!). C'est pourtant le langage que parle et comprend la hiérarchie directe, et les professionnels des RH devront s'y adapter s'ils veulent prouver que la considération des ressources humaines est rentable.

Dans la même veine, le tableau 4 montre la sous-évaluation des activités (nos 37, 42, 43, 41, 33, 34, 38) reliées au design organisationnel: améliorations structurelles, design de l'emploi, restructuration du travail, nouvelles conditions de travail, modification des comportements etc... Bien que dans les modèles 2b et 3, les appellations des unités comprennent fréquemment des termes comme «organisation», «planification de l'organisation» ou «développement organisationnel», il ne semble pas que la boîte à outils

**TABLEAU 4**  
**Activités de PRH les moins fréquentes et les moins importantes pour l'ensemble des répondants (n ≥ 68)**  
 (activités ayant obtenu un score moyen ≤ 1,25)

No	Score moyen
84	0,35
57	0,60
18	0,73
58	0,74
80	0,79
37	0,87
74	0,90
42	0,91
49	0,96
75	0,97
16	1,01
40	1,04
43	1,04
41	1,10
83	1,10
33	1,10
34	1,14
38	1,15
48	1,17
45	1,18
46	1,18
44	1,21
82	1,21
85	1,23
73	1,24
50	1,24
47	1,25

du professionnel de la PRH soit aussi étendue que le laissent croire ses préoccupations pour l'approche intégrée et la formulation stratégique. Ses analyses et actions d'appui sont manifestement plus tournées vers la planification des effectifs et la gestion des carrières que vers l'amélioration de la performance organisationnelle et l'amélioration du climat de travail, peut-être tout simplement parce qu'il existe des spécialistes en organisation et en relations du travail qui oeuvrent parallèlement dans ces domaines.

La faible importance accordée aux procédures de contrôle constitue un indice supplémentaire de cette spécialisation des professionnels de la PRH. Aucune des sept activités visant à décrire un quelconque contrôle des programmes de RH ne recueille l'assentiment des répondants. Si la pratique du plan est assez généralisée dans la grande entreprise québécoise, celle du contrôle, de la correction à partir de l'évaluation des écarts entre les plans et les réalisations reste

peu courante. L'absence d'un processus de contrôle est assez fréquente dans les processus de planification, mais elle semble refléter ici le fait que le professionnel de la PRH a ses propres programmes et qu'il se préoccupe assez peu d'assurer la fonction contrôle dans son ensemble.

#### L'IMPORTANCE DES DIVERSES ACTIVITÉS SELON QUE L'ON SOIT UN SPÉCIALISTE DE LA PRH (MODÈLE 3) OU UN GÉNÉRALISTE (MODÈLES 1 ET 2)

Si on oppose maintenant les spécialistes de la PRH (modèle 3) aux généralistes de la PRH (modèles 1 et 2), on s'aperçoit que dans l'ensemble les premiers accordent une importance un peu plus grande aux 85 activités mentionnées (moyenne de 1,59 aux spécialistes contre 1,48 pour les généralistes). Ceci est normal puisqu'il faut supposer que les généralistes assument d'autres activités que celles de PRH. Pourtant la proximité relative

des moyennes nous fait penser que l'identification de ce qui est ou n'est pas une activité de PRH reste encore floue, qu'à la limite, de nombreuses activités peuvent être incluses sous cette appellation. C'est d'ailleurs ce qui permet à nombreuses organisations de se décharger dans un processus de PRH même si elles n'élaborent aucune stratégie de RH et ne produisent aucun plan RH.

Parmi les activités considérées comme les plus importantes par l'ensemble des répondants (tableau 3), les scores moyens des spécialistes sont, dans certains cas (nos 28, 15, 19, 67, 21, 27, 28, 29, 26, 25), très supérieurs à ceux des généralistes, révélant ainsi certaines préoccupations encore plus marquées des spécialistes de la PRH pour ces sujets. C'est le cas de la mise sur pied des programmes d'évaluation (tant rendement que du potentiel), de la collaboration à l'identification d'une relève de l'analyse et de la prévision des besoins en RH, de l'analyse et de la prévision des disponibilités en RH, et de la planification du répondant sur le sujet de PRH. Parallèlement, les activités de relations avec les cadres, de formulation stratégique, de mise sur pied du fichier des employés, d'organisation des activités tant administratives que personnelles, sont jugées aussi importantes par les spécialistes de la PRH que par les généralistes, et elles constituent, avec les activités précédemment mentionnées, le cœur de la tâche du responsable d'une unité de PRH.

