

## **Planification des ressources humaines dans la fonction publique fédérale**

Thierry Wils, Robert-Paul Bourgeois and Christiane Labelle

Volume 45, Number 3, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050606ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050606ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Wils, T., Bourgeois, R.-P. & Labelle, C. (1990). Planification des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 45(3), 512–530. <https://doi.org/10.7202/050606ar>

Article abstract

Human resource planning (HRP) as a new aspect of human resource (HR) management is emerging in the private sector. This research shows that HRP is also emerging in the public sector. Based on a pilot study (11 interviews) and a questionnaire survey (n = 76), this study found that HRP is emerging in some parts of the Federal public sector. Two results are of particular interest. First, when data on the 15 HRP activities to which HR planners spent most of their time are analyzed, the results indicate that HR planners tend to allocate more time to operational and administrative HRP activities (e.g., problem solving, managing the HRP function) than to strategic and forecasting activities (e.g., anticipating change and staffing forecasting). No significant differences were found among the four categories of HR planners (HRP specialist, HR professional, HR generalist, line manager involved in HRP). However, when the study focuses on HRP activities which do not absorb most of HR planners' time the results show that HR specialists, in comparison to HR generalists, tend to allocate relatively more time to specialized HRP activities (analysis, promotion of HRP) and relatively less to basic HR management tasks.

# *Planification des ressources humaines dans la fonction publique fédérale*

**Thierry Wils**

**Robert-Paul Bourgeois**

**et**

**Christiane Labelle**

*La planification des ressources humaines en tant que nouveau style de gestion des ressources humaines est en train d'émerger dans le secteur privé. La présente étude montre qu'elle commence également à apparaître dans le secteur public. À partir d'une enquête par entrevue (n = 11) et par questionnaire (n = 76), cette recherche indique que la planification des ressources humaines a fait son apparition dans certaines parties de la fonction publique fédérale.*

Depuis une dizaine d'années, un nouveau style de gestion des ressources humaines (RH), appelé «planification des ressources humaines» (parfois aussi appelé gestion moderne des RH ou gestion planifiée des RH) est en train d'émerger dans les organisations. Une étude exploratoire (Walker et Wolfe, 1978), qui a analysé la façon dont les activités de planification des ressources humaines (PRH) sont organisées dans les entreprises nord-américaines, a permis de mieux cerner ce nouveau style de gestion. En particulier, ces auteurs ont identifié, par ordre décroissant d'importance, huit rôles du planificateur des ressources humaines: (1) formulation des stratégies de RH, (2) relations avec les cadres, (3) activités professionnelles personnelles, (4) administration du service de PRH, (5) collecte et analyse de données,

---

\* WILS, T., R.-P. BOURGEOIS et C. LABELLE, professeurs, Université du Québec à Hull.

\*\* Nous désirons remercier tous les fonctionnaires qui ont bien voulu participer à cette enquête. Nous avons, en particulier, apprécié la collaboration de M. John Hilton, Chef corporatif de la Planification des ressources humaines, au Conseil du Trésor.

\*\*\* Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention interne de recherche de l'UQAH.

(6) prévision, (7) gestion des carrières et (8) autres activités de gestion des RH. Au Québec, une étude similaire (Guérin, 1984) a également montré que la planification des ressources humaines est en train d'émerger dans les grandes entreprises québécoises. Par ordre décroissant d'importance, les 10 rôles du planificateur québécois sont les suivants: (1) relations avec les cadres, (2) gestion et planification des carrières, (3) formulation stratégique des plans de RH, (4) analyse, prévision et planification des effectifs, (5) administration du service, (6) système d'information sur les RH, (7) activités professionnelles personnelles, (8) contrôle des programmes de RH, (9) planification organisationnelle et organisation du travail et (10) autres activités externes à la PRH. L'objet de la présente étude est de poursuivre cet effort de recherche en évaluant dans quelle mesure ce nouveau style de gestion prévaut dans le secteur public canadien au niveau fédéral, c'est-à-dire, à la fonction publique fédérale.

La fonction publique fédérale a été choisie parce qu'elle représente un secteur très peu étudié. Pourtant, il s'agit d'un secteur important puisque le gouvernement fédéral emploie, au Canada, quelque 580 000 personnes dont 222 000 sont des fonctionnaires régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (McQueen, 1984). Il s'agit également d'un secteur dont la gestion des ressources humaines est en mutation. Depuis 1975, plusieurs rapports ont dénoncé le caractère trop bureaucratique et réactif de la gestion du personnel à la fonction publique fédérale (*Rapport D'Avignon* sur la gestion du personnel et le principe du mérite, 1979; *Rapport Quinn* sur l'amélioration de l'administration du personnel dans la fonction publique, 1981). Plus récemment, Morgan (1986) a souligné le manque de planification des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Cependant, même s'il y a eu des lacunes dans le passé et même si la gestion du personnel connaît encore des problèmes, le bilan de l'état de cette gestion à la fonction publique fédérale n'est peut-être pas aussi sombre qu'on ne le pense (Bourgeois et Wils, 1987). En tout cas, des changements ont été apportés afin de remédier aux problèmes: investissement en PRH (par exemple, cours en PRH), création d'un vaste système d'information, mise sur pied de modèles visant à intégrer la PRH au processus budgétaire et à la planification ministérielle en général, etc. Dans un tel contexte de changement, il nous semble opportun d'évaluer jusqu'à quel point la planification des ressources humaines a réussi à émerger à la fonction publique fédérale.

