

La planification stratégique DES **RESSOURCES HUMAINES**

**THÉORIES ET APPLICATIONS
DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
AU XXI^e SIÈCLE**

Louise Lemire · Éric Charest · Gaétan Martel · Jacques Larivière



Presses de l'Université du Québec

La planification stratégique
DES **RESSOURCES**
HUMAINES

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)
J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

La planification stratégique
DES **RESSOURCES**
HUMAINES

**THÉORIES ET APPLICATIONS
DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
DU XXI^e SIÈCLE**

Louise Lemire · Éric Charest · Gaétan Martel · Jacques Larivière

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre :

La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications
dans les administrations publiques du XXI^e siècle

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-2-7605-3023-2

1. Fonction publique - Personnel - Direction. 2. Planification stratégique.

3. Administration publique - Gestion. 4. Main-d'œuvre - Planification. I. Lemire, Louise, 1948- .

JF1601.P52 2011 352.6 C2011-940657-8

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada
pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
pour son soutien financier.

Mise en pages : INTERSCRIPT

Couverture – Conception : RICHARD HODGSON ET MICHÈLE BLONDEAU

2011-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2011 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

*À Alexandra, Justin, Louis, Mathilde et Victor.
Pour leur donner le goût d'apprendre et d'entreprendre.*

Louise et Jacques

*À mes parents, pour leur affection et leur soutien indéfectible.
À Emmanuel Manchec, qui réitère continuellement sa confiance en moi.*

Éric

À Philippe et Julien, qui m'inspirent.

Gaétan

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENCADRÉS.....	XV
LISTE DES FIGURES	XVII
LISTE DES TABLEAUX	XXI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
Le concept de stratégie	11
1.1 La stratégie comme objet d'étude	12
1.2 Les prismes stratégiques.....	15
1.3 Le concept de stratégie: définition	18
1.4 Le vocabulaire de la stratégie:	
quelques notions de base.....	20
1.5 L'adaptation à l'environnement	26
1.5.1 Les deux dimensions de la stratégie organisationnelle	26
1.6 Les processus stratégiques	28
1.6.1 Les processus délibérés et émergents	29
1.6.2 Les stratégies réalisées.....	30
1.6.3 Les processus politiques et culturels.....	34
1.6.4 La dérive stratégique.....	38
1.7 Une stratégie organisationnelle,	
pour le meilleur et pour le pire	39
Conclusion: Un exemple de stratégie réalisée:	
les services de messagerie du CN et du CP.....	43
Locutions et mots clés	46
Mandats	46
Lectures suggérées	46

CHAPITRE 2

Le concept de planification stratégique	47
2.1 Le concept de planification stratégique	49
2.2 De la planification stratégique au management stratégique	51
2.2.1 La phase préliminaire	51
2.2.2 La phase 1: les méthodes de portefeuille	54
2.2.3 La phase 2: les stratégies concurrentielles	61
2.2.4 La phase 3: le management stratégique	65
2.2.5 La phase 4: l'analyse des ressources	68
2.3 Les fondements du processus de planification stratégique	78
2.3.1 L'école de la conception	79
2.3.2 L'école de la planification	81
2.3.3 L'école du positionnement	81
2.3.4 L'école entrepreneuriale	82
2.3.5 L'école cognitive	82
2.3.6 L'école de l'apprentissage	83
2.3.7 L'école du pouvoir	83
2.3.8 L'école culturelle	84
2.3.9 L'école environnementale	84
2.3.10 L'école de la configuration	86
Conclusion: Tableau-synthèse des dimensions de 10 écoles de pensée	87
Locutions et mots clés	94
Mandats	94
Lectures suggérées	94

CHAPITRE 3

La planification stratégique: du modèle classique au modèle rénové	95
3.1 Le modèle de planification stratégique classique	96
3.2 Le modèle de planification stratégique rénové	97
3.3 Les types d'analyses stratégiques	102
3.3.1 Les analyses de l'environnement externe	103
3.3.2 Les analyses de la capacité stratégique de l'organisation	106
3.3.3 L'analyse SWOT	109
3.3.4 Les analyses d'impacts fonctionnels	110
3.4 L'alignement des scénarios fonctionnels	111
3.5 Les décisions stratégiques	112
3.5.1 La séquence <i>objectifs-scénarios-évaluation-choix</i>	114
Conclusion: Les rôles de la planification, des plans et des planificateurs	120
Locutions et mots clés	123
Mandats	123
Lectures suggérées	123

CHAPITRE 4

La planification stratégique dans les administrations publiques	125
4.1 Les bénéfices de la planification stratégique pour les administrations publiques	126
4.2 Le modèle de Bryson	129
4.2.1 L'ABC de la planification stratégique	130
4.2.2 La planification stratégique rationnelle et la prise de décision politique: deux logiques complémentaires	131
4.2.3 Un cycle stratégique en 10 étapes	133

4.3 Le modèle du gouvernement du Québec	152
4.3.1 L'historique	152
4.3.2 Les rôles des organismes centraux	153
4.3.3 Les étapes de validation des plans stratégiques	154
Conclusion : L'évaluation du processus de planification stratégique dans le secteur public québécois : le point de vue de Louis Bernard	156
Locutions et mots clés	161
Mandats	161
Lectures suggérées	161

CHAPITRE 5

L'intégration des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation	163
5.1 Démarches de planification stratégique des ressources humaines et de planification stratégique de l'organisation : modèle simplifié d'analyse parallèle	165
5.2 Le modèle systémique de planification stratégique des ressources humaines de Nkomo	168
5.2.1 Les concepts des environnements externe et interne	170
5.2.2 L'analyse des objectifs et des stratégies organisationnelles	180
5.2.3 L'analyse de la prévision de la demande (besoins futurs) en ressources humaines	184
5.2.4 L'analyse des objectifs et des stratégies de ressources humaines	187
5.2.5 Le plan stratégique de ressources humaines	190
5.2.6 L'évaluation et la révision du processus de planification stratégique de ressources humaines	192
Conclusion : Le processus de planification stratégique intégrée des ressources humaines au gouvernement du Canada	192
Locutions et mots clés	196
Mandats	196
Lectures suggérées	196

