

Gilles Guérin, Ph.D. est professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal.



Jean-Yves Le Louarn, Ph.D. est professeur agrégé, École des Hautes Études Commerciales.



Thierry Wils, Ph.D. est professeur invité, École de relations industrielles, Université de Montréal.

L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel.

par Gilles Guérin, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils

UN PREMIER CONSTAT: L'IMPORTANT CRITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (RH) SUR LE SUCCÈS ORGANISATIONNEL

Dans le monde du management, personne ne peut plus nier l'existence d'un consensus de plus en plus clair sur l'importance des ressources humaines (RH) comme déterminant du succès organisationnel (Strauss, 1982; Foltz et al., 1982; Glueck, 1982; Beer et al., 1984; etc.). Que ce soit sous l'angle des coûts de main-d'oeuvre, des qualifications, de la motivation, des disponibilités, des comportements ou de la culture (Walker, 1980; Glueck, 1982; Odiome, 1983; Peters et Waterman, 1983; Mathis, 1984), les RH sont considérées comme un facteur critique dans la réalisation des objectifs organisationnels (Gélinier, 1977; Kresh 1984; Stata, 1986).

On pourrait en effet dire en toute simplicité qu'une organisation n'est rien en soi sinon une collectivité d'hommes et de femmes qui travaillent à la réalisation d'objectifs communs. Ce sont les employés qui conçoivent les produits, font fonctionner les machines, vendent aux clients, décident d'emprunter, etc. Ce sont eux, comme l'écrit Mathis (1984), «avec leur capacité de créer, d'innover,

mais aussi leur moral, leur volonté de participer et de se jeter dans le combat, de le gagner, qui font la différence et assurent le succès». Il faut donc considérer les RH comme la ressource principale, celle qui valorise toutes les autres. Sans RH efficaces, l'organisation ne peut lutter contre la concurrence et mener à bien sa mission.

Cette manière d'associer les RH à la lutte contre la concurrence est récente (Schuler et MacMillan, 1984; Gould, 1984; Ulrich, 1986), mais elle s'insère très bien dans les approches stratégiques de nature compétitive où, pour réussir dans un contexte de plus en plus concurrentiel, une organisation se doit d'avoir dans son jeu certains atouts qui lui procurent un avantage sur les autres organisations (Porter, 1985). À l'origine, Porter (1980) reliait la notion d'avantage compétitif soit à la conception des produits (utilité, esthétique, originalité), soit à leur fabrication (coût, qualité), soit à leur vente (prix, disponibilité, publicité). Pourtant tous ces atouts indispensables au développement s'avèrent vite éphémères et surtout «copiables» s'ils ne reposent pas sur un potentiel humain en mesure de les exploiter, de les adapter et de les renouveler. Dans un tel cadre, le véritable atout compétitif, celui sur lequel reposent tous les autres avantages compétitifs, ce sont les RH (Portwood et Eichinger, 1986; Ulrich, 1987a).

Puisque les RH sont un déterminant si critique du succès organisationnel, il convient d'investir dans cette ressource et de la gérer avec soin pour être sûr qu'elle s'intègre d'une manière harmonieuse et «synergétique» (Ansoff, 1978 et 1988) avec ce que l'entreprise veut réaliser (Manzini et Gridley, 1986).

UN DEUXIÈME CONSTAT: LA DIFFICULTÉ À GÉRER LES RH

Nul ne peut être opposé à un principe aussi vertueux que celui par lequel nous venons de conclure le paragraphe précédent. Mais lorsqu'il s'agit de donner un sens concret à cette affirmation, les gestionnaires modernes savent combien la démarche est délicate à cause du caractère complexe de la ressource considérée, de la multiplicité des moyens d'action disponibles et des délais nécessaires à l'obtention des résultats souhaités.

Rappelons simplement pour illustrer le premier point que les trois grandes dimensions qui constituent le potentiel «exploitable» de l'homme ou de la femme au travail, soit son Pouvoir, son Savoir et son Vouloir (Dugue MacCarthy, 1971), évoluent d'une façon très disparate d'un individu à l'autre ou même au cours du temps chez le même individu (Jardillier, 1982). Sur le plan théorique, cette approche de l'homme complexe (Argyris, 1964; Schein, 1978) a émergé après que les conceptions des pionniers de la gestion des RH (McGregor, Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg...) se soient révélées être des visions relativement rigides et limitées de l'homme ou de la femme au travail.

Le deuxième point, la multiplicité des activités spécifiques à la gestion des RH (Tsui et Milkovich, 1987, en ont identifié 122!) découle des nombreuses dimensions des RH (aptitudes, connaissances, motivation, comportements, coûts, disponibilités...) qui peuvent être objets d'attention et d'alignement sur les objectifs organisationnels. De l'organisation du travail aux relations du travail, il n'est pas toujours facile de deviner les objectifs poursuivis par ces activités, ni

de savoir dans quelles mesures ces activités s'épaulent (ou se nuisent!) mutuellement. De nombreuses activités (intrapreneurship, cercles de qualité, enrichissement des tâches, création d'une culture organisationnelle, «démassing»...) sont portées par des phénomènes de mode et viennent s'additionner ou se substituer aux formules gagnantes des décennies passées («t-groups», structures matricielles, gestion par objectifs, qualité de vie au travail...) sans que ne soient très clairement évalués leur utilité ou leur impact (*Business week*, 1986).

Une difficulté supplémentaire vient de la lenteur et de la précarité des processus impliqués. L'acquisition d'expérience, la polyvalence, la modification des comportements, les changements d'attitudes sont des processus à évolution lente qui s'adaptent mal aux voltaface et aux délais extrêmement courts du management moderne. De plus, ces processus sont incertains, car il existe toujours des risques d'échec dus à l'influence de nombreux facteurs que l'entreprise ne contrôle pas (Dyer, 1984b).

LA NÉCESSITÉ D'UNE GESTION PRÉVISIONNELLE ET INTÉGRÉE DES RH

Tous les éléments que nous venons d'énoncer, importance des enjeux, multiplicité des finalités et des moyens d'action, effets retardés dans le temps sont des caractéristiques typiques d'une situation où il est nécessaire de planifier (Ackoff, 1973; Koontz et O'Donnell, 1980; Brickner et Cope, 1977). **Ils justifient une gestion prévisionnelle et intégrée des RH.**