En plus d'étudier un secteur qui est important, en mutation et très mal connu, cette recherche comble également un vide au niveau canadien puisque l'étude de Walker et Wolfe (1978) porte sur un échantillon principalement américain composé surtout d'entreprises privées alors que celle de Guérin (1984) analyse un échantillon québécois composé également d'une

majorité d'entreprises privées. Contrairement aux études précitées, notre recherche ne porte que sur le secteur public fédéral afin de tenir compte du caractère particulier de celui-ci.

## CADRE DE RÉFÉRENCE

Vu que la fonction publique fédérale n'a fait l'objet que de très peu d'études publiées et qu'elle constitue une organisation pour le moins complexe, il a été nécessaire d'explorer, dans un premier temps, le phénomène de la planification des ressources humaines à l'aide d'entrevues afin de développer un cadre de référence. Après avoir rencontré quelques responsables de la PRH au sein des agences centrales (Conseil du Trésor et Commission de la fonction publique), nous avons brossé un tableau global de la PRH à la fonction publique fédérale. Ces entrevues nous ont également permis de dresser une liste des ministères réputés pour leur pratique de PRH. Ensuite, les planificateurs de ressources humaines de ces ministères ont été sollicités pour une entrevue. Au total, 11 entrevues semi-structurées ont été réalisées en 1986, ce qui nous a aidé à mieux comprendre l'historique de la planification des ressources humaines ainsi que ses rouages au sein de la fonction publique fédérale. Ces entrevues nous ont également permis d'élaborer des hypothèses de travail qui ont servi de guide pour l'enquête par questionnaire.

L'analyse du contenu des entrevues indique que l'histoire de la PRH à la fonction publique fédérale est très récente. Ce n'est que vers 1975 qu'une véritable réflexion sur la gestion des ressources humaines s'est amorcée, ce qui s'est traduit par la publication des rapports D'Avignon (1979) et Quinn (1981). D'une façon générale, la PRH s'est imposée à la fonction publique fédérale via la centralisation. Cependant, au lieu d'être centralisée au sein d'une seule agence, elle a été scindée en deux, à savoir la dimension «demande» (incluant la planification stratégique) confiée au Conseil du Trésor et la dimension «offre» confiée à la Commission de la fonction publique. Les responsabilités de PRH sont donc partagées: le Conseil du Trésor s'occupe, entre autres, d'élaborer des politiques, de dispenser des cours en PRH et de mettre en place un modèle général de planification appelé «plan pluriannuel» tandis que la Commission de la fonction publique se charge de gérer, entre autres, un système d'information appelé «système d'information des ressources de gestion» (SIRG) et de réaliser des études *ad hoc* (sur la surveillance de l'environnement, par exemple). Quant à l'évaluation de la PRH, elle est théoriquement du ressort du Bureau du vérificateur général.

Cependant, contrairement aux aspects traditionnels de la gestion des ressources humaines (comme la dotation) qui sont encadrés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la PRH demeure un domaine nouveau où les ministères peuvent encore innover sans trop dépendre des agences centrales. Plusieurs ministères en ont d'ailleurs profité pour mettre sur pied des systèmes de PRH. Citons, par exemple, la planification des effectifs à Transport Canada, la planification des carrières à la Défense nationale, le plan stratégique pluriannuel à Environnement-Canada et aux Affaires indiennes.

Malgré ces expériences très intéressantes dans quelques ministères, les résultats des entrevues indiquent que la planification des ressources humaines à la fonction publique fédérale en est encore à un stade embryonnaire. Si elle est vécue de façon «théorique» par les agences centrales, elle ne semble pas être beaucoup pratiquée par les responsables de la gestion des ressources humaines dans les ministères. De ces entrevues, deux hypothèses de travail ont été formulées:

1. Les planificateurs de RH à la fonction publique fédérale vont allouer plus de temps à des activités opérationnelles (résolution de problèmes existants, activités de gestion de RH) et administratives (administration du service de PRH, mise en oeuvre et contrôle) qu'à des activités stratégiques (anticipation du changement) et spécialisées (système d'information, prévision des effectifs).
2. Les non-spécialistes en PRH (les généralistes de RH et les cadres hiérarchiques) vont allouer plus de temps aux activités opérationnelles alors que les spécialistes en PRH (professionnels spécialisés à temps plein ou à temps partiel en PRH) vont allouer plus de temps aux activités administratives, stratégiques et spécialisées à la fonction publique fédérale.

Quand la planification des ressources humaines est bien établie dans une organisation, le planificateur de RH est surtout impliqué dans des activités stratégiques (anticipation du changement) et des activités spécialisées (prévision des effectifs, système d'information). En revanche, lorsqu'elle est en train d'être mise en place, l'emploi du planificateur de RH est à mi-chemin entre l'agent de personnel et le spécialiste de la PRH. Le planificateur de ressources humaines est alors amené à mettre plus d'emphasis sur les activités opérationnelles (résolution de problèmes) et administratives (administration du service de PRH). Cette hypothèse a déjà reçu un certain appui empirique puisqu'une étude de cas (Wils, Labelle et Le Louarn, 1988) a montré que la PRH en état embryonnaire tend à mettre plus l'accent sur l'analyse et l'opérationnel au détriment de la prévision et du stratégique. Les résultats des entrevues réalisées à la fonction publique fédérale appuient

également cette première hypothèse de travail. Parfois, certains agents de planification de ressources humaines à la fonction publique fédérale ne sont que des agents de personnel qui exécutent des activités opérationnelles, par exemple, faire de la formation. Parfois, les planificateurs de RH sont fortement impliqués dans des activités administratives parce que de nombreux systèmes de PRH sont en train d'être instaurés à la fonction publique fédérale, d'où l'importance d'activités administratives comme recruter le personnel nécessaire au service de PRH. Dans la même veine, les entrevues n'ont pas permis de déceler, du moins dans les ministères, une emphase du côté des activités stratégiques (faire des études d'impacts) et des activités spécialisées (prévoir la demande de RH). Quant à la seconde hypothèse, elle reflète seulement le fait que la planification des ressources humaines est vécue différemment selon les acteurs. Ainsi, les spécialistes de la PRH auront tendance à se consacrer plutôt aux activités administratives, stratégiques et spécialisées. Par contre, les généralistes des ressources humaines auront plutôt tendance à faire des activités opérationnelles qui sont au coeur de la gestion quotidienne des ressources humaines (résolution de problèmes existants et autres activités de RH).

