

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra romanistiky

Bc. Eva Bobková

**L'évolution de la gestion des ressources humaines et la
planification stratégique**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Slavomír Míča

OLOMOUC 2009

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně na základě uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci, dne 12. května 2009

.....

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide.

Tout d'abord Monsieur Slavomír Míča, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	7
I LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	8
1 QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?	8
1.1 Les missions et les objectifs.....	8
1.2 Les fonctions.....	9
2 LE RÔLE DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES	10
II L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	12
3 L'ÉCART ENTRE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS SES ORIGINS ET DANS L'ÉTAT ACTUEL .	12
3.1 Le développement au cours des siècles	14
4 LES ÉTAPES PRINCIPALES DE L'ÉVOLUTION LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	16
4.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liées au facteur humain	17
4.2 Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle.	17
4.2.1 L'étape du Taylorisme ou l'organisation scientifique du travail.....	18
4.2.2 La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines.....	19
4.2.3 L'approche institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit du travail	20
4.3 Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines.....	22
4.3.1 L'approche systémique	22
4.3.2 L'approche stratégique	23
III LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	26
5 LE DIAGNOSTIC.....	28
5.1 L'environnement externe de l'organisation	29
5.1.1 L'économie	29
5.1.2 La technologie	31
5.1.3 La main d'œuvre.....	31

5.1.4	Les valeurs et attitudes.....	34
5.1.5	Les lois.....	36
5.2	<i>Les caractéristiques de l'environnement externe</i>	36
5.3	<i>Les analyses de l'environnement externe</i>	40
5.3.1	Le balayage de l'environnement.....	42
5.3.2	La prévision.....	46
5.4	<i>L'environnement interne de l'organisation</i>	51
5.4.1	L'analyse des effectifs	53
5.4.2	L'analyse des compétences et du potentiel individuels.....	54
5.4.3	L'analyse de la culture et du climat	55
5.4.4	L'analyse des coûts.....	57
5.4.5	L'analyse de la productivité.....	58
5.4.6	Les analyses évaluatives	59
6	LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES	62
6.1	<i>La zone d'incertitude</i>	63
6.2	<i>Les stratégies de ressources humaines</i>	63
6.2.1	La stratégie d'incitation	64
6.2.2	La stratégie d'investissement.....	64
6.2.3	La stratégie de mobilisation	65
6.3	<i>La consolidation de ressources humaines</i>	65
7	LA MISE EN OEUVRE D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	66
7.1	<i>La phase de conception du système</i>	67
7.2	<i>L'implantation du système</i>	69
8	ÉVALUATION	70
8.1	<i>L'évaluation de l'efficacité externe</i>	70

8.2	<i>L'évaluation de l'efficacité interne</i>	71
8.3	<i>L'évaluation de l'efficience.....</i>	73
IV	LES DÉFIS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....	74
9	POURQUOI ET COMMENT INTERVENIR EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	75
9.1	<i>Les incertitudes économiques ou ralentissement de la croissance économique.....</i>	75
9.2	<i>Les mutations et innovations technologiques</i>	76
9.3	<i>L'évolution démographique</i>	77
9.3.1	La croissance de la population active et le manque de main-d'oeuvre qualifiée.....	77
9.3.2	Le vieillissement de la population active	78
9.4	<i>La mondialisation.....</i>	79
	CONCLUSION.....	80
	RÉSUMÉ	82
	ANOTACE.....	90
	BIBLIOGRAPHIE.....	91

INTRODUCTION

J'avais eu la possibilité d'effectuer un stage professionnel dans une entreprise française situé en République tchèque. Il s'agissait d'un poste de stagiaire dans un service de ressources humaines. A ce titre, j'ai décidé d'élaborer un mémoire de fin d'étude sur le sujet qui concerne le domaine des ressources humaines et ai donc choisi le sujet « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique ».

Moyennant ce mémoire, j'ai pour ambition d'apprendre des informations nouvelles du domaine des ressources humaines, plus précisément de comprendre mieux le domaine de la gestion des ressources humaines.

Dans la première partie, je vais expliquer la notion de la gestion des ressources humaines, ses objectifs et ses fonctions principales. Je vais aussi mentionner le rôle des professionnels en ressources humaines.

Ensuite je vais m'occuper de l'évolution de la gestion des ressources humaines dès ses origines jusqu'à son caractère actuel.

Dans la partie suivante, je vais développer le caractère actuel de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire, la gestion stratégique. Dans ce chapitre je vais me préoccuper de la planification stratégique des ressources humaines, plus précisément de l'analyse de l'environnement interne et externe, de choix d'une stratégie de ressources humaines et sa mise en œuvre et finalement de l'évaluation de la stratégie de ressources humaines choisie.

Dans une dernière partie je vais me concentrer sur l'avenir en ce qui concerne la gestion de ressources humaines et essaie de découvrir de nombreux défis contemporains de la gestion des ressources humaines.

Pour travailler sur ce mémoire, j'ai choisi plusieurs livres qui traitent le sujet de la gestion de ressources humaines (voir bibliographie). Pour compléter les connaissances de ce sujet, je vais également rechercher de l'information sur Internet où je peux trouver des données et des informations plus actuelles.

I LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

La notion « gestion des ressources humaines » peut être définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation. Les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant l'inventaire présent des ressources humaines ou la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (emploi soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des emplois), la rémunération (gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières.

1.1 Les missions et les objectifs

Parmi les missions principales de la gestion des ressources humaines comptent : l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels ainsi que futurs de l'organisation ; l'intégration des objectifs de rentabilité et évolution de l'organisation avec le but de développement des ressources humaines ; et enfin, l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux de toute l'organisation.

Toutes ces missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation.

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience. En effet, l'acquisition des ressources humaines représente une activité majeure qui réside dans une planification adéquate de la main-d'oeuvre.

L'autre objectif peut être appelé un objectif de conserver car parmi les préoccupations aussi primordiales que l'embauche se comptent aussi la conservation de ressources humaines qualifiées, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne ou le soutien à la gestion de la carrière.

L'objectif suivant mais non moins important est celui de développer. Il faut se rendre compte que la somme d'argent dépensée par les organisations au niveau de la formation a toujours tendance à augmenter. La prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » s'est traduite par l'augmentation des efforts de formation dans les organisations, cette augmentation s'accompagne aussi du renouvellement de l'approche de l'organisation.

Les deux derniers objectifs influençant plusieurs domaines sont les objectifs de motiver et de satisfaire. Dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre l'employeurs et les représentants des salariés. En ce qui concerne la rémunération, on met l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation et de prévention.

De plus, tous ces objectifs des ressources humaines doivent être orientés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que des employés. Cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation de ressources humaines qualifiées. Elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail, sur l'atteinte d'un haut niveau de performance, sur la production de marchandise de bonne qualité et sur le roulement des ressources humaines et le taux d'absentéisme. D'autres éléments influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple : la qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sûr et sain.

1.2 Les fonctions

Bien évidemment, toute organisation inclut la présence inévitable et obligatoire de personnes, en d'autres termes, de ressources humaines. Sur ce point, la fonction de gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des activités ayant pour objectif d'aider à

l'organisation à supprimer efficacement les problèmes liés aux divers phases du cycle d'emploi.

Ces activités sont classées selon leur nature en plusieurs phases. La phase préparatoire comprend les activités comme par exemple la planification ou la conception des postes de travail. Elle est suivie par le recrutement des employés. La phase suivante est celle de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises, elle réside dans l'évaluation du rendement, la formation ou la gestion des carrières. Et finalement, la phase de détermination des conditions du travail comprend les activités comme par exemple le respect du droit ou la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

2 LE RÔLE DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES

Des professionnels en ressources humaines, les personnes dont les compétences sont justement axées vers les connaissances et les habiletés relatives aux ressources humaines, ont un rôle très important. C'est à eux d'aider les cadres à effectuer des nécessaires changements et permet à l'organisation de marcher dans la bonne direction.

Les professionnels en ressources humaines ont un rôle d'agent de changement qui vient de s'ajouter au rôle déjà connu de partenaires d'affaires. Ces deux rôles exigent des nouvelles compétences : la connaissance des affaires et la maîtrise des aspects techniques, puis une gestion basée sur les objectifs et centrée sur l'action, un leadership fonctionnel et organisationnel et de plus, la capacité d'exercer de l'influence.

BOROSKI, BLANCERO et DYER présentent, dans leur œuvre « *Competency Implications of Changing Human Resource Roles* » ¹, un ensemble de six rôles des professionnels en ressources humaines : *instigateur et leader du changement, consultant, partenaire dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'affaire et de ressources humaines, développeur de compétences, soutien opérationnel et, finalement, leader de son service*. Selon ces auteurs, chaque gestionnaire doit posséder onze compétences de base et

¹ BOROSKI, J., D. BLANCERO et L. DYER. *Competency Implications of Changing Human Resource Roles*. N.Y., Center for Advanced Human Resource Studies, ILR/ Cornell, 1994, p. 32.

aptitudes suivantes : *le sens éthique* (sens pour le respect des personnes et sens à l'intégrité), *l'efficacité des communications écrites ainsi que verbales*, *le sens de l'écoute*, *la capacité d'établir et de maintenir un réseau de relations*, *la capacité de travailler en équipe*, *l'adoption des normes élevées de qualité*, *le jugement et orientation vers des résultats*, *le sens d'initiative*, *la confiance en soi* et, enfin, *l'enthousiasme et l'engagement*.

Avec le temps, d'autres compétences se sont ajoutées encore. Selon une étude menée par HAINES et ARCAND² qui ont analysé le contenu d'annonces de presse présentant des postes en gestion des ressources humaines, quelques connaissances ont évolué à la hausse. Il s'agit de connaissances comme par exemple : la maîtrise de la langue anglaise, la connaissance de l'informatique et la connaissance des nouvelles approches de gestion. Au sujet des qualités personnelles, les qualités prioritaires sont d'abord les habiletés interpersonnelles (communication ou leadership sont les plus demandés), puis des habiletés en gestion (par exemple sens de l'organisation, vision, etc.) et, enfin, des qualités de savoir-être (comprenant par exemple le dynamisme, créativité ou autonomie).

² HAINES, V. et M. ARCAND (1997) « Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines. Une analyse de contenu d'annonce de presse (1975 – 1985 – 1995) » *Relations industrielles*, vol. 52, n° 3, p. 583-607.

II L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3 L'ÉCART ENTRE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS SES ORIGINS ET DANS L'ÉTAT ACTUEL

« La main-d'œuvre employée est une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum. Recruter, payer, réglementer sont les seules activités confiées à cette fonction administrative. »

Jean-Michel Plane ³

« Les hommes et les femmes de l'organisation sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »

C.-H. Besseyre des Hort ⁴

Toutes les deux citations précédentes expliquent la notion « gestion des ressources humaines » mais chacune en peu différemment. La première de Jean-Michel Plane décrit les fondements de la gestion des ressources humaines, un regard sur la gestion des

³ PLANE, J.-M. : *La gestion des ressources humaines*. Flammarion, 2000, p. 17.

⁴ BESSEYRE des HORTS, C.-H.: *Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines*. Dans revue française de gestion n° 65-66, 1987, p. 104.

ressources humaines dans les années vingt quand la « gestion des ressources humaines » était conçue plutôt comme « l'administration du personnel » alors que la deuxième citation de C.-H. Besseyre des Hort introduit déjà un concept moderne de la gestion des ressources humaines.

Au début, la fonction « administration du personnel » cherchait à adapter les employés de l'organisation aux emplois et à leur évolution qui dérivait d'organisation et des choix techniques. La main-d'oeuvre était conçue comme une unité adaptable et dont le coût doit être le plus bas possible. Les activités qui représentaient cette fonction étaient plutôt à caractère administratif.

Jean-Michel PLANE (2000) décrit la gestion des ressources humaines dans ses origines ainsi : « *Les méthodes de management visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité.* »

En parlant des pratiques de gestion, il a ajouté : « *l'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs.* »

Il a également mentionné que : « *L'administration du personnel conduit aussi à gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.* »⁵

Il s'agissait donc tout simplement de prendre en charge les relations avec le service administratif de l'inspection du travail, de l'emploi, de documentation existant ou des services d'information.

Alors que la gestion des ressources humaines dans ses commencements avait un caractère plutôt administratif, la conception moderne est bien plus complexe. A présent, la fonction de gestion des ressources humaines peut être définie, selon ST.-ONGE et al.,

⁵ PLANE, J.-M. *La gestion des ressources humaines*. Flammarion, 2000, p. 17.

comme : « *un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières), et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité du travail).* »⁶

La vue de main-d'oeuvre a également considérablement changé. Dans la période actuelle, les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l'organisation, ils sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Les organisations savent bien que la mobilisation optimale de main-d'oeuvre donne un avantage compétitif déterminant. La qualité de la gestion des ressources humaines est donc un facteur clé de succès fondamental.

Qu'en résulte-t-il ? Comme tout dans le monde subit un développement, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une exception. Elle est bien également exposée à des défis variées, à des changements et évolutions constantes. Elle doit réagir effectivement, affronter ces changements et répondre à ces défis par anticipation et adaptation à la situation actuelle. Si les organisations veulent survivre et être prospères, elles doivent toujours réagir à la situation sur le marché du travail, sur la situation économique et démographique, elles doivent s'adapter à des nouvelles technologies, somme tout, à l'environnement qui se transforme constamment.

3.1 Le développement au cours des siècles

La seule notion « ressources humaines » se développait en plusieurs années. Pendant cette période, la fonction « Administration du personnel » se modifie en fonction « Gestion des ressources humaines ». Ce changement d'appellation signifie également un changement de perspective et de pratiques. Tandis que dans la conception traditionnelle, le

⁶ ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. *Gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin Éditeur, 1998, p. 7-8.

personnel était saisie comme une source des coûts qu'il fallait minimiser, la nouvelle conception perçoit le personnel plutôt comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

La fonction des ressources humaines s'évoluait à travers les siècles. Les premières problèmes de gestion du personnel, comme par exemple l'organisation du travail, la formation, la sélection ou le contrôle de la production, se manifestent déjà au XVI^e siècle quand les premières manufactures sont apparues.

Plus tard, au XVIII^e siècle, l'invention de la machine à la vapeur a beaucoup changé la nature de travail. En effet, elle a permis de construire des machines de diverses sortes et de fabriquer en plus grande quantité et à plus bas prix. Le travail exigeait désormais moins de capacités, les tâches étaient répétitives et l'environnement du travail était en peu malsain. Néanmoins, à cause de l'industrialisation quelques employés ont commencé à avoir des problèmes personnels. Heureusement, la majorité des employeurs ont réagi à cette situation difficile et offraient une aide aux employés pour régler leur problèmes. Dans cette période pénible, des secrétariats sociaux des manufactures se sont occupés du « bien-être » des employés et les premiers services orientés vers la gestion des ressources humaines sont donc nés. À cette époque là, leur mission a résidé plutôt dans gérer et contrôler le personnel.

Au XIX^e siècle, les premières études sur la productivité du travail apparaissent. Ces études ont abouti à la répartition des tâches et donc à la spécialisation ainsi qu'à la formation correspondante aux activités des employés. Ces études ont aussi permis de bénéficier au maximum de la force de travail.

Au début du XX^e siècle, avec les débuts de la syndicalisation, les premières « Services de personnel » ont pris naissance. Leur tâches principaux étaient de maintenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des employés et surveiller l'adaptation des droits aux progrès technologiques ou régler les problèmes de rémunération, d'évaluation et de communication.

La deuxième moitié du XX^e siècle était marquée par l'expansion de la fonction de ressources humaines. C'est une période de l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations, de l'évolution des sciences de comportement et notamment de l'application des nouvelles techniques de la gestion des ressources humaines.

La seule notion « ressources humaines » est relativement nouveau. Elle remonte à une époque des années 70 alors que les spécialistes des sciences administratives et de la gestion ont enfin convenu qu'il était plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, d'avoir une approche individuelle et considère les employés comme une ressource plutôt que comme un coûts ou facteur de production et comme une personne dont les activités seraient guidés par ses émotions.

Jusqu'à récemment, la gestion traditionnelle des ressources humaines (plutôt au sens de l'administration du personnel) se concentrait alors aux affaires opérationnelles sans se préoccuper des enjeux stratégiques et des problèmes et difficultés à gérer les ressources humaines. Mais l'idéologie du laisser-faire n'a pas rendu possible de constituer des avantages compétitifs en cas de ressources humaines ni d'éviter les difficultés à gérer les ressources humaines. Pour se libérer de l'approche traditionnelle la gestion des ressources humaines s'est transformée naturellement en gestion plus stratégique dont la planification constitue un élément fondamental.

Progressivement, il se révélait que sur les ressources humaines reposent les avantages compétitifs. Que ce soit du point de vue des coûts de main-d'oeuvre, de la motivation, des qualifications ou de la culture du travail, une bonne gestion des ressources humaines se manifeste comme un facteur déterminant dans la lutte contre la concurrence.

4 LES ÉTAPES PRINCIPALES DE L'ÉVOLUTION LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement et préciser, pour chaque étape, les événements fondamentaux et les caractéristiques essentielles de la gestion des ressources humaines.

4.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain

Une étape significative pour le développement de la gestion des ressources humaines est la révolution industrielle du XIX^e siècle. Elle a rapporté l'invention de la machine à vapeur ainsi que du métier à tisser et a excité l'industrialisation de mesure étendue. Des nombreuses manufactures sont établies surtout en Europe et Amérique du Nord. Dans ce territoire on a donc reconnu une croissance remarquable de l'emploi. Pendant que les premières entreprises étaient plutôt petites, dirigées par leurs propriétaires et n'avaient pas besoin d'une grande quantité d'employés, les nouvelles manufactures devenaient plus et plus importantes, ce qui a provoqué la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour embaucher une main-d'oeuvre de plus en plus appauvrie par l'éloignement entre l'employé et le patron-propriétaire, par l'insécurité en ce qui concerne le maintien de l'emploi ainsi que la rémunération et par la déqualification du travail à cause de la mécanisation.

De plus, la gestion des ressources humaines de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contremaîtres qui l'ont souvent abusé et incitaient les employée à travailler plus fort par une supervision constante et rigoureuse, parfois même par l'abus verbal et l'intimidation. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsables de la croissance de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail. Les travailleurs protestaient contre le favoritisme dans les décisions des contremaîtres en cas de ressources humaines, contre le manque de toute procédure permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer être entendus en toute justice. Ils contestaient les attitudes autocratiques et inhumaines exprimée par la plupart de gestionnaires à tous les niveaux.