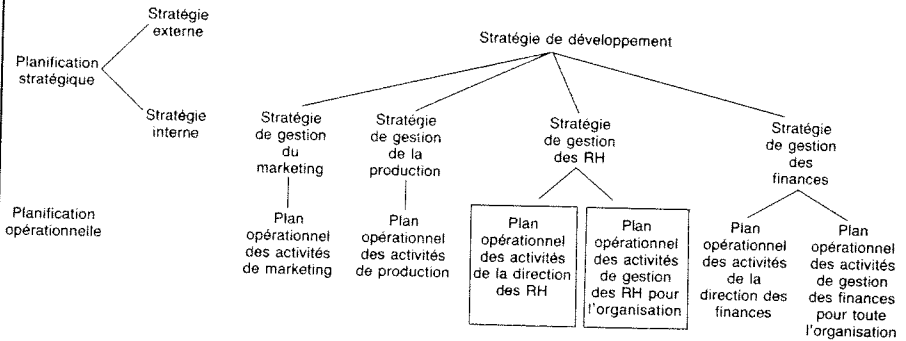
Quoique souvent confondues dans la littérature spécialisée, ces deux expressions ont en fait des sens distincts. La gestion prévisionnelle des RH est une manière de gérer les RH qui s'appuie sur une analyse des changements affectant le marché interne du travail et sur un réalignement prévisionnel des activités de gestion des RH en vue de l'adaptation à ces changements (Guérin, 1978; Fitoussi, 1974; Gor-

dien, 1975; Roques, 1978). L'outil privilégié pour y arriver: la planification des RH. Celle-ci est centrée sur un processus d'analyse des changements pertinents (environnement externe, besoins et disponibilités organisationnels des RH) et des décisions relatives à la mise en place, suffisamment à l'avance, des moyens appropriés pour adapter (tant quantitativement que qualitativement) les RH à l'environnement et aux besoins de l'organisation (Guérin, 1980; De Guerny et Guiricé, 1985).

Pourtant une telle démarche, lorsqu'elle est utilisée seule, revient à aligner à posteriori les RH sur les besoins organisationnels: il s'ensuit une dépendance des décisions de gestion des RH par rapport aux autres décisions managériales (produits, marchés, production, marketing, technologie...) qui cadre mal avec l'impact critique qu'ont les RH sur le succès organisationnel et avec leur capacité d'adaptation somme toute limitée et incertaine. Influencés par l'approche socio-technique (Trist et Bamforth, 1951) puis maintenant par la considération des RH comme un atout compétitif (Ulrich, 1987a), de nombreux spécialistes (Cegos, 1987; Géli nier, 1984; Beer et al., 1984) considèrent que le développement et les fonctions de l'entreprise doivent tout autant s'appuyer sur les caractéristiques des RH disponibles que celles-ci doivent être modifiées (avec les limites et alicés que nous avons mentionnés ci-dessus pour s'adapter aux exigences organisationnelles. En considérant la fonction RH comme une fonction dérivée des autres (et donc secondaire), l'approche prévisionnelle à elle seule est insuffisante pour réaliser une telle symbiose; elle doit être ancrée dans une démarche plus globale.

La gestion intégrée des RH est cette manière plus globale de gérer les RH qui vise une symbiose avancée des actions de gestion des RH avec les autres actions managériales en vue de réaliser la mission et d'atteindre les objectifs de l'organisation. La manière d'y arriver: intégrer la planification des RH à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise. Nous rappellerons brièvement ce qu'est la planification d'entreprise puis nous décrirons les différentes formes sous lesquelles cette intégration peut s'effectuer.

Figure 1
LE PLAN D'ENTREPRISE



LE CADRE DE LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE:

Il s'agit d'un processus général de planification s'étendant à toute l'organisation et comprenant successivement une phase **stratégique**, où sont étudiées et choisies les grandes orientations de l'entreprise, et une phase **opérationnelle** correspondant à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques (Thiéart, 1988; Stonich, 1982; de Guerny et Guiriec, 1985).

La phase stratégique permet à l'entreprise de s'adapter au changement (Tichy, 1983; Quinn, 1980). Pour chaque centre d'analyse stratégique¹, il existe une stratégie (externe) de développement qui harmonise l'entreprise à son environnement et une stratégie (interne) d'alignement des systèmes de gestion, dont celui de gestion des RH (Glueck, 1980; Below et al., 1988; Galbraith et Kazanjian, 1986).

La phase opérationnelle met en oeuvre les orientations stratégiques et assure la cohérence des actions retenues. Elle établit le lien entre les décisions stratégiques et le budget (Wren et Voich, 1984; Morrissey et al., 1988; Hobbs et Heary, 1983).

Aux deux niveaux, des plans partiels (sectoriels ou fonctionnels) peuvent être élaborés par les différents centres de responsabilités², mais seule la synthèse effectuée par la direction générale et réconciliant les différents points de vue constitue le plan d'entreprise (de Guerny et Guiriec, 1985).

Comme le montre la figure 1, il existe donc deux niveaux d'intégration des RH, le **niveau stratégique** où une stratégie de gestion des RH tente d'harmoniser les grandes orientations de gestion des RH avec la stratégie (externe) de développement et les autres stratégies fonctionnelles, et le **niveau opérationnel** où, comme nous le verrons dans une section ultérieure, les plans d'action sont de deux types: soit qu'ils décrivent la programmation des opérations spécifiques que la direction des RH entend entreprendre pour aider à concrétiser la stratégie de gestion des RH et les autres plans de l'entreprise, soit qu'ils présentent la programmation des moyens mis en branle dans toute l'organisation pour équilibrer les RH disponibles avec l'ensemble des besoins en RH exprimés par tous les centres de responsabilités (de Guerny et Guiriec, 1985).

LES MÉCANISMES D'INTÉGRATION

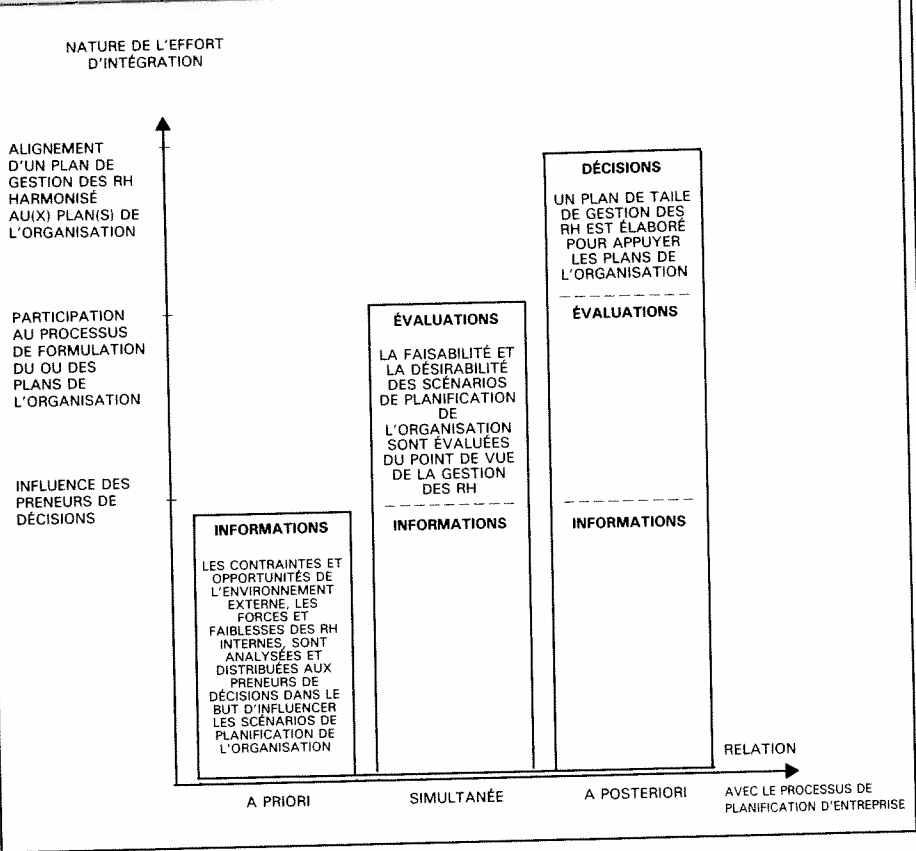
Que ce soit au niveau stratégique ou au niveau opérationnel, les RH sont trop

importantes pour que l'on s'en remette aux seuls mécanismes d'alignement à posteriori de la planification des ressources humaines. Pour une intégration vraiment symbiotique, il faut aussi que les autres plans organisationnels (développement, production, marketing) se construisent à partir des points forts des RH actuelles et des opportunités les plus exploitables (du point de vue de la gestion des RH) de l'environnement externe. En conséquence, d'autres mécanismes, de nature plus «proactive», doivent être mis en place afin que les avantages potentiels des RH puissent être exploités (Dyer, 1984c; Dyer, 1984d; Craft, 1987; Alpander et Botter, 1981).