## MÉTHODOLOGIE

La méthode du questionnaire a été utilisée pour la cueillette des données. Pour les fins du sondage par questionnaire, un planificateur de ressources humaines est défini comme toute personne considérant que la planification des ressources humaines relève de ses fonctions. Selon cette définition, un répondant peut être une des quatre personnes suivantes: (1) un spécialiste de la PRH (c'est-à-dire, une personne dont la fonction principale est la PRH), (2) un professionnel de RH (une personne qui a pour fonction et la PRH et d'autres tâches de gestion de RH), (3) un généraliste de RH (personne oeuvrant au service du personnel et jugeant que la PRH ne constitue qu'une partie mineure de ses fonctions) et (4) un cadre hiérarchique supérieur (une personne oeuvrant en dehors du service du personnel mais considérant que la PRH fait partie de ses tâches parce qu'il en perçoit l'importance et que personne d'autre à son niveau ne s'en occupe). Dans chaque organisation, nous avons cherché à contacter d'abord tous les spécialistes de la PRH. Lorsqu'il n'y en avait pas, nous avons contacté, par ordre de priorité, une des personnes suivantes: le professionnel de RH, le généraliste de RH et, en dernier recours, le cadre hiérarchique. Vu que les répondants ne sont probablement pas habitués, selon nous, à participer à ce genre de sondage mené par un tiers, nous avons décidé de retenir toute la population afin de pallier le faible taux de réponse anticipé.

Globalement 1 424 questionnaires ont été expédiés: 1 350 en mars 1987 et 74 en septembre 1987. Environ 30% des questionnaires ont été envoyés dans la région de Hull-Ottawa à des personnes identifiées à l'aide de l'annuaire téléphonique de la fonction publique fédérale pour la région de la capitale nationale. Étant donné que plusieurs ministères ont décentralisé leur gestion des ressources humaines, il a également été nécessaire de distribuer des questionnaires dans les différentes régions du Canada (soit 70% des questionnaires). L'annuaire téléphonique de la fonction publique fédérale pour les régions n'étant pas aussi détaillé que celui de la région de Hull-Ottawa, nous avons dû poster un questionnaire au directeur du personnel ou au directeur général de chaque organisme en lui demandant, soit de le transmettre à la personne chargée de la PRH dans sa région, soit, le cas échéant, de le remplir lui-même s'il considérait que la PRH faisait partie de ses fonctions. Enfin, il est important de noter que les annuaires téléphoniques utilisés définissent la fonction publique fédérale au sens large puisqu'ils incluent les agences centrales, les ministères, mais aussi les organismes parapublics tels que la Société canadienne des postes ou Air Canada. Cependant très peu d'organismes parapublics ont participé à cette enquête.

Des 1 424 questionnaires envoyés, 406 ont été retournés et se classent de la façon suivante:

- 132 questionnaires vierges.
- 123 refus en raison d'une non-implication en PRH.
- 70 refus malgré une implication en PRH. (Cependant, 52 d'entre eux ont été partiellement complétés et contenaient de l'information sur le profil biographique du planificateur<sup>1</sup>).
- 5 questionnaires éliminés par manque d'expérience dans le poste (moins d'un an).
- 76 questionnaires dûment complétés et donc utilisables.

En conclusion, cette étude est fondée sur un échantillon de 76 questionnaires utilisables. Compte tenu que nous avons envoyé plus de questionnaires qu'il y avait de répondants potentiels, il est difficile de calculer un taux approprié de réponse. Manifestement, le rapport de 76 questionnaires utilisables sur les 1 424 questionnaires distribués (taux de 5,34%) est inadéquat. D'après une liste fournie par le Conseil du Trésor, il y aurait environ une centaine de personnes travaillant activement en planification des ressources humaines. En outre, selon les annuaires consultés, il existe environ 70 directeurs de personnel et 340 professionnels ayant des tâches touchant

---

<sup>1</sup> Ceci avait été demandé au tout début du questionnaire afin de pouvoir comparer le profil du répondant à celui du non-répondant également impliqué en PRH.

indirectement la planification des ressources humaines. La population potentielle s'élèverait donc à 510 individus, ce qui donne un taux de réponse de 14,9%.