4.2 Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle

Les actes de protestation, rébellion et violence étaient plus et plus nombreux sur les lieux de travail. Cette mauvaise situation a apporté, dès le début du XX^e siècle, un courant de réforme qui propose trois solutions possibles :

- le génie industriel ou l'organisation scientifique du travail, à la Taylor ⁷
- la psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines
- l'approche de l'économie institutionnelle du travail, centrée sur le rôle des syndicats et des gouvernements dans l'instauration d'un équilibre entre le pouvoir des employés représentés par un syndicat et le pouvoir patronal

4.2.1 L'étape du Taylorisme ou l'organisation scientifique du travail

Le Taylorisme (aussi appelé « organisation scientifique du travail ») est une méthode de travail mise au point par Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain provenant de la Pennsylvanie. Cette méthode consiste en une organisation rationnelle du travail divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des experts. Au fait, F. W. Taylor proposait le recours à des travailleurs spécialisés pour procéder à des études des mouvements et des temps, pour élaborer des systèmes ingénieux de rémunération incitative, pour mettre au point des programmes de formation et des méthodes de sélection. L'objectif principal du Taylorisme est d'atteindre la meilleure productivité possible des agents du travail à la moindre effort et fatigue.

F. W. TAYLOR dans son œuvre « *The Principles of Scientific Management* » ⁸ propose une réorganisation complète de l'entreprise ainsi: l'analyse du travail doit être scientifique et non plus empirique. Il ajoute aussi que chaque activité est découpée en tâches élémentaires qui sont examinées selon des critères de rentabilités pour être ensuite réassemblées ou modifiées sous forme de procédures de fabrication. Cette standardisation de l'activité doit alors être appliquée par l'ensemble des ouvriers et concerner les modes opératoires et les temps opératoires.

En fait, l'apport réel de F. W. Taylor n'a pas tant été ses outils que son approche du perfectionnement de la productivité. F. W. Taylor a donné un conseil aux patrons d'entreprises de XIX^e siècle d'investir dans des ingénieurs, des indicateurs de suivi productif, parce que ça rend possible d'observer de façon méthodique et détaillée le travail des

⁷ La notion « Taylorisme » sera expliquée dans la partie suivante

⁸ Frederick Winslow Taylor : *The Principles of Scientific Management*, 1911.

opérateurs performants. Les buts à atteindre étaient premièrement mesurer et standardiser les tâches afin d'optimiser les gains de productivité et deuxièmement, modéliser le travail afin d'en assurer sa standardisation.

A part ça, F. W. Taylor était le premier qui a analysé, de façon systématique, les comportements humains au travail. De plus, il a apporté plusieurs notions et remarques comme par exemple la standardisation des procédures du travail et de l'outillage ou la formalisation de processus, particulièrement en matière de recrutement, de formation et d'évaluation. Il a également introduit l'application de la définition claire des objectifs à atteindre. Il a mis au point une politique de rémunération et a apporté l'amélioration de l'outillage.

Mais le Taylorisme était aussi en peu critiqué pour son manque de flexibilité, par sa focalisation sur le travail humain et son ignorance de tous les autres facteurs qui peuvent influencer la productivité d'une organisation. Dans cette approche, ni le travailleur salarié ni le contremaître n'avaient besoin d'être mis à contribution, puisque la « science » fournirait les bonnes réponses. En somme, on a prétendu résoudre les problèmes associés au facteur humain sans tenir compte de l'élément humain.

4.2.2 La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines

Le mouvement des relations humaines a pris naissance avec les écrits d'un professeur américain Elton Mayo. Ses écrits comportaient les expérimentations menées dans les usines Hawthorne de Western Electric dans les années 30. E. Mayo était un homme qui a marqué les théories du management et est censé fondateur de la psychologie industrielle. Il a établi les fondements au courant théorique le plus controversé du XX^e siècle, en matière de management : l'école des relations humaines. Son expression « relations humaines » était, dès lors, utilisée fréquemment dans les œuvres de praticiens engagés dans la pratique naissante de la gestion du personnel. La pensée de l'école des relations humaines résidait dans soulèvement du fait que s'il y a des problèmes entre les salariés et la direction, c'est surtout parce qu'on ne s'est pas donné la peine de considérer les besoins psychologiques des employés et qu'on n'a pas accordé suffisamment d'importance à l'application de gestion caractérisée par leadership, à la communication, la reconnaissance et le respect des personnes.

Au fait, E. Mayo a parfaire l'hypothèse de F.W. Taylor en y ajoutant quelques avantages pour les employés. Ces avantages sont les suivantes : environnement agréable,

salaires acceptables et sécurité du poste ainsi que de l'emploi. Il aussi cherchait les conditions de la meilleur efficacité, et a conséquemment déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des employés. Il était convaincu que les bonnes relations et une bonne ambiance au lieu de travail avaient une influence majeure sur la satisfaction totale, amenée par le travail, ainsi que sur la productivité des employés individuels.

Il a défini plusieurs principes essentiels caractérisant ce courant de pensée. Selon MAYO ⁹, les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent pouvoir se montrer utiles et d'apporter une contribution manifeste.

Un des effets positifs de ce courant de pensée est devenu alors l'abandon progressif, par la majorité des employeurs, des procédures de supervision orienté vers l'intimidation et peur d'une perte de son emploi et leur remplacement par des méthodes plus positives basées sur l'implantation de respect mutuel et d'un climat de justice.

4.2.3 L'approche institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit du travail

Selon les penseurs de l'approche de l'économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre les employés et les directions d'organisation sont causée par déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l'autoritarisme des gestionnaires et par la précarité économique qui essuyaient les employés.

Les auteurs de « The History of Trade Unionism ¹⁰ » les époux Sydney et Beatrice WEBB font état de deux voies de solutions, d'une part, les négociations collectives par des syndicats libres et, d'autre part, des règles légales concernant le droit du travail qui constituaient des obligations imposées aux employeurs par l'État.

C'est notamment en vertu de ce grand courant de pensée que se sont bâtis les programmes de formation en relations industrielles et qu'on a favorisé, dès le début du XX^e

⁹ Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York, Macmillan, 1933.

¹⁰ WEBB, Sydney et Beatrice. *The History of Trade Unionism*. New York : Longmans, Green, 1920.

siècle, l'apparition d'un droit du travail qui a permis l'essor du syndicalisme tel qu'on le connaît de nos jours.

En résumé, tout au long du XX^e siècle et jusqu'aux années 60, soit en tant que domaine d'études, de recherche et d'activités professionnelles dans la société, soit en tant que fonction dans les organisations, la gestion des ressources humaines a été influencée par trois courants de pensée majeurs. Les courants de pensée plus ou moins contradictoires les uns par rapport aux autres et qui continuent d'exercer une certaine influence. Parmi ces courants de pensée se comptent : l'approche du Taylorisme (une approche techniciste), dans laquelle la gestion des ressources humaines est conçue sous l'angle d'un ensemble de principes et règles dont il faut mettre au point ; l'autre courant est l'approche de l'école des relations humaines (une approche psychosocial), dans laquelle la gestion des ressources humaines est interprétée notamment comme dynamisme humain et où une importance significative est accordée à savoir-faire des gestionnaires dans les relations interpersonnelles ; et le dernier courant important, l'approche des relations du travail (ou une approche légaliste), dans laquelle la gestion des ressources humaines est abordée suivant les relations structurées entre les syndicats - les représentants des employés, d'une part, et les représentants de la direction, d'une autre part.

Malgré le fait que, jusqu'aux années 60, ces grands courants de pensée ont coexisté au sein des programmes d'études et des organisations, ils se sont même, en plusieurs cas, opposées les unes aux autres, comme par exemple entre les partisans de mouvement des relations humaines et ceux de l'économie institutionnelle. Ces écoles ont d'ailleurs accordé un poids prépondérant aux relations du travail, notamment à partir de 1958 quand le professeur américain, un administrateur du gouvernement américain et un spécialiste du travail John Thomas DUNLOP¹¹ a fait paraître son œuvre dénommée « Industrial Relation System ». Dans son livre il s'efforçait de procurer aux relations industrielles un cadre de référence emprunté à la théorie des systèmes et tentait de faciliter la représentation de l'ensemble des variables intervenant dans un système de relations du travail. Son but était de produire un jeu de concepts qui puisse avoir une portée universelle à tous les niveaux de l'économie américaine mais aussi par-delà les frontières. L'œuvre de professeur J. T. Dunlop a exercé une influence importante sur le domaine des relations industrielles, qui en est venu à être identifié de façon

¹¹ DUNLOP, J. T. *Industrial Relation System*. New York, H. Holt, 1958.

presque exclusive aux relations du travail, c'est-à-dire aux rapports collectifs entre employés et directions d'entreprise, dont les règles sont essentiellement définies par l'économie et le droit du travail.

Évidemment, quelques héritages de l'œuvre de J. T. Dunlop ont demeurés jusqu'à présent : la mise en évidence d'articulations entre environnements politiques, technologiques, économiques, et production de règles et la mise en forme d'une sémantique qui a servi, et qui sert toujours aux spécialistes des relations professionnelles. Selon J. T. Dunlop il est impossible de connecter observation et interprétation sans langage théorique commun.

4.3 Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines

Progressivement, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont presque été éliminées des écoles de relations industrielles, pendant qu'elles apparaissaient, paradoxalement, dans les écoles de gestion et dans les organisations. À partir des années 60, l'approche et la nouvelle dénomination « gestion des ressources humaines » ont continué à évoluer par le recours, entre autres choses, à l'approche systémique.

4.3.1 L'approche systémique

Environ jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une gamme d'activités juxtaposées, mais toujours sans vision d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La conception de systèmes était appliquée aussi par les chercheurs des disciplines différentes comme la physique ou la mathématique, et puis enfin le management.

Selon les grands penseurs de l'approche systémique, Robert G. MURDICK et Joel E. ROSS, les auteurs de livre « Information Systems of Modern Management »¹², le système peut être défini comme une entité (par exemple une organisation) qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui

¹² MURDICK, Robert G. et ROSS, Joel E. *Information Systems of Modern Management*, Prentice-Hall, 1975.

doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs. Les auteurs ajoutent aussi qu'un système ouvert est influencé par l'environnement, il fonctionne en faisant appel à des ressources, qui sont utilisées dans un cycle d'activités, qui se renouvelle et se régularise par le recours à la rétroaction (régulation interne) et au mécanisme de distribution des résultats, qui permet le renouvellement des ressources.

Ce qui est appliquée à la gestion des ressources humaines de l'approche systémique, c'est ce que cette approche implique d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence tant sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et des buts que l'organisation devrait atteindre. La gestion des ressources humaines, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel il appartient. En même temps, le système de l'organisation est influencé par ce qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (on parle donc de l'interdépendance), dont le système de gestion des ressources humaines ne fait pas exception à ce principe.

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'effectuer une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but visé, des normes et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure du succès ou de l'échec des activités.

Dès l'apparition de l'approche systémique et son application à la gestion des ressources humaines, toutes les activités de gestion des ressources humaines peuvent systématiquement faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation des buts à atteindre au sein de l'organisation. De plus, le terme « interdépendance » entre les sous-systèmes et le système permet de déterminer sur la place dans quelle mesure les ressources humaines ont aidé à réaliser les objectifs globaux de toute organisation.

4.3.2 L'approche stratégique

Dans les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique. Cette circonstance a provoqué une modification encore plus importante des pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques ont été tellement transformées

que Dennis J. KRAVETZ, président de « Kravetz Associates », une entreprise de consultation en ressources humaines, a parlé de « *révolution des ressources humaines* »¹³.

Professeur A. PETIT introduit dans ses écrits « *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique* » l'approche stratégique comme un modèle qui tente de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qui les intègre en un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation, le modèle qui fait de plus en plus appel à une perspective stratégique.¹⁴

Professeur L. BÉLANGER désigne le concept de stratégie, dans le contexte de la gestion d'entreprise en tant que : « *le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel.* »¹⁵

H. MINTZBERG, professeur d'organisation à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de Fontainebleau en France, mène de nombreuses recherches sur le management et les organisations en générale. Ses recherches sont orientées vers la nature et les styles de travail de gestion. Il s'intéresse également à savoir les formes d'organisation et le mécanisme de formation des stratégies. Il apporte donc un apport considérable à la réflexion sur le concept de stratégie dans un texte nommé « *Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue* » où il se répond à cette question en disant que « *oui, les organisations ont réellement besoin de stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l'efficacité et l'efficacé dans des conditions de cohérence, malgré l'adversité* »¹⁶.

¹³ KRAVETZ, Denis J. *The Human Resource Revolution : Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988, p. 208.

¹⁴ PETIT, A. *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique*. Document 90-4, Université de Sherbrooke., 1990.

¹⁵ BÉLANGER, L. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993, p. 21.

¹⁶ MINTZBERG, H. « Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1987, p. 9.

Professeur Alain GOSSELIN, membre du Bureau des administrateurs de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, ajoute ceci : « *Quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et les habiletés des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et la machinerie, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autres choix que de mettre le facteur humain au centre de leurs préoccupations.* »¹⁷

En résumé, la conception de gestion stratégique, appliqué à la gestion des ressources humaines, raffermi le lien entre l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et les stratégies de l'organisation. Actuellement, tous les gestionnaires imposent l'approche stratégique en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et soulignent la nécessité de considérer les employés comme une ressource stratégique et comme un moyen de lutter contre la concurrence. Nous allons nous préoccuper de cette approche stratégique dans le chapitre suivant.

¹⁷ GOSSELIN, A. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, 1996, p. 297.

III LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Gérer les ressources humaines d'une façon stratégique impose à tous l'apprentissage de nouveaux rôles et le développement de nouvelles compétences. Il faut se rendre compte que la formulation d'une stratégie n'est pas si facile. Elle nécessite en effet une approche particulièrement créative. De plus, la réalisation est souvent encore plus difficile.

L'idée de stratégie consiste à accomplir plusieurs activités. Il faut d'abord délimiter les objectifs à atteindre et puis spécifier les méthodes et les moyens de réalisation de la stratégie. A ces deux activités fondamentales s'ajoutent encore d'autres activités qui sont également importantes, il s'agit du diagnostic, une étape prévisionnelle pour alimenter le concept stratégique, et de l'évaluation, qui sert à compléter la réalisation et à vérifier le degré de mise en œuvre des buts visés. Le processus entier de gestion stratégique consiste alors de quatre étapes : le diagnostic, le choix d'une stratégie, la mise en œuvre et l'évaluation.

Pour accomplir le diagnostic, il faut faire deux analyses, celle de l'environnement externe et celle de l'environnement interne.

Le terme « environnement externe de l'organisation » nous fait penser qu'il s'agit de quelque chose qui se trouve à l'extérieur de l'organisation. Mais définir ce qui est l'environnement externe n'est pas si facile. En effet, il est souvent difficile de délimiter précisément les frontières de l'organisation.

Néanmoins, on peut répartir l'environnement externe de l'organisation en plusieurs composantes qui ont un impact significatif sur chaque organisation. Il s'agit de l'économie, la technologie, la main d'œuvre, les valeurs et attitudes ou les lois. En ce qui concerne de l'économie, il faut prendre en considération le contexte générale économique, le taux d'inflation, la productivité, le taux de chômage, la concurrence ainsi que le produit national brut. Au niveau de la technologie, il faut se rendre compte de son développement très rapide amenant toujours de nouvelles inventions et innovations. En traitant la main d'œuvre, il faut surveiller par exemple l'évolution de la population active, le vieillissement de la population, la féminisation et autres informations qui peuvent avoir des impacts stratégiques.

Tous les composantes de l'environnement externe de l'organisation vont être traités plus tard dans ce chapitre.

En parlant de l'environnement interne de l'organisation, dans le cas de la gestion des ressources humaines, on pense à plusieurs domaines comme le domaine des effectifs, des mouvements du personnel, des qualifications et compétences du personnel ou de ses comportements. Le sujet de l'environnement interne de l'organisation va également être développé plus tard dans ce chapitre.

Le diagnostic est suivi par le choix ou la formulation de la stratégie de ressource humaines. En général, la stratégie constitue une méthode de passer d'une situation présente à une situation désirable. Le choix de la stratégie de ressource humaines est composé d'un développement de plusieurs objectifs prioritaires et des plans d'action privilégiés. Chaque stratégie de ressource humaines est le résultat de l'interaction de nombreux facteurs qui la déterminent.

L'action suivante est la mise en œuvre, autrement dit l'organisation ou l'exécution. Elle réside dans l'élaboration d'une conception de la stratégie et ensuite dans son implantation.

L'action finale, c'est l'évaluation. Cette action comprend l'examen de la mise en œuvre de la stratégie choisie. Pour tout dire, elle vérifie dans quelle mesure les buts visés étaient accomplis.

La ressource humaine est un élément difficile à gérer. Cependant, l'importance des ressources humaines pour le succès organisationnel semble de plus en plus appartenant dans le monde du management ou de la gestion. Que ce soit sous l'angle de qualification, des coûts de main-d'œuvre, de la motivation, de la culture ou des comportements, la ressource humaine se fait valoir jour par jour comme un élément décisif en ce qui concerne la lutte contre la concurrence.

Malheureusement, cet élément de lequel dépend le succès d'une organisation est aussi difficile à gérer. Il suffit de se rendre compte de tous les facteurs introduisant l'incertitude comme par exemple un caractère complexe de l'homme ou de femme au travail, une multiplicité des activités de ressources humaines disponibles pour réaliser un but ou des

délais nécessaires à l'obtention des résultats convenus. Ces facteurs rendent difficile la prise de décision en cas de ressources humaines.

Les responsables de la planification des ressources humaines jouent des rôles très diversifiés et pas toujours faciles. En choisissant des buts et des moyens de ressources humaines conformément à la stratégie, ils devront jouer un rôle stratégique. Tandis que leur rôle analytique consiste à étudier des forces et faiblesses de l'environnement interne, le rôle prévisionnel consiste à la surveillance des tendances de l'environnement externe et à la prévision des effectifs. Ces professionnels de ressources humaines jouent également un rôle administratif et un rôle de contrôle qui réside dans l'évaluation des résultats obtenus par la stratégie de ressources humaines. Pour plusieurs professionnels de ressources humaines, certains de ces rôles constituent toujours un défi.