CHAPITRE 6

La gestion prévisionnelle et intégrée des ressources humaines	197
6.1 Les contraintes particulières du secteur public	198
6.2 Le modèle de gestion prévisionnelle du personnel d'Emery et Gonin	202
6.2.1 La composante quantitative du processus de gestion prévisionnelle du personnel : le processus de gestion des effectifs	204
6.2.2 La composante qualitative du processus de gestion prévisionnelle du personnel : le processus de développement des compétences	211
6.3 Les limites de la gestion prévisionnelle du personnel	215
Conclusion : Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines	217
Annexe A-6.1 : Extrait du <i>Guide de planification et gestion de la relève</i> – Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	221
Locutions et mots clés	226
Mandats	226
Lectures suggérées	226

CHAPITRE 7

L'alignement des stratégies de ressources humaines sur les stratégies d'évolution de l'organisation	227
7.1 Objectif, stratégie et manœuvre de ressources humaines	230
7.2 Les stratégies concurrentielles	231
7.3 Les <i>grandes</i> stratégies de ressources humaines de Rothwell et Kazanas.	235
7.3.1 Le modèle conceptuel des choix stratégiques de ressources humaines	236
7.3.2 La typologie des <i>grandes</i> stratégies de ressources humaines de Rothwell et Kazanas.	238
7.4 La typologie des stratégies <i>idéales</i> de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam	243
Conclusion: Une nouvelle stratégie de mobilité internationale pour de nouvelles générations de travailleurs	250
Annexe A-7.1: Les cinq dimensions des activités de ressources humaines de Randall S. Schuler	252
Locutions et mots clés	261
Mandats	261
Lectures suggérées	261

CHAPITRE 8

La contribution de la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle	263
8.1 La mesure des effets de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle	265
8.1.1 L'approche universaliste.	265
8.1.2 L'approche de la configuration	269
8.1.3 L'approche de la contingence	277
8.1.4 L'approche de l'architecture de ressources humaines	281
Conclusion: La contribution de la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle des administrations publiques: les limites de l'intégration de la logique du secteur privé	291
Annexe A-8.1: Illustration de la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle: un programme d'équilibre travail-vie personnelle.	296
Annexe A-8.2: La mesure de la performance dans les administrations publiques: le Guide du bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique.	301
Locutions et mots clés	306
Mandats	306
Lectures suggérées	306

CHAPITRE 9

Une conception rénovée de l'approche systémique de la gestion stratégique des ressources humaines	307
9.1 Le modèle systémique global de l'organisation.	308
9.2 Le modèle systémique de base.	308
9.3 Le modèle systémique de l'organisation	310
9.4 Le modèle systémique de la planification stratégique des ressources humaines	310
9.5 Le modèle systémique de la gestion des ressources humaines	319

9.6	Le modèle systémique de l'adaptation à l'environnement	321
9.7	Le modèle systémique de la planification stratégique organisationnelle	324
9.8	Le modèle systémique rénové de la planification stratégique des ressources humaines	326
	Conclusion : Planification stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle	333
	Locutions et mots clés	336
	Mandats	336
	Lectures suggérées	336

CHAPITRE 10

Les rôles traditionnels et rénovés des professionnels en ressources humaines

10.1	La typologie de Rothwell et Kazanas	341
10.1.1	Le coordonnateur organisationnel	341
10.1.2	L'analyste du travail	343
10.1.3	L'analyste de la force de travail	344
10.1.4	Le vérificateur/auditeur	344
10.1.5	Le planificateur-analyste	345
10.1.6	Le visionnaire	346
10.1.7	Le concepteur	346
10.1.8	L'intégrateur	347
10.1.9	L'administrateur	348
10.1.10	L'évaluateur	348
10.2	La typologie de Dave Ulrich	349
10.2.1	L'expert administratif	350
10.2.2	Le partenaire stratégique	351
10.2.3	L'agent de changement	351
10.2.4	Le champion des employés	352
10.3	Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines dans les administrations publiques	356
10.4	Les compétences requises pour occuper les divers rôles en ressources humaines	358
10.5	L'évaluation de la fonction ressources humaines	361
	Conclusion : Réflexion sur le partage de la fonction ressources humaines	369
	Locutions et mots clés	377
	Mandats	377
	Lectures suggérées	377

ANNEXE

L'évolution du domaine de la gestion stratégique des ressources humaines	379
---	------------

BIBLIOGRAPHIE	411
-------------------------	-----

NOTICES BIOGRAPHIQUES	439
---------------------------------	-----

INDEX	441
-----------------	-----

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1.1	Les liens entre le changement stratégique et les routines organisationnelles	17
Encadré 1.2	La définition de Mintzberg: cinq mots pour la stratégie	20
Encadré 1.3	Stratégie et tactique: caractéristiques distinctives	33
Encadré 1.4	Les sources et les signes de pouvoir	35
Encadré 1.5	Le tissu culturel	41
Encadré 2.1	La fable des six aveugles et de l'éléphant: le point de vue de Morgan.	80
Encadré 2.2	La théorie de la contingence: définition.	85
Encadré 3.1	Les quatre hiérarchies de la planification stratégique classique.	99
Encadré 3.2	La hiérarchie des 5(+1) forces détermine les facteurs clés de succès (FCS)	105
Encadré 4.1	Performance organisationnelle et création de valeur dans les organisations publiques.	127
Encadré 4.2	Les avantages de l'absence de stratégie	129
Encadré 5.1	Les caractéristiques de l'environnement externe	172
Encadré 6.1	Les écarts possibles entre les besoins futurs et les disponibilités de ressources humaines	201
Encadré 6.2	Détermination des besoins nets en effectifs (entreprise de production)	206
Encadré A-7.1	Philosophie de gestion des ressources humaines: exemples du secteur public québécois	255
Encadré 8.1	La performance dans les organisations publiques est-elle la même que dans les entreprises privées?	295
Encadré A-8.1	Évaluation des programmes par l'analyse coûts-avantages – Exemple de la Michigan State University	300

Encadré 9.1	Définitions de la planification stratégique des ressources humaines (PSRH)	313
Encadré 10.1	Charges sociales des employeurs au Québec au 1 ^{er} mai 2010.	369