Ce taux de réponse relativement peu élevé peut s'expliquer d'au moins cinq façons. Premièrement, la grande majorité des questionnaires distribués dans les régions ont dû être adressés à des cadres hiérarchiques supérieurs afin qu'ils transmettent le questionnaire à la personne chargée de la PRH ou qu'ils le complètent eux-mêmes s'ils étaient impliqués en PRH. Cette façon de procéder a contribué à abaisser le taux de réponse. Cependant elle a quand même permis de recevoir 46 questionnaires utilisables, soit environ 60% de l'ensemble des questionnaires utilisables (voir le Tableau 1). Deuxièmement, la longueur du questionnaire (28 pages pour le questionnaire français et 26 pages pour le questionnaire anglais) a contribué au faible retour des questionnaires. Cependant, on aurait pu s'attendre à un meilleur retour puisque, dans l'étude de Guérin (1984), le taux de réponse avait été de 40% avec un questionnaire similaire de 24 pages. Troisièmement, l'enveloppe de retour n'a pu être affranchie à cause de contraintes budgétaires. Quatrièmement, il est plausible que la culture de la fonction publique fédérale n'incite pas les fonctionnaires à participer à des études menées par un tiers de façon indépendante, c'est-à-dire, sans le support officiel des organismes centraux<sup>2</sup>. Enfin, cinquièmement, il y a eu rumeurs de grèves et, effectivement, quelques grèves sporadiques ont eu lieu à la Société canadienne des postes au moment de l'enquête et de son suivi, ce qui a de toute évidence affecté le retour des questionnaires.

Quant à la population visée par cette enquête, elle a trait aux personnes impliquées en PRH à la fonction publique fédérale. À notre connaissance, aucune statistique sur cette population n'était disponible, ce qui ne nous permettait pas de vérifier la représentativité de notre échantillon. Afin de pallier partiellement ce problème, nous avons demandé aux personnes qui travaillaient en PRH, mais qui ne désiraient pas participer à cette enquête (les non-répondants) de bien vouloir remplir la partie biographique du questionnaire. Au total, 52 personnes ont accepté de le faire, d'où la possibilité

---

2 À l'origine, le projet de recherche avait prévu de réaliser deux ou trois études de cas avant de faire le sondage par questionnaire. Plusieurs ministères ont été contactés, mais aucun n'a donné suite à notre demande. Tout au plus avons nous obtenu des entrevues, ce qui a quand même permis de réaliser une étude pilote et de développer le cadre de référence. Quant aux organismes centraux, seul le Conseil du Trésor a offert de nous aider, sans toutefois jouer un rôle actif dans la recherche. Étant donné qu'il existe une rivalité potentielle entre le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique en matière de PRH, il a alors été décidé de réaliser le projet avec le support informel du Conseil du Trésor plutôt que d'essayer de travailler de concert avec ces deux organismes centraux et de risquer de perdre tout appui.



de comparer le profil du planificateur répondant avec celui du planificateur non répondant. Du Tableau 1 ci-dessous, il appert que les profils des planificateurs répondants et non répondants sont très comparables.

**Tableau 1**  
**Profils des répondants et des non-répondants**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Répondants (N = 76)</i>	<i>Non- répondants (N = 52)</i>	<i>t ou X<sup>2</sup></i>	<i>P ≤</i>
Lieu de travail:			1,01	0,31
Ottawa	30 (39,5%)	15 (31%)		
Régions	46 (60,5%)	34 (69%)		
Salaire moyen:	45 852	42 848	1,77	0,07
Sexe:			2,01	0,15
Hommes	49 (64,5%)	27 (52%)		
Femmes	27 (35,5%)	25 (48%)		
Âge moyen:	39,58	40,85	-0,98	0,33
Expérience totale de travail:	18,79	19,44	-0,47	0,64
Expérience à la fonction publique fédérale	14,81	16,42	-1,21	0,23

## RÉSULTATS: VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Afin de tester les hypothèses de travail, le questionnaire utilisé par Guérin (1984) a été modifié. Premièrement, nous avons scindé le rôle appelé «analyse, prévision et planification des effectifs» en deux nouveaux rôles, celui d'analyse que nous avons appelé «résolution de problèmes» et celui de prévision et planification des effectifs que nous avons appelé «prévision des effectifs». Ce changement était requis puisque la planification des ressources humaines en état embryonnaire met plus d'accent sur l'analyse que la prévision. Deuxièmement, nous avons rebaptisé le rôle appelé «formulation stratégique» pour «anticipation du changement» afin de tenir compte du contexte public (où la notion de stratégie n'est peut-être pas utilisée dans le même sens que dans le secteur privé). Troisièmement, nous n'avons pas créé de rôle distinct pour «les relations avec les cadres», mais nous avons plutôt intégré cette dimension à l'intérieur des autres rôles (résolution de problèmes, anticipation du changement, prévision des effectifs et système

d'information). De cette façon, notre étude permettra de savoir s'il s'agit d'un rôle distinct important comme le suggèrent les études de Walker et Wolfe (1978) et celle de Guérin (1984) ou s'il s'agit d'une activité instrumentale qui est plutôt associée à l'exécution d'un ou de plusieurs autres rôles. Quatrièmement, nous n'avons pas créé de rôles distincts pour «la gestion des carrières» et «la planification organisationnelle». Cependant, nous les avons intégrés à l'intérieur des autres rôles (résolution de problèmes, anticipation du changement et prévision des effectifs). Enfin, nous avons élargi la notion de contrôle afin d'y inclure la mise en oeuvre.

Au total, 117 activités ont été regroupées à l'intérieur des neuf rôles suivants: (1) résolution de problèmes, (2) prévision des effectifs, (3) anticipation du changement, (4) mise en oeuvre et contrôle, (5) conception et utilisation des systèmes informatiques, (6) activités professionnelles personnelles, (7) administration du service de PRH, (8) autres activités de PRH et (9) activités générales de gestion des RH. Pour chacune de ces 117 activités, le répondant devait indiquer la quantité de temps alloué selon une échelle allant de 1 (peu) à 4 (beaucoup). (Il devait encrer le chiffre 0 si cette activité ne faisait pas partie de son poste.) Ce nouveau questionnaire, qui est une adaptation de celui de Guérin (1984), a quand même été prétesté auprès de quatre fonctionnaires fédéraux, ce qui a donné lieu à plusieurs modifications.