Ces autres mécanismes se classent en deux catégories (figure 2), selon qu'ils visent à influencer les processus de planification organisationnels avant même qu'ils soient amorcés (influence à priori) ou en cours de réalisation alors qu'il est encore possible de les modifier (participation au processus de formulation du plan).

L'influence à priori est la forme de coordination la plus subtile, puisqu'elle consiste à orienter la prise de décision des processus de planification dans le sens souhaité avant même que la décision ne soit prise. Cette influence se manifeste, de bas en haut ou latéralement, par la communication de données, d'analyses, de prévisions, etc., alors que de haut en bas elle prend la forme plus traditionnelle de plans, orientations ou recom-

Figure 2
LES MÉCANISMES D'INTÉGRATION DES RH À LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE:
UNE FUSÉE À TROIS ÉTAGES



mandations hiérarchiques; dans les deux cas ces actions visent à créer un lien étroit (une synergie) entre les décisions de planification qui vont être prises et le cadre existant.

La participation au processus de formulation du plan est une forme d'intervention plus directe, puisqu'elle consiste à influencer la prise de décision en cours, soit en étant membre à part entière de l'équipe de planification qui élabore les scénarios, soit en étant consulté sur la pertinence des scénarios avant qu'ils soient adoptés. Dans les faits, un tel rôle revient à poser, simul-

tanément à la formulation des scénarios, un certain nombre de considérations sur les RH qui permettent de juger de la faisabilité et de la désirabilité de ces différents scénarios du point de vue des RH.

Certaines organisations peuvent ne pas utiliser tous ces mécanismes d'intégration, mais il est clair que l'alignement subséquent des décisions de gestion des RH sera d'autant plus efficace que les plans organisationnels (développement, production, marketing) auront été établis quand les responsables auront été clairement

informés des contraintes et des opportunités (du point de vue de la gestion des RH) de l'environnement externe, des forces et des faiblesses des RH internes et en ayant à l'esprit les conséquences possibles de ces plans sur les ressources humaines de l'organisation. Certains contextes (croissance rapide, réduction d'effectifs, grande taille de l'organisation, importance critique des impacts humains, support tangible de la direction générale, forte compétence des spécialistes en gestion des RH) favorisent le développement de ces mécanismes d'intégration (Craft, 1987).

L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE DES RH

Au niveau stratégique, l'organisation planifie son adaptation à l'environnement dans un contexte de long terme; le processus est interactif et innovateur plus que séquentiel et bureaucratique; le plan comprend une stratégie (externe) de développement (produits, marchés) et une stratégie (interne) d'implantation administrative (marketing, production, organisation, finances, RH); les RH ont une visibilité de plus en plus importante à ce niveau (Nkomo, 1980; Devanna et al., 1981; Dyer 1988) et leur intégration à la stratégie d'entreprise repose sur les trois mécanismes d'intégration précédemment présentés.

Les informations a priori

Certaines analyses, études, données doivent être distribuées aux stratèges afin de leur faire prendre conscience des principales tendances de l'environnement externe (du point de vue de la gestion des RH) et des principales caractéristiques du potentiel humain disponible pour assumer le développement de l'organisation. Dans certains contextes stratégiques, ces tendances ou caractéristiques peuvent se révéler être des opportunités ou des forces, alors que dans d'autres contextes stratégiques, les mêmes tendances ou caractéristiques peuvent apparaître comme des contraintes ou des faiblesses. Plus les stratégies seront orientées vers des stratégies de développement en harmonie avec les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre, plus l'alignement subséquent sera aisé, voire naturel, et plus l'organisation aura d'atouts par rapport à des concurrents moins fortunés.

Les analyses de l'environnement externe décrivent les principales tendances de l'environnement technologique (automatisation, robotique, bureaucratique), économique (compétition, dérèglementation), politique (nouvelles législations, préoccupations accrues pour l'action positive et l'équité salariale), social (vieillesse, féminisation, nouvelles valeurs et attitudes au travail) en mettant l'accent sur les impacts les plus importants pour la ges-

tion des RH (réduction d'effectifs, pénurie d'employés spécialisés, diminution de la mobilité, employés plus hétérogènes et exigeants, modification de la culture organisationnelle, pressions pour de nouveaux modes d'organisation du travail,) (Bourbonnais et Gosselin, 1988; Coates, 1987).

Les analyses du potentiel humain disponible décrivent pour leur part les caractéristiques des RH internes (roulement, mobilité, structure d'âge, coûts, comportements, qualifications, etc.) et là encore mettent en valeur leurs impacts les plus «stratégiques» sur la gestion des RH (ressources disponibles, relève, expertise, culture, productivité...) (Le Louarn, 1985; Bennisson et Casson, 1984).

Dans un cas comme dans l'autre, si elles veulent atteindre leur objectif, qui est d'influencer les stratégies, les analyses doivent être synthétiques, pertinentes et elles doivent faire preuve d'imagination. Un graphique des mouvements de personnel «à l'échelle» (Bennisson et Casson, 1984), une présentation des employés-clés selon la méthode du portefeuille mise au point par le BCG (Odiome, 1984), sont des exemples de présentation de données qui frappent l'imagination des lecteurs et valent de nombreux tableaux de chiffres et bien des pages d'explications. Les titres un peu provocateurs du genre «Avons-nous les moyens de ne pas faire d'action positive?» ou «Le travailleur âgé, un avantage compétitif?» sont d'autres manières d'attirer l'attention sur des sujets critiques pour l'organisation. Quoi qu'il en soit, de telles analyses, surtout au niveau des RH internes, exigent la disponibilité de nombreuses données et donc inévitablement la mise en place d'un système d'information sur les ressources humaines (Moore, 1979).

Les évaluations simultanées

Même si les informations appropriées sont distribuées aux stratèges, il reste que l'intégration stratégique des RH sera poussée un cran plus haut si les RH sont formellement considérées au moment du choix d'une stratégie de développement. Que ce soit avec ou sans les spécialistes de la fonction RH, il est préférable de considérer les inconvénients et avantages respectifs des différents scénarios de développement

possibles du point de vue des RH; l'intégration sera plus avancée dans les organisations qui se poseront à ce moment les bonnes questions relatives à la faisabilité RH et à la désirabilité RH des scénarios mis de l'avant (Dyer, 1984c): «Avons-nous les ressources nécessaires à ce projet? Utiliserons-nous toutes les expertises dont nous disposons? La culture d'entreprise s'accommode-t-elle de cette stratégie particulière?»