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Modèle des défis-réponses stratégiques à un environnement changeant . . .	26
Figure 1.2	Les dimensions de la stratégie organisationnelle	28
Figure 1.3	Les différents processus stratégiques	29
Figure 1.4	Stratégies planifiées et réalisées	31
Figure 1.5	Configuration des coûts des spécialistes en transport de petits colis	44
Figure 2.1	L'évolution de la planification stratégique au management stratégique . . .	52
Figure 2.2	Analyse GAP.	53
Figure 2.3	Les stratégies nommées de la matrice de gestion de portefeuille BCG	56
Figure 2.4	La courbe d'expérience	58
Figure 2.5	Le cycle de vie du marché/produit	60
Figure 2.6	Le losange de Porter	65
Figure 2.7	Les trois sous-systèmes du management stratégique.	67
Figure 3.1	Vue générale du système de planification stratégique classique.	97
Figure 3.2	Le système de planification stratégique classique	98
Figure 3.3	Le système de planification stratégique rénové.	101
Figure 3.4	Principaux défis à l'origine des changements dans les organisations publiques	104
Figure 3.5	L'analyse SWOT	109
Figure 3.6	Les acteurs et le changement dans les administrations publiques	119
Figure 4.1	L'ABC de la planification stratégique	130
Figure 4.2	Le cycle de changement de la stratégie	151
Figure 4.3	Plan stratégique des ministères, organismes et sociétés d'État: contribution aux priorités et orientations gouvernementales	155

Figure 5.1	Modèle simplifié d'une démarche de planification stratégique des ressources humaines en parallèle avec une démarche de planification stratégique de l'organisation	167
Figure 5.2	Le modèle conceptuel de Nkomo de la planification stratégique des ressources humaines	169
Figure 5.3	Un modèle simplifié du processus de balayage de l'environnement des ressources humaines	175
Figure 5.4	Les forces des environnements externe et interne sur le système de gestion des ressources humaines.	176
Figure 5.5	Le rôle du plan stratégique de ressources humaines	191
Figure 5.6	Le processus de planification intégrée au gouvernement du Canada	195
Figure 6.1	Deux types de démarches prévisionnelles pour le secteur public	200
Figure 6.2	Modèle simplifié de gestion prévisionnelle de personnel	202
Figure 6.3	Schéma d'une démarche prospective selon les niveaux d'analyse	204
Figure 6.4	Organigramme prévisionnel partiel d'une administration municipale	209
Figure 6.5	Modèle de préparation de la relève	210
Figure 6.6	La structure du schéma directeur.	219
Figure 6.7	La gestion des ressources humaines.	220
Figure A-6.1	Planification et gestion de la relève au gouvernement du Canada	225
Figure 7.1	Les quatre déterminants de la stratégie de ressources humaines	229
Figure 7.2	Objectif et stratégie de ressources humaines (RH).	231
Figure 7.3	Manœuvre stratégique de ressources humaines (RH)	231
Figure 7.4	Modèle conceptuel des choix stratégiques de ressources humaines de Rothwell et Kazanas	237
Figure 7.5	Typologie des stratégies <i>idéales</i> de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (2000)	244
Figure 8.1	Pratiques de ressources humaines gagnantes – impacts sur la performance organisationnelle	268
Figure 8.2	Cercles vicieux et vertueux de pratiques de gestion des ressources humaines	271
Figure 8.3	Exemples d'alignements verticaux problématiques	289
Figure 8.4	L'architecture de ressources humaines – Exemple de logique causale entre l'environnement organisationnel, les objectifs stratégiques, les résultats de gestion des ressources humaines et les résultats organisationnels.	290
Figure 9.1	La représentation schématique d'un système	309
Figure 9.2	Un modèle schématique du système de l'organisation.	311
Figure 9.3	Le modèle schématique du système de la planification stratégique des ressources humaines (SPSRH)	315
Figure 9.4	Le système de gestion des ressources humaines (SGRH).	318
Figure 9.5	Le schéma du modèle systémique d'adaptation à l'environnement.	322
Figure 9.6	Le système de planification stratégique organisationnelle (SPSO)	325

Figure 9.7	Le système de planification stratégique rénové des ressources humaines (SPSRH)	329
Figure 10.1	Les rôles du service des ressources humaines: coûts et valeur ajoutée	340
Figure 10.2	Les liens entre la planification stratégique des ressources humaines et les rôles des professionnels en ressources humaines	342
Figure 10.3	Les quatre rôles des professionnels en ressources humaines.	350
Figure 10.4	Les cinq bonnes mesures de l'évaluation de la fonction ressources humaines	363

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Les quatre prismes stratégiques	16
Tableau 1.2	Le vocabulaire de la stratégie	21
Tableau 1.3	Stratégies délibérées, stratégies émergentes	32
Tableau 1.4	Quelques configurations des processus stratégiques.	40
Tableau 1.5	Une stratégie organisationnelle: pour le meilleur et pour le pire	42
Tableau 1.6	Champ stratégique pour une firme de transport de petits colis: l'envergure géographique	45
Tableau 2.1	Matrice d'Ansoff	54
Tableau 2.2	Stratégies génériques de compétitivité	62
Tableau 2.3	Les quatre groupes de ressources organisationnelles	70
Tableau 2.4	Les ressources stratégiques: caractéristiques	71
Tableau 2.5	La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel	73
Tableau 2.6	Un plan d'affaires pour le secteur public: principaux éléments constitutifs.	76
Tableau 2.7	Les dimensions des 10 écoles de pensée en gestion stratégique.	88
Tableau 3.1	Développement de capacités stratégiques liées aux ressources humaines et à la performance organisationnelle.	107
Tableau 3.2	Les 16 leviers génériques de la valeur perçue	113
Tableau 3.3	Les règles simples de fixation d'objectifs stratégiques	116
Tableau 5.1	Classification des sources d'information sur l'environnement externe . . .	173
Tableau 5.2	La typologie DELTA de Kraut et Korman	178
Tableau 5.3	Les analyses stratégiques de ressources humaines – mécanisme de contribution de ressources humaines à la formulation stratégique . . .	181