Compte tenu que le regroupement des activités en rôles a été fait de façon purement intuitive par d'autres auteurs (Walker et Wolfe, 1978; Guérin, 1984) et que leur catégorie n'a pas été rigoureusement testée empiriquement, nous avons choisi l'analyse factorielle pour vérifier la première hypothèse. Le taux de réponse étant plus faible que prévu, il a fallu limiter, dans cette analyse, le nombre d'activités à 15 afin de maintenir un ratio raisonnable d'observations par variable, soit un ratio de cinq observations par variable ( $76/5 = 15$ ). Pour vérifier la première hypothèse, nous avons identifié les 15 activités qui absorbent le plus de temps (moyenne  $\geq 1,91$ ). Seules ces 15 activités ont été utilisées dans l'analyse factorielle de type principal ( $R^2$  multiples dans la diagonale de la matrice de corrélation; utilisation du critère de Kaiser pour l'identification du nombre de facteurs; rotation de type varimax). Les logiciels SAS (1987) et Statgraphics (1986), installés sur micro-ordinateur, ont été utilisés pour les analyses statistiques.

Deux facteurs ont été identifiés à l'aide du critère de Kaiser ( $\lambda \geq 1$ ). Treize des 15 activités sont corrélées clairement avec l'un ou l'autre des deux facteurs. Une seule activité n'est corrélée avec aucun des deux facteurs (0,04 avec le premier facteur et 0,15 avec le second, après rotation). Étant donné que cette activité présente une communalité très faible (0,12), elle a été retirée de l'analyse et les 14 activités ont été réanalysées. Deux facteurs

ont de nouveau émergé selon le critère de Kaiser. Le graphe de Scree suggère également que l'extraction de deux facteurs semble être adéquate ( $\lambda_1 = 4,56$ ;  $\lambda_2 = 1,88$ ;  $\lambda_3 = 0,52$ , etc.). La structure obtenue est très claire et la plupart des activités sont fortement associées à un des deux facteurs. Toutes les activités ont une pondération d'au moins 0,30 sur un des deux facteurs et 11 activités en ont une supérieure à 0,50. Seule une activité a une pondération élevée sur les deux facteurs (voir le Tableau 2).

Les deux facteurs expliquent 83,9% de la variance. Le premier facteur reflète le rôle de résolution de problèmes (activités opérationnelles) tandis que le deuxième facteur identifie plutôt l'administration de la sous-fonction PRH (activités administratives). Comme l'indique le premier facteur, la relation avec les cadres semble être surtout importante pour la résolution des problèmes existants de ressources humaines. Quant au deuxième facteur, il indique l'importance accordée à l'organisation de la planification des ressources humaines ainsi qu'au rôle joué par celle-ci en matière de productivité (rendement). En bref, les planificateurs de ressources humaines à la fonction publique fédérale allouent surtout leur temps à des activités opérationnelles (facteur no 1) et administratives (facteur no 2), ce qui appuie la première hypothèse.

Pour vérifier la deuxième hypothèse, nous nous sommes servis de ces deux facteurs. En effet, la deuxième hypothèse de travail stipule que les généralistes de ressources humaines et les cadres hiérarchiques vont allouer plus de temps aux activités opérationnelles (facteur no 1 représentant le rôle de résolution de problèmes) alors que les spécialistes de la planification des ressources humaines et les professionnels de ressources humaines vont allouer plus de temps aux activités administratives (facteur no 2 représentant l'administration de la sous-fonction PRH). Chacun de ces deux facteurs a été utilisé pour créer deux échelles. La première échelle regroupe les neuf activités corrélées avec le premier facteur alors que la deuxième échelle contient les cinq autres activités associées au deuxième facteur. La fidélité de ces échelles calculée à l'aide de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,80 ( $\alpha = 0,85$  pour la première échelle et  $\alpha = 0,81$  pour la seconde). Des scores moyens pour chacun des répondants ont été calculés et chaque échelle a fait l'objet d'une analyse de variance simple. La variable indépendante désigne les quatre catégories de planificateurs de ressources humaines (spécialistes de PRH, professionnels de RH, généralistes de RH et cadres hiérarchiques) tandis que la variable dépendante a trait successivement à chacune des deux échelles formées à partir des deux facteurs. Comme l'indique le Tableau 3, aucune différence significative n'est apparue entre les catégories, ce qui ne vérifie pas la deuxième hypothèse.

**Tableau 2**  
**Analyse factorielle des 14 activités**  
**absorbant le plus de temps**

Activités	Scores moyens	Facteurs		Com.
	$\bar{x} \geq 1,91$	I	II	
I-RÉSOLUTION DE PROBLÈMES				
(9 Activités)				
Consulter les cadres pour identifier les types de problèmes à étudier . . . . .	2,28	0,73		0,58
Consulter les cadres pour interpréter les analyses et déceler les problèmes existants . . .	1,95	0,73		0,56
Proposer des actions pour résoudre des pénuries existantes. . . . .	2,02	0,73		0,57
Diffuser de l'information aux cadres . . . . .	2,02	0,65		0,57
Proposer des actions pour résoudre des excédents existants . . . . .	1,93	0,65		0,45
Proposer des actions pour résoudre des problèmes présents de relève . . . . .	2,23	0,59		0,38
Proposer des mesures visant à respecter les règles de chances égales dans l'emploi. . . . .	2,04	0,54	0,40	0,49
Obtenir l'appui des cadres pour mettre en oeuvre la stratégie . . . . .	2,03	0,52		0,28
Conseiller les employés individuellement sur leur carrière . . . . .	1,92	0,32		0,30
II-ADMINISTRATION DE LA PRH				
(5 Activités)				
Définir les responsabilités et fixer des objectifs à vos subordonnés. . . . .	2,37		0,87	0,74
Diriger le travail de vos subordonnés . . . . .	2,26		0,83	0,66
Recruter le personnel nécessaire à votre service de PRH. . . . .	1,91		0,79	0,70
Administrer les programmes d'évaluation du rendement au niveau du ministère. . . . .	2,41		0,48	0,29
Faire des analyses sur le potentiel et le rendement des individus-clés . . . . .	2,01		0,39	0,23
Lambda (avant la rotation)		4,56	1,88	
Proportion de variance expliquée (variance totale expliquée = 83,9%)		59,3	24,5	