Comme on a déjà mentionné, le procès de la planification stratégique peut être divisé en quatre étapes : le diagnostic, le choix d'une stratégie, son mise en oeuvre et l'évaluation des résultats. Ces étapes sont décrites en détail dans les paragraphes suivants.

5 LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic des ressources humaines est un procès décisionnel qui réside dans des analyses des changements relevant de l'environnement externe ainsi que de l'environnement interne des ressources humaines.

Définir l'environnement externe n'est pas une tâche facile. Dans l'hypothèse où l'organisation occupe un espace délimité, un territoire dont on peut imaginer les frontières, l'environnement externe peut être conçu comme tout ce qui se trouve en dehors de l'organisation. Mais il n'est pas toujours possible de délimiter les frontières de l'organisation. En fait, les frontières de l'organisation sont considérées plutôt comme quelque chose d'abstrait. La majorité des gestionnaires conviennent que l'environnement externe est un ensemble mobile d'information et de ressources rares, internes ou externes, ou perçues comme telles par certains de ses membres.

Au contraire, par la notion d'environnement interne, en parlant de ressources humaines, on comprend alors tout ce qui se trouve à l'intérieur de l'organisation. Les facteurs

« internes » sont tels que les effectifs, les mouvements du personnel, leurs compétences et qualifications ou leurs comportements.

5.1 L'environnement externe de l'organisation

Selon T. WILS et al on peut distinguer trois types d'environnement externe : *général, immédiat et spécifique. L'environnement général contient simplement tout ce qui se trouve dans le monde des affaires, en d'autres termes, dans la région où se trouve l'organisation, sa ville, son pays et même le monde entier. L'environnement immédiat comprend les clients, concurrents, fournisseurs, agents de réglementation, syndicats, ou associations commerciales. Finalement, l'environnement spécifique peut être définie comme les facteurs de l'environnement externe qui sont propres à une seule organisation.*¹⁸.

Il existe plusieurs composantes de l'environnement externe de l'organisation qui sont liés à la planification stratégique des ressources humaines. Dans ce mémoire, nous allons nous préoccuper de cinq composantes principales : l'économie, la technologie, la main-d'oeuvre, les valeurs et attitudes et, finalement, les lois.

5.1.1 L'économie

En ce qui concerne l'état d'économie, il fait partie de l'environnement général de chaque organisation. Faire l'analyse de fonctionnement économique peut être très compliqué. Pour meilleure compréhensibilité, on peut regrouper l'environnement économique en plusieurs catégories : le taux d'inflation, la productivité, le taux de chômage, le produit national brut et la concurrence.

Le taux d'inflation constitue un élément important de l'environnement externe en représentant l'évolution des prix payés par une famille moyenne vivant en ville pour un ensemble de biens et des services. Elle se mesure au moyen de l'indice des prix à la consommation. L'I.P.C. (Indice à la prix de consommation) est très important de vue des organisations parce qu'il contribue à déterminer notamment les prix des produits ou services et les augmentations de salaire au sein des organisations. A la notion de l'inflation se

¹⁸ WILS, T., LE LOUARN, J.-Y., GUÉRIN, G. *Planification stratégique des ressources humaines*. Les presses de l'Université de Montréal, 1991. p. 137.

rattachent aussi les termes comme la désinflation et la déflation. Quand les prix continuent à croître mais à un rythme ralenti, on parle de désinflation. Alors que la déflation marque la situation qu'un grand nombre de prix sont en train de baisser.

Concernant la productivité, elle signifie la production par heure travaillée. Elle est influencée par de nombreux facteurs, par exemple une réglementation excessive, réduction des dépenses de recherche et de développement, niveau d'investissement inadéquat ou main d'œuvre changeante. Par exemple la proportion des employés du secteur tertiaire ou la proportion des hommes et femmes sur le marché du travail peuvent influencer la productivité de façon significatif.

Le taux de chômage ou le niveau d'emploi constitue un facteur également important pour mesurer l'état de l'environnement économique. Elle varie selon les régions et villes individuelles. En faisant une analyse de l'environnement externe, il faut donc disposer de données pertinentes et actuelles.

Le PNB, produit national brut se compose de quatre éléments composants : les investissements, les dépenses de consommation, les dépenses de gouvernement et les exportations nettes (c'est-à-dire la différence entre les exportations et les importations). Le PNB n'est pas facile à mesurer car il se change constamment. De plus, son évaluation est faite à partir des données incomplètes et doit être révisée à tout moment. Malgré ça, le PNB est très souvent considéré comme un bon indice de la santé économique d'un pays.

Les analystes doivent également bien surveiller la concurrence. Il y a des différentes dimensions de la concurrence : la concurrence locale, régionale, nationale ou internationale. Elle peut être faible ou forte. Au fait, la concurrence varie selon l'état général de l'économie. Si elle est en croissance, la demande va augmenter et la concurrence sera moins forte, à moins que de nouveaux arrivants n'entrent sur le marché.

Ces catégories de l'environnement économique brièvement décrites ci-dessus ne sont pas les seules. Ça dépend sur chaque organisation, quels éléments elle va surveiller en matière économique. Parmi les autres éléments appartiennent par exemple : le taux d'intérêt, les ventes au détail du pays, l'activité boursière ou les niveaux d'épargne et de crédit dans une population donnée.

5.1.2 La technologie

La technologie constitue une seconde composante essentielle de l'environnement externe d'une organisation. Cette composante est très intéressante car la technologie change le plus vite de tous les composants de l'environnement externe et représente le plus d'opportunités pour une entreprise. Elle amène donc un processus d'innovation.

G. STARLING (1984)¹⁹ a divisé le processus d'innovation technologique en huit étapes. Les quatre premières traitent la recherche, les deux suivantes sont consacrées au développement de produit et les deux dernières concernent la production et le marketing de l'innovation.

La découverte scientifique représente la première étape de l'innovation. Celle-ci est à l'origine de la majorité des innovations technologiques. La seconde étape réside dans la proposition d'une théorie ou d'un concept basé sur les techniques et connaissances existantes. L'objectif de l'étape suivante est la vérification expérimentale de la théorie. Alors que pendant la quatrième étape on prouve que la théorie vérifiée est valable dans des diverses conditions, la cinquième consiste à essayer le nouveau produit à l'extérieur des laboratoires et est déjà une domaine du développement. A la sixième étape, la nouvelle technologie est introduite sur le marché où elle est encore modifiée et testée. L'étape suivante est celle de l'adoption généralisée de l'innovation technologique. Et finalement, l'étape dernière est celle de l'utilisation de la nouvelle technologie à d'autres fins et l'adaptation à d'autres fonctions.

L'énumération de ces étapes nous permet de réaliser que l'innovation est un processus long et compliqué. Il est aussi à noter que la quantité des innovations technologiques est énorme et elle progresse toujours et que l'innovation technologique est connecté étroitement avec le monde d'entreprise.

5.1.3 La main d'œuvre

La main-d'œuvre est une notion générale qui décrit l'ensemble des personnes qui travaillent et des personnes en chômage. L'évolution de la population active (comportant,

¹⁹ STARLING, G. *The Changing Environment of Business*. Boston, Kent Publishing Co. 1984.

entre autres, les composantes comme le vieillissement de la population ou la féminisation, etc.) est un élément très important en ce qui concerne l'analyse de l'environnement externe de l'organisation, les planificateurs doivent le surveiller pour en évaluer les impacts stratégiques. L'importance numérique et notamment la composition (selon la profession, le sexe, le statut ou l'âge) et la disponibilité anticipée de certains segments de cette population comptent parmi les principales renseignements permettant suivre la transformation.

En parlant de quelques mesures de base de la population active, il faut d'abord définir précisément les deux composantes de la population active et puis présenter les taux diffusées par les organismes statistiques pour en mesurer l'importance.

Premièrement, la population active est l'ensemble des personnes en âge de travailler (de 15 à 64 ans en République tchèque) qui sont disponibles sur le marché du travail, les personnes ayant un emploi (population active occupée) ou celles qui sont au chômage à l'exclusion de celles qui ne cherchent pas d'emploi (comme les rentiers ou les personnes au foyer). Alors, la population active se compose de personnes occupées et de chômeurs. Par les personnes occupées on comprend les travailleurs qui occupent un ou plus d'un emploi. Même une personne qui ne travaille que quelques heures par semaine est une personne occupée. Toutes les personnes dont la durée de travail est inférieure de la durée légale (40 heures par semaine en République tchèque) sont classées en tant que travailleurs à temps partiel. Le temps partiel peut être mis en place soit sur décision de l'employeur, soit en application d'un accord collectif, soit à la demande de l'employé. Il est à noter que le temps partiel est toujours plus en plus populaire. La deuxième partie de la population sont des chômeurs, c'est-à-dire les personnes sans travail, prêtes à travailler et recherchant activement du travail.

Parmi les mesures de base de la population active les plus importants comptent le taux de chômage et le taux d'activité. Le taux de chômage représente le pourcentage des personnes au chômage par rapport à la population active. C'est la mesure statistique la plus connue du grand public. Elle figure en tant que sujet de nombreuses conversations, qu'il s'agisse de disparités régionales ou industrielles, de perspectives d'emploi ou encore de l'avenir économique du pays. Pour les planificateurs, elle indique le niveau de disponibilité de la main-d'oeuvre. L'autre taux, le taux d'activité, signifie le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et la population totale correspondante. Même s'il n'est pas autant utilisé que le taux de chômage, le taux d'activité soulève beaucoup d'intérêt de la part

des planificateurs. Cette mesure signifie la proportion de ceux qui travaillent ou veulent travailler, parce qu'elle ne prend pas en considération ceux qui ne recherchent pas activement un emploi mais qui souhaiteraient travailler (appelés les inactifs découragés).

On a déjà mentionné qu'une des composantes surveillées de l'angle de l'évolution de la population active est le vieillissement de la population. Le vieillissement est conçu comme la croissance de la part des personnes âgées dans la population totale. Il s'explique notamment par la diminution du taux de fécondité et par la hausse de l'espérance de vie. Évidemment, le vieillissement de la population a des conséquences négatives sur l'économie. Il est bien souvent saisi comme une charge pour la société dans les termes de la croissance des pensions de retraite, des frais médicaux, des risques de dépendance, etc. A cause de vieillissement de la population les dépenses de retraite augmentent. Les gouvernements des pays peuvent lutter contre ce fait moyennant un financement avec un ensemble de mesures souvent jugées impopulaires de la part de la population en général, mais mesures vraiment indispensables. Parmi ces mesures comptent par exemple : l'augmentation des cotisations et des taxes, la réduction des dépenses et des prestations de retraite et de santé et les diminutions d'autres dépenses et investissements publics, etc. Concernant les dépenses de santé, l'augmentation de la part des personnes âgées dans la population provoque une augmentation des dépenses médicales par tête.

Le composante suivante constitue celui de la féminisation. L'intégration des femmes au marché du travail est en hausse pendant les dernières décennies. Ce changement est causé par l'évolution des valeurs et des attitudes des femmes à l'égard du travail et de la famille. Après la Deuxième Guerre mondiale, les femmes se sont rendu compte du rôle différent qu'elles pouvaient jouer dans la société de ce temps-là. Pendant cette période, un grand nombre de femmes ont rejoint le marché du travail. La deuxième vague de l'intégration des femmes au marché du travail se déroulait au cours des années 90 quand les femmes ont commencé d'occuper des métiers non-traditionnels comme par exemple ceux de policier, électricien, etc. Cependant, la diversification des choix professionnels féminins s'est produit en particulière au sein des professions libérales et les professions de direction, par exemple les professions associées à l'administration, à la médecine, aux sciences naturelles ou aux mathématiques.

Il est clair que le taux d'activité des femmes continuera à augmenter dans le futur. Malheureusement, il existe toujours un écart plus ou moins considérable entre les

revenus des hommes et ceux des femmes. Cette différence donne lieu à discussion et pose également la question de la discrimination.

Un autre changement qui a transformé l'état de la situation de la main-d'oeuvre est la scolarisation accrue. Le nombre d'années de scolarité accroissait et le niveau des connaissances donc augmentait au cours des dernières décennies. Le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur est en croissance constante et l'émergence d'une main-d'oeuvre professionnelle devenait de plus en plus importante. Mais le système d'enseignement n'est pas le seul qui contribue à l'accroissement des connaissances. La télévision, les journaux, les divers programmes d'éducation continue et de formation professionnelle contribuent également à rendre la main-d'oeuvre plus instruite.

En même temps avec l'augmentation du niveau de scolarité, il y a un autre facteur de transformation de la main-d'oeuvre. Il s'agit d'un déplacement de la concentration des travailleurs vers les professions à caractère intellectuel au préjudice des professions associées avec les sciences sociales, l'administration ou la direction.

5.1.4 Les valeurs et attitudes

Aux divers composantes de l'environnement externe d'une organisation se rattachent également les valeurs dominantes de la société à une période donnée ainsi que les attitudes, morale et comportements de gens. Le terme « valeur » peut simplement être défini comme l'importance attribuée à quelque chose. En ce qui concerne l'environnement externe d'une organisation, le terme de valeur se manifeste plutôt sous une forme collective. Par exemple l'importance attribuée à la sécurité sous divers façons se manifestera par l'accroissement du nombre de systèmes d'alarme, des polices d'assurance et, concernant la sécurité d'emploi, par des clauses de convention collective de plus en plus nombreuses à ce sujet.

L'ensemble des valeurs partagées par une société à un moment donné crée une idéologie. On peut diviser des idéologies en celles qui sont conservatrices et celles qui sont radicales. Évidemment, les gens représentant une idéologie conservatrice trouvent important de conserver les choses telles qu'elles sont. Au contraire, les gens qui favorisent une idéologie radicale vont encourager une rupture avec la situation actuelle.

Naturellement, comme tout dans le monde, les valeurs et attitudes s'évaluent aussi. En général, il semble possible de décrire quatre voies d'évolution des personnes au travail: en premier lieu, elles cherchent plus d'autonomie ou d'indépendance, deuxièmement, elles refusent de plus en plus l'autorité hiérarchique traditionnelle, puis elles sont beaucoup plus soucieuses de l'équilibre entre les différentes étapes de leur vie, et en dernier lieu, elles cherchent de plus en plus des emplois leur permettant de s'épanouir.

En ce qui concerne la recherche de l'indépendance et de l'autonomie, il est à noter que les gens veulent toujours de plus en plus prendre en main leur destin. Avant, un travailleur moins scolarisé et moins renseigné sur ses droits au travail était plus dépendant par rapport à son employeur. Au contraire, sa loyauté véritable ou contrainte était fortement élevée. A notre époque, les travailleurs ont, bien sûr, une certaine loyauté par rapport à leur employeur, mais ils en ont notamment envers eux-mêmes. Certainement, c'est la scolarisation croissante qui a contribué à développer cette tendance, mais il y a aussi un autre élément qui a joué un rôle important – la crise économique. Elle a causé des restructurations ou fusions de nombreuses organisations, certaines organisations ont même disparu et beaucoup des emplois ont été supprimés. Ceci a amené les gens à surévaluer leurs rapports avec un employeur et de plus en plus des personnes ont commencé à travailler pour eux-mêmes.

Ce qui représente toutefois un plus grand changement de valeur, c'est sans doute le rejet de l'autorité. A la place de travailleurs subordonnés on parle aujourd'hui plutôt de collaborateurs et les futures ressources humaines n'accepteront plus un modèle autoritaire de gestion au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la recherche de l'équilibre dans la vie, elle va dorénavant devenir de plus en plus importante. Le rythme de vie est de plus en plus rapide. Chaque personne joue plusieurs rôles dans la société : le rôle de parent, d'employé, de citoyen, de consommateur, d'ami, etc. Il faut alors mieux organiser et répartir son temps.

Une autre attitude spécifique pour la période présente est celle de besoin de défis. Ce qui est de plus en plus caractérisé pour les jeunes travailleurs, c'est le fait qu'ils veulent des défis au travail, ils ont envie du plaisir et des occasions de se développer. Ils veulent beaucoup et tout de suite. Ils cherchent donc des emplois épanouissants. Les jeunes sont impatients, on peut estimer que les futures ressources humaines ne toléreront pas des

emplois ennuyeux, routiniers, dans lesquels ils apprennent peu. Les jeunes veulent autant de succès que leurs prédécesseurs mais plus et plus vite. Et sinon, ils iront ailleurs.

5.1.5 Les lois

Finalement, un élément le plus explicite et le plus impératif de l'environnement organisationnel est représenté par des lois. Ils constituent des contraintes auxquelles les organisations ne peuvent se dérober et alors ont un impact majeur sur le style de gestion au sein de l'organisation.

5.2 Les caractéristiques de l'environnement externe

Dans cette partie nous allons éclairer en quoi consiste l'environnement externe d'une organisation. Car la principale caractéristique d'un environnement externe s'évolue et se modifie toujours, nous allons nous inspirer de la théorie des deux chercheurs DESS et BEARD²⁰ qui ont utilisé quelques dimensions pour définir l'environnement externe et pour pouvoir mesurer ses variations. Ces deux chercheurs suggèrent trois caractéristiques de base pour décrire un environnement externe : sa *munificence*, sa *complexité*, et son *dynamisme*.

La munificence d'un environnement externe désigne sa capacité à affronter une croissance soutenue. Autrement dit, il s'agit de la richesse d'un environnement. Les environnements munificents disposent de plus de ressources que les autres et cela permet aux organisations de prendre son essor et d'innover. Les environnements plus riches attirent également des organisations qui n'en font pas partie mais qui voudraient bénéficier de leurs largesses. Dess et Beard ont comparé cette caractéristique selon cinq mesures. Toutes ces mesures s'associent au taux de croissance d'un secteur d'activité : *la croissance de vente, la croissance de l'emploi, la croissance en valeur ajoutée, la croissance de la marge nette et, enfin, l'augmentation moyenne du nombre d'établissements*.

Concernant la seconde caractéristique, la complexité d'un environnement externe, elle désigne l'hétérogénéité et la diversité des activités de l'organisation. Naturellement, plus les activités de l'organisation sont diverses et hétérogènes, plus

²⁰ DESS, G. G. et D. W. BEARD. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, mars, 1984, p. 52-73.

l'environnement externe de l'organisation aura tendance à être complexe. La complexité abouti à élever l'incertitude, alors nécessite l'implantation de mécanismes de traitement de l'information de qualité supérieure. En somme, l'organisation dont les activités sont diverses et hétérogènes exige des ressources variées pour produire les biens et services variés. Une telle organisation affrontera alors une plus grande compétition pour atteindre ces inputs ²¹ et disposer des outputs ²². Organisation comme celle-ci se trouve donc dans un environnement complexe.