Tableau 5.4	Les analyses stratégiques de ressources humaines – mécanisme de validation fonctionnelle de ressources humaines	185
Tableau 5.5	Exemples d’analyses d’impacts de ressources humaines selon les quatre niveaux d’appréhension des évolutions.	188
Tableau 5.6	Les analyses stratégiques de ressources humaines – mécanisme de consolidation fonctionnelle de ressources humaines	190
Tableau 6.1	Les niveaux d’analyse d’une démarche prévisionnelle.	203
Tableau 6.2	Étapes clés du processus de gestion prévisionnelle de personnel.	205
Tableau 6.3	Principaux indicateurs suggérés du processus de gestion prévisionnelle du personnel – volet quantitatif (effectifs)	212
Tableau 6.4	Les étapes clés du processus de développement des compétences.	213
Tableau 6.5	Matrice croisée de la performance et du potentiel du personnel	214
Tableau 6.6	Principaux indicateurs suggérés du processus de gestion prévisionnelle du personnel – volet qualitatif (compétences)	216
Tableau 7.1	Alignement des systèmes de RH sur les stratégies concurrentielles de l’organisation	232
Tableau 7.2	Les relations entre les stratégies d’évolution et les stratégies de ressources humaines dominantes.	240
Tableau 7.3	Typologie des principales stratégies de ressources humaines: les moyens.	247
Tableau A-7.1	Quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines	254
Tableau A-7.2	L’alignement des systèmes de gestion des ressources humaines sur les quatre modèles de philosophie de gestion	259
Tableau 8.1	Pratiques organisationnelles de conciliation travail-vie personnelle	270
Tableau 8.2	Items de mesure de la complémentarité des pratiques interactivités de gestion des ressources humaines et corrélations avec les facteurs de performance organisationnelle	275
Tableau 8.3	Alignement des systèmes de gestion des ressources humaines sur les stratégies d’analyste, de défenseur et de prospecteur	279
Tableau A-8.1	Évaluation de l’efficacité d’un programme d’équilibre travail-vie personnelle	297
Tableau A-8.2	Méthodes de collecte des données – Aperçu des avantages et des inconvénients	298
Tableau A-8.3	Mesures comptables utilisées pour évaluer un programme d’équilibre travail-vie personnelle.	299
Tableau A-8.4	Les étapes de l’identification d’indicateurs clés de performance (ICP) pour les organisations du secteur public.	301
Tableau 9.1	Une description du modèle schématique du système de l’organisation	312
Tableau 9.2	Une description du modèle systémique de la planification stratégique des RH (PSRH)	316
Tableau 9.3	La description du système de gestion des ressources humaines (SGRH)	320
Tableau 9.4	L’environnement externe de l’organisation	321
Tableau 9.5	Une description du modèle schématique du système d’adaptation à l’environnement.	323

Tableau 9.6	Une description du modèle schématique du système de planification stratégique organisationnelle (SPSO)	327
Tableau 9.7	Une description du modèle schématique du système de planification stratégique rénové des RH (SPSRH)	330
Tableau 9.8	Le pilotage d'un changement stratégique: quatre types d'enjeux	335
Tableau 10.1	Les professionnels en ressources humaines: les rôles, les livrables, les activités et les compétences requises	353
Tableau 10.2	Tableau synthèse des rôles des professionnels en ressources humaines. . .	355
Tableau 10.3	Quelques indicateurs de l'évaluation des compétences des professionnels en ressources humaines.	364
Tableau 10.4	Quelques indicateurs de l'évaluation des pratiques de ressources humaines.	365
Tableau 10.5	Quelques indicateurs de l'évaluation de l'alignement vertical et horizontal des pratiques de ressources humaines.	366
Tableau 10.6	Quelques indicateurs de l'évaluation de la fonction ressources humaines et des coûts de main-d'œuvre	367
Tableau 10.7	Quelques indicateurs de l'évaluation de l'état d'esprit des ressources humaines, de leur adhésion à la culture organisationnelle et de leur niveau de motivation	368

INTRODUCTION

Partout dans le monde, et plus particulièrement depuis une trentaine d'années, les dirigeants politiques et les gestionnaires des administrations publiques doivent faire face à des défis et à des enjeux nombreux, complexes et variés. Parmi ceux-ci on retrouve le vieillissement et la diversité de la population, la santé publique, la modification de la structure familiale, les choix prioritaires de financement, le passage d'une économie en forte croissance à une économie en récession ou en faible croissance, l'agrandissement de l'écart entre les riches et les pauvres, l'intensification de la concurrence mondiale, les changements dans les goûts des consommateurs, l'intervention ou le retrait de l'État dans des activités importantes de l'économie et de la société, la volatilité des marchés financiers et le pouvoir d'achat des consommateurs, l'augmentation exponentielle et généralisée de l'utilisation des technologies de l'information, le développement du commerce et du gouvernement électroniques, la redéfinition de la nature du travail et des carrières, la peur du terrorisme international et bien d'autres phénomènes encore¹.

Les changements environnementaux et organisationnels sont exacerbés par la mondialisation: un changement quelque part a des répercussions ailleurs. Et cette interconnexion mondiale est particulièrement remarquable lorsqu'on tente de faire des distinctions entre les domaines national et international (par exemple, une voiture assemblée en Amérique du Nord, mais dont plusieurs pièces sont fabriquées ailleurs dans le monde), entre diverses politiques publiques, économiques et industrielles (par exemple, les politiques publiques d'éducation sont maintenant vues comme des outils de développement économique et les politiques industrielles,

1. Bryson, J.M. (2004).

comme des moyens d'aider les entreprises à affronter plus efficacement la concurrence étrangère), et entre les secteurs public et privé (par exemple, la santé, l'éducation et le bien-être sont des responsabilités du secteur public, mais on compte de plus en plus sur la participation du secteur privé en ces domaines).

Si les effets de l'évolution de l'environnement ont été moins spectaculaires et moins rapides dans le secteur public que dans le secteur privé, il n'en demeure pas moins que le changement y est aussi devenu la règle plutôt que l'exception. Par conséquent, pour survivre, prospérer et bien remplir leurs missions, les administrations publiques doivent aussi répondre aux défis de leur environnement. Les organisations, peu importe leur secteur d'activité, se trouvent désormais essentiellement devant deux grands choix : elles peuvent simplement continuer à faire ce qu'elles ont toujours fait, mais à mieux le faire ou elles peuvent décider de faire face à de nouveaux défis environnementaux et prendre la décision de changer leurs orientations et stratégies. Cela signifie qu'il faut dorénavant apprendre à penser et à agir stratégiquement plus que jamais auparavant. La planification stratégique s'avère souvent toute désignée pour venir en aide aux organisations.

Jusqu'au début des années 1980, la planification stratégique dans le secteur public correspondait fondamentalement à la stratégie militaire et au pouvoir politique. Depuis, l'expérience a clairement démontré que la planification stratégique peut être utilisée avec succès par des agences, des services et des grandes divisions d'organisations publiques, pour différents paliers de gouvernements, pour des organisations à but non lucratif offrant des services publics, pour des ministères et des organismes œuvrant en transport et en éducation, pour des réseaux interorganisationnels comme les partenariats et les alliances, ainsi que pour des communautés ou des entités nationales, des zones urbaines ou métropolitaines et des régions².