Selon Dyer (1983), un scénario stratégique est faisable du point de vue des RH si les compétences nécessaires peuvent être mobilisées et si le coût de cette mobilisation (recrutement, développement, motivation...) n'excède pas les coûts acceptables. Pour mener à bien cette évaluation, Dyer (1983) propose de répondre aux trois questions suivantes: Quelles sont les catégories de RH (employés-clés, cadres, professionnels, professions en pénuries) qui doivent être considérées à ce niveau? Quelles sont les dimensions concernées (nombres, qualifications, attitudes et comportements, coûts)? Quelles analyses faut-il réaliser (analyse des impacts stratégiques, mise en relation des impacts avec les contraintes et faiblesses, mise en évidence des facteurs critiques)?

L'estimation de la désirabilité constitue la deuxième étape de l'évaluation des scénarios de développement du point de vue de la gestion des RH. Parmi toutes les alternatives faisables, certaines présentent une désirabilité plus forte si les tendances de l'environnement et les caractéristiques des RH disponibles s'harmonisent particulièrement aux exigences des scénarios concernés. Ce qui n'était qu'une tendance devient alors une opportunité, ce qui n'était qu'une caractéristique des RH internes devient une force; opportunités et forces se conjuguent pour procurer un avantage compétitif à l'organisation. Ainsi l'existence d'une capacité de vente aguerrie, d'un potentiel de recherche créateur, d'une direction générale ayant le goût du risque ou d'un syndicat prêt à explorer de nouvelles avenues sont des exemples de caractéristiques RH qui peuvent contribuer à accentuer la désirabilité d'un scénario de développement qui les exploiterait au maximum. À la limite des éléments aussi négatifs en apparence qu'un taux de roulement élevé, une législation contrai-

gnante ou une forte proportion de travailleurs âgés peuvent être retournés au point d'apparaître comme des avantages dans certains contextes stratégiques bien particuliers.

La stratégie RH

Quels que soient les efforts d'intégration précédents, le réalignement des pratiques de gestion des RH devra être envisagé si les pratiques actuelles ne s'harmonisent pas suffisamment à la stratégie de développement retenue ou aux autres déterminants du contexte stratégique comme l'environnement externe ou la philosophie de gestion.

Dans le courant de l'approche contingente, il semble de plus en plus évident que certaines pratiques de gestion des RH sont plus efficaces que d'autres dans certains contextes stratégiques (Alper et Mandel, 1984; De Béjar et Milkovich, 1986; Schuler et Jackson, 1987). L'harmonisation de la fonction RH au contexte stratégique est donc en passe de devenir un sujet de préoccupation majeur, tant pour les théoriciens que pour des praticiens de la gestion des RH. Cette harmonisation prend la forme d'un processus de planification, quelquefois appelé planification stratégique des RH (Ulrich, 1987b) qui part des besoins en RH (nombres, qualifications, comportements) découlant du contexte stratégique; elle élabore une stratégie de gestion des RH, c'est-à-dire un ensemble de pratiques (organisation du travail, dotation, rémunération, développement, évaluation...) cohérentes avec les finalités poursuivies et les possibilités organisationnelles.

La littérature actuelle regorge de nombreux modèles qui décrivent ces pratiques de gestion des RH (Ulrich, 1987a) et les alignent en fonction des contextes stratégiques, et notamment des différentes stratégies de développement (Fombrun et al., 1984; Angie et al., 1985; Dyer, 1988) ou philosophies de gestion (Beer et al., 1984; Guérin et Bouteiller, 1988). La description des paramètres de design des différents sous-systèmes de gestion des RH est particulièrement développée (Schuler, 1987; Schulet et al., 1987) et certaines typologies de stratégie de gestion des RH commencent à émerger (Dyer, 1988). Outre ces modèles généraux, de nombreux alignements de sous-systèmes spécifiques de gestion des RH

sont proposés dans la littérature stratégique, par exemple au niveau de la rémunération (Lawler, 1984; Kerr, 1985), de la formation (Nielsen, 1983), de la gestion des carrières (Stumpf et Hanrahan, 1984; Stumpf, 1988) ou... des relations de travail (Fossum, 1984; Christiansen, 1983). Enfin ces mêmes alignements peuvent être analysés dans un contexte stratégique particulier comme l'innovation (Galbraith, 1984; Gosselin, 1988), le déclin et la décroissance (Gilmore et Hirschhorn, 1984; Ferris et al., 1985; Smith-Cooke et Ferris, 1986), ou la haute technologie (Schuster, 1984; Kleingartner et Anderson, 1987).

L'INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES RH

Le développement phénoménal des préoccupations reliées à la gestion stratégique des RH tend à masquer l'importance de l'intégration des RH au niveau opérationnel. C'est pourtant à ce niveau que s'implantent ou ne s'implantent pas les orientations stratégiques et finalement que se gagnent ou se perdent les «guerres».

Quatre phases peuvent habituellement être distinguées à l'intérieur d'un processus de planification opérationnelle. La première vise à fixer les objectifs opérationnels (niveaux d'activités, niveaux de profits, normes de qualité, productivité, sécurité, etc...) à partir des orientations stratégiques déjà retenues, de l'évolution à court et moyen terme de la demande et des possibilités organisationnelles. La deuxième phase favorise l'éclatement des objectifs organisationnels par centre de responsabilités et donc l'élaboration d'un ensemble de plans d'action sectoriels indiquant comment chaque unité organisationnelle entend contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels. La troisième phase entend la synthèse des plans d'action sectoriels et s'assure que les moyens tant financiers que humains requis par ces plans d'action sont compatibles avec les ressources organisationnelles. À la lumière des déséquilibres détectés et des décisions de rééquilibrage retenues, les plans sectoriels sont alors révisés puis approuvés dans une quatrième phase (Wren et Voich, 1984; Morrissey et al., 1988).

Comme au niveau stratégique, l'intégration des RH repose sur les trois types de mécanismes déjà présentés.

Les informations à priori

Avant le lancement de la procédure opérationnelle, il est habituel que certaines informations de base soient distribuées par la direction générale, et notamment aux responsables des plans d'action sectoriels. Outre les indications de forme (calendrier et règles de procédure), on rappelle ordinairement à cette occasion certaines attentes stratégiques (orientations stratégiques, changements à entreprendre, résultats à obtenir, données à fournir...), certains résultats décrivant la performance passée (évolution d'indicateurs, analyses, problèmes vécus) et certaines hypothèses de travail permettant de préparer les plans d'action sur des bases homogènes (de Guerny et Guiric, 1985).