Dess et Beard distinguent six mesures de la complexité de l'environnement externe. Quatre mesures regardant la notion de concentration géographique du secteur d'activités : « *la concentration géographique des ventes, la concentration géographique de l'emploi total, la concentration géographique des établissements et la concentration géographique de la valeur ajoutée* ». Et deux mesures suivantes traitent la concentration des inputs et des outputs : « *la concentration des inputs du secteur d'activités : la mesure dans laquelle une grosse quantité d'inputs est fournie par un petit nombre d'industries* » et « *la concentration des outputs : la mesure dans laquelle une grosse quantité d'outputs est achetée par un petit nombre d'industries* ».

La caractéristique suivante, celle du dynamisme d'un environnement externe, se rapport à son instabilité, son caractère turbulent et imprévisible. Plus l'environnement externe est instable, turbulent ou imprévisible, plus il est dynamique. Dess et Beard ont encore réparti cette caractéristique de l'environnement externe en trois sous-dimensions suivantes : « *le dynamisme du marché, la turbulence et le dynamisme technologique* ».

En premier lieu, le dynamisme du marché est mesurable de quatre méthodes : « *la dispersion de vente, la dispersion de l'emploi, la dispersion des marges et finalement et la dispersion de la valeur ajoutée par apport à une tendance historique* ».

La sous-dimension suivante, celle de la turbulence, est décrite par deux indices : « *l'effet total d'un changement dans la production des autres industries sur une industrie en particulier et la proportion de la production d'une industrie vendue à d'autres* »

²¹ Inputs = intrants dans le système de production économique, par ex. : des matières premiers

²² Outputs = des extrants, des éléments issus d'une production économique - les produits finals

industries pour transformation ultérieure ». Ces deux indices indiquent que le terme « turbulence » est relié à celui de dépendance d'une organisation par rapport à d'autres. Les organisations fabriquant des produits semi-finis ou celles dans le secteur de sous-traitance se trouvent dans un environnement turbulent, parce que ces transformations dans la production de leurs clients ou de leurs fournisseurs ont des effets considérables sur leur propre production.

La dernière sous-dimension, le dynamisme technologique, est mesurable selon trois indices : *« la croissance du nombre d'établissements dans un secteur donné, la proportion de la production d'un secteur qui est vendue pour investir et le pourcentage de chercheurs et d'ingénieurs dans l'industrie »*. Ces trois indices, dépendant de la même dimension, affirment le contexte entre les investissements en équipements, l'innovation technologique et la croissance du nombre d'établissements manufacturiers.

Après avoir défini et mesurer ces indices, Dess et Beard ont calculé des scores pour chacune de ces trois caractéristiques de l'environnement externe. Ils ont pu classer un échantillon de quelques 52 secteurs industriels sur les 460 que comptait la classification américaine. Pour pouvoir imaginer cette classification intéressante, on peut introduire un exemple : c'était le secteur de l'équipement informatique qui était le plus munificent, il était suivi, étonnement, par le secteur des céréales pour le petit déjeuner. En ce qui concerne la caractéristique du dynamisme, c'était le secteur de métaux en feuille suivi du secteur du rembourrage qui était le plus dynamique. Finalement, l'environnement le plus complexe était celui des entreprises de fibres organiques et celui de tapis et moquettes.

Il est à noter que ces trois caractéristiques de l'environnement externe sont indépendantes les unes des autres. C'est-à-dire, si l'environnement des entreprises de matériel informatique est le plus munificent des 52 secteurs, il est en même temps seulement modérément dynamique et complexe. Celui du rembourrage est très dynamique mais seulement un peu complexe et encore moins munificent.

Nous avons introduit la recherche de ces deux auteurs car elle présente un apport remarquable dans le domaine des caractéristiques de l'environnement externe. Néanmoins, cette recherche était critiquée pour ses limites, notamment pour mesurer que de l'environnement immédiat des organisations, pour le fait que la majorité des indices proposés concernent la croissance et l'instabilité du marché dans lequel fonctionne l'organisation. En

effet, l'organisation se trouve dans un environnement général (cela veut dire un environnement économique, technologique, social, légal, etc.) qui influence également son développement. La deuxième critique porte sur le fait que les chercheurs n'ont mesuré l'environnement immédiat que par des moyens objectifs. Le terme d'environnement conçu présenté ci-dessus amène à penser que les gestionnaires et les spécialistes de la planification mesurent également les caractéristiques de l'environnement externe de manière subjective.

En vue de dépasser ces limites T. WILS et al.²³ proposent des caractéristiques qui leur semblent plus appropriés à décrire un environnement externe. Ils en suggèrent six qui reprennent celle de Dess et Beard en y rajoutant d'autres caractéristiques:

- a) *« la munificence de l'environnement telle qu'elle a été définie précédemment en termes de croissance du marché »,*
- b) *« la stabilité de l'environnement, qui décrit le caractère prévisible des changements. Plus, l'environnement change de direction brusquement, plus il est instable »,*
- c) *« l'homogénéité (ou son contraire) de l'environnement, qui traduit l'appartenance d'une entreprise à un (ou plusieurs) sous-environnement. Une entreprise diversifiée qui opère sur plusieurs marchés puise des ressources ou fait face à des contraintes diverses »,*
- d) *« la complexité de l'environnement, qui mesure le nombre d'intervenants externes dont l'entreprise doit tenir compte. Plus le nombre des intervenants augmente, plus les informations à traiter croissent et plus l'environnement externe devient complexe »,*
- e) *« la vitesse de changement de l'environnement, qui traduit le fait qu'un environnement externe peut changer plus ou moins rapidement. Plusieurs environnements externes changent rapidement, d'autres pas. Ainsi en est-il des modes, de l'engouement subit pour tel produit ou tel service » et finalement,*

²³ WILS, T., LE LOUARN, J.-Y., GUÉRIN, G. *Planification stratégique des ressources humaines*. Les presses de l'Université de Montréal, 1991, p. 161-162.

- f) *« l'influence de l'environnement, qui mesure jusqu'à quel point l'environnement externe a du poids sur l'entreprise. Sous cette caractéristique, on retrouve le temps qui s'écoule entre un changement dans l'environnement et un changement dans l'organisation. La notion d'influence recouvre celle de causalité entre l'environnement et l'organisation (c'est-à-dire si A change dans l'environnement, alors B change dans l'entreprise ».*

5.3 Les analyses de l'environnement externe

L'analyse des changements de l'environnement externe constitue un élément indispensable au sein de la planification stratégique des ressources humaines. Dans ce chapitre nous allons indiquer comment faire le lien entre l'environnement externe et la stratégie de ressources humaines. Nous allons également expliquer comment classer les dimensions de l'environnement, comment caractériser les changements et, finalement, comment les analyser.

Le procès complet de l'analyse de l'environnement externe consiste en balayage qui est suivi par prévision. Le balayage (ou scanning) a trois phases : la surveillance, la perception avec ou sans validation et la recherche active. La prévision peut être décomposée en analyse, interprétation et traduction. Le procès complet puis abouti aux prévisions et hypothèses.

Tout d'abord il faut se rappeler l'importance et la difficulté de bien analyser les changements de l'environnement externe. Il est fortement important de faire une bonne analyse des changements de l'environnement externe car l'absence ou l'imperfection des analyses peut avoir des conséquences incalculables pour l'organisation. Car la réaction de l'organisation s'appuie fortement sur les résultats des analyses, il est vraiment nécessaire de bien et profondément analyser l'environnement externe. Il n'est pas possible de s'adapter à son environnement sans avoir connaissance de ce qui le fait évoluer. Et si on a mal ou insuffisamment analysé les changements qui doivent façonner la réponse, on élève des chances de ne pas réagir adéquatement. En somme, il est nécessaire d'analyser convenablement les changements qui interviennent, les organisations qui ne le font pas s'exposent à des risques inutiles qui peuvent même aboutir à leur disparition.

Accomplir une bonne analyse n'est pas une tâche facile. Les raisons sont diverses, il y a des raisons reliées à l'information elle-même, celles touchant à la capacité de prévoir ou celles qui concernent la personnalité du planificateur ou gestionnaire.

Les difficultés reliées à l'information se produisent quand le gestionnaire ou planificateur ne dispose pas d'information complète et suffisante pour accomplir une analyse. Parfois, il est vraiment compliqué pour une organisation de se tenir au courant de tout ce qui se passe d'intéressant dans un domaine. Une autre mission compliquée est celle d'obtenir des informations d'une bonne qualité. La qualité dépend des sources utilisées et de la fréquence des contacts entre le manager et ses sources. En plus, la qualité d'information peut baisser lorsque les gens qui la reçoivent ne peuvent pas la valider ou la vérifier, parfois, c'est même impossible de vérifier une telle information.

En ce qui concerne les difficultés connectées à la capacité de prévoir, elles existent à cause des événements imprévisibles. Par exemple, on ne peut pas prédire des événements accidentelles ou des nouveaux découverts scientifiques. L'autre problème est due au fait que les analystes ignorent souvent les conséquences d'une mauvaise décision, il y a plusieurs raisons possibles : l'analyste fait face à cette situation pour la première fois, le changement analysé est trop ambigu ou l'analyste a beaucoup de mal à concevoir les impacts que le changement aura sur l'organisation. Finalement, faire une analyse peut être difficile car les responsables ne sont pas suffisamment équipés.

Les difficultés reliées à la personnalité de l'analyste représente plutôt un problème du passé quand les analyses étaient exécutées par des êtres humaines et non par les ordinateurs comme aujourd'hui. Néanmoins, si l'organisation utilise des données analysées par l'ordinateur, c'est encore un être humain qui décide quoi traiter et comment l'interpréter. C'est pourquoi l'analyse des impacts environnementaux est parfois sujet aux influences de la personnalité de celui qui effectue une analyse, c'est-à-dire, par les préjugés et inclinations de la personne qui la fait. Malheureusement, les analystes se concentrent souvent sur ce qu'ils considèrent comme important, sur ce qu'ils veulent voir et entendre et oublient la réalité.

En somme, l'analyse des changements de l'environnement est compliquée pour plusieurs raisons qui sont reliées tant à l'insuffisance d'informations qu'à leur qualité, à la capacité d'anticiper et aux caractéristiques générales de l'être humain. L'importance de la

tâche ainsi que sa difficulté devraient orienter les organisations à s'en préoccuper avec le plus grand sérieux.

Comme on a déjà mentionné, chaque analyse de l'environnement externe consiste en deux étapes, il s'agit d'une étape du balayage (ouscanning) et d'une étape de la prévision.

5.3.1 *Le balayage de l'environnement*

Un balayage de l'environnement est un composant essentiel de la planification stratégique des ressources humaines. Les analystes définissent le balayage de l'environnement comme le procès par lequel les membres d'une organisation se tiennent ou sont tenus au courant d'événement ou tendances se déroulant à l'extérieur de l'organisation. On distingue deux types du balayage : la surveillance et la recherche active. Pour le manager, la surveillance consiste à s'intéresser d'une façon générale à un sujet sans sentiment d'urgence. Alors que le premier type de balayage est envisagé sans utilité immédiate apparente, le deuxième, la recherche active, réside dans rechercher des informations afin de résoudre un problème spécifique.

Certains managers balaient leur environnement externe assez rarement, d'autres le font constamment, ça dépend alors de leur attitude individuelle. Heureusement, dans la majorité des cas, les managers dévouent beaucoup de temps au balayage de leur environnement externe. Un manager en tant que contrôleur de son environnement recherche constamment les informations qui lui permettent de comprendre de ce qui se passe dans l'organisation ainsi que dans son environnement.

En ce qui concerne le contenu de balayage, la majorité des informations balayées traitent les conditions du marché dans lesquelles l'organisation fonctionne. Le plus d'attention reçoivent les données économiques, ils sont suivies par les données des domaines sociaux, politiques et démographiques. Évidemment, il faut aussi surveiller attentivement les changements dans l'environnement immédiate de l'organisation, c'est-à-dire la concurrence actuelle ou potentielle, les fournisseurs et les clients.

Il est aussi à noter que le balayage peut se différer selon plusieurs critères : selon la taille d'organisation (naturellement, plus l'organisation est grande, plus elle élargit son balayage), le secteur d'activités (par exemple les fabricants de vêtement vont rechercher

des informations différentes que les entreprises d'exploitation), la stratégie d'évolution de l'organisation (par exemple les cadres de l'assurance dans des entreprise de type prospecteur consacrent plus de temps à balayer leur environnement externe) et la fonction exercée (à titre d'exemple, les cadres en gestion des ressources humaines se tiennent plus au courant de leur environnement général que les autres cadres).

Les sources d'information utilisées par les gestionnaires pour analyser l'environnement externe peuvent être divisées en celles qui sont de nature interne ou externe et celles qui sont personnelles ou impersonnelles.

Alors que parmi les sources d'information externe comptent : les publications, les fournisseurs, les consultants, le personnel des concurrents et le gouvernement, les principales sources d'information internes sont : les clients, les employés, les rapports internes, les réunions de personnel ou les collègues de travail. En même temps, les sources d'information personnelles, qui sont plus nombreuses, comportent : les consultants, les fournisseurs, le personnel des concurrents, les employés, les clients, les réunions de personnel et les collègues de travail. Aux sources impersonnelles se compte le reste, c'est-à-dire : les rapports internes, le gouvernement et, enfin, des diverses publications.

Ce qui gagne sur toute la ligne de toutes ces sources d'information, ce sont des diverses publications.

Il existe deux catégories de balayage, le balayage informel et formel, dont les gestionnaires effectuent plus souvent la première catégorie. Chaque de ces deux catégories de balayage se déroule différemment.

Après avoir interviewer une trentaine de PDG d'entreprise, EL SAWY (1984) a suggéré dans son œuvre « *Understanding the Process by Which Chief Executives Identify Strategic Threats and Opportunities* » une formalisation de procès informel de balayage environnemental. Il distinguait trois phases : « *la phase de détection initiale, la phase de l'atteinte du seuil stratégique et enfin, la phase de confirmation et de fermentation* »²⁴.

²⁴ EL SAWY, O. A. « Understanding the Process by Which Chief Executives Identify Strategic Threats and Opportunities », *Academy of Management Proceedings*, 1984, p. 37-41.

Au cours de la première phase, le manager perçoit des événements dans l'environnement externe de son organisation et il les interprète. Le sérieux de ces événements peut dépendre de plusieurs choses, par exemple de la crédibilité de la source d'information, de la capacité de manager à apprécier l'importance d'une telle événement, de ses croyances et sa perception de la probabilité d'occurrence de l'opportunité ou encore de la contrainte.

Ensuite le manager passe à la deuxième phase - l'atteinte du seuil stratégique. Au cours de cette phase, il prend conscience de l'importance d'une telle événement et réalise qu'il se passe quelque chose comme une opportunité ou une contrainte.

Pendant la troisième phase, celle de la confirmation et de la fermentation, le manager qui a déjà atteint le seuil stratégique, se met dans une recherche plus active afin de confirmer ou d'infirmer l'importance de l'opportunité ou de la contrainte. El Sawy a appelé une étape finale de cette phase « *fermentation* ». Selon l'auteur, « *fermentation constitue une période où le manager reçoit des inputs relatifs à l'opportunité ou à la contrainte* »²⁵.

L'efficacité du procès informel dépend de la volonté du manager, de ses aptitudes pour ce types de tâches, de son réseau d'informateurs, de ses croyances, valeurs et préjugés, intérêts ou priorités. Cette catégorie de procès peut fonctionner dans des organisations de petite taille ou dans des environnements plus stables. Au contraire, il peut être inadéquat ou insuffisant dans des organisations complexes qui opèrent de plus dans des environnements plus turbulents.

Un modèle plus systématique de balayage environnemental est celui de AGUILAR (1967)²⁶. Il est plus complexe et est utilisé par des analystes professionnels. Il représente une catégorie formelle du balayage.

Ce procès consiste de plusieurs étapes. Tout d'abord, l'analyste surveille son environnement externe et s'interroge si le problème rencontré ou l'information obtenue est intéressante pour l'organisation. Ensuite il décide s'il a besoin de plus d'informations et prend

²⁵ EL SAWY, O. A. « Understanding the Process by Which Chief Executives Identify Strategic Threats and Opportunities », *Academy of Management Proceedings*, 1984, p. 39.

²⁶ AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. New York, The MacMillan Co. 1967.

une décision s'il n'en a plus besoin. Si oui, il va l'acquérir par la surveillance conditionnée, par la recherche formelle ou informelle.

Si l'analyste décide que l'opportunité ou la contrainte est petite et qu'il ne peut en savoir plus par recherche active, il va choisir la surveillance conditionnée. Si les conséquences sont importantes, s'il y a sentiment d'urgence et, enfin, si l'analyste croit que les méthodes de recherche formelle apporteront rien, il choisit donc la recherche informelle. Si les informations montrent que les conséquences sont plus graves que prévu, l'analyste peut passer de la surveillance conditionnée à la recherche informelle. Au contraire, la recherche formelle est choisie lorsqu'elle est disponible. Si la recherche donne un résultat escompté, l'analyste doit décider quoi faire de l'opportunité ou contrainte maintenant bien documentée.

En général, la décision réside dans l'incorporation du résultat des recherches dans le procès de formulation stratégique. Et si la recherche ne donne pas de résultats, c'est le procès de balayage qui fait défaut et qu'il faut donc être modifié.

On peut différencier plusieurs types de balayage. FAHEY, KING et NARAYAMAN (1981)²⁷ proposent à différencier le balayage en trois types : *irrégulier*, *périodique* et *continu*. Ces types de balayage se différencient selon leur point de départ, leur ampleur ou le type de prédiction qu'ils permettent, selon les moyennes utilisés pour le faire, la façon dont le balayage est structuré et les ressources allouées aux activités de balayage, selon le degré de sophistication des méthodes de l'analyse et, finalement, selon l'orientation culturelle.

Le type irrégulier répond à un procès utilisé en temps de crise pour analyser des événements spécifiques débouchant sur des décisions budgétaires à court terme. On y affecte une équipe temporaire sans ressources particulières qui procède à des analyses de données simples. Évidemment, il ne s'agit pas donc d'une activité intégrée à la planification stratégique.