En plus de l'expérience, des résultats de recherches empiriques ont démontré que les organisations les plus admirées sont celles qui ont *la capacité d'attirer et de retenir les employés talentueux... de les développer, de les motiver, de les récompenser et de les plonger dans des cultures d'entreprise et des processus organisationnels qui leur permettront de réussir*³.

Cet ouvrage a été conçu selon une approche centrée sur les principaux processus qui composent la planification stratégique des ressources humaines. Il s'agit d'offrir aux lecteurs un outil qui leur permettra d'analyser les principales phases de la planification stratégique des ressources humaines de façon complète et cohérente, pour ensuite être en mesure de l'intégrer au processus de gestion global d'une organisation. Les lecteurs pourront ainsi comprendre le phénomène de la planification stratégique des ressources humaines dans son ensemble, en apprécier la complexité puis en concevoir une synthèse globale. Le niveau de compréhension ainsi atteint devrait

2. *Ibid.*

3. Storey, J. (2006); Wils, T., J.-Y. Le Louarn et G. Guérin (1991); Ulrich, D. (1987); Brilman, J. (2005).

permettre aux personnes intéressées par la question de la planification stratégique des ressources humaines d'estimer leur engagement actuel et futur au sein des organisations.

Toutefois, il est difficile, voire illusoire, de tenter de comprendre les tenants et aboutissants de la planification stratégique des ressources humaines sans débiter par l'apprentissage d'un vocabulaire de base. Les deux premiers chapitres se concentreront donc sur les *concepts de stratégie et de planification stratégique*. Après avoir situé l'origine du mot *stratégie* et son évolution au cours du temps à travers le développement de quatre perspectives différentes mais complémentaires, le premier chapitre tentera de définir la stratégie à l'aide des cinq mots de Henry Mintzberg, auteur largement reconnu en matière de management des organisations : c'est ainsi que les notions du *plan*, du *modèle*, de la *position*, de la *perspective* et du *stratagème stratégiques* seront abordées. Les définitions de quelques termes fréquemment utilisés dans les milieux académiques et pratiques permettront ensuite d'enrichir le vocabulaire lié à la stratégie comme les *niveaux de stratégie*, la *mission*, la *vision* et l'*intention stratégiques*, les *buts et objectifs organisationnels*.

Puis l'organisation sera présentée comme un système ouvert sur son environnement avec ses modes d'adaptation : les *stratégies externes* ou *stratégies d'évolution* et les *stratégies internes* ou *stratégies fonctionnelles*. Les *processus stratégiques* seront ensuite abordés de façon détaillée. Il sera alors question de *processus délibérés* et *émergents* qui donneront lieu à la formation de différentes *formes de stratégies* : les stratégies intentionnelles, les stratégies délibérées, les stratégies non réalisées, les stratégies réalisées et les stratégies émergentes. Les *processus politiques, culturels et historiques* de la formulation de la stratégie seront ensuite examinés pour en arriver, finalement, au *concept de dérive stratégique*. Enfin, les services de messagerie du CN et du CP fourniront un exemple concret de stratégie réalisée.

Le contenu du chapitre 2 révèle que le concept de *planification* est très ancien⁴. Utilisée comme activité de type essentiellement budgétaire dans les années 1950, la *planification* s'est ensuite répandue pour devenir une méthode de travail bien ancrée dans la plupart des grandes entreprises du secteur privé vers le milieu des années 1960. Par la suite, elle s'est transformée en *planification stratégique* qui, en moins de 10 ans, serait devenue, semble-t-il, une *véritable obsession* pour l'ensemble des entreprises privées et publiques américaines⁵.

Cependant, c'est surtout depuis le début des années 1980 que les gouvernements occidentaux, non seulement aux prises avec des évolutions de l'environnement externe, mais aussi confrontés à la poussée du paradigme du *nouveau management public*, ont cherché à utiliser des outils stratégiques⁶. Le sujet de la *planification*

4. Mintzberg, H. (2004, p. 22-31).

5. French, S. (2009a).

6. Bernier, L. et E. Potter (dir.) (2001, p. 81-82).

stratégique est vaste⁷. Le but de ce chapitre sera de rendre les lecteurs familiers avec ce concept. Par conséquent, la *planification stratégique* et ses caractéristiques distinctives ne seront abordées que succinctement. Puis *l'évolution de la planification au management stratégique* sera examinée à travers plusieurs outils d'analyse employés dans les organisations depuis les années 1960 comme l'analyse GAP, les méthodes de portefeuille, les stratégies génériques de Porter, ainsi que des outils plus récents comme l'approche par les ressources. Enfin, ce chapitre rappellera aux lecteurs les fondements du processus de planification stratégique à l'aide du modèle des 10 écoles de pensée d'Henry Mintzberg et ses collègues⁸.

Le chapitre 3 permettra de comprendre l'évolution du processus classique au processus rénové de planification stratégique. En quelques mots, il s'agira de comprendre pourquoi et comment chercheurs et praticiens sont passés d'une formulation de la stratégie qui incarne surtout l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe (principalement à l'environnement compétitif et au triplet produit-marché-technologie), à celle qui permet de tenir compte des ressources humaines au même titre que les autres ressources. Le regard sera donc d'abord porté sur le passage du modèle classique au modèle rénové de planification stratégique de l'organisation. Enfin, les étapes pour en arriver, dans le modèle rénové, à un plan stratégique organisationnel global incluant la fonction ressources humaines, ainsi que les analyses stratégiques qui leur sont inhérentes seront examinées de façon plus détaillée.

Le chapitre 4 amènera les lecteurs au cœur de la planification stratégique dans les administrations publiques en proposant le modèle de John M. Bryson. Ce modèle a été maintes fois testé empiriquement. Il est perçu par les universitaires et les praticiens comme un modèle réaliste qui permet aux organisations du secteur public qui l'utilisent de créer de la valeur publique, c'est-à-dire de produire des entreprises, des politiques, des programmes, des projets, des services ou des infrastructures (physiques, technologiques, sociales, etc.) qui contribuent à l'avancement de l'intérêt public et du bien commun à un coût raisonnable. Ce chapitre répond donc à la question suivante: *Pourquoi et comment une administration publique devrait-elle s'engager dans un processus de planification stratégique?* Le modèle de Bryson est présenté dans ses 10 étapes et un exemple pratique, celui de l'État du Missouri, accompagne la description de chacune de celles-ci. Ce chapitre présente également de façon succincte le modèle de planification stratégique du gouvernement du Québec. Le point de vue de Louis Bernard, qui a longtemps occupé le poste de premier fonctionnaire du Québec, servira de conclusion sur les processus et les résultats possibles ou réels en matière de planification stratégique dans l'administration publique québécoise.