De plus en plus souvent, des données sur les RH sont intégrées à ces données de base et viennent rappeler aux responsables opérationnels la nécessité d'une considération rapide et d'une intégration étroite des RH dans le processus de planification. Il est utile par exemple de diffuser à cette occasion la philosophie ou les nouvelles pratiques de gestion des RH, surtout si celles-ci viennent d'être modifiées. Il peut être opportun de prévenir également les cadres opérationnels des données sur les RH qu'ils devront collecter et transmettre à la direction générale. Il est rare qu'une telle directive ne les pousse pas à prendre rapidement les mesures propices à la transmission des données les plus favorables. C'est aussi le moment de diffuser les analyses effectuées par des spécialistes à partir des données sur les RH transmises au cours des exercices précédents. Chaque unité peut ainsi apprécier sa situation par rapport aux autres unités et évaluer l'urgence de certains réalignements. Dyer (1984a) mentionne que cette diffusion de données sur les RH s'effectue en deux temps chez IBM: d'abord un ensemble de données relatives au développement des cadres, à la rémunération, aux services aux employés, aux relations de travail et aux études sur le personnel est distribué indépendamment du processus de planification opérationnelle; plus tard, et juste au moment du démarrage du processus de planification, des données plus liées au plan opérationnel, par

exemple sur l'utilisation des RH, le recrutement, les transferts ou l'action positive, sont transmises aux responsables opérationnels. Sans que Dyer (1984d) les mentionne, d'autres données sur les RH, comme les coûts de main-d'oeuvre, le roulement, l'absentéisme, les surtemps, les accidents, pourraient être communiqués selon les préoccupations stratégiques du moment. Il est enfin indiqué de diffuser à cette occasion les hypothèses RH nécessaires à la cohérence du plan d'ensemble, puisque chaque plan d'action sectoriel sera ainsi construit sur des estimations uniformes en ce qui a trait par exemple à la durée du travail, à l'évolution des salaires ou à l'évolution de l'environnement réglementaire.

Les évaluations simultanées

Chacun des plans d'action sectoriels articule un certain nombre de variables en vue d'apporter une contribution efficace et efficiente à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs organisationnels. Ces plans (de production, de marketing ou des finances...) ont des impacts nombreux sur les RH. Il est donc prudent de s'assurer de la faisabilité et de la désirabilité des scénarios avancés (du point de vue de la gestion des RH) alors qu'il est encore possible de les réviser ou de les changer (Dyer, 1984c).

C'est ainsi, par exemple, qu'un objectif d'implantation d'une nouvelle technologie ou d'amélioration de la productivité peut conduire à une nouvelle organisation du travail ou à un nouveau design des emplois. Il est fréquent que les considérations économiques et techniques aient orienté le design (Tersine, 1980) mais il peut apparaître utile avant d'aller plus loin de valider celui-ci du point de vue de la gestion des RH. On se demandera donc de ce point de vue spécifique si le design est faisable. Par exemple, l'employé est-il capable d'effectuer les tâches avec l'équipement et les systèmes techniques disponibles? L'emploi n'exige-t-il pas des connaissances, aptitudes et habiletés hors du commun? N'exige-t-il pas une force morale et physique disproportionnée?... On se demandera surtout s'il est désirable? Par exemple, représente-t-il le système homme-machine le plus harmonieux? L'espace est-il organisé d'une manière optimale? L'économie des mouvements est-elle maximisée? Les

emplois ont-ils les caractéristiques appropriées pour susciter une motivation accrue et permettre un rendement supérieur?... (Dilworth, 1986).

Un autre exemple peut être présenté à partir du plan de production construit en vue d'atteindre les niveaux d'activité nécessaires à la satisfaction de la demande. Ici les considérations économiques l'emportent fréquemment et les approches quantitatives (du genre recherche opérationnelle) permettent de trouver les combinaisons de facteurs de production les moins coûteuses; il suffit de connaître les coûts associés à l'utilisation de la main-d'oeuvre régulière, au recours au surtemps, à l'engagement d'effectifs supplémentaires, au stockage des produits, au lancement d'une commande supplémentaire, etc. De telles analyses sont essentielles, mais insuffisantes, pour assurer la validité d'un scénario de production; il faut les compléter par des estimations (souvent plus qualitatives) de la faisabilité et de la désirabilité du point de vue de la gestion des RH. Les charges de travail sont-elles équilibrées? Le temps supplémentaire est-il réparti? Utilise-t-on au maximum la main-d'oeuvre régulière avant de recourir au surtemps ou de recruter de la main-d'oeuvre supplémentaire? La convention collective est-elle respectée? Ne risque-t-on pas de se séparer d'une main-d'oeuvre essentielle à la relance? Ne risque-t-on pas d'engager une main-d'oeuvre qui sera inutilisée plus tard? (Dyer et al., 1985).

De telles évaluations peuvent être menées avec ou sans la collaboration des spécialistes des RH, mais elles sont essentielles si les unités veulent prouver à la direction générale que les plans d'action qu'elles lui transmettent sont réalisables en terme de RH.

Les plans opérationnels RH

Dans ce domaine, nous l'avons dit, les plans sont de deux types: plans d'action propres à la direction des RH et plans relatifs à l'équilibrage des besoins en RH des centres de responsabilités avec les disponibilités organisationnelles. Il est fréquent qu'on confonde ces deux types de plans aussi bien dans la littérature spécialisée que dans la pratique. Ils se distinguent pourtant par leur envergure, la nature des responsabilités, les ressources impliquées, etc.

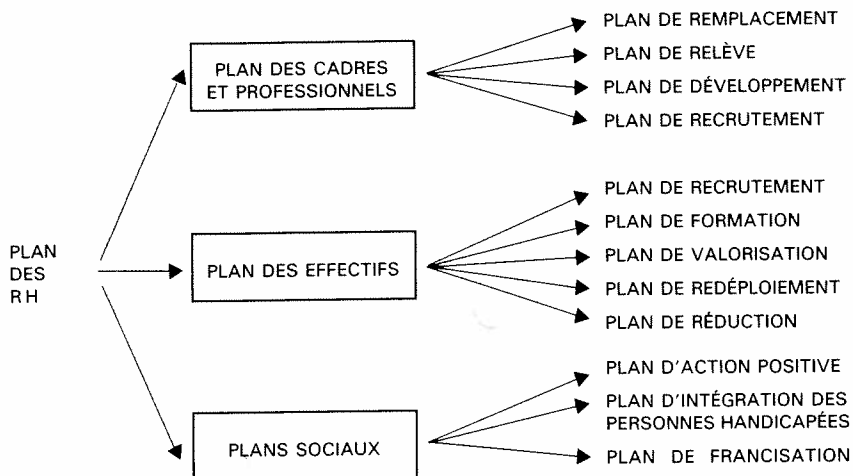
Ainsi, comme tout autre centre de responsabilité, la direction RH doit proposer son propre scénario d'action pour atteindre les objectifs opérationnels et aider à implanter la stratégie organisationnelle. Elle le fait en tenant compte de ses propres disponibilités en RH et des besoins de RH découlant des autres plans organisationnels, stratégiques et opérationnels. Ces besoins de RH tournent habituellement autour de deux grandes considérations, soit l'acquisition des effectifs nécessaires et l'amélioration de la productivité des RH. Le plan doit également se préoccuper d'efficacité et rechercher des réductions de coûts ou des améliorations de nature à atteindre les objectifs de la manière la plus économique.