Le type périodique décrit un procès plus développé. Son orientation constitue la résolution de certains problèmes. Dans ce cas, le balayage traite une série d'événements

²⁷ FAHEY, L., W. R. KING et V. K. NARAYAMAN. « Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning : The State of the Art », *Lang Range Planning*, vol. 14, n° 1, février, 1981, p. 32-39.

notamment dans le domaine économique et sur le marché. Moyennant des études mises à jour périodiquement, on s'efforce de se tenir au courant de ce qui se passe et se passera dans l'avenir proche. Le travail est exercé par diverses agences-conseils, les analyses sont de type statistique. Cependant, l'intégration aux autres activités de planification stratégique n'est que partielle et le balayage a l'air d'une pièce rapportée.

Le troisième type, celui appelé continu, est évidemment le plus évolué. Il est mis en place afin de trouver des opportunités et prévenir les problèmes. Il couvre un grand nombre d'informations et s'oriente vers le court ainsi que vers le long terme. Il rend possible d'analyser toutes les facettes de l'environnement externe de l'organisation et est exécuté par une équipe spécialisée qui dispose des ressources adéquates. Il applique des techniques de prévision élaborées et est entièrement intégré à la planification stratégique de l'organisation.

En général, la conception et la mise au point d'un procès efficace de balayage environnemental prennent du temps car quelques analyses sont basées sur des données qui se façonnent pendant longtemps. Ce qui est important et influence beaucoup la structure de système de balayage, c'est un bon choix de l'objectif poursuivi. Les chances de succès accroissent si les analyses sont simplement liées aux activités courantes de planification stratégique. Ces chances de succès augmentent également si les responsables des analyses sont rattachés directement à la haute direction et s'ils connaissent bien l'organisation, sa politique interne, sa culture et aussi son passé.

En conclusion, l'utilité du balayage de l'environnement externe de l'organisation n'est contestée par personne. D'ailleurs, il s'en fait beaucoup mais de façon informelle. Cette façon est répandue mais elle est insuffisante aux besoins des grands entreprises. Pour ces entreprises il faut mettre sur pied un procès plus formel. Néanmoins, un tel procès, même formalisé, devrait rester simple et flexible pour être efficace.

5.3.2 La prévision

Outre le balayage, l'analyse de l'environnement externe comprend également la prévision des changements et des conséquences de ceux-ci sur l'avenir de l'organisation. La prévision représente donc le seconde composant important de la planification stratégique des ressources humaines. Comme il a déjà été mentionné plus haut, elle peut être décomposée en trois phases fondamentales : l'analyse, l'interprétation et la traduction.

Il existe plusieurs techniques de prévision, en général, elles sont de deux types, les techniques quantitatives et qualitatives.

Les techniques quantitatives peuvent être plus ou moins complexes, il existe plusieurs méthodes avançant d'une certaine généralisation aux méthodes causales cherchant à modéliser les causes d'un événement afin de prévoir son évolution. Ce type des techniques s'applique lorsqu'il y a suffisamment d'informations disponibles sur le passé, ces informations peuvent être quantifiées sous forme de données numériques et on peut présumer que certaines conditions du passé prévaudront dans le futur.

Le procès des techniques qualitatives est différent. Ces techniques sont de deux types : les méthodes exploratoires et les méthodes normatives. Les méthodes exploratoires partent du passé et du présent et progressent vers le futur en examinant toutes les possibilités. Les méthodes normatives partent du futur une fois posés certains objectifs et reviennent en arrière pour vérifier s'il est possible d'atteindre les objectifs étant donné les contraintes, les ressources et les technologies disponibles.

Cependant, les techniques les plus utilisées par les planificateurs sont les suivantes: les opinions d'experts, la technique Delphi, la matrice d'impacts croisés, l'analyse de tendances ou la technique des scénarios.

Les opinions d'experts

C'est une technique élémentaire, la plus utilisée et aussi la plus populaire parce qu'elle ne fait appel qu'à l'intuition, à l'expérience pratique et au bon sens. Elle réside dans demander à une ou plusieurs personnes de l'organisation ou de l'extérieur de formuler une ou plusieurs prévisions sur des sujets qu'elles maîtrisent bien. La façon d'obtenir les opinions des experts la plus courante est celle de réunir les experts autour d'une table où la prévision est obtenue par discussions et un consensus successif. Ou bien les experts peuvent donner ses opinions individuellement sous forme orale ou écrite.

Cette technique est très simple et rapide. Elle ne nécessite pas trop de préparatifs. Néanmoins, elle comporte aussi quelques insuffisances. En effet, elle ne fournit pas de prédictions très précises car elles ne reposent que sur peu de faits. En outre, les résultats obtenus relèvent autant de personnalités de gens convoqués qu'à leur degré d'expertise.

Pour réprimer les insuffisances et inconvénients de la réunion traditionnelle, deux solutions se présentent. La première est une réunion structurée avec un animateur neutre. Son rôle est de préparer la réunion et de faire participer tout le monde. L'animateur devrait aussi éviter d'évaluer les opinions d'autrui, d'introduire ses propres idées et aussi il aide le groupe à ne pas juger les évaluations des participants.

La deuxième solution est celle de « estimation-discussion-estimation ». Elle ressemble en peu à la technique Delphi dont nous allons nous préoccuper dans le paragraphe suivant. Dans ce cas, les estimations sont faites durant la discussion et anonymement, les participants évitent d'argumenter en faveur de leur position et de la révéler. Alors que cette technique donne des meilleures estimations, les réunions traditionnelles sont plus préférées.

La technique Delphi

La technique Delphi utilise également les avis d'experts mais en éliminant les effets de groupe comme dans la technique mentionnée plus haut. Cette technique réside dans :

- a) demander à chaque expert d'élaborer une estimation dans un domaine précis relié aux activités de l'organisation et de donner les raisons qui l'ont amené à faire cette estimation,
- b) donner à chacun les estimations faites par les autres experts et demander à chacun de faire une deuxième prédiction avec justification et
- c) recommencer la procédure plusieurs fois jusqu'à ce que les estimations convergent.

Cette technique a plusieurs avantages. Elle réduit le temps passé en réunion et supprime les effets de personnalité et de relations interpersonnelles. Son caractère anonyme ne rend pas possible à une personne de dominer et sa rétro-action contrôlé par l'analyste prévient les confrontations directes. De plus, elle permet d'acquérir des estimations de la part des experts éloignés sans qu'ils aient à se déplacer. Elle est facile à comprendre et à employer, fournit de meilleurs résultats que les réunions de groupes traditionnelles et permet aux participants ayant des opinions extrêmes et différents de s'exprimer.

Au contraire, les inconvénients de la technique Delphi sont les suivants : elle peut souffrir des ambiguïtés du questionnaire adressé aux experts et est peu fidèle car elle peut

encourager les écarts parmi les experts. Elle est sûrement sujet aux faiblesses de toutes les méthodes subjectives, c'est-à-dire des préjugés et inclinations des experts.

La matrice d'impacts croisés

Cette technique permet d'analyser les liens entre divers événements ou tendances dans l'environnement externe d'une organisation. En outre, elle fait appel à des jugements d'experts à qui on demande d'évaluer les effets d'un événement sur une série d'autres événements. Elle consiste en deux séries de données, la première réside dans attribution d'une probabilité subjective à chaque événement dont on veut examiner l'impact croisé, alors que la deuxième est basée sur l'estimation de la probabilité que la réalisation d'un événement influe sur la probabilité de réalisation des autres.

L'avantage principal de cette technique est de prendre en considération les interdépendances entre des événements qui se déroulent dans un environnement externe, ce qui reflète mieux la réalité. En effet, il n'est pas rare de voir la probabilité d'un événement être liée à la probabilité d'un autre événement. L'autre avantage de cette technique est qu'elle n'exige pas de connaissances statistiques car elle ne fait appel qu'au jugement d'un certain nombre d'experts.

Par contraste, cette technique a évidemment aussi quelques inconvénients. D'abord, elle semble trop complexe aux gestionnaires qui, pour cette raison, peuvent hésiter à l'appliquer. Ensuite, elle force à n'analyser que l'interaction de deux événements tandis que, parfois, l'organisation affronte un enchevêtrement d'événements séparables avec difficulté.

L'analyse de tendances

L'analyse de tendances consiste à projeter dans le futur une tendance développée dans le passé. C'est une technique très populaire car elle est facile à utiliser. Il suffit de disposer de données couvrant un certain nombre d'années sur la grandeur que l'on veut prévoir. Après, on dégagera la tendance en traçant une courbe passant le plus près possible des points d'observation. Il s'agira finalement de faire une généralisation de la courbe pour la période à venir.

L'avantage de l'analyse de tendances est qu'elle est simple, elle se base sur les chiffres réels plutôt que sur des probabilités subjectives et qu'elle ne nécessite pas une grande préparation. Cette analyse peut encore être améliorée en y intégrant la notion de prévision

optimiste et pessimiste. Cela lui rend possible de disposer de trois prédictions au lieu d'une seule.

Néanmoins, cette technique aussi souffre de quelques inconvénients. Le principal inconvénient est évidemment son incapacité à prévoir les renversements de tendances imprévues (par exemple le krach boursier). Cette carence de la technique est causée par le fait qu'elle présume que le futur ressemblera au passé.

La technique des scénarios

La technique des scénarios est une méthode qualitative exploratoire qui fait appel à des faits et à des jugements. Elle est conçue comme une approche plutôt qu'une technique. Un scénario peut se définir comme la description d'un ensemble de facteurs qui servent à concevoir des futurs probables de l'environnement externe. L'originalité des scénarios réside dans combiner des informations qualitatives et quantitatives et de prendre en considération un ensemble de changements de l'environnement plutôt qu'un seul changement.

Le scénario se construit ainsi : tout d'abord il faut choisir des changements à prédire, la phase suivante est celle de développement d'indicateurs de mesure et de développement de séquences d'événements futurs. Ensuite, il faut élaborer un plan provisoire pour chaque futur projeté et évaluer les plans pour voir si les scénarios risquent de se réaliser. Les dernières phases sont les ajustements et la rédaction du scénario final.

Il existe de nombreux avantages accompagnant la technique des scénarios. Elle force les gestionnaires à penser à ce qu'ils feraient si les conditions se détérioraient et stimule les organisations à se procurer de systèmes pour surveiller l'environnement de manière plus structurée. Elle développe les communications parmi les départements et rend donc possible d'échanger des idées. Elle participe à évoluer une attitude proactive chez les cadres et leur font se rendre compte de tout ce qui influe sur les plans de l'organisation. Enfin, elle permet de voir venir et de prendre des décisions importantes avec un maximum d'informations pertinentes.

Pour qu'un scénario se traduise en une réponse organisationnelle, il faut que la personne qui prend les décisions soit convaincu que les événements se déroulent conformément au scénario et qu'ils auront donc les conséquences annoncées.

La conviction du gestionnaire augmentera si le scénario rejoint ses intérêts profonds et s'il comprend bien les forces qui font évoluer son organisation ou son secteur. La conviction du gestionnaire augmentera également si on n'hésite pas à interpréter aux managers les variables en jeu, les liens entre ces variables, des relations de cause à effet, etc. parce que un bon scénario s'appuie sur un bon modèle expliquant les interrelations entre les événements. Il faut aussi que le gestionnaire assiste à l'élaboration du scénario parce que toutes les techniques qui permettent au manager d'exprimer son avis, de réfléchir aux changements et à leurs conséquences ont l'avantage de le faire participer. Il est nécessaire que le scénario soit établi de façon à ce que les liens avec la planification stratégique soient clairs et que le nombre des scénarios soit limité parce qu'il est très difficile, sinon impossible, de penser à un grand nombre de scénarios et réussir en même temps sur tous les points. Finalement, il faut que la rédaction des scénarios soit soignée et qu'elle se concentre sur les points essentiels.

Il existe plusieurs erreurs qui peuvent diminuer la qualité des prédictions et il faut donc les éliminer. L'erreur la plus fréquente est celle de causalité, en d'autres termes, erreur qui consiste à penser qu'un événement se produit à cause d'un autre événement qui l'a précédé. Erreur suivante est celle du facteur unique, cette erreur consiste à lier un phénomène complexe à une seule cause. Parmi les autres comptent : une erreur consistant à poser que le tout se comporte comme ses parties, erreur qui consiste à penser que l'histoire se répète et ensuite, erreur consistant à croire que quelque chose arrivera parce qu'on y croit intensivement.

En conclusion, il est très important de faire des prédictions de qualité parce que sur elles reposent les décisions stratégiques de l'organisation. En plus, les prédictions traitant l'environnement externe sont d'autant plus importantes que le succès de l'organisation dépend à long terme de sa capacité à bien s'adapter à son environnement externe.

5.4 L'environnement interne de l'organisation

L'objectif de ce chapitre est d'introduire les différentes facettes de l'environnement interne, dont il est nécessaire de tenir compte durant le processus de planification stratégique des ressources humaines, afin de bien cerner les forces et contraintes de l'organisation. Certainement, l'analyse des influences de l'environnement interne

représente un complément aux autres analyses qui vont alimenter le procès de prise de décision stratégique.

Il est à rappeler que la fonction ressources humaines est un sous-ensemble de l'organisation qui peut être au contact à la fois avec l'environnement externe (c'est-à-dire, ce qui est à l'extérieur de l'organisation) et avec l'environnement interne (c'est-à-dire, ce qui est à l'intérieur de celle-ci). L'environnement interne, dans le cas de la gestion des ressources humaines, comporte plusieurs domaines comme les effectifs, les mouvements du personnel, leurs qualifications et compétences ou leurs comportements.

L'environnement interne concerne en particulier les disponibilités en ressources humaines, formulés en termes d'effectifs, de compétences et de comportements. La prise en considération de ces facteurs internes doit s'effectuer lors de chacune des trois étapes d'intégration des ressources humaines à la planification stratégique. Premièrement, l'analyse des disponibilités exerce une influence directe sur la formulation stratégique, parce que le scénario d'évolution résulte de la confrontation des opportunités et menaces de l'environnement externe avec les forces et contraintes de l'environnement interne. Ensuite, l'analyse des disponibilités exerce aussi une influence en mettant en évidence des contraintes lors de la validation et de la consolidation fonctionnelles.

Le scénario de ressources humaines s'harmonise à trois forces : le scénario d'évolution, l'environnement externe et environnement interne. Ces forces sont ensuite jugés du point de vue de trois types d'analyses : analyse d'impacts de ressources humaines, analyse des menaces et d'opportunités (que représente les ressources humaines) et analyse des forces et contraintes au sein des ressources humaines.

Durant la validation fonctionnelle, l'analyse des disponibilités vise à mettre en relief les facteurs internes qui représentent des contraintes stratégiques et des facteurs limitatifs. Il est nécessaire donc en prendre compte lors de l'élaboration du scénario global de ressources humaines.

En ce qui concerne l'analyse des influences internes, les disponibilités en ressources humaines peuvent être analysées selon deux perspectives : les paramètres et les niveaux d'analyse. Les paramètres indiquent les diverses facettes de disponibilités. Au minimum ces facettes sont importantes : les effectifs (c'est-à-dire, leurs inventaires, prévisions et mouvements), les compétences et le potentiel, la culture et le climat, les coûts et

la productivité ainsi que l'efficacité. En ce qui concerne la deuxième perspective, ces facettes peuvent être analysées à ces niveaux : le niveau globale (organisationnel), occupationnel (par catégories d'employés) et enfin le niveau fonctionnel (par services).

5.4.1 *L'analyse des effectifs*

Naturellement, avant de prévoir l'évolution probable des effectifs, il est nécessaire d'avoir connaissance de l'état actuel. Tout d'abord, il faut donc dresser l'inventaire des effectifs. Cet inventaire est utile pour connaître le nombre de personnes travaillantes dans une organisation et permet de brosser l'état de la situation passé, ce qui est nécessaire pour prévoir les disponibilités.

Plusieurs types d'inventaires sont utilisés afin de réaliser des analyses plus précises et raffinées, ce sont les inventaires divisés selon les unités organisationnelles (le nombre total d'employés dans une organisation est le point de départ de toute analyse), les catégories d'emplois (cette type d'inventaire révèle les compétences utilisées par une organisation ainsi que ce que l'organisation fait), selon l'âge (la méthode connue sous l'appellation « la pyramide des âges ») et les sexes et ethnies, etc.

Après qu'on connaisse la situation passée et présente, on peut prévoir les mouvements de personnel. Les mouvements sont de quatre types : le départ de l'organisation (volontaire ou non), la promotion à un poste supérieur, la mutation à un poste de même niveau hiérarchique et la rétrogradation à un niveau hiérarchique inférieur.

Dans ce paragraphe on va traiter le roulement de personnel, c'est-à-dire, le départ volontaire de l'organisation. L'analyse du roulement est utile notamment dans le cas des cadres des professionnels de l'organisation. Il est nécessaire d'analyser les départs en fonction de la performance et du potentiel de ceux ou celles qui partent et de ceux ou celles qui restent. En effet, en répartissant les départs par niveau de performance et de potentiel, on arrive souvent qu'on s'aperçoive que plus de personnes à haut potentiel que de personnes à potentiel bas ou limité quittent leur emploi. Et bien sûr, la même chose peut intervenir en cas de performance. Ces analyses de départ permettent de détecter des problèmes du côté des salaires, conditions de travail, de la supervision ou des avantages sociaux et trouver les raisons de départs des employés.

Les mouvements du personnel ne sont pas représentés que par le roulement (c'est-à-dire, les départs vers l'extérieur de l'organisation), mais aussi par la mobilité interne. Une fois le système de main-d'oeuvre de l'organisation a été schématisé, il n'est pas difficile d'exprimer les flots sous forme quantitative à partir des proportions de promotion, de rétrogradation et de stabilité relatives à chaque emploi. Cette analyse est très utile pour prévoir l'évolution des effectifs dans emplois du système au cours du temps.

5.4.2 *L'analyse des compétences et du potentiel individuels*

Les inventaires, les mouvements et les prévisions d'effectifs analysent les disponibilités du point de vue quantitatif. Il faut donc compléter ces analyses quantitatives par les analyses qualitatives pour obtenir un regard complet de la situation interne.