Enfin neuf activités nouvelles (nos 14, 77, 55, 32, 31, 52, 11, 59) qui s'élevaient d'importance moyenne lors de l'ensemble des répondants étaient considérées, prennent beaucoup plus d'importance lorsqu'on s'intéresse aux spécialistes en PRH seulement (modèle 3). Certaines de ces activités comme la transmission d'informations aux cadres, ou l'élaboration du système d'informations des RH, viennent renforcer des dimensions déjà décrites du travail des professionnels de la PRH. D'autres par contre sont plus originales, même si elles s'intègrent remarquablement bien aux préoccupations déjà identifiées d'amélioration de la performance individuelle et de planification de la relève. C'est le cas des activités de design de filières promotionnelles, d'analyse de la distribution d'âges, d'inventaire des potentiels, de conception de programmes d'évaluation des besoins de développement, et de counselling aux employés sur leur carrière. Sauf sur ce dernier point qui est une

tivité très largement partagée avec le responsable du service des RH, il s'agit d'activités spécialisées qui tendent à confirmer le rôle d'appui joué par le spécialiste de la PRH au niveau de la planification des effectifs et de la gestion des carrières. Le rôle stratégique de coordination des activités de gestion des ressources humaines (par le biais d'analyses, de propositions d'objectifs et de priorités, de conception de programmes et d'élaboration de procédures de contrôle) est beaucoup plus réduit que nous ne le pensions. Le spécialiste de la PRH est un nouveau spécialiste dans le champ de la GRH, mais il n'est pas ce spécialiste de l'intégration, cet agent de changement ayant une vue globale sur toutes les activités de GRH et travaillant à leur alignement avec les objectifs organisationnels, un peu comme les planificateurs d'entreprise le font au niveau de toutes les fonctions de l'organisation.<sup>4</sup>

Le fait de situer les activités de PRH au même niveau que les autres activités de GRH, ou même, dans certains cas (modèle 3b), de les reléguer au 3e niveau hiérarchique du service des RH, ne prédispose pas particulièrement le spécialiste de la PRH à assumer ce rôle de coordination. Certes, cette responsabilité revient au responsable du service des RH, mais si une aide fonctionnelle devait lui être apportée en ce domaine, il faudrait qu'elle se situe en position conseil (comme dans le modèle 3d) pour être efficace. C'est d'ailleurs de cette manière que sont rattachées à la direc-

tion générale la plupart des unités de planification générale. N'y aurait-il pas lieu alors de distinguer les activités stratégiques d'intégration fonctionnelle et de les confier à un conseiller en PRH, situé en position d'adjoint du responsable du service de RH, alors que les activités spécialisées de planification des effectifs et de gestion des carrières seraient assumées par une unité du service des RH?

### REGROUPEMENT DES ACTIVITÉS EN RÔLES DISTINCTS

En dernière analyse, nous avons effectué un regroupement des activités de PRH en neuf rôles distincts. Sept de ces rôles offrent des similitudes avec les rôles détectés par Walker et Wolfe dans leur étude, alors que deux rôles regroupent les activités d'organisation et de contrôle ajoutées dans notre questionnaire.

Les neuf rôles, classés par ordre d'importance décroissante, sont présentés dans le tableau 6. Les valeurs qui apparaissent à droite de chaque rôle correspondent à la moyenne des scores moyens des activités apparaissant sous chaque rôle. Cette mesure est fort discriminante puisque les moyennes s'étalent entre 2,12 et 1,14 et permettent un hiérarchisation fort révélatrice des neuf rôles.