L'envergure du plan-synthèse des RH est tout autre. L'importance accrue des RH rend indispensable l'aggrégation de tous les plans sectoriels en un plan d'action global au niveau de la gestion des RH de toute l'entreprise. Sans que cela soit la règle, la direction des RH a habituellement la responsabilité de ce plan qui constitue un véritable instrument politique à moyen terme. Compte tenu de la ressource considérée, il est en effet courant que ce plan des RH concerne une période plus longue que le plan opérationnel proprement dit et qu'il fasse le lien entre la planification opérationnelle et la planification stratégique (de Guerny et Guiriec, 1985; Caldwell, 1975).

Schématiquement, ce plan-synthèse des RH part des besoins en RH identifiés dans les différents plans sectoriels, s'appuie sur un inventaire et une prévision des disponibilités de RH à court et à moyen terme et propose des moyens pour résoudre, au niveau de l'entreprise et dans le respect des orientations stratégiques, les déséquilibres que ne peuvent manquer de faire surgir la programmation opérationnelle. Il s'agit ici de la planification traditionnelle des RH telle qu'elle a été développée dans le courant des années 60 et telle qu'elle se pratique encore actuellement (Bell, 1974; Burack et Mathys, 1980; Moore, 1975; Vetter, 1967; Walker, 1980; Guérin, 1980; Milkovich et al., 1983).

Deux préoccupations majeures coexistent dans ce plan-synthèse: celle de l'équilibre quantitatif qui inspire les programmes de recrutement, de mobi-

Figure 3
LE PLAN DES RH: UN CONTENU



lité, de remplacement et celle de l'équilibre qualitatif qui inspire plutôt les programmes de formation, de développement et de relève. Certains de ces programmes (recrutement, formation, redéploiement...) sont liés sur le plan opérationnel et font généralement l'objet d'une planification concomitante, alors que d'autres (relève, action positive...) le sont moins et peuvent faire l'objet d'une planification séparée (Dyer, 1984b). Il est également possible (figure 3) de distinguer les plans selon qu'ils contribuent à la planification (à caractère agrégé) des effectifs (Glueck, 1982; Dyer et al., 1985; Werther et al., 1981), à la planification plus individualisée des cadres et des professionnels (Walker, 1980; Carnazza, 1982; Mahler, 1973; Frantzreb, 1979) ou à la planification à caractère social (Ledvinka et La Forge, 1979; Lockwood, 1979).

Ce plan-synthèse des RH est un outil de gestion extrêmement efficace, car il indique les principaux moyens qu'il faudra prendre, dans le cadre des pratiques stratégiques recommandées, pour atteindre ou maintenir, à court terme et à moyen terme, l'équilibre tant

quantitatif que qualitatif du marché interne du travail. Une fois approuvé par la direction générale, il constitue une sorte de plan cadre auquel devront se conformer les plans sectoriels, et notamment le plan de la direction des RH lequel, à bien des égards, recoupe un tel plan même s'il est d'application beaucoup plus restreinte.

CONCLUSION: LE RÔLE DE LA DIRECTION DES RH

L'intégration des RH par le biais de la planification apparaît donc de plus en plus nécessaire étant donné l'importance accrue de cette ressource sur le succès organisationnel et la complexité de sa gestion. Cette intégration s'effectue à un double niveau (stratégique et opérationnel) et d'une manière triple (par des informations a priori, par des évaluations simultanées de la faisabilité et de la désirabilité des autres plans du point de vue des RH, et par des plans visant l'alignement de la gestion des RH

sur les besoins identifiés dans les autres plans).

Cette intégration des RH repose sur tous les cadres de l'entreprise (Janger, 1977; Burack, 1988) mais plus particulièrement sur la direction des RH dont l'implication dans ce processus dépend de son professionnalisme, de la philosophie de gestion des dirigeants, de l'implication des cadres hiérarchiques dans la gestion des RH, de la culture d'entreprise, de la taille de l'entreprise, de l'importance avec laquelle les RH sont considérées dans l'organisation (Nininger, 1982). Pour assumer ce rôle, la direction des RH doit développer des compétences: en analyse (de l'environnement externe, des besoins en RH, des disponibilités de RH), en évaluation (faisabilité et désirabilité des autres plans en regard des RH, «audit» des pratiques actuelles de gestion des RH, cohérence externe et interne des programmes de gestion des RH) et en formulation de plans (Rothwell et Kazanas, 1988; Foulkes et Morgan, 1986), qu'elle n'a pas toujours eues dans le passé (Carroll et Schuler, 1983).

Ces nouveaux rôles supposent une connaissance approfondie de l'entreprise (son produit, sa technologie, ses clients...), une nouvelle mentalité (plus sensible au profit, à l'efficacité, à la quantification) et exigent une interaction constante avec de nombreux cadres à l'intérieur de l'organisation (Berra et Blistein, 1979; Gordon, 1986; Murphy, 1986).

Pour l'aider à assumer ce rôle, il est de plus en plus fréquent, surtout si la taille de l'entreprise est importante, que la direction des RH s'adjoigne les services d'un conseiller en planification des RH, voire d'un service de planification des RH, regroupant un certain nombre de professionnels spécialisés dans ce domaine (Walker et Wolfe, 1978; Guérin, 1984). Le rôle de ce service reste néanmoins un rôle-conseil auprès de la direction des RH qui doit être tenue pour co-responsable, avec les cadres hiérarchiques impliqués, du succès ou de l'échec de cette intégration, laquelle contribue de plus en plus fortement au succès ou à l'échec de l'organisation.

NOTES

1. Entreprise ou partie d'entreprise qui possède une certaine homogénéité au niveau de ses produits et du marché qu'elle dessert (Thiéart, 1988). Équivalence de l'expression américaine «strategic business unit».

2. Selon les missions et les modes de structuration, on distingue des centres de coûts, des centres de recettes, des centres de profit, des centres d'investissement (de Guerny et Guiriec, 1985).

BIBLIOGRAPHIE

- ACKOFF, R. (1973) *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Paris: Édition d'organisation.
- ALPANDER, G. et BOTTER, C. (1981) «An Integrated Model of Strategic Human Resource Planning and Integration», *Human Resource Planning*, 189-207.
- ALPER, W. et MANDEL, R. (1984) «What Policies and Practices Characterize the Most Effective HR Departments», *Personnel Administrator*, Novembre, 120-124.
- ANGLE, H., MANZ, C. et VAN DE VEN, A. (1985) «Integrating HR Management and Corporate Strategy: A preview of the 3M Story», *Human Resource Management*, 57-68.
- ANSOFF, I. (1988) *The New Corporate Strategy*. Rexdale (Ont.): Wiley.
- ANSOFF, I. (1978) *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- ARGYRIS, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, Q. et WALTON, R. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BELL, D. (1974) *Planning Corporate Manpower*. Londres: Longman.
- BELOW, P., MORRISSEY, G. et ACOMB, B. (1988) *The Executive Guide to Strategic Planning*. San Francisco: Jossey Bass.
- BENNINGSON, M. et CASSON, J. (1984) *The Manpower Planning Handbook*. Londres: McGraw Hill.
- BERRA, R. et BLITSTEIN, B. (1979) «The Professionnal PAIR Executive» dans: Yoder D. et Heneman H. (éds) *Professional PAIR*, vol. VIII, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations. Washington: Bureau of National Affairs.
- BOURBONNAIS, J.P. et GOSSELIN, A. (1988) «Les défis de la GRH pour les années 90: un tour d'horizon», *Gestion*, 23-29.
- BRICKNER, W. et COPE, D. (1977) *The Planning Process*. Cambridge (Mass.): Winthrop.
- BURACK, E. (1988) *Creative HR Planning and Applications*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- BURACK, E. et MATHYS, N. (1980) *HR Planning*. Lake Forest: Brace Park.
- BUSINESS WEEK (1986) «Business Fads», 20 janvier.
- CALDWELL, G. (1975) *Corporate Planning in Canada: An Overview*.