Une des méthodes de le faire est de connaître l'état des compétences actuellement disponibles. Cet état des compétences représente le savoir-faire de l'organisation, c'est-à-dire, l'ensemble des aptitudes et capacités, des connaissances et des expériences de chaque employé. Les aptitudes et capacités individuelles comprennent les capacités physiques, les aptitudes mentales et les aptitudes psychomotrices. Il existe un nombre de tests pour les mesurer. Les connaissances marquent la formation d'origine, la formation complémentaire (il s'agit de poursuite des études durant la vie professionnelle), le perfectionnement (stages et séminaires variés) et, finalement, la connaissance des langues étrangères. Et en ce qui concerne l'expérience, elle peut être exprimée en termes de contenu ainsi que de durée. On peut évaluer toutes ces compétences d'un individu d'une façon analytique et ensuite révéler le degré d'adéquation entre les exigences d'un emploi et les compétences d'un individu. Cette évaluation nous permet de déterminer dans quelle mesure cet individu est qualifié pour un emploi donné. La compétence d'un individu au travail est souvent appréciée à travers son rendement. S'il est satisfaisant, cela prouve la compétence de l'employé, si, par contraste, le rendement est insatisfaisant, la compétence peut être suffisante mais les autres facteurs comme par exemple la motivation ou l'encadrement peuvent être responsables de cette insuffisance.

En général, l'inventaire des compétences est fondé sur la liste plus ou moins longue de données suivants: nom de l'employé, numéro d'identification, date de naissance, expérience acquise chez les différents employeurs, expérience acquise au sein de

l'organisation, diplômes, données de spécialisation, langues parlées, publication, etc. Le nombre des données dépend naturellement sur des besoins de l'organisation.

A la différence de rendement, qui est dirigé vers le passé, le potentiel s'intéresse à l'avenir. On peut définir le potentiel comme une capacité que l'on reconnaît à une personne d'assumer dans l'avenir un emploi différent, généralement un emploi de niveau supérieur. Il s'agit d'estimer si la personne a, ou aura dans le futur, les compétences indispensables pour réussir dans l'emploi considéré. L'inventaire des potentiels s'utilise notamment pour certains emplois clés.

G. S. ODIORNE (1984) a dressé dans son livre « *Strategic management of Human Resources* » ²⁸ une grille permettant de classer les cadres selon leur rendement actuel et leur potentiel. Il a désigné quatre catégories d'employés :

- « les étoiles » : les employés à fort potentiel démontrant un rendement élevé,
- « les employés-problèmes » : les employés à fort potentiel mais démontrant un rendement inférieur à leur capacité,
- « les bourreaux de travail » (en original : *work horses*) : les personnes ont atteint le niveau maximal de leur rendement et ont un potentiel limité,
- « le bois mort » (en original : *deadwood*) : les employés dont le rendement ainsi que le potentiel sont faibles.

5.4.3 L'analyse de la culture et du climat

La seule notion « culture » est difficile à définir, mais elle semble de désigner un ensemble prédispositions favorisant le développement de certains comportements que d'autres. La culture et le climat sont des notions différentes, la culture constitue un reflet de facteurs profonds de la personnalité, comme les valeurs et attitudes qui se développent lentement et sont souvent inconscients. Alors que le climat est plus dépendant de circonstances, comme par exemple des difficultés commerciales, des restructurations, des

²⁸ ODIORNE, G. S. *Strategic management of Human Resources*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984.

périodes de recrutement ou de licenciement, des négociations difficiles entre la direction et les syndicats, etc. De plus, le climat peut être perçu à travers les opinions des employés, leurs aspirations, perceptions ou par certains de leurs comportements. Cette ambiance est souvent temporaire et très réactive, elle peut être influencé par la culture mais ces deux notions ne peuvent pas être confondues.

La culture ainsi que le climat organisationnel influencent fortement l'efficacité et l'efficience organisationnelles et représentent des facteurs importants du diagnostic organisationnel.

Il est bien de connaître le type de culture d'une organisation car les valeurs et les normes vont influencer les comportements des employés. Il est ici à noter que ces comportements sont importants pour succès en application des stratégies d'évolution. Par exemple une culture conservatrice qui limite et étouffe les entrepreneurs peut constituer une grande barrière à l'application d'une stratégie d'expansion.

Une des méthodes d'identification des types de culture organisationnelle est de s'intéresser au patrimoine ou à l'histoire de l'organisation (c'est-à-dire, s'intéresser aux grandes dates, profil des fondateurs, etc.), aux symboles utilisés (par exemple les logos et les habitudes) ou aux signes comme les comportements et langages.

Une autre méthode d'identifier la culture d'une organisation est de s'intéresser aux caractéristiques psychologiques partagées par la plupart des employés. Les employés qui restent à l'emploi d'une même organisation tendent à avoir des caractéristiques communes, on parle ici de la personnalité, intérêts ou valeurs. Connaître la caractéristique psychologique de l'ensemble des employés permet d'assurer la survie de l'organisation, parce que les employés homogènes vont surement constituer un obstacle à toute modification organisationnelle nécessaire due un changement de l'environnement.

La connaissance du climat est aussi très importante parce que les manifestations conjoncturelles (c'est-à-dire, dépendant de plusieurs circonstances) par lesquelles il se manifeste peuvent constituer des symptômes de conflits profonds et des erreurs stratégiques. Afin d'éviter le climat négatif, il faut révéler les principaux événements de déclenchement d'effets de climat positifs ou négatifs et diagnostiquer, après un certain temps, dans quelle mesure ils ont été révélateurs des réactions culturelles caractéristiques de l'identité de l'organisation. Il faut aussi écouter attentivement des discours des acteurs

concernant leurs réactions aux situations conjoncturelles causant de grands changements d'atmosphère. Certaines organisations analysent régulièrement la satisfaction des employés au travail afin d'identifier les problèmes potentiels. Bien sûr, également d'autres indicateurs peuvent servir d'identifier le climat de travail, par exemple l'absentéisme, les plaintes ou les grèves.

5.4.4 L'analyse des coûts

Au niveau stratégique, les coûts sont particulièrement importants comme les dépenses en ressources humaines constituent une grande proportion des coûts de l'organisation. Ces coûts peuvent également procurer un avantage concurrentiel à un organisation s'ils s'avèrent plus faibles que ceux de la concurrence. La domination par les coûts représente une des stratégies d'évolution très populaire. Quelle que soit la stratégie, des activités sont souvent orientées vers la réduction des coûts. C'est une approche traditionnelle qui consiste en diminuer l'absentéisme, limiter la progression des salaires, comprimer les effectifs, etc.)

La mesure de coûts dans le contexte stratégique nécessite une répartition claire des dépenses de l'organisation. Les dépenses se répartissent en dépenses relatives à l'achat des intrants (services, fournitures, matières premières et matières intermédiaires) et en dépenses contribuant au procès de transformation des intrants en extrants, en d'autres termes, l'augmentation de la valeur. Le concept de valeur ajoutée est importante parce qu'il exprime la contribution de l'organisation à la production nationale. Cette valeur ajoutée est égale à la valeur des produits et services mis sur le marché par l'organisation moins la valeur des intrants achetés à l'extérieur.

Afin d'envisager les activités de gestion des ressources humaines les plus efficaces (qui ont le meilleur rapport bénéfices-coûts), il faut mesurer les coûts des ressources humaines et d'en suivre l'évolution. Les coûts des ressources humaines peuvent se mesurer au niveau agrégé et niveau désagrégé.

Les états financiers de l'organisation sont souvent organisés par grandes fonctions de l'organisation (comme recherche, administration, ventes et production). Il faut pouvoir distinguer à l'intérieur de ces grandes fonctions les dépenses relatives au capital, aux ressources humaines et aux matières premières et services achetés à l'extérieur.

Une sommation relative aux dépenses de ressources humaines effectuées dans chaque grande fonction de l'organisation permettrait d'avoir accès à une mesure agrégée des coûts des ressources humaines. La comparaison de ces coûts aux coûts des autres dépenses (matières premières et services achetés à l'extérieur, capital) permet de mettre en valeur les progressions respectives de ces différentes composantes des dépenses organisationnelles.

Au contraire, la mesure désagrégée des coûts des ressources humaines se fonde sur les différentes dépenses employées par l'organisation pour permettre à un employé de travailler. Elle est alors orientée vers l'analyse des dépenses réelles au niveau de l'emploi individuel de plutôt que sur la comptabilité organisationnelle.

Les coûts de ressources humaines se répartissent en quatre catégories : la rémunération, les dépenses personnelles de travail, les frais généraux et les coûts d'opportunité. La rémunération comporte la rémunération directe (salaires versés en échange du travail accompli) et la rémunération indirecte (rémunération pour temps non travaillé, assurance collective, budget de formation, etc.). Les dépenses personnelles de travail comprennent les services et les matériels que l'employé doit obtenir pour assumer sa tâche (l'hébergement, les moyens de transport, l'ordinateur, etc.). Les frais généraux sont les coûts que l'organisation doit subir pour encadrer et supporter l'employé, pour lui donner un local de travail (frais de location, chauffage, électricité, équipement, etc.) et pour lui permettre de travailler (assurances, intérêts sur les emprunts, etc.). Et finalement, les coûts d'opportunité marquent les pertes auxquelles s'expose une entreprise lorsque les employés ne font pas leur travail dans des conditions normales (par exemple quand les employés sont en formation, sont absents ou sont en grève).

5.4.5 *L'analyse de la productivité*

Le ratio de productivité indique le volume des extrants produits sur la quantité de facteurs de production mobilisée à cette fin. Dans la majorité de cas, ces facteurs de production se rétrécissent à la ressource humaine, la composante à laquelle nous nous sommes intéressés le plus.

Traditionnellement, le ratio de la productivité a été exprimé en nombre d'unités produites par employé. Mais cette expression a de nombreux inconvénients : au niveau du numérateur, l'expression du ratio en fonction d'une unité particulière rend la comparaison impossible (par exemple, il n'est possible de comparer des montres produites par employé

avec des tonnes de minerai extraites par employé). La conception de valeur ajoutée a aidé à résoudre ce problème en montrant la contribution réelle d'un employé moyen. Naturellement, les organisations qui ont un ratio de productivité plus élevé profitent d'un avantage concurrentiel.

5.4.6 Les analyses évaluatives

Evidemment, l'analyse de l'environnement interne doit traiter non seulement les ressources humaines (effectifs, compétences, coûts, etc.), mais aussi les activités réalisées pour leur gestion. L'analyse de ces activités commence par un diagnostic et finit par un jugement sur leur efficacité et efficience. Ces deux notions sont distinctes. Alors que l'efficacité est visée à « faire des bonnes choses », l'objectif de l'efficience est de « faire de la manière la plus économique ». L'évaluation des activités de ressources humaines fait partie intégrante de tout procès de gestion, comportant une phase de planification, une phase d'implantation et enfin une phase de contrôle.

La conception d'activité de gestion des ressources humaines signifie l'emploi des moyens financiers (l'argent investi dans les activités de ressources humaines) ou humains (allocation des employés professionnels de ressources humaines) pour arriver à ses objectifs organisationnels. Dans ce chapitre nous allons nous préoccuper de quelques approches plus susceptibles d'être utiles dans une démarche de planification stratégique des ressources humaines.

Ce qui est déroutant en ce qui concerne la conception d'évaluation en gestion des ressources humaines, ce sont les pratiques d'évaluation utilisées de manières diverses et dans différents contextes. En première lieu, l'évaluation peut être de type opérationnel ou de type stratégique. Ici, nous allons nous intéresser au type stratégique parce que l'évaluation devra mesurer l'adéquation des pratiques de gestion des ressources humaines sous le double point de vue de leur alignement sur les défis stratégiques et de leur cohérence interne. Deuxièmement, certaines pratiques d'évaluation préfèrent l'efficacité pendant que certaines privilégient l'efficience. En fait, une évaluation complète devrait inclure les deux aspects. En troisième lieu, il y a un problème de ce qui est au fait évalué. Dans notre cas, il s'agit soit de la fonction ressources humaines dans son ensemble, soit du service des ressources humaines, soit d'un programme spécifique de gestion des ressources humaines. En quatrième lieu, la démarche employée peut être de genre audit ou de type plus analytique (comme une analyse

coûts-bénéfices). En cinquième lieu, l'évaluation peut être utilisée dans le but de développer (comme élimination des programmes inutiles et l'implantation des nouvelles activités, fixation de nouveaux objectifs) ou dans le but d'évaluer des responsables. Et enfin, l'évaluation peut être de modèle prévisionnel ou de modèle de contrôle.

L'audit est une méthode de démarche globale, extensive qui s'emploie bien à des évaluations de grande ampleur, comme celle de la fonction ressources humaines ou du service des ressources humaines. L'audit peut être comparé à une vaste enquête qui tend à concevoir un tableau d'ensemble et à reconstituer une image cohérente de la situation afin d'analyser les écarts par rapports à celle de prévue dans les plans. L'audit ne calcule pas (à proprement parler) d'efficacité ni d'efficience et des variables externes peuvent venir influencer les informations rassemblées (soit de type objectif ou de type subjectif) générales ou particulières. Le plan d'analyse doit alors situer les informations rassemblées dans leur contexte et de les interpréter en fonction des besoins de l'organisation pour juger de l'efficacité et de l'efficience. Bien sûr, il existe plusieurs approches d'audit, ces approches dépendent de ce qu'on veut évaluer.

Effectuer une évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines est de plus en plus fréquent. Les managers commencent à s'apercevoir que ces pratiques aident à façonner l'état actuel des disponibilités. En effet, l'analyse des pratiques découvre les moyens préférés par l'organisation pour acquérir, motiver et développer sa main-d'oeuvre.

Alors que les réalisateurs d'audit rassemblent des indices de bâtir une façon de preuve à l'appui de leur jugement final, nulle part n'apparaît dans leur démarche une justification chiffrée des résultats des activités évaluées. Cependant, cette justification chiffrée est caractérisé d'un autre type d'analyse nommée « analyse coûts-bénéfices ».

Le recours à la précision mathématique permet de limiter ce type d'évaluation à des ensembles de pratiques plus réduits, souvent même à un seul programme unique de gestion des ressources humaines.

En général, les coûts du programme (par exemple le programme de formation, d'amélioration de la productivité ou du climat de travail, etc.) sont calculés ou estimés à partir l'agrégation des coûts. Et les bénéfices du programme sont calculés ou estimés à partir soit des excédents de revenus obtenus grâce à l'action de mise en place, soit des réductions de dépenses rendues possibles grâce à ce programme.

Le rapprochement des coûts et des bénéfices ainsi calculés met en valeur deux quantités importantes : le bénéfice net (ou perte nette) qui résulte de l'implantation du programme et le ratio coûts-bénéfices qui rapporte le rendement sur l'investissement.

Cette analyse peut se faire a posteriori ainsi que de façon prévisionnelle. Dans le premier cas, elle mesure l'efficacité réelle et permet éventuellement de couper les activités rapportant le moins. Dans le deuxième cas, elle permet de choisir parmi un ensemble de moyens différents celui qui présente le meilleur rapport coûts-bénéfices.

6 LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES

Le but de ce chapitre est de présenter qu'une stratégie de ressources humaines est le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs. Ces facteurs sont parfois contradictoires, mais quelle que soit l'intensité de la contradiction qui oppose ces facteurs, il est important que la stratégie de ressources humaines choisie soit formée tant du point de vue de la cohérence entre les systèmes de ressources humaines que du point de vue de la cohérence à l'intérieur de chacun de ces systèmes.

Les deux facteurs principaux déterminant la stratégie de ressources humaines sont les résultats de l'analyse de l'environnement externe et de l'analyse de l'environnement interne. Le rôle du stratège est d'intégrer ces deux facteurs lors de la prise de décision stratégique en cas de ressources humaines, de plus, il doit tenir compte des facteurs déterminants actuels pour choisir un but de ressources humaines adéquat. Ensuite, il doit trouver la meilleure solution concernant le moyen ou le système de ressources humaines pour atteindre le but requis. Finalement, il faut trouver une combinaison satisfaisante de systèmes de ressources humaines, c'est-à-dire, qu'il faut tenir compte des deux facteurs déterminants afin de choisir une stratégie de ressources humaines appropriée.

Une stratégie de ressources humaines représente en fait un moyen de passer d'une situation présente à une situation future ou désirée. Ici, on peut rencontrer deux éventualités. Si la stratégie de ressources humaines désirée correspond à la stratégie de ressources humaines actuelle, il s'agit de continuer sur la même lancée. Au contraire, si la stratégie de ressources humaines désirée est différente de la stratégie de ressources humaines actuelle, il faut entreprendre une manœuvre stratégique de ressources humaines, en d'autres termes, il faut donner une bonne direction aux systèmes de ressources humaines. Avant de commencer d'entreprendre la manœuvre stratégique de ressources humaines, il est alors nécessaire de faire un diagnostic stratégique de la situation actuelle des systèmes de ressources humaines. Quand la situation actuelle des systèmes de ressources humaines est connue, il faut s'occuper de la situation future, c'est-à-dire, il faut se rendre compte de ce quelle est la stratégie de ressources humaines désirée, identifier alors le type de système de ressources humaines choisi et regarder aux différents facteurs déterminants, pour atteindre le but de ressources humaines.

Étant donné que la situation actuelle de chaque organisation est différente et unique, il est donc impossible de décrire les différents types de manœuvres. Mais il est possible de déterminer la situation future.

6.1 La zone d'incertitude

En tenant compte de l'état actuel de connaissances, il est risqué de pronostiquer, pour un but donné de ressources humaines, le type de stratégie de ressources humaines désirée découlant de deux facteurs déterminants (l'environnement externe et l'environnement interne). C'est-à-dire, il est difficile de savoir quelle influence aura chaque de ces facteurs déterminants dans la configuration de la stratégie de ressources humaines à réaliser pour arriver à un but donné.

Il existe plusieurs raisons pouvant expliquer cette « zone d'incertitude » concernant le choix des moyens. En première lieu, de diverses combinaisons de moyens ou de systèmes de ressources humaines permettant atteindre le but donné peuvent apparaître. Par exemple, un but de réduction de coûts peut être atteint en augmentant la productivité. Il s'agit ici d'un système de rémunération incitatif qui conduit à payer des salaires très compétitifs. Deuxièmement, il peut exister des conflits entre les divers facteurs déterminants. Quand les facteurs sont dans des directions opposées, il faut faire un arbitrage et il n'est pas facile d'en prévoir l'issue. Par exemple, s'il faut réduire les effectifs d'une organisation, le décideur peut choisir entre des méthodes douces (dans ce cas, attrition) ou radicales (licenciement). Si cette organisation a adopté une politique de sécurité d'emploi pour des raisons sociales et si elle connaît une crise de liquidité due à une baisse imprévue de ses ventes, elle se trouve dans une situation de dilemme. Les décideurs doivent alors affronter des exigences contradictoires. Troisièmement, les activités de ressources humaines ont tendance à différer selon d'autres acteurs comme le genre de technologie ou le type d'employés.