Comme le laisse supposer l'analyse des activités individuelles, c'est bien sûr le rôle de «relations avec les cadres» (activités nos 60 à 66) qui arrive en tête, et

de loin. Ce rôle, qui est jugé aussi important par les spécialistes que par les généralistes des programmes de PRH aux plans organisationnels. En deuxième place, le rôle «gestion des carrières» (activités nos 32) est une vocation plus spécifique spécialiste de la PRH. Il représente un rôle spécialisé, lié à une composante spécifique du processus de PRH. Au troisième rang, le rôle de «formulation stratégique» (activités 1 à 10) a une importance significative mais uniforme selon le modèle d'organisation structurelle, représente l'intégration fonctionnelle c'est-à-dire la coordination de tous les programmes de GRH en vue de réaliser les objectifs organisationnels. Au quatrième rang (ou troisième pour les spécialistes de la PRH) le rôle d'analyse, prévision et planification des effectifs (activités nos 11 à 24) représente un autre élément important de la tâche du professionnel en PRH. Centré sur la prévision des besoins et la meilleure connaissance des disponibilités, ce rôle spécialisé se préoccupe de l'adéquation quantitative entre les besoins et les disponibilités alors que le rôle de gestion des carrières vise plus à l'amélioration de la performance individuelle et à l'orientation de carrières individuelles dans le sens de besoins organisationnels. On comprend, dans une période de croissance limitée voire de décroissance, ce rôle de développement et de meilleure utilisation des ressources internes l'emporte sur celui de planification des effectifs, plus utile dans l'identification des pénuries ou des excédents de main-d'œuvre ainsi que les moyens de les résoudre. En cinquième place se situe le dernier rôle où le nombre d'activités importantes l'emporte sur le nombre d'activités jugées moins importantes. Il s'agit du rôle d'«administration du service» (activités nos 67 à 75) où les spécialistes du modèle 3 obtiennent des scores plus faibles que les généralistes, notamment ceux du modèle 1, pour la bonne raison qu'ils ne sont pas souvent à la tête d'importantes unités (en terme d'effectifs); dans certains cas mêmes, ils sont seuls et ne dirigent pas d'autres employés.

Comme le montre le sixième rôle intitulé: «système d'information sur les RH» (activités nos 50 à 59), la conception du système d'information (à l'exception du fichier des employés) et la collecte des données semblent des activités moins cruciales pour le responsable des activités de PRH que l'analyse, à proprement parler, des données. Le septième rôle «activités professionnelles personnelles»

**TABLEAU 5**  
Autres activités de PRH importantes et fréquentes pour les spécialistes en PRH (modèle 3)\*

	Score des spécialistes en PRH (n ≥ 24)	Score de tous (n ≥ 68)
27 Développer des filières promotionnelles	2,04	1,58
14 Analyser et prévoir la distribution d'âge	2,00	1,58
77 Informer les cadres de vos résultats et activités personnelles	1,96	1,68
55 Concevoir un inventaire des potentiels	1,96	1,64
32 Établir un programme d'évaluation des besoins de formation et de développement	1,92	1,65
31 Conseiller les employés sur leur carrière	1,80	1,70
52 Recommander la collecte de données utiles à la PRH	1,80	1,66
11 Concevoir un système intégré de prévisions	1,79	1,59
59 Mettre l'information au service des cadres	1,76	1,59

\* Ne pas oublier que toutes les activités du tableau 3, à l'exception de l'activité 70, sont considérées aussi comme très importantes par les spécialistes de la PRH (modèle 3).

**TABLEAU 6**  
**MOYENNES, SELON LE MODÈLE D'ORGANISATION, DES SCORES**  
**MOYENS DES ACTIVITÉS RELATIVES À CHAQUE RÔLE**

	MODÈLES				Tous
	1	2a	2b	3	(n ≥ 68)
1. Relations avec les cadres	2,34	1,77	2,19	2,14	2,12
2. Gestion et planification des carrières	1,72	1,42	1,62	2,01	1,72
3. Formulation stratégique des plans de RH	1,71	1,64	1,60	1,66	1,66
4. Analyse, prévision et planification des effectifs	1,86	1,51	1,34	1,76	1,64
5. Administration du service	1,81	1,55	1,39	1,53	1,57
6. Système d'information sur les RH	1,53	1,28	1,14	1,44	1,40
7. Activités professionnelles personnelles	1,41	1,09	1,26	1,47	1,35
8. Contrôle des programmes de RH	1,34	1,02	1,06	1,19	1,16
9. Planification organisationnelle et organisation du travail	1,34	0,93	1,19	1,15	1,14
10. Autres activités, externes à la PRH	1,60	1,18	0,94	0,73	1,06