Ottawa: The Conference Board of Canada.

- CARNAZZA, J. (1982) *Succession/Replacement Planning Programs and Practices*. New York: Center for Research in career Development (Columbia University).
- CAROLL, S. et SCHULER, R. (1983) «Professional HRM: Changing Functions and Problems» dans: Caroll S. et Schuler R. (éds) *Human Resource Management in the 1980's*, Supplement to the ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations. Washington: Bureau of National Affairs.
- CEGOS (1987) *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*. Paris: Éditions d'organisation.
- CHRISTIANSEN, T. (1983) «Strategy, Structure and Labor Relation Performance», *Human Resource Management*, 155-168.
- COATES, J. (1987) «An Environmental Scan: Projecting Future Human Resource Trends», *Human Resource Planning*, 219-235.
- CRAFT, J. (1987) «Human Resource Planning and Strategy», document de travail. Pittsburgh: Graduate School of Business Administration (University of Pittsburgh).
- DE BEJAR, G. et MILKOVICH, G. (1986) «HR Strategy at the Business Level», document de travail. Ithaca: Cornell University.
- DE GUERNY, J. et GUIRIEC, J.C. (1985) *Principes et pratiques de la gestion prévisionnelle*. Paris: Masson.
- DEVANNA, M.A., FOMBRUN, C. et TICHY, N. (1981) «HRM: A strategic Perspective», *Organizational Dynamics*, hiver 51-67.
- DILWORTH, J. (1986) *Production and Operation Management*. New York: Random House.
- DUGUÉ MCCARTHY, D. (1971) *La conduite du personnel*. Paris: Dunod.
- DYER, L. (1988) «Toward A Strategic Perspective of HRM», dans: Dyer, L. (éd) *HRM: Evolving Roles and Responsibilities*. ASPA Handbook of HRM. Washington: Bureau of National Affairs (à venir).
- DYER, L. (1984a) «Studying Strategy in HRM: An Approach and an Agenda», *Industrial and Labor Relations Review*, 156-69.
- DYER, L. (1984b) «Corporate Revitalization through HRM», Conférence prononcée le 27 mars. Montréal: APRHQ.
- DYER, L. (1984c) «Linking HR and Business Strategies», *Human Resource Planning*, 79-84.
- DYER, L. (1984d) «Human Resource Planning at IBM», *Human Resource Planning*, 111-125.

- DYER, L. (1983) «Bringing HR into the Strategy Formulation Process». **Human Resource Management**, 257-271.
- DYER, L., FOLTMAN, F. et MILKOVICH, G. (1985) «Contemporary Employment Stabilization Practices» dans: Kochan T. et Barocci T. (éds) **Human Resource Management and Industrial Relation**. Boston: Little, Brown.
- FERRIS, G., SCHALLENBERG, D. et ZAMMUTO, R. (1984) «HRM Strategies in Declining Industries». **Human Resource Management**, 381-394.
- FITOUSSI, R. (1974) «La gestion prévisionnelle des effectifs». **Direction et Gestion**, No. 4.
- FOLTZ, R., ROSENBERG, K. et FOEHRENBACH, J. (1982) «Senior Management Views the Human Resource Function». **Personnel Administrator**, 27, pp. 37-54.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. et DEVANNA, M.A. (1984) **Strategic HRM**. New York: Wiley.
- FOSSUM, J. (1984) «Strategic Issues in Labor Relations». dans: Fombrun C., Tichy, N. et Devanna M.-A. (éds) **Strategic HRM**. New York: Wiley.
- FOULKES, F. et MORGAN, H. (1986) «Organizing and Staffing the Personnel Function». dans: Foulker F. (éd) **Strategic HRM**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- FRANTZREB, R. (1979) «Replacement Planning: Nuts and Bolts» dans: Walker J. (éd) **The Challenge of HR Planning**. New York: The Human Resource Planning Society.
- GALBRAITH, J. (1984) «HR Policies for the Innovating Organizations». dans: Fombrun, C., Tichy N. et Devanna M.-A. (éds) **Strategic HRM**. New York: Wiley.
- GALBRAITH, J. et KAZANJIAN, R. (1986) **Strategy Implementation - Structure, Systems and Process**. St Paul: West Publishing.
- GÉLINIER, O. (1984) **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**. Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- GÉLINIER, O. (1977) **Fonction et tâches de direction générale**. Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- GILMORE, T. et HIRSCHHORN, L. (1984) «Managing HR in a Declining Context» dans: Fombrun C., Tichy N. et Devanna M.-A. (éds) **Strategic HRM**. New York: Wiley.
- GLUECK, W. (1982) **Personnel - A diagnostic Approach**. Plano (Texas): Business Publication.
- GLUECK, W. (1980) **Strategic Management and Business Policy**. New York: McGraw Hill.
- GORDIEN, P. (1975) «Un outil pour une approche de la gestion prévisionnelle globale du personnel». **Direction et Gestion**, juillet/août.
- GORDON, P. (1986) «The Role of the Personnel Manager - As I See It» dans: Foulker, F. (éd) **Strategic HRM**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- GOSSELIN, A. (1988) «La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH». **Gestion**, 36-43.
- GOULD, R. (1984) «Gaining a Competitive Edge through HR Strategies». **Human Resource Planning**, 31-38.
- GUÉRIN, G. (1984) «Organisation des activités de planification des RH dans les grandes entreprises québécoises». **Gestion**, février, 28-36 et avril, 36-43.
- GUÉRIN, G. (1980) «Une approche systématique à la PRH dans la grande entreprise». **Gestion**, 61-75.
- GUÉRIN, G. (1978) **Le système de PRH**. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUÉRIN, G. et BOUTEILLER, D. (1988) «La philosophie de gestion des RH: un outil de gestion?», document de travail No 88-08. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- HOBBS, J. et HEANY, D. (1983) «Coupling Strategy to Operating Plans». dans: Hamemesh, R. (éd) **Strategic Management**. New York: Wiley.
- JANGER, A. (1977) **The Personnel Function: Changing Objectives and Organization**, rapport No 712. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- JARDILLIER, P. (1982) **La maîtrise de l'emploi**. Paris: Presses universitaires de France.
- KERR, J. (1985) «Diversification Strategies and Management Rewards: An Empirical Study». **Academy of Management Journal**, 155-179.
- KLEINGARTNER, A. et ANDERSON, C. (1987) **HR Management in High Technology Firms**. Toronto: Lexington.
- KOONTZ, H. et O'DONNELL, C. (1980) **Management**. Montréal: McGraw Hill.
- KRESH, S. (1984) «Integrated Strategy». Conférence prononcée le 6 mars. San Diego: Human Resource Planning Society.
- LAWLER, E. (1984) «The Strategic Design of Reward Systems». dans: Fombrun C., Tichy N. et Devanna M.-A. (éds) **Strategic HRM**. New York: Wiley.
- LEDVINKA, J. et LA FORGE, L. (1979) «A Staffing Model for Affirmative Action Planning» dans: Walker J. (éd) **The challenge of HR Planning**. New York: The Human Resource Planning Society.
- LOUARN, J.Y. (1985) «L'analyse des disponibilités en ressources humaines comme outil de planification». **Gestion**, 47-51.
- LOCKWOOD, H. (1979) «Equal Employment Opportunities». dans: Yoder D. et Henemen H. (éds) **Staffing Policies and Strategies**, vol. 1, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations. Washington: Bureau of National Affairs.
- MAHLER, W. (1973) **Executive Continuity**. Homewood (Ill.): Dow Jones-Irwin.
- MANZINI, A. et GRIDLEY, J. (1986) **Integrating Human Resources and Strategic Business Planning**. New York: AMACOM.
- MATHIS, L. (1984) **Gestion prévisionnelle et valorisation des RH**. Paris: Éditions d'organisation.
- MILKOVICH, G., DYER, L. et HENEMAN, T. (1983) «HRM Planning» dans: Carol S. et Schuler R. (éds) **HRM in the 1980's**, Supplément to the ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations. Washington: Bureau of National Affairs.
- MIRVIS, P. (1985) «Formulating and Implementing HR Strategy: A Model of How to Do It, Two Examples of How It's Done». **Human Resource Management**, 385-412.
- MOORE, L. (1975) **Manpower Planning for Canadians**. Vancouver: Institute of Industrial Relations (University of British Columbia).
- MOORE, L. et CHARACH, L. (1979) «Manpower Informations Systems», Part II A. **Manpower Planning for Canadians**. Vancouver: Institute of Industrial Relations (UBC).
- MORRISSEY, G., BELOW, P. et ACOMB, B. (1988) **The Executive Guide to Strategic Planning**. San Francisco: Jossey Bass.
- MURPHY, R. (1986) «A Line Manager's View of the HR Role» dans: Foulker F. (éd) **Strategic HRM**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- NIELSON, R. (1983) «Training Programs: Pulling Them in Sync with your Company's Strategic Planning». **Personnel**, mai-juin, 19-25.
- NKOMO, S. (1980) «Stage Three in Personnel Administration: Strategic HRM». **Personnel**, juillet-août, 69-77.
- ODIORNE, G. (1984) **Strategic Management of HR**. San Francisco: Jossey-Bass.
- ODIORNE, G. (1983) «HRM Policy and Program Management: A new look in the 1980's». dans: Carol S. et Schuler R. (éds) **Human Resource Management in the 1980's**, Supplément to the ASPA Handbook of PAIR. Washington: Bureau of National Affairs.
- PETERS, T. et WATERMAN, R. (1983) **Le prix de l'excellence**. Paris: InterEditions.
- PORTER, M. (1985) **Competitive Advantage**. New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1981) **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.
- PORTWOOD, J. et EICHINGER, R. (1986) «Maintaining the Corporate Competitive Edge: HRM at the Forefront». **Human Resource Planning**, 125-148.
- QUINN, J. (1980) **Strategies for Change-Logical Incrementalism**. Homewood (Ill.): Irwin.