6.2 Les stratégies de ressources humaines

En dépit d'existence de cette « zone d'incertitude », certains auteurs ont tenté de concevoir quelques modèles de stratégie de ressources humaines pour montrer comment certaines organisations accordent leurs buts et leurs stratégies de ressources humaines sur des forces comme les contraintes de l'environnement interne, les pressions de l'environnement externe ou le type d'environnement organisationnel. Enfin, trois modèles de stratégie de

ressources humaines étaient identifiés : les stratégies d'incitation, d'investissement et de mobilisation.

6.2.1 *La stratégie d'incitation*

Selon le modèle de stratégie d'incitation, trois forces forment les buts de ressources humaines. Tout d'abord, il s'agit de la poursuite d'une stratégie de domination par la qualité des produits ou services ou par les coûts. La seconde force est l'utilisation d'une technologie traditionnelle. Et la dernière force, c'est le souci de contrôler les coûts des ressources humaines.

Les organisations évoluant selon ce modèle tendent à se fixer des buts de ressources humaines formulés en termes de composition (contrôle serré du niveau d'effectif) ou de contribution (rendement élevé). Pour pouvoir atteindre ces buts, il faut mettre en œuvre une stratégie de ressources humaines composée de deux systèmes prioritaires, celui de la rémunération et celui de l'organisation du travail. Les systèmes de rémunération sont incitatifs parce qu'ils facilitent le contrôle des coûts en encourageant la productivité des employés. Alors que le système d'organisation du travail est de nature taylorienne (voir chapitre II) afin d'encourager l'efficacité.

6.2.2 *La stratégie d'investissement*

Dans le cas de stratégie d'investissement, les buts de ressources humaines doivent accentuer la flexibilité et l'excellence. Cette stratégie répond à un alignement sur quatre forces suivantes : la poursuite d'une stratégie de différenciation, la volonté de s'adapter aux tendances de l'environnement externe, une forte préoccupation pour les ressources humaines et enfin, l'utilisation d'une technologie de pointe.

Pour atteindre les but de cette stratégie, les organisations préfèrent systèmes de formation, de la dotation et des relations avec des employés. Si l'organisation veut atteindre un but d'excellence, il est nécessaire d'investir en formation. Ces organisations également attribuent de l'importance à un système de relations avec les employés qui permet de traiter le personnel de manière équitable et qui l'incite à rester à l'emploi.

6.2.3 La stratégie de mobilisation

Les forces de cette stratégie sont les suivantes : poursuite d'une stratégie entrepreneurial, petite organisation structurée de manière souple, dirigeants qui ont des fortes valeurs sociales et besoins en main-d'œuvre qualifiée qui a en même temps des attentes élevées d'autonomie et de participation. Si ces diverses forces existent, les buts de ressources humaines vont se manifester en termes de mobilisation des employés afin d'exploiter leur potentiel, comme par exemple leur créativité ou flexibilité. Les systèmes clés de ressources humaines dans ces organisations sont la formation et l'organisation du travail. Afin de mobiliser l'intelligence de l'organisation, il est nécessaire d'instaurer l'organisation du travail qui accorde davantage de pouvoir aux employés, d'où une décentralisation des décisions et de nouvelles formes de participation. Afin que cette nouvelle forme de l'organisation du travail réussisse, les employés doivent développer les habiletés en relations interpersonnelles ou en résolution des problèmes, d'où un investissement en formation.

6.3 La consolidation de ressources humaines

Afin d'arriver à une stratégie articulée de ressources humaines, il est nécessaire de consolider les systèmes clés de ressources humaines choisis. La consolidation indique l'aboutissement d'un long processus d'intégration stratégique qui vise à affirmer la cohérence des activités de ressources humaines.

T. WILS et al. dans son livre²⁹ divise la consolidation en deux actions : « *cohérence intra-système* » (il s'agit de raffiner l'articulation des différents composants au sein de chacun des systèmes clés de ressources humaines) et « *cohérence inter-système* » (il s'agit d'articuler ces systèmes clés avec les autres systèmes de ressources humaines).

Concernant la cohérence intra-système, il est très important d'articuler chacune de ses composants du système de ressources humaines. Prenons l'exemple de système de

²⁹ WILS, T., LE LOUARN, J.-Y., GUÉRIN, G. *Planification stratégique des ressources humaines*. Les presses de l'Université de Montréal, 1991, p. 247.

rémunération de type incitatif. Choisir un tel système est une décision importante mais n'est pas complète, encore d'autres décisions relatives aux divers composantes de ce même système de rémunération doivent être prises, comme par exemple décider si l'organisation va préférer le court terme ou le long terme, le salaire supérieur au marché ou non, le système d'incitation individuel ou collectif, etc.

En comparaison avec la première action, la cohérence intra-système traite aussi des autres systèmes de ressources humaines que les systèmes clés. Il faut pas négliger les autres systèmes de ressources humaines car ils jouent un rôle complémentaire qui peut en plus renforcer les systèmes prioritaires. Au contraire, quand les systèmes secondaires sont inappropriés, ils peuvent parfois réduire les bénéfices espérés.

C'est pourquoi la consolidation est très importante et doit s'effectuer lors du procès de validation fonctionnelle.

7 LA MISE EN OEUVRE D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Afin de réaliser les bénéfices de la planification stratégique des ressources humaines, il est nécessaire que le système soit géré. La gestion d'un système de planification stratégique des ressources humaines est un long procès qui commence par la conception du système pour finir avec son évaluation. Pendant ce procès, le gestionnaire doit effectuer diverses tâches administratives, comme par exemple planifier, doter, motiver, organiser ou contrôler.

Dans ce chapitre nous allons nous préoccuper d'une question comment réussir à mettre en place un système de planification des ressources humaines. La mise en place d'un système de planification stratégique des ressources humaines consiste en une phase de conception et une phase d'implantation.

7.1 La phase de conception du système

La phase de conception du système de planification est très importante parce que les décisions prises pendant cette phase conditionnent en bonne partie la qualité et l'allure du système finalement employé.

La conceptualisation est une tâche compliquée. La capacité des planificateurs de ressources humaines peut être influencée par le statut de la fonction ressources humaines, par le type d'acteurs inclus et par l'exposition de ces acteurs aux différentes expériences en planification des ressources humaines et par la motivation des gestionnaires.

Le statut de la fonction ressources humaines est un facteur important car il influence la capacité du planificateur à obtenir les renseignements adéquats indispensables au choix de la conception du système. La performance du système est dépendante de l'alignement des caractéristiques du système avec la nature de l'organisation ainsi qu'avec la nature de l'environnement. Le faible statut de la fonction ressources humaines est conçu comme un obstacle considérable à la mise en œuvre d'un système de planification des ressources humaines. L'impossibilité d'obtenir les renseignements indispensables rend difficile, parfois même impossible, la conception sur mesure du système de planification de ressources humaines et peut causer le risque d'adopter une conception inappropriée ou de réduire le système de planification de ressources humaines à une simple prévision ou collection des données.

Il existe plusieurs types d'acteurs impliqués influençant la capacité des planificateurs de ressources humaines en conceptualisant le système de planification des ressources humaines (par exemple les cadres, la direction ou les professionnels de ressources humaines). Il est nécessaire que la congruence entre le système de planification des ressources humaines et les autres parties de l'organisation provienne d'un processus participatif. Les acteurs concernés auraient commencer par une discussion au sujet de résolution des problèmes de ressources humaines présents dans l'organisation. Après la discussion, il faut rechercher un consensus relatif aux caractéristiques retenues pour le système de planification des ressources humaines à implanter.

L'exposition des acteurs aux expériences de planification des ressources humaines influence la capacité des planificateurs de ressources humaines à se dérober aux

nombreuses erreurs de conception. Il faut organiser des réunions où les planificateurs de ressources humaines échangent leurs expériences diverses. Ces réunions servent également à informer les autres acteurs afin qu'ils puissent aider les planificateurs dans leurs travaux de conceptualisation du système de planification des ressources humaines.

En ce qui concerne la motivation des planificateurs, elle est influencée par l'existence de problèmes de ressources humaines, par l'appui de la direction ou le système de rémunération.

L'existence des problèmes potentiels ou réels de ressources humaines peut déterminer l'utilisation d'une gestion plus préventive des ressources humaines afin de faciliter la résolution de ces problèmes. Il s'agit souvent de problèmes de dotation (une pénurie ou un surplus des ressources humaines) ou un roulement excessif de ressources humaines, de divers problèmes associés à l'acquisition ou à la fusion, de problème du besoin de nouvelles compétences, etc.

L'appui de la direction influence la motivation ou la volonté des planificateurs de dresser un système de planification des ressources humaines. Le manque d'appui donné par la direction à la planification des ressources humaines se traduit souvent par un manque d'intérêt des cadres linéaires pour la prévention des problèmes de ressources humaines.

Il existe des séries de décisions importantes liées à la conception d'un système de planification de ressources humaines, elles sont les suivantes : les caractéristiques techniques et la délimitation du système, le besoin des ressources du système et le soutien structurel au système.

La première série de décisions porte sur les caractéristiques techniques et la délimitation du système. Il faut donc décider quels seront la finalité du nouveau système et son rôle, il faut également se demander quel sera le degré d'intégration du nouveau système de planification stratégique de ressources humaines avec les autres systèmes de gestion des ressources humaines et finalement, il faut décider si le système de planification stratégique de ressources humaines sera limité à certaines catégories de personnel ou s'il englobera tout le monde.

La deuxième série de décisions traite les besoins de ressources du système. Il faut alors prendre des décisions qui concernent des ressources humaines (nombre de

personnes affectées au projet, formation à donner à ces personnes, etc.) financières (élaboration du budget prévisionnel, prévision des fonds pour le démarrage du projet et pour son fonctionnement) et informationnelles indispensables au projet.

La dernière série de décisions concerne le soutien structurel au système. Il faut alors prendre des décisions sur la nomination du responsable du dossier. Cette personne aurait être expérimentée

7.2 L'implantation du système

L'implantation du système de planification stratégique des ressources humaines est fonction de quatre paramètres clés. Il s'agit de : tactiques de démarrage, organisation du travail, dotation du service de planification des ressources humaines et gestion du service.

Il existe un grand nombre de tactiques utilisées lors du lancement d'un nouveau système de gestion. Mais toutes ces tactiques ont quelque chose à commun, elles partent de l'hypothèse que l'introduction du système représente un changement dans la manière de faire de l'organisation. Évidemment, ce changement a des chances de se réaliser si les utilisateurs de ce nouveau système ont l'impressions qu'il leur permet de faire mieux les opérations importantes qu'avant. Le choix de la tactique dépend de nombre de circonstances liées à une organisation donnée.

Le seconde facteur participant au succès de l'implantation du système de planification des ressources humaines est la façon dont les activités du planificateur sont organisées. Aux activités de planificateur les plus importantes se rattachent les activités de : organiser son travail, établir de bonnes relations avec les cadres et acquérir l'appui des cadres pour des programmes spécifiques, faire un inventaire des ressources humaines et participer à des comités sur les ressources humaines, consulter les cadres sur les problèmes de ressources humaines et sensibiliser les cadres à la nécessité de planifier les ressources humaines.

L'autre facteur-clé inévitable à une implantation réussie d'un système de planification stratégique des ressources humaines constitue une dotation adéquate d'un service de planification des ressources humaines.

En ce qui concerne la gestion du service, le responsable de la planification des ressources humaines doit surveiller la bonne gestion du système mis en place. Si un service de planification des ressources humaines autonome a été créé, il faut donc annoncer à toutes les personnes concernées que ce service a été créé et expliquer le rôle qu'il va jouer, renseigner sur les objectifs de travail, des échéances et des responsables, ordonnancer les tâches à accomplir et affecter les ressources aux différentes tâches. Il est également nécessaire d'assurer l'existence des mécanismes qui permettent de régler les situations inattendues ou les crises et qui rendent possible de combler les écarts à ce qui était prévu. Parmi d'autres missions comptent : s'assurer régulièrement de l'appui de la direction, procéder aux prévisions budgétaires et vérifier les résultats obtenus.

8 ÉVALUATION

Après l'implantation du système de planification stratégique des ressources humaines, il est encore nécessaire de l'évaluer. L'évaluation elle-même traite à l'efficacité (externe et interne) et l'efficience du système de planification stratégique des ressources humaines. Cette évaluation est centrée notamment sur la détermination jusqu'à quel point les ressources allouées au système ont été employées rationnellement afin d'atteindre des buts requis.

8.1 L'évaluation de l'efficacité externe

Pour répondre à une question si le système de planification des ressources humaines poursuit de bons objectifs, il faut d'abord dresser la gamme des objectifs possibles pour ce système et ensuite évaluer parmi ces objectifs ceux qui sont « bons » à atteindre.

Aux objectifs possibles d'un système de planification des ressources humaines peuvent se rattacher par exemple : les objectifs relatifs aux analyses (recensement des scénarios possibles des ressources humaines, prévisions des tendances futures des ressources humaines ou communication de l'information appropriée aux cadres pour les aider à anticiper et à résoudre les problèmes de ressources humaines), les objectifs relatifs aux décisions (élaborer une stratégie de ressources humaines appropriée, favoriser la meilleure intégration de diverses activités de ressources humaines ou prévenir les problèmes de ressources

humaines) et les objectifs, dit implicites, comme la contribution au succès organisationnel et à une bonne utilisation des ressources humaines.

Il existe trois méthodes d'évaluation de l'efficacité externe : la méthode du jugement des utilisateurs, la méthode de mesurer de l'utilité et la méthode normative.

La première méthode consiste à questionner aux utilisateurs sur l'adéquation des objectifs poursuivis par le système. Cette méthode peut être effectuée en utilisant un questionnaire ou un interview où on peut poser des questions sur l'utilité du système, si le système produit des résultats évidents, s'il correspond aux besoins des utilisateurs, etc. Néanmoins, le risque de cette méthode est d'obtenir des avis sur l'efficacité externe du système tellement variés qu'il soit difficile à les comparer.

La deuxième méthode réside dans mesurer l'utilité du système en créant un lien entre le système et la performance de l'organisation. Cette méthode aboutit à constater si le système de planification stratégique des ressources humaines a contribué à baisser les coûts de main-d'oeuvre, les insuffisances de ressources humaines ou les surplus, ou s'il a aidé à augmenter la productivité du personnel. Le risque de cette méthode est de vouloir évaluer l'efficacité externe du système en fonction d'un seul critère quantitatif (par exemple par la croissance des ventes de l'organisation).

La dernière méthode appelée normative, consiste à vérifier l'efficacité externe du système de planification stratégique des ressources humaines par rapport à un modèle idéal. On prévoit que le système contribuant à la performance de l'organisation doit contenir des mécanismes d'intégration de gestion des ressources humaines aux priorités de l'entreprise. On évalue donc l'efficacité de ce système en examinant si ces mécanismes prévus par le modèle idéal sont présents ou absents. Il existe deux dangers liés à cette méthode, la possibilité de négliger des critères associés au contexte dans lequel on a situé le système et l'éventualité de ne juger de l'efficacité du système que selon un modèle partiel.

8.2 L'évaluation de l'efficacité interne

En évaluant l'efficacité interne d'un système de planification stratégique des ressources humaines, on cherche la manière d'atteindre les buts ainsi que la mesure dans laquelle ces buts ont été atteints. Le moyen d'évaluation se compose de plusieurs phases. Il faut s'occuper de la détermination des standards et indiquer la mesure de la performance.

Ensuite, il faut comparer la performance obtenue à la performance attendue et éventuellement effectuer l'action de correction adéquate.

Définir certains standards est une action essentielle afin d'évaluer le degré de réalisation des buts acceptables. En déterminant ces standards on peut émaner de l'intérieur ainsi que de l'extérieur de l'organisation. En ce qui concerne des aspects intérieurs, on peut procéder par exemple de la valeur de l'indicateur au fil des ans (il faut éviter de compter les années exceptionnelles), ou de la norme provenant de la pratique traditionnelle de l'organisation. Quant aux aspects extérieurs, on peut s'appuyer par exemple sur des indicateurs observés dans des organisations de taille et de technologies comparables, ou sur des moyennes sectorielles.

La seconde phase, celle de mesure de la performance, réside dans attribuer une certaine valeur à chacun des indicateurs choisis. Les mesures de l'efficacité interne doivent satisfaire à plusieurs conditions. En premier lieu, à la condition de la pertinence, c'est-à-dire que les mesures doivent être liées le plus directement possible aux résultats désirés. La deuxième condition est la globalité car les mesures doivent permettre d'évaluer le développement et d'identifier l'action corrective adéquate. Selon la condition suivante - la faisabilité - les mesures doivent être obtenues dans des délais et par des efforts et à des coûts raisonnables. Et selon la dernière condition, celle de la fiabilité, les mesures doivent être prises sur des indicateurs précis et stables.

La phase d'évaluation suivante consiste à déterminer les écarts entre ce qui était attendu et ce qui est arrivé. Il faut identifier par exemple quelle est l'ampleur de l'écart, trouver quand cet écart s'est-il produit et qui était impliqué, quelles en sont les conséquences et quelle est la probabilité qu'il se reproduise.

La dernière phase, celle des actions correctives, est basée sur la proposition des actions permettant au système de planification des ressources humaines de mieux atteindre les buts fixés. Il est donc évident que si la phase précédente ne révèle aucun problème significatif, la quatrième phase n'a plus raison d'être.

8.3 L'évaluation de l'efficience

L'efficience peut être conçue comme l'atteinte des meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles. Elle consiste donc à l'utilisation la plus rationnelle et la plus économique des ressources.

On peut déterminer plusieurs aspects de la mesure de l'efficience du système de planification stratégique des ressources humaines. Par exemple l'efficience relative qui a pour objectif de situer le niveau de ressources utilisées par le système de planification de l'organisation par rapport à celui des autres organisations. Dans ce cas, le niveau d'efficience relative est alors indiqué par la comparaison de l'indice d'efficience obtenu pour le système évalué avec une certaine norme externe. L'autre aspect de la mesure de l'efficience du système de planification stratégique des ressources humaines est celui de l'efficience des activités et décisions. Il s'agit de mesure qui concerne l'analyse de l'allocation des ressources aux différentes activités de planification. L'efficience des activités de planification vise à déterminer si les activités qui nécessitent le plus de temps et de ressources sont bien celles qui devraient absorber le plus d'énergie.