(activités nos 76 à 85) est encore un rôle d'administration générale où des activités comme l'organisation de son propre travail et de ses activités personnelles (activité no 76) ou la lecture d'articles sur la PRH (activité no 78) obtiennent des scores élevés alors que simultanément dans ce même rôle les activités de recherche et de rayonnement extérieur (activités no 79 à 85) sont faiblement cotées. Enfin le piètre classement en huitième et neuvième places des rôles de contrôle (activités nos 44 à 49) et d'organisation (activités nos 33 à 43) que nous avons ajoutés à l'enquête américaine par souci de cohérence avec la théorie, prouve très concrètement l'absence d'importance concrète de ces rôles dans la pratique.

Si un tel regroupement par rôles permet une vue synthétique (graphique 7) des activités de PRH et de leur importance, il faut néanmoins être conscient de l'empirisme d'une telle démarche. Certaines activités importantes ont pu être oubliées et l'évaluation des rôles peut être biaisée par le fait que certaines

dimensions du travail du professionnel en PRH peuvent être décriées par de nombreuses activités connexes alors que d'autres dimensions peuvent n'être évaluées qu'à travers une ou deux activités.

#### COMPARAISON AVEC L'ENQUÊTE AMÉRICAINE

Lorsque la comparaison est possible, nos résultats concordent fréquemment avec ceux rapportés par Walker en 1978. Dans de nombreux cas, notamment au niveau des relations avec les cadres et des activités administratives, les scores sont équivalents à quelques points près. *Pourtant trois différences majeures sautent aux yeux.* Premièrement les répondants à l'enquête américaine sont plus impliqués dans la formulation stratégique, avec des scores moyens supérieurs à 2,00 pour les activités de ce rôle, alors que les scores moyens des répondants à l'enquête québécoise sont toujours inférieurs à ce seuil. Deuxièmement, les répondants à l'enquête américaine font moins d'analyses et de prévisions mais ils s'impliquent plus dans le design du système d'information et le développe-

ment de nouvelles techniques de prévision. En un mot, ils cherchent plus à mettre en place des outils de prévision que faire des prévisions à proprement parler. Troisièmement, les Américains collaborent moins à l'identification d'une relève au développement des filières professionnelles et à la conception des programmes d'évaluation des individus de détermination de leurs besoins de développement. Comme dans le cas précédent ceci indique peut-être que la présence du professionnel de la PRH n'est plus nécessaire une fois que les outils sont disponibles et que la hiérarchie directe sait les utiliser.

On peut en conclure que les professionnels américains de la PRH pratiquent davantage une planification du changement de type stratégique (définition d'objectifs de RH, design des systèmes RH, intégration des techniques) que ré pondants à notre enquête qui sont plus tournés vers l'opérationnel et la mise en place des préalables à la planification (fichiers, inventaires, évaluations analyses).

#### CONCLUSION

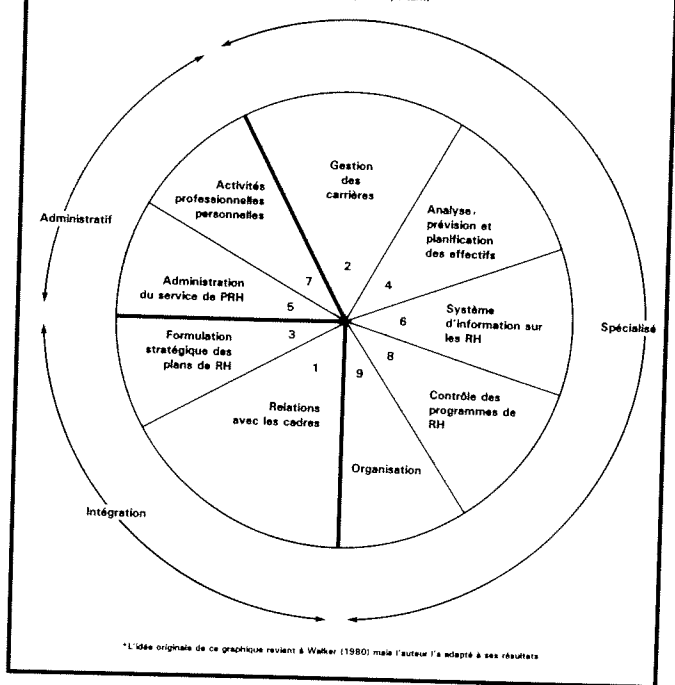
Dans l'ensemble, il est donc clair qu'une nouvelle spécialité, la planification des ressources humaines, est en train d'émerger progressivement dans la fonction source humaine au Québec. Cette nouvelle spécialité s'appuie actuellement sur un certain nombre d'activités qui visent à alimenter le processus de planification des ressources humaines. Ces activités regroupent autour des axes suivants (en ordre d'importance décroissante)