*Remarque:* Toutes les activités ayant une pondération supérieure ou égale à 0,30 sont indiquées dans le tableau. La matrice de corrélation ainsi que d'autres statistiques peuvent être obtenues sur demande en écrivant au premier auteur.

Tableau 3

Analyse de variance: rôles par catégorie de planificateurs de RH

Rôles	Spécialistes (N = 16) $\bar{x}$ (ET)	Professionnels (N = 10) $\bar{x}$ (ET)	Généralistes (N = 41) $\bar{x}$ (ET)	Cadres (N = 9) $\bar{x}$ (ET)	Ensemble (N = 76) $\bar{x}$ (ET)	F	P ≤
Résolution de problèmes	2,46 (1,03)	2,18 (0,96)	2,10 (0,92)	2,13 (0,65)	2,19 (0,92)	0,58	0,62
Administration de la PRH	2,27 (0,88)	2,20 (0,56)	2,03 (0,73)	1,54 (0,57)	2,04 (0,75)	2,04	0,11

## RÉSULTATS: EXPLORATION DES DONNÉES

Étant donné que les quatre types de planificateurs de ressources humaines ne se différencient pas sur les 15 activités de PRH jugées les plus importantes (réfutation de la deuxième hypothèse), nous avons décidé de poursuivre l'analyse d'une façon plus exploratoire afin d'identifier les activités jugées moins importantes (c'est-à-dire absorbant moins de temps) sur lesquelles les planificateurs de RH se différencient. À cause du nombre élevé de variables (ou activités) par rapport à la taille de l'échantillon, il n'est pas possible d'analyser toutes les activités sur lesquelles les quatre types de planificateurs de ressources humaines diffèrent. Nous nous sommes donc servis de l'analyse de variance simple et de l'analyse discriminante de type *step-wise* pour identifier seulement les variables qui discriminent le plus les quatre types de planificateurs de RH. Une fois que le nombre d'activités a pu être réduit, il est alors possible d'utiliser l'analyse factorielle pour regrouper les activités les plus discriminantes en groupes homogènes appelés «facteurs». Selon la deuxième hypothèse, les différences significatives sont sensées exister sur chacun de ces facteurs entre les quatre types de planificateurs de ressources humaines.

Dans un premier temps, l'analyse de variance simple a été utilisée afin d'isoler les activités sur lesquelles les quatre types de planificateurs de RH diffèrent. Au total, des différences significatives ( $P \leq 0,05$ ) ont été observées pour 65 activités.

Dans un deuxième temps, nous avons utilisé l'analyse discriminante de type *stepwise* afin de choisir les activités qui discriminent le plus les quatre types de planificateurs de RH. Compte tenu de la taille de l'échantillon, nous nous sommes limités à l'analyse des 38 activités les plus significatives ( $P \leq 0,01$ ). De ces 38 activités, dix ont été entrées dans l'analyse. Étant donné que l'analyse discriminante n'est utilisée que pour choisir les activités les plus discriminantes, seuls les résultats globaux sont discutés. Premièrement, la relation entre les dix activités de PRH et les quatre types de planificateurs de RH est significative ( $\lambda$  de Wilks = 0,09;  $F = 7,64$ ; niveau de signification = 0,0001). Deuxièmement, des trois fonctions qui ont émergé, deux sont significatives. La première fonction (valeur caractéristique = 4,18; corrélation canonique = 0,89;  $F$  approximatif = 7,64; niveau de signification = 0,0001) explique 82% de la variation. La deuxième fonction (valeur caractéristique = 0,70; corrélation canonique = 0,64;  $F$  approximatif = 3,06; niveau de signification = 0,0001) explique 13% de la variation. Enfin, la dernière fonction (valeur caractéristique = 0,20; corrélation canonique = 0,41; niveau de signification = 0,13) explique 4% de la variance. Troisièmement, le pourcentage d'observations correctement classifiées par cette analyse discriminante est de 88%. Bien que ce pourcentage tende à surestimer la valeur prédictive de l'analyse discriminante, il est quand même une bonne indication de la valeur de cette analyse.