IV LES DÉFIS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Le présent moment nécessite une nouvelle approche en GRH. C'est notamment à cause de changements divers de l'environnements technologique, socioculturel, politique, économique, juridique et éthique et de l'impact de ces changements sur les organisations.

Chaque organisation doit réagir et s'adapter à un nouveau environnement. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent prendre des mesures pour toutes les activités des ressources humaines, que ce soit l'organisation du travail, la planification de la main-d'oeuvre, la formation, la rémunération, les relations de travail, etc. afin de s'adapter à un marché du travail qui se développe et change constamment.

Il existe plusieurs facteurs qui influencent l'environnement de l'organisation et conséquemment aussi la gestion des ressources humaines. Parmi ces facteurs d'influence se comptent par exemple la nouvelle économie, les nouvelles technologies, les mutations démographiques (par exemple le vieillissement de la population, féminisation ou intégration des immigrants), les enjeux sociaux (par exemple la défense des intérêts des diverses groupes, accroissement de la scolarité, apparition de nouvelles valeurs associées aux travail, etc.) et les enjeux politiques comme l'intervention gouvernementale, les intérêts politiques en eux-mêmes ou l'intervention législative.

Il est bien important pour toutes les organisations de réagir aux facteurs d'influence et devenir l'organisation rentable, productive et de haute compétitivité ou même survivre dans un contexte de mondialisation. Il est nécessaire d'assurer une stabilité, une longévité à l'organisation, la maintenir vendable ou demeurer l'objet d'une acquisition. Il faut créer et maintenir des emplois durables et de qualité, mobiliser les employés et respecter leurs droits. Ensuite, il est nécessaire d'anticiper et d'évoluer constamment et de viser à la prospérité de l'organisation.

L'adaptation de la gestion des ressources humaines à un environnement changeant constamment est nécessaire parce que les conséquences de la non-adaptation peuvent être fatals pour l'organisation.

9 POURQUOI ET COMMENT INTERVENIR EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations sont exposées à des changements et évolutions constantes émanant des domaines variées. Pour y faire face elles doivent répondre à ces défis par anticipation et adaptation à la situation actuelle.

L'organisation est une structure dépendante du temps. Le temps influence l'organisation d'une évolution permanente, il la restructure à travers de nombreux événements et d'effets apparaissant à tout moment. Toutes les activités de l'organisation sont soumises aux changements, elles peuvent être transformées soit progressivement, soit par ruptures ou périodes de crise. Le temps apporte avec lui des ruptures ou crises d'environnement. Ces revirements provoquent des incertitudes, alors les gestions indécises, conflictuelles ou paradoxales. Dans ce cas là, les tensions du domaine de la gestion des ressources humaines s'intensifient, particulièrement, par rapport à l'emploi, à la gestion des compétences ou à l'organisation du travail. L'enjeu essentiel d'une intervention en ressources humaines est d'en bien positionner l'ensemble des pratiques au sein de l'organisation concernée.

Les défis sont de divers sortes. Nous allons nous préoccuper de plusieurs défis majeurs, ceux des milieux économique, technologique, démographique et ceux provenant de la mondialisation.

9.1 Les incertitudes économiques ou ralentissement de la croissance économique

L'environnement économique chaotique et instable, manque de transparence et visibilité, concurrence internationale, mutations technologique, globalisation, évolution démographiques, tous ces facteurs et encore d'autres ont modifié d'une manière profonde les enjeux de la gestion des ressources humaines.

Les incertitudes économiques et le ralentissement de la croissance économique peuvent avoir un impact très grave. La politique contractuelle devient plus délicate et la gestion des ressources humaines est plus serrée. Le ralentissement exige des prévisions et des mesures d'ajustement délicates et d'une gestion limitée. Il diminue les perspectives de

carrières, déséquilibre les pyramides des âges et met en danger les marges de l'organisation. En conséquence du ralentissement de la croissance économique, l'organisation doit maintenir sa compétitivité dans un contexte difficile et doit s'adapter d'une manière rapide à des variations multiples. Elle privilégie la recherche de l'adaptation et de la souplesse. Elle cherche les modes de la flexibilité qui assurent au moindre coût des marges et s'occupe d'une question comment raccourcir ses délais de réaction. Elle doit apprendre comment maîtriser le chaos et dans ce but élaborer des prévisions fiables.

Au contraire, la croissance permet d'améliorer le gain de productivité, élévation du niveau de vie et maintien des marges. Elle supporte un plein-emploi et achemine vers l'optimisation des coûts sociaux et l'élévation des performances économiques. Elle abouti à l'absence de gestion prévisionnelle et maintient des équilibres. Une situation économique forte tolère une gestion des ressources humaines moins rigoureuse.

9.2 Les mutations et innovations technologiques

L'impact des mutations technologiques sur le renouvellement des pratiques de la gestion des ressources humaines devient considérable depuis une vingtaine d'années. On estime que dans les prochaines années, l'accélération des mutations technologiques entraînera une obsolescence encore plus rapide des qualifications.

Les mutations technologiques touchent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'organisation. La majorité des organisations ont déjà éprouvé des mutations rapides influant sur le contenu du travail et les compétences requises du côté des employés. Le souci principal de la gestion des ressources humaines nécessaire à maîtriser les conséquences des mutations technologiques est devenu l'acquisition et le développement des compétences essentielles pour profiter entièrement des innovations technologiques. Il faut assurer une vieille technologie et anticiper les conséquences de l'implantation des nouvelles technologies sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les conséquences peuvent toucher plusieurs domaines, par exemple l'emploi, qualification ou conditions de travail et peuvent devenir plus ou moins considérables pour l'organisation qui doit s'adapter rapidement. Pour maintenir une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi, il faut engager une politique dynamique et une gestion préventive. Il faut faire un effort permanent de qualification et de formation du personnel en place. Ce qui

est aussi important, c'est un recrutement de personnel qualifié et l'adoption de la logique de compétence à la place de la logique de poste.

9.3 L'évolution démographique

L'évolution de la population active est un des facteurs principaux pour connaître le dynamisme d'une économie. Dans les dernières années, la croissance de la population mondiale active se ralentit en peu mais reste toujours très forte. Le nombre de femmes actives s'accroît, le départ à la retraite touche les classes creuses (ça veut dire les classes d'âge dont l'effectif est faible, les classes d'âge nées pendant la période qui est caractéristique de la diminution de la natalité).

Ce qui est caractéristique pour la période de dernières décennies, ce sont des aspects démographiques comme la croissance de la population active et son vieillissement et le manque de main-d'œuvre qualifiée.

9.3.1 *La croissance de la population active et le manque de main-d'œuvre qualifiée*

Le nombre de classes d'âge entrant sur le marché du travail est toujours supérieur au nombre de générations quittant ce marché. Le taux d'activité de générations quittant le marché du travail est moindre que celui des nouvelles générations et la population active donc s'accroît. Néanmoins les organisations ressentiront des difficultés croissantes pour recruter la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Le niveau moyen de formation augmente mais le nombre de personnes ayant une formation technologique ou professionnelle semble encore très bas. Les organisations sont souvent forcées d'employer des personnes sous-qualifiées et peu adéquates pour leur postes. L'une des grandes difficultés, c'est bien le manque de main-d'œuvre qualifiée. Ce manque met en danger le renforcement de l'économie. Il s'agit d'un facteur qui limite des possibilités du développement futur.

Selon les résultats de l'enquête téléphonique³⁰ réalisée en République tchèque par l'agence Factum Invenio en décembre 2008, plus qu'une moitié des entrepreneurs

³⁰ Průzkum Poštovní spořitelny: Polovina podnikatelů v ČR postrádá kvalifikované zaměstnance.

Source : <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/podnikatele-postradaji-kvalifikovane-zamestnance>

tchèques sont privés des employés qualifiés. Jusqu'à 70 % d'organisations ont même du augmenter les salaires aux employés arrivant en organisation ainsi qu'aux employés déjà présents à cause de manque de la main-d'oeuvre qualifiée. Cette enquête téléphonique imposée par Poštovní spořitelna a interrogé environ 11 000 d'entrepreneurs tchèques. Son but était de découvrir les problèmes les plus importants et les plus fréquents et permettre donc à Poštovní spořitelna de réagir en développant des nouveaux services et produits bancaires déterminés aux entrepreneurs tchèques.

Le manque de main-d'oeuvre qualifiée se manifeste dans plusieurs domaines. Il est nécessaires de mettre en place des plans de recrutement pour anticiper ce phénomène. L'organisation doit anticiper car si elle ne sait pas retenir ses employés partant en retraite, ça peut amener à une perte des savoirs et d'expérience, absence de continuité dans la conduite des opérations et rappel chaotique des personnels partis.

Les organisations qui ont accepté une baisse temporaire de leurs résultats s'en félicitent aujourd'hui. Elles disposent d'effectifs formés et compétents. Particulièrement les nouveaux recrutés ont eu le temps d'acquérir des méthodes et de la culture de l'organisation et ont pu collaborer avec les futurs partants et ont pu capitaliser le savoir détenu collectivement. Exemple d'une très bonne solution, c'est la construction des relations durables avec écoles et universités soi-disant « partenariat université-entreprise ».

9.3.2 *Le vieillissement de la population active*

Le vieillissement de la population peut se traduire par la croissance de la part des personnes âgées dans la population totale. En fait, c'est le résultat de deux causes. Une cause plutôt temporaire : l'influence de la succession des générations nombreuses (de la période du baby boom) par des générations creuses. Cette cause est déterminé par les faits démographiques antécédents et il faut parfois remonter jusqu'à la période de l'entre-deux-guerres pour comprendre cette évolution actuelle. De l'autre côté de celle-ci, il y a une cause beaucoup plus durable : la hausse de l'espérance de vie. L'incertitude du vieillissement porte sur cette cause, on sait pas si les gains d'espérance de vie vont continuer à croître au même rythme que ces dernières années ou s'ils commenceront à ralentir.

Le vieillissement de la population va avoir des conséquences sur l'économie notamment sur l'évolution de la population active. Les générations nombreuses du « baby boom » vont quitter progressivement le marché du travail et ne pourront être remplacées que

partiellement par les générations suivantes. Cette déséquilibre entre générations aura impact sur le ratio des personnes actifs et inactifs et donc sur la croissance potentielle par tête et sur l'équilibre des régimes de retraite. Une des manières de lutter contre ce déficit de main-d'oeuvre serait une augmentation de taux d'activité. La suppression progressive des mécanismes de cessation anticipée d'activité rendrait possible un accroissement du taux d'activité des plus âgés et l'accumulation emploi-formation une hausse de celui des plus jeunes.

9.4 La mondialisation

La mondialisation croissante des marchés touche des branches et des organisations de plus en plus nombreuses. Elle augmente l'intensité concurrentielle dans le contexte international. L'organisation doit alors s'adapter et comparer sa productivité et le coût de la main-d'oeuvre de l'unité produite avec des concurrents de monde entier. Il est nécessaire qu'elle suive quelques indicateurs significatifs comme par exemple la productivité, le coût horaire et la durée du travail ou l'absentéisme du point de vue international.

CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'études appelé « *L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique* » présente le sujet de la gestion des ressources humaines du point de vue théorique.

Il explique la notion « gestion des ressources humaines » et spécifie les fonctions et objectifs de cette discipline. Il décrit aussi le rôle des professionnels en ressources humaines en découvrant les compétences et connaissances indispensables pour exécuter leur travail.

Ensuite, ce mémoire se concentre sur l'écart entre le sens de la gestion des ressources humaines dans ses commencements et son sens actuel. Il traite aussi le sujet de l'évolution historique de la gestion des ressources humaines en décrivant les étapes majeures qui ont influencé le plus la gestion des ressources humaines. A ces étapes appartiennent : l'étape influencée par la révolution industrielle, l'étape représentée par les courants de pensée provenant de problèmes issus de la révolution industrielle, et la dernière étape concerne déjà des approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines.

Une partie de ce mémoire se concentre sur la planification stratégique des ressources humaines comme sur la méthode contemporaine de la gestion des ressources humaines et décrit ses phases, c'est-à-dire, le diagnostic (de l'environnement externe ainsi que de l'environnement interne), le choix d'une stratégie, sa mise en oeuvre et son évaluation (comportant l'évaluation de l'efficacité externe et interne ainsi que de l'efficience).

Ce mémoire découvre également les défis contemporains de la planification stratégique des ressources humaines (comme les incertitudes économiques, les innovations technologiques, l'évolution démographique ou la mondialisation) et estime leurs conséquences possibles en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Évidemment, la planification stratégique des ressources humaines constitue un moyen important de gestion des ressources humaines permettant un meilleur rendement en matière d'efficience et d'efficacité. Elle joue un rôle indispensable, surtout pendant cette période de crise économique car elle rend possible de mieux adapter la gestion des ressources

humaines à l'environnement (soit externe, soit interne), d'utiliser au maximum des ressources disponibles et d'assurer alors une performance optimale de l'organisation.

RÉSUMÉ

Tato magisterská diplomová práce nese název *„Řízení lidských zdrojů a strategické plánování“*.

Vysvětluje základní pojmy z oboru řízení lidských zdrojů a specifikuje jeho funkce a cíle. Popisuje roli pracovníků v oboru řízení lidských zdrojů a podhaluje znalosti a dovednosti nutné pro výkon jejich povolání.

Dále se tato práce zabývá historickým vývojem řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na etapy, které tento vývoj nejvíce ovlivnily. Jedná se o etapu ovlivněnou průmyslovou revolucí, dále etapu, která reaguje na problémy způsobené průmyslovou revolucí a poslední etapa již popisuje moderní přístup k řízení lidských zdrojů.

Větší část této práce je věnována strategickému plánování lidských zdrojů jako současné metodě řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na jeho základní fáze. Mezi tyto fáze patří diagnostika (vnějšího i vnitřního prostředí), výběr strategie, její realizace a zhodnocení.

Práce také zmiňuje současné výzvy pro strategické plánování lidských zdrojů (zpomalený ekonomický růst, nové technologie, globalizace, atd.) a jejich možné dopady na řízení lidských zdrojů.

Strategické plánování je jistě významným prostředkem řízení lidských zdrojů umožňující dosáhnout vyšší efektivity. Má nezastupitelnou roli zejména v tomto období ekonomické krize, protože umožňuje lépe adaptovat řízení lidských zdrojů vnějšímu i vnitřnímu prostředí, umožňuje maximálně využít dostupné zdroje a zajistit tak optimální výkon společnosti.

ANOTACE

příjmení a jméno autora: Eva Bobková

název katedry a fakulty: Katedra romanistiky, Filozofická fakulta

název diplomové práce: L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique

vedoucí diplomové práce: Mgr. Slavomír Míča

počet znaků: 171 107 znaků (s mezerami)

počet příloh: 0

počet titulů použité literatury: 23 + 5 elektronických zdrojů

klíčová slova: řízení lidských zdrojů, historický vývoj řízení lidských zdrojů, strategické plánování lidských zdrojů, fáze strategického plánování lidských zdrojů, výzvy strategického plánování lidských zdrojů

charakteristika diplomové práce:

Tato magisterská diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů. Vysvětluje základní pojmy z tohoto oboru a popisuje jeho historický vývoj. Pojednává zejména o strategickém plánování lidských zdrojů a jeho základních fázích. Zmiňuje také současné výzvy strategického plánování lidských zdrojů (zpomalený ekonomický růst, nové technologie, atd.) a jejich možné dopady na řízení lidských zdrojů.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. New York, The MacMillan Co. 1967.
- AKTOUF, O. *Le management : entre tradition et renouvellement*, 3^e édition, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- BÉLANGER, L. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993.
- BESSEYRE des HORTS, C.-H.: *Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines*. Dans revue française de gestion n° 65-66, 1987.
- DAHL, H. « Human Resource Cost and Benefit Analysis » dans *Human Resource Planning*, vol. 11, n°2, 1988.
- DESS, G. G. et D. W. BEARD. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, mars, 1984.
- DUNLOP, J. T. *Industrial Relation System*. New York, H. Holt, 1958.
- EL SAWY, O. A. « Understanding the Process by Which Chief Executives Identify Strategic Threats and Opportunities », *Academy of Management Proceedings*, 1984
- FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Dunod, 1999. ISBN 2-10-004423-0
- GOSSELIN, A. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, 1996.
- GUÉRIN, G. « L'organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises » dans *Gestion*, vol. 9, n °2, p. 34-46, 1984.
- HAFSI, T. « Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie », *Gestion*, vol. 10, n° 1, 1985.
- KRAVETZ, Denis J. *The Human Resource Revolution : Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Succes*. Jossey-Bass, San Francisco. 1988. ISBN 1555420915

- MINTZBERG, H. « Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1987.
- MURDICK, Robert G. et ROSS, Joel E. *Information Systems of Modern Management*, Prentice-Hall, 1975.
- ODIORNE, G. S. *Strategic management of Human Resources*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
- PETIT, A. *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique*. Document 90-4, Université de Sherbrooke., 1990.
- PLANE, J.-M. : *La gestion des ressources humaines*. Flammarion, 2000.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., BAYAD, M., PERETTI, J.-M., ALIS, D., CHEVALIER, F. *Gestion des ressources humaines*. 2e édition, DeBoeck Université, 2001. ISBN 2804138070
- STARLING, G. *The Changing Environment of Business*. Boston, Kent Publishing Co. 1984.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. *Gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin Éditeur, 1998.
- WEBB, Sydney et Beatrice. *The History of Trade Unionism*. New York : Longmans, Green, 1920.
- WILS, T., LE LOUARN, J.-Y., GUÉRIN, G. *Planification stratégique des ressources humaines*. Les presses de l'Université de Montréal, 1991

Sources électroniques :

Google France [en ligne]. Sur WWW : <www.google.fr>

HR plánování : nejde jen o počet pracovníků [en ligne]. MODERNIZACI.IHNED.CZ [Cit. 04-04-2009]. Sur WWW : <http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21765120-103000_d-hr-planovani-nejde-jen-o-pocet-pracovniku>

Le Trésor de la Langue Française Informatisé [en ligne]. Sur WWW : <<http://atilf.atilf.fr/>>

Planification stratégique RH [en ligne]. Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire [Cit. 06-04-2009]. Sur WWW : <<http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-strategique.cfm>>

Průzkum Poštovní spořitelny : « *Polovina podnikatelů v ČR postrádá kvalifikované zaměstnance* » [en ligne]. Měšec.cz [Cit. 03-04-2009] Sur WWW : <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/podnikatele-postradaji-kvalifikovane-zamestnance>>