Le chapitre 5 concerne l'enjeu crucial de l'intégration des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation. En effet, la planification stratégique traditionnelle ne permet pas l'épanouissement de la planification stratégique des

7. Sagini, M.M. (2007, p. 24-25).

8. Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1998).

ressources humaines. De nos jours, la gestion des ressources humaines doit coller aux besoins de l'organisation. Elle est dite *intégrée* lorsqu'il y a adéquation entre les objectifs et activités de ressources humaines, et les objectifs et activités de l'organisation. *L'intégration signifie que la gestion des ressources humaines s'inscrit dans un ensemble plus vaste et contribue, de concert avec les autres fonctions organisationnelles, à la réalisation d'objectifs communs*⁹. L'intégration peut se faire à deux niveaux: au *niveau stratégique* (formulation des grandes pratiques et des objectifs organisationnels) et au *niveau opérationnel* (programmation des activités reliées à l'atteinte des objectifs stratégiques). Il s'agit donc de s'appuyer sur les forces de l'approche classique (notions d'analyse et de décision, triplet produit-marché-technologie), tout en palliant ses faiblesses par l'utilisation de l'approche rénovée (analyses de l'environnement interne et analyses d'impacts fonctionnels)¹⁰.

Or, pour qu'une approche stratégique de planification des ressources humaines puisse avoir un effet significatif sur la performance organisationnelle, elle doit être mise en œuvre correctement. En outre, les éléments clés d'une telle approche doivent être compris clairement. C'est dans cette optique que le modèle de Nkomo servira de structure à ce chapitre, mais il sera enrichi, entre autres, du modèle d'analyse de l'environnement externe des ressources humaines de Kraut et Korman¹¹, et de l'adjonction des trois mécanismes qui permettent une véritable intégration des ressources humaines à la planification stratégique organisationnelle et qui constituent, de ce fait, la pierre angulaire de la planification stratégique des ressources humaines¹²: le mécanisme de contribution des ressources humaines à la formulation stratégique de l'organisation, le mécanisme de validation fonctionnelle de ressources humaines et le mécanisme de consolidation fonctionnelle de ressources humaines. Enfin, le processus de planification stratégique intégrée des ressources humaines au gouvernement du Canada servira d'exemple.

Cependant, la probabilité de la réussite de l'intégration des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation est largement compromise si la dimension prévisionnelle est oubliée. Le chapitre 6 rappellera aux lecteurs que plusieurs directions d'organisations publiques et privées sollicitent, encore de nos jours, les services des ressources humaines lorsque les décisions importantes concernant le personnel ont déjà été prises, les confinant ainsi à la prise en charge de conséquences par rapport au personnel comme la suppression de postes, la réaffectation de personnel, les licenciements et les embauches de personnel. S'il est vrai que toutes ces actions sont nécessaires et qu'elles reviennent aux services des ressources humaines, il n'en demeure pas moins que ces derniers pourraient contribuer davantage à l'efficacité organisationnelle en étant engagés plus tôt dans les processus décisionnels. Ils pourraient alors se donner les moyens d'anticiper les évolutions susceptibles

9. Guérin, G. et T. Wils (1992, p. 138).

10. Wils, T., J.-Y. Le Louarn et G. Guérin (1991, p. 42-64).

11. Kraut, A.I. et A.K. Korman (1999, p. 3-22).

12. Wils, T., J.-Y. Le Louarn et G. Guérin (1991, p. 43).

d'avoir un effet sur le personnel pour tenter de saisir les possibilités et de minimiser les conséquences négatives possibles. *Cette anticipation est au cœur de la gestion prévisionnelle et intégrée des ressources humaines*¹³, ce précieux outil de gestion qui permet d'indiquer dans un plan d'ensemble toutes les actions particulières qui touchent l'utilisation des ressources humaines selon des besoins organisationnels et individuels¹⁴. L'approche en deux volets, l'un quantitatif et l'autre qualitatif, d'Émery et Gonin, sera utilisée dans ce chapitre. Elle sera enrichie de l'apport d'autres auteurs du domaine de la gestion prévisionnelle et intégrée des ressources humaines. Enfin, le processus de relève sera illustré à l'aide du *Guide de planification et gestion de la relève du gouvernement du Canada*.

Le chapitre 7 fera état de l'importance d'aligner les stratégies de ressources humaines sur les stratégies d'évolution de l'organisation. Le *processus d'alignement* harmonise les ressources humaines avec les besoins en ressources humaines qui découlent de la stratégie de l'organisation. *Plus spécifiquement, le processus d'alignement est articulé sur des décisions de nature plus stratégique qui actionnent des exigences en matière de ressources humaines. Lorsqu'elles sont confrontées aux exigences des deux environnements (interne et externe), celles-ci mettent en évidence des problèmes ou défis de ressources humaines qui doivent être relevés par la stratégie de ressources humaines*¹⁵. Mais, pour compléter l'étude de la planification stratégique des ressources humaines, il faut l'examiner non seulement par *l'approche par les processus*, mais aussi par le biais de *l'approche par les contenus* des stratégies de ressources humaines. L'objectif de ce chapitre sera de stimuler la réflexion à l'aide de quelques modèles théoriques sur le choix de stratégies de ressources humaines en lien avec des stratégies d'évolution de l'organisation. Trois stratégies concurrentielles fréquemment utilisées dans les écrits pour décrire des moyens qu'utilisent les organisations privées et publiques pour faire face à la concurrence seront d'abord examinées : la stratégie d'innovation, la stratégie d'amélioration de la qualité et la stratégie de réduction des coûts. Deux modèles de stratégies types de ressources humaines seront ensuite décrits en détail, à savoir celui des *grandes stratégies* de Rothwel et Kazanas, ainsi que celui des *stratégies idéales* de Bamberger et Meshoulam.