Dans un troisième temps, l'analyse factorielle de type principal ( $R^2$  multiple dans la diagonale de la matrice de corrélations; utilisation du critère de Kaiser pour l'identification du nombre de facteurs; rotation de type varimax) a été utilisée pour analyser les dix activités identifiées à l'étape précédente. Deux facteurs ont été retenus à l'aide du critère de Kaiser ( $\lambda \geq 1$ ); le graphe de Scree suggère également que l'extraction de deux facteurs semble être adéquate ( $\lambda_1 = 2,17$ ;  $\lambda_2 = 1,00$ ;  $\lambda_3 = 0,45$ , etc.). La structure observée est claire et toutes les activités, sauf une, sont fortement associées à seulement un des deux facteurs. Toutes les activités ont une pondération d'au moins 0,30 sur un des deux facteurs et huit activités en ont une supérieure à 0,48. Seule une activité a une pondération élevée sur les deux facteurs (voir le Tableau 4). Les deux facteurs expliquent 77,8% de la variance. Le premier facteur reflète les activités associées à la spécialisation en PRH tandis que le deuxième facteur indique plutôt les activités générales de gestion de RH. Il est intéressant de remarquer que les activités du premier facteur confirment l'état embryonnaire de la PRH à la fonction publique fédérale puisque quatre des sept activités ont trait à la promotion de cette planification. Il est également important de noter que les trois autres activités ont trait à l'analyse, ce qui est une caractéristique des spécialistes.

**Tableau 4**  
**Analyse factorielle des 38 activités**  
**sur lesquelles les planificateurs de RH diffèrent le plus**

Activités	Scores moyens	Facteurs		Com.
	$\bar{x}$	I	II	
I-SPÉCIALISATION EN PRH (7 activités)				
Se tenir au courant des activités de PRH dans les autres ministères. ....	1,31	0,65		0,44
Faire des présentations sur la PRH dans d'autres ministères .....	0,76	0,65		0,42
Écrire des articles ou des livres sur la PRH. . .	0,28	0,58		0,37
Faire des analyses sur la distribution par sexe ou par âge. ....	1,63	0,49		0,25
Sensibiliser les cadres à la nécessité de planifier les RH .....	1,89	0,49	0,33	0,35
Utiliser le système informatique pour faire des analyses statistiques .....	0,46	0,48		0,23
Faire des études d'impact pour évaluer les implications des orientations stratégiques des ministères sur les RH. ....	1,07	0,45		0,21
II-NON-SPÉCIALISATION (3 activités)				
S'occuper de santé et sécurité au travail . . . .	1,03		0,61	0,38
Administrar les programmes de rémunération	1,13		0,59	0,36
Faire de la formation .....	1,41		0,33	0,14
Lambda (avant la rotation)		2,17	1,00	
Proportion de variance expliquée (variance totale expliquée = 77,8%)		53,3	24,6	

*Remarque:* Toutes les activités ayant une pondération supérieure ou égale à 0,30 sont indiquées dans le tableau. La matrice de corrélation ainsi que d'autres statistiques peuvent être obtenues sur demande en écrivant au premier auteur.

En dernier lieu, nous avons créé des échelles à partir des deux facteurs et chacune de ces deux échelles a fait l'objet d'une analyse de variance simple. La première échelle regroupe les sept activités corrélées avec le premier facteur, tandis que la deuxième contient les trois autres activités associées au deuxième facteur. La fidélité de ces échelles, calculée à l'aide de l'alpha de Cronbach, est satisfaisante pour une analyse exploratoire ( $\alpha = 0,74$  pour la première échelle et  $\alpha = 0,51$  pour la seconde). Des scores moyens pour chacun des répondants ont été calculés et chaque échelle a fait l'objet d'une analyse de variance simple, la variable indépendante désignant toujours les quatre catégories de planificateurs de ressources humaines (spécialiste de

PRH, professionnel de RH, généraliste de RH et cadre hiérarchique). Les résultats de ces deux analyses de variance simple indiquent qu'il existe des différences significatives entre ces quatre types de planificateurs (voir les Tableaux 5 et 6). Ceci n'est pas surprenant puisque nous n'avons inclus dans l'analyse factorielle que des activités sur lesquelles les quatre types de planificateurs de RH différaient (utilisation ultérieure d'analyse de variance simple et d'analyse discriminante de type *stepwise*). Cependant, au-delà de ce résultat global, notre façon de procéder a pour avantage de pouvoir faire des contrastes entre les quatre catégories de planificateurs de RH à partir d'instruments plus fidèles (utilisation d'échelles dont la fidélité a été estimée vs. utilisation d'activités individuelles). Les résultats de ces contrastes qui se trouvent également dans les Tableaux 5 et 6 montrent que le spécialiste de la PRH tend à accomplir des activités reliées à la PRH tandis que le généraliste de RH tend plutôt à accomplir des activités générales de RH. En particulier, les contrastes montrent qu'en général, il existe, pour le rôle de spécialisation, des différences significatives entre les quatre catégories de planificateurs de RH. Par contre, la non-spécialisation, c'est-à-dire, l'accomplissement d'activités générales de ressources humaines est ce qui distingue le plus les généralistes de RH des autres catégories de planificateurs de RH.

Tableau 5

**Analyse de variance simple: spécialisation en PRH  
par catégorie de planificateurs de RH**

Rôles Contrastes	Spécialistes (N = 16) $\bar{x}$ (ET)	Professionnels (N = 10) $\bar{x}$ (ET)	Généralistes (N = 41) $\bar{x}$ (ET)	Cadres (N = 9) $\bar{x}$ (ET)	Ensemble (N = 76) $\bar{x}$ (ET)	F	P ≤
Spécialisation en PRH	1,81 (0,58)	1,11 (0,21)	0,87 (0,37)	0,52 (0,34)	1,06 (0,58)	25,9	0,0001
<i>Contrastes:</i>							
• Spécialistes vs Professionnels:						17,74	0,0001
• Spécialistes vs Généralistes:						60,31	0,0001
• Spécialistes vs Cadres:						56,56	0,0001
• Professionnels vs Généralistes:						2,81	0,0979
• Professionnels vs Cadres:						9,77	0,0026
• Généralistes vs Cadres:						5,26	0,0247