- mise sur pied des programmes d'évaluation des employés;
- analyse et prévision des disponibilités en RH de l'organisation;
- analyse et prévision des besoins de l'organisation;
- collaboration à l'identification et mise en place d'une relève;
- élaboration d'un fichier des emplois;
- collaboration à l'élaboration d'une stratégie globale des RH.

Certaines activités, notamment la relève et la cinquième représentent des prérequis à la PRH que des compétences à proprement parler du processus PRH. Elles représentent à notre avis des responsabilités temporaires du professionnel en PRH. D'autres, comme la relève, retrouvées en deuxième et troisième rang, ces deviendront moins accaparantes et à mesure que des outils et modèles de prévision se développeront et viennent alléger la tâche du planificateur des



GRAPHIQUE 7  
RÉPARTITION DES DIFFÉRENTS RÔLES DU PROFESSIONNEL  
QUÉBÉCOIS EN PRH \*  
(1 = rôle le plus important)



Enfin les personnes qui oeuvrent actuellement au Québec dans ce nouveau champ estiment qu'une partie importante de leur travail est également consacrée à d'autres activités qui ne visent pas à réaliser une phase bien identifiée du processus de PRH, mais plutôt à assurer la cohérence et l'efficacité du processus dans son ensemble. ce sont les activités de :

- communications avec les cadres;
- administration générale;
- formation personnelle sur le sujet de PRH.

L'analyse des résultats nous permet également de constater une faible implication de ces professionnels au niveau de l'analyse des coûts et de l'analyse de la productivité, ces deux facteurs étant pourtant les objectifs principaux du processus de PRH.

Enfin les répondants québécois s'avèrent beaucoup plus engagés dans les activités opérationnelles d'appui aux cadres au

niveau de la planification des effectifs et de la gestion des carrières que les répondants de l'enquête américaine de Walker et Wolfe (1978). Ceux-ci participaient davantage à la définition des priorités et à la conception stratégique au niveau de la fonction ressource humaine.

Ce professionnel de la PRH demeurera-t-il le spécialiste de la planification des effectifs et de la gestion des carrières, ou bien évoluera-t-il vers la formulation stratégique et l'aide à l'intégration fonctionnelle, une fois que la hiérarchie directe aura à sa disposition les outils nécessaires d'analyse, d'évaluation et de prévision des RH et qu'elle aura appris à s'en servir? Si tel est le cas, il lui faudra étendre son horizon et se préoccuper d'analyses relatives à la productivité, au climat de travail et au design organisationnel. Il lui faudra aussi intégrer les activités de contrôle et les développer parallèlement aux activités de prévision. Tout ceci nécessitera, comme l'indique Sokolik (1969) une réorganisation complète du service des RH, où

les activités d'administration générale d'opérationnelle (paie, avantages sociaux, attribution de la convention collective, tes des fichiers...) seraient confiées à l'unité, alors que les activités de planification et développement (prévision, pc ques, développement des cadres, développement organisationnel...) seraient confiées à une autre.

Au Québec, l'importance de la PRH loin d'être aussi reconnue pour l'instant celui qui l'on identifie comme «le planificateur des RH» est loin d'être considéré comme le seul employé «staff» du service des RH oeuvrant dans ce domaine.

#### RÉFÉRENCES

- GUÉRIN, G. (1984) Organisation des activités de planification des ressources humaines des grandes entreprises québécoises. *Gestion*, Vol. 9, no 1 février.
- NININGER, J. (1982) *Managing Human Resources: A Strategic Perspective*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- SOKOLIK, S. (1969) Reorganize the Personnel Department? *California Management Review* Vol 11, no 3.
- WALKER, J. et WOLFE, M. (1978) Patterns of Human Resource Planning Practices. *Human Resource Planning*. Vol. 1, no 4, New York.
- WALKER, J. (1980) *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill.