Le chapitre 8 abordera l'incontournable question de la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle. On appelle *gestion de la performance* toutes les pratiques qui supposent la mesure de la performance et l'utilisation des données recueillies aux fins de responsabilisation. La performance est habituellement examinée sous trois axes : 1) le rapport entre les moyens et les objectifs (la cohérence); 2) le rapport entre les objectifs et les résultats (l'efficacité); 3) le rapport entre les moyens et les résultats (l'efficience). Les pressions pour évaluer la *performance de la gestion des ressources humaines* se font de plus en plus sentir dans

13. Emery, Y. et G. Gonin (2006, p. 45).

14. Bélanger, L., A. Petit et J.-L. Bergeron (1983, p. 12).

15. Guérin, G. et T. Wils (2006, p. 18).

les administrations publiques, particulièrement afin d'en évaluer les effets sur la *performance organisationnelle*. Il faut alors être en mesure de démontrer aux parties prenantes que les politiques et les pratiques de ressources humaines mises en place contribuent réellement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Mesurer permet aussi d'améliorer les processus de gestion par un suivi régulier à l'aide d'indicateurs appropriés, sans lesquels l'exercice de planification stratégique des ressources humaines semblerait peu convaincant, voire futile.

L'analyse de ces liens possibles sera développée à l'aide des quatre principales approches utilisées dans les écrits, à savoir *l'approche universaliste*, *l'approche de la configuration*, *l'approche de la contingence* et, finalement, *l'approche plus récente de l'architecture de ressources humaines*. Une réflexion sur les limites de l'utilisation de l'approche du secteur privé pour la gestion de la performance de la fonction ressources humaines du secteur public sera l'objet de la conclusion. En annexe, en guise d'illustration, la contribution d'un programme d'équilibre travail-vie personnelle sera examinée en fonction d'indicateurs appropriés.

L'objectif du chapitre 9 sera de présenter un modèle systémique schématique de la planification stratégique des ressources humaines. Il s'agira d'illustrer de façon graphique l'intégration de la planification stratégique des ressources humaines au système global de l'organisation. Il s'agira aussi de montrer une représentation des liens¹⁶ qu'il est possible d'établir entre la performance organisationnelle et la stratégie des ressources humaines. De fait, ces liens constituent la structure d'une approche de la gestion stratégique des ressources humaines qui permet d'intégrer le système des ressources humaines au système de planification stratégique organisationnelle afin d'assurer une meilleure cohérence des pratiques¹⁷.

Enfin, le chapitre 10 sera consacré aux rôles traditionnels et rénovés des professionnels en ressources humaines. Les changements survenus au cours des dernières décennies dans le monde du travail ont amené les organisations à renouveler, voire à réinventer leur façon de gérer les ressources humaines. Les rôles traditionnels des services des ressources humaines des administrations publiques ont été l'objet de vives critiques: on leur a reproché, entre autres, d'être bureaucratiques, déconnectés des réalités opérationnelles, trop prudents en se réfugiant derrière des procédures et des règles, uniquement réactifs car incapables d'anticiper l'effet des changements de l'environnement sur les organisations et les ressources humaines. En outre, plusieurs pressions ont été exercées sur les organisations publiques: par exemple, le développement d'une certaine flexibilité, une obligation de maintenir le niveau des services jumelés à des compressions d'effectifs, ainsi qu'une plus grande obligation de transparence et des standards éthiques de plus en plus élevés mènent à un questionnement sur les nouveaux rôles que doivent jouer les services de

16. Fabi, B. *et al.* (2010).

17. Carrière, J. et J. Barrette (2005).

ressources humaines¹⁸. Alors que dans le modèle traditionnel, les professionnels en ressources humaines fournissaient surtout des services à l'organisation, ils doivent désormais contribuer à la réussite de l'organisation en participant étroitement à l'ajout de valeur en devenant un partenaire à part entière¹⁹. Le service des ressources humaines est maintenant souvent bien positionné dans la structure organisationnelle: situé au centre des processus de gestion, ses activités ont un effet majeur sur les niveaux de performance et de satisfaction des employés.

Ce positionnement du service des ressources humaines demande non seulement des changements majeurs dans l'organisation des services des ressources humaines²⁰, mais également une adaptation des compétences exigées chez les professionnels du domaine. Par exemple, une connaissance plus fine de l'environnement interne dans lequel opère l'organisation, ainsi que des différentes fonctions organisationnelles et des liens qui les unissent afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, permet de pouvoir apprécier certains éléments moins formels de l'organisation, tels que les jeux de pouvoir et les valeurs centrales. Les professionnels en ressources humaines doivent aussi avoir une compréhension de l'environnement externe et de ses effets potentiels non seulement sur l'organisation, mais aussi sur les stratégies et les processus de ressources humaines actuels²¹. Ces nouveaux rôles des professionnels en ressources humaines et les liens qu'ils entretiennent avec les activités de planification stratégique des ressources humaines seront illustrés à l'aide des modèles de Rothwell et Kazanas et d'Ulrich²². Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines particulier aux administrations publiques sera aussi discuté.

Puis, après avoir recensé les nouvelles compétences requises pour bien exercer les nouveaux rôles en gestion des ressources humaines, il s'agira d'évaluer l'effet de la fonction ressources humaines sur la performance de l'organisation. Le sujet de la *performance* est d'autant plus pertinent dans le contexte des administrations publiques que celles-ci, compte tenu de la relative stabilité de leur main-d'œuvre, sont appelées à développer une vision de gestion des ressources humaines à plus long terme que les entreprises privées²³. En outre, contrairement aux organisations du secteur privé, celles du secteur public n'ont pas l'objectif de devenir économiquement rentables, puisqu'elles existent surtout pour offrir des services aux citoyens. Mais les individus qui y œuvrent influencent directement la qualité de la prestation des services. Il est donc nécessaire de gérer ces ressources comme l'actif le plus précieux de l'organisation, en leur permettant de se développer et en créant les conditions propices à

18. Kerney, R.C. et S.W. Hays (2002).

19. Guérin, G. et T. Wils (1999).

20. Kramer, R.J. (2003).

21. Dyer, L. et G.W. Holder (1988).

22. Rothwell, W.J. et H.C. Kazanas (1988); Ulrich, D. (1997).

23. O'Toole, L.J. et K.J. Meier (2008).

l'atteinte d'un niveau élevé de satisfaction au travail et de motivation et par-delà, à une meilleure performance organisationnelle. Une réflexion sur la question du partage de la fonction ressources humaines servira de conclusion à ce chapitre.