- ROQUES, G. (1979) «Pour une gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise», *Gestion*, 74-77.
- ROTHWELL, W. et KAZANAS, H. (1988) «Strategic Hr Planning and Management». Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- SCHIEIN, E. (1978) *Career Dynamics*. Reading (Mass): Addison-Wesley.
- SCHULER, R. (1987) «Personnel and HRM: Choices and Organization Strategy» dans: Dolan S. et Schuler R. (éds) *Canadian Readings in Personnel and HRM*. St Paul: West Publishing.
- SCHULER, R., GALANTE, S. et JACKSON, S. (1987) «Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy», *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHULER, R. et JACKSON, S. (1987) «Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of HRM Practices», *Human Resource Planning*, 125-141.
- SCHULER, R. et MacMILLAN, I. (1984) «Gaining Competitive Advantage Through HRM practices», *Human Resource Management*, 241-255.
- SCHUSTER, J. (1984) *Management Compensation in High Technology Companies*. Toronto: Lexington.
- SMITH COOK, D. et FERRIS, G. (1986) «Strategic HRM and Firms Effectiveness in Industries Experiencing Decline», *Human Resource Management*, 441-457.
- STATA, R. (1986) «HR - The Limitation to High-technology Growth» dans: Foulker F. (éd) *Strategic HR Management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- STONICH, P. (1982) (éd) *Implementing Strategy - Making Strategy Happen*. Cambridge (Mass): Ballinger.
- STRAUSS, G. (1982) «Personnel Management: Prospect for the Eighties», dans: Rowland K. et Ferris G. (éds) *Personnel Management*. Boston: Allyn et Bacon.
- STUMPF, S. (1988) «Choosing Career Management Practices to Support your Business Strategy», *Human Resource Planning*, 33-48.
- STUMPF, S. et HANRAHAN, N. (1984) «Designing Organizational Career Management Practices to fit Strategic Management Objectives» dans: Schuler R. et Young Glood S. (éds) *Readings in Personnel and HRM*. St Paul: West Publishing.
- TERSINE, R. (1980) *Production/Operation Management*. New York: North Holland.
- THIÉTART, R. (1988) *La stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw Hill.
- TICHY, N. (1983) *Managing Strategic Change*. New York: Wiley.
- TRIST, E. et BAMFORTH, K. (1951) «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting», *Human Relations*, 4, 1-38.
- TSUI, A. et MILKOVICH, G. (1987) «Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences», *Personnel Psychology*, 519-537.
- ULRICH, D. (1987a) «Organizational Capability As a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners», *Human Resource Planning*, 169-184.
- ULRICH, D. (1987b) «Strategic HRP: Why and How» dans: Dolan S. et Schuler R. (éds): *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*. St Paul: West Publishing.
- ULRICH, D. (1986) «HRP as a competitive edge» *Human Resource Planning*, 41-50.
- VETTER, E. (1967) *Manpower Planning for High Talent Personnel*. Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations (University of Michigan).
- WALKER, J. (1980) *Human Resource Planning*. New York: McGraw Hill.
- WALKER, J. et WOLFE, M. (1978) «Patterns in HR Planning Practices», *Human Resource Planning*, 189-202.
- WERTHER, W., DAVIS, K. et LEE-GOSSELIN, H. (1981) *La gestion des RH*. Montréal: McGraw Hill.
- WREN, D. et VOICH, D. (1984) «Operational Planning», Chapitre 6, *Management*. New York: Wiley.

Tiré de: Gestion, vol. 13, no 4, nov. 1988



**NOTRE
PAPIER JOURNAL
FAIT LE TOUR
DU MONDE**



CONSOLIDATED
BATHURST
Montréal (Québec)