#### NOTES

1. Dans l'enquête de Walker et Wolfe (1978) il pouvait y avoir plusieurs répondants par organisation puisque tous les professionnels de la PRH membres de la «Human Resource Planning Society» étaient invités à répondre alors que, dans notre enquête, seul le responsable identifié des activités de PRH devait répondre au questionnaire.
2. Quarante-trois pour cent d'entre eux ont un diplôme de 1er cycle et 46% sont détenteurs d'un 2e ou 3e cycle; ces diplômés se répartissent à part égale entre les secteurs de l'administration et des relations industrielles.
3. Les responsables des activités de PRH ont un âge moyen de 40 ans. Ils ont accumulé une moyenne de 17 années d'expérience sur le marché du travail dont 9 années dans l'organisation actuelle et seulement 3 années dans le poste actuel. Leur salaire moyen en 1981 était de 41 500 \$.
4. Notons à ce propos que le spécialiste de la PRH (modèle 3) a une ancienneté dans la fonction ressource humaine (12,5 ans) et une ancienneté dans l'organisation (10,5 ans) plus élevées que les généralistes de la PRH (modèles 1 et 2) et qu'il serait donc théoriquement plus en mesure de travailler à cette intégration fonctionnelle des activités de GRH.



*Ce tiré-à-part est composé d'un article publié dans les deux numéros suivants de la revue Gestion:*

*vol. 9, no 1, février 1984, pp. 28-36;*

*vol. 9, no 2, avril 1984, pp. 36-43.*

## COLLECTION TIRÉ-À-PART

- |                |      |   |
|----------------|------|---|
| Tiré-à-part 36 | 1980 | Les diplômés en relations industrielles, par G. Guérin.   |
| Tiré-à-part 37 | 1980 | L'impact du salaire minimum, par J.-M. Cousineau.   |
| Tiré-à-part 38 | 1980 | Le droit du non-piqueteur à son salaire, par C. D'Aoust, L. Leclerc et L. Verschelden.                          |
| Tiré-à-part 39 | 1980 | Prévision de la demande de travail interne à l'entreprise, par G. Guérin.                                       |
| Tiré-à-part 40 | 1980 | Le syndicalisme dans l'industrie de la construction, par G. Hébert.   |
| Tiré-à-part 41 | 1981 | La hiérarchie des salaires, par J.P. Daubigny.  |
| Tiré-à-part 42 | 1981 | La planification des ressources humaines, par G. Guérin.  |
| Tiré-à-part 43 | 1981 | Les nouvelles formes d'organisation du travail, par M. Simard   |
| Tiré-à-part 44 | 1981 | L'administrateur du personnel, par S. Laverdière.   |
| Tiré-à-part 45 | 1981 | Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise, par J.-M. Rainville.   |
| Tiré-à-part 46 | 1981 | Les syndicats et les groupes semi-autonomes de production, par M. Brossard.                                     |
| Tiré-à-part 47 | 1982 | Rémunération dans le secteur public au Québec, par P.-P. Proulx.  |
| Tiré-à-part 48 | 1982 | Les relations professionnelles et les défis des années 80, par F. Blanchard.                                    |
| Tiré-à-part 49 | 1983 | L'absentéisme hospitalier au Québec, par S. Dolan, A. Arsenault, J.-P. Lizotte et L. Abenhaim.                  |
| Tiré-à-part 50 | 1983 | La responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale, par C. D'Aoust, C. Lagadec et M. Pépin.        |
| Tiré-à-part 51 | 1983 | De l'obligation des cadres d'accomplir les tâches habituellement réservées à leurs subalternes, par C. D'Aoust. |
| Tiré-à-part 52 | 1983 | Conciliation obligatoire et conciliation volontaire, par M. Brossard et C. Ross.                                |
| Tiré-à-part 53 | 1984 | La QVT et l'horaire variable, par V. Larouche et J. Trudel.   |
| Tiré-à-part 54 | 1984 | La responsabilité fonctionnelle chez les cadres subalternes, par J.-M. Rainville.                               |
| Tiré-à-part 55 | 1984 | La planification des carrières, par G. Guérin et A. Charette.   |