À la lumière de tout ce qui précède, on réalise que dans la course à l'adaptation à l'environnement, la compétition est vive, et les organisations doivent imaginer des stratégies concurrentielles : produire à un moindre coût, fournir un produit de meilleure qualité, innover, etc. Pour cela, il faut s'appuyer sur des forces internes ou des capacités organisationnelles en matière de finances, de technologies de l'information et de ressources humaines. Ces trois atouts sont cruciaux, mais l'élément humain a la particularité d'être toujours présent, quelle que soit la stratégie retenue. L'organisation ne peut non plus atteindre la qualité, l'innovation et la rapidité sans les compétences, l'engagement, la créativité, le goût d'entreprendre, la polyvalence et la flexibilité de ses ressources humaines, considérées de plus en plus comme *l'atout de base, celui qui fait la différence et conditionne tous les autres [...] difficile à copier étant donné la lenteur et les aléas qui entourent les processus de gestion des compétences et des comportements*²⁴.

Malgré l'allure descriptive de cet ouvrage, nous avons tenté de répondre à des questions qui, si l'on se fie à la volumineuse littérature nord-américaine et européenne sur le sujet, suscitent des discussions intéressantes et utiles. Nous avons cherché à comprendre l'évolution de l'importance de la planification stratégique des ressources humaines pour les organisations qui doivent composer avec des environnements dynamiques et complexes, notamment les administrations publiques soumises, surtout depuis le début des années 1980, à de laborieux processus de modernisation et de renouvellement des effectifs.

Notre approche s'est donc aussi voulue systémique. Elle a permis d'envisager les administrations publiques comme des sous-systèmes de l'environnement et les processus de planification stratégique organisationnelle et des ressources humaines, comme des sous-systèmes d'adaptation à l'environnement. Tous les systèmes analysés satisfont aux critères et aux définitions d'un système finalisé, à savoir des éléments interdépendants, organisés selon des principes directeurs qui permettent de transformer des intrants (*inputs*) en extrants (*outputs*) selon certaines finalités, et tous les éléments extérieurs sont considérés comme faisant partie de l'environnement²⁵. Cette approche nous a permis d'intégrer les changements de l'environnement qui peuvent avoir une incidence politique, économique et sociale sur les administrations publiques et, par voie de conséquence, sur les choix stratégiques de gestion des ressources humaines. Notre conception rénovée de l'approche systémique rejoint l'analyse stratégique, fonction systémique d'adaptation, car les systèmes qui nous intéressent ne sont pas conçus comme des mécanismes qui s'autorégulent, mais bien comme des fonctions où les personnes occupent un rôle fondamental.

24. Guérin, G. et T. Wils (2006, p. 16-17).

25. Gow, J.I. (1986, p. 7-8).

Ainsi, puisque toutes les composantes du système sont liées les unes aux autres, les décisions traduites en objectifs, stratégies et ressources par les uns ont un effet sur les autres.

Cet ouvrage est original non seulement parce qu'il débouche sur un modèle systémique rénové sophistiqué, mais encore parce qu'il positionne la planification stratégique des ressources humaines des administrations publiques comme une activité fondamentale et intégrée à la planification stratégique organisationnelle. Il présente aussi la planification stratégique des ressources humaines comme un important élément de contribution à la performance de l'organisation. Il précise également les dimensions de l'évaluation non seulement de la fonction ressources humaines, mais aussi des collectivités des ressources humaines, dimensions qui sont encore souvent négligées non seulement dans la plupart des écrits sur le sujet, mais aussi dans la réalité des organisations du XXI^e siècle.

Par ailleurs, soucieux de dépasser les seuls intérêts de la recherche académique, cet ouvrage s'est aussi donné pour objectif de contribuer au renouvellement de la pensée pragmatique en planification stratégique dans les administrations publiques. De nombreux *cas vécus* sont donc présentés dans ce volume, notamment du gouvernement américain, du gouvernement britannique, de la fonction publique canadienne et de la fonction publique québécoise, pour ne citer que quelques exemples. De plus, chaque chapitre présente, à la fin, les mots et locutions clés, des questions de réflexion et des lectures suggérées. Il est clair que de nombreux acteurs de la société se sentiront interpellés : actionnaires, management, cadres, salariés, syndicalistes, politiciens, associations professionnelles ; experts, consultants et personnel d'enseignement et de recherche, non seulement des domaines du management public et de la gestion des ressources humaines, mais aussi de toutes les disciplines qui s'intéressent de près ou de loin aux questions humaines des organisations. En outre, à cause de ses particularités et de *son caractère francophone unique*, cet ouvrage saura intéresser autant les intervenants du secteur privé que ceux du secteur public.

Cet ouvrage a été conçu selon une approche centrée sur les principaux processus qui composent la planification stratégique des ressources humaines. Il veut offrir aux lecteurs un outil qui leur permettra d'analyser les principales phases de la planification stratégique des ressources humaines de façon complète et cohérente, pour ensuite être en mesure de l'intégrer aux processus de gestion d'une organisation. Les lecteurs pourront ainsi comprendre le domaine de la planification stratégique des ressources humaines dans son ensemble, en apprécier la complexité, puis en concevoir une synthèse globale. Le niveau d'appréhension ainsi atteint devrait permettre aux personnes intéressées par la question de la planification stratégique des ressources humaines d'estimer leur implication actuelle et future au sein des organisations.

Soucieux de dépasser les seuls intérêts de la recherche académique, les auteurs se sont aussi donné pour objectif de contribuer au renouvellement de la pensée pragmatique en planification stratégique dans les administrations publiques. De nombreux cas vécus, notamment des gouvernements américain, britannique, canadien et québécois, pour ne citer que quelques exemples, viennent donc compléter une solide base théorique abondamment documentée. Il est clair que de nombreux acteurs de la société se sentiront interpellés : actionnaires, hauts dirigeants, cadres, salariés, syndicalistes, politiciens, associations professionnelles, experts, consultants et personnel d'enseignement et de recherche non seulement des domaines du management public et de la gestion des ressources humaines, mais aussi de toutes les disciplines qui s'intéressent de près ou de loin aux questions humaines des organisations. En outre, à cause de ses particularités et de son caractère francophone unique, ce livre saura intéresser les intervenants tant du secteur privé que du secteur public.

LOUISE LEMIRE, Ph. D. est professeure titulaire à l'ENAP.

ÉRIC CHAREST est professeur en gestion des ressources humaines à l'ENAP.

GAÉTAN MARTEL est doctorant à l'ENAP, tout en poursuivant une carrière de fonctionnaire fédéral.

JACQUES LARIVIÈRE dirige une firme de consulting et a réalisé de nombreux mandats en planification stratégique.

www.puq.ca



ISBN 978-2-7605-3023-2