Tableau 6

**Analyse de variance simple: non-spécialisation en PRH  
par catégorie de planificateurs de RH**

Rôles Contrastes	Spécialistes (N=16) $\bar{x}$ (ET)	Professionnels (N=10) $\bar{x}$ (ET)	Généralistes (N=41) $\bar{x}$ (ET)	Cadres (N=9) $\bar{x}$ (ET)	Ensemble (N=76) $\bar{x}$ (ET)	F	P ≤
Non-spécialisation en PRH	0,56 (0,76)	0,80 (0,57)	1,58 (0,81)	0,92 (0,61)	1,18 (0,86)	8,6	0,0001
<i>Contrastes:</i>							
• Spécialistes vs Professionnels:						0,6	0,4399
• Spécialistes + Professionnels vs Cadres:						0,69	0,4104
• Spéc. + Prof. + Cadres vs Généralistes:						21,46	0,0001

## DISCUSSION ET CONCLUSION

La première hypothèse est en grande partie vérifiée puisque les planificateurs de ressources humaines allouent principalement leur temps à des activités opérationnelles (voir le facteur intitulé «résolution de problèmes») ainsi qu'à des activités administratives (voir le facteur appelé «administration de la PRH»). D'autre part, aucun facteur relatif aux activités stratégiques ou spécialisées n'est apparu. Ces résultats confirment ceux des entrevues selon lesquels la planification des ressources humaines à la fonction publique fédérale est à l'état embryonnaire. Il semble donc que les planificateurs de ressources humaines profitent de l'existence de problèmes de RH pour mettre en place leur système de planification.

Quant à la deuxième hypothèse, elle n'est pas du tout vérifiée. Les différents types de planificateurs n'allouent pas leur temps différemment, du moins en ce qui concerne les activités qui absorbent le plus de leur temps. Ceci confirme également que la PRH à la fonction publique fédérale est à un stade embryonnaire, ce qui exige sans doute des planificateurs de RH de concentrer leurs efforts vers des activités non spécialisées. Cependant, l'analyse exploratoire montre que les spécialistes se distinguent quand même des non-spécialistes dans des activités absorbant moins de temps. En particulier, les spécialistes de la PRH, comparés aux généralistes de RH, tendent à consacrer relativement plus de temps à des activités de promotion de la PRH ainsi qu'à des activités d'analyse, même si dans l'ensemble, ces activités ne sont pas celles qui absorbent le plus de leur temps.

La PRH en tant que nouveau style de gestion ne fait donc qu'émerger et n'est d'ailleurs pas encore totalement acceptée au sein de la fonction publique fédérale. En effet, parmi les questionnaires retournés, il est intéressant de noter que 123 fonctionnaires (incluant quelques directeurs de personnel et des cadres hiérarchiques) considèrent la PRH comme ne faisant pas du tout partie de leurs fonctions.

Comme les études de Walker et Wolfe (1978) et de Guérin (1984) l'ont montré, la relation avec les cadres est considérée comme importante. Cependant, selon nos résultats, les activités relatives à la relation avec les cadres sont associées avec la résolution de problèmes (Wils, Labelle et Bourgeois, 1988), ce qui tend à confirmer qu'il s'agit d'activités instrumentales sans doute très importantes lorsqu'il faut mettre en oeuvre la PRH.

En accord avec les résultats de Guérin (1984), les planificateurs de ressources humaines au Québec comme à la fonction publique fédérale sont plus tournés vers l'opérationnel que les planificateurs américains. Par contre, les planificateurs de ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale accordent plus d'importance à l'administration de la planification des ressources humaines que les planificateurs québécois et américains, ce qui reflète sans doute le phénomène bureaucratique du secteur public.

Enfin, les conclusions de cette étude doivent être interprétées à la lumière de plusieurs limites. Premièrement, il s'agit de la perception du temps alloué aux activités de planification des ressources humaines et non du temps réellement alloué. Deuxièmement, l'analyse s'est limitée, à cause du faible taux de réponses, aux 15 activités ayant absorbé le plus de temps. D'autres rôles auraient pu émerger de l'analyse s'il avait été possible d'y inclure toutes les activités. Troisièmement, l'échantillon peut être biaisé dans la mesure où quelques organismes fortement impliqués en planification des ressources humaines se sont abstenus de participer à cette enquête. Quatrièmement, certains directeurs de la planification des ressources humaines ont peut-être eu tendance à remplir le questionnaire au nom de l'ensemble des planificateurs de ressources humaines de leur ministère plutôt qu'en se basant sur le contenu de leur propre emploi comme le demandait l'enquête. Cinquièmement, il est plausible que les répondants représentent ceux qui sont les plus intéressés par la planification des ressources humaines... ou ceux, dans les régions, qui s'estiment frustrés de ne pouvoir en faire davantage à cause de la forte centralisation prévalant au sein de la fonction publique fédérale. Enfin, mentionnons que cette centralisation conduit les planificateurs de ressources humaines à consacrer du temps à une activité supplémentaire qui n'a pas été incluse dans les 117 activités de notre questionnaire, mais qui a été soulignée par plusieurs répondants: il s'agit de la relation avec les agences centrales.

## RÉFÉRENCES

- BOURGEOIS, R.-P. et T. WILS, «Compte rendu du livre de M. Morgan», *Recherches sociographiques*, vol. 28, nos 2-3, 1987, pp. 488-492.
- D'AVIGNON, G.R. *Rapport du comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite*, Ottawa, septembre 1979.
- GUÉRIN, G., «Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises (deuxième partie)», *Gestion*, vol. 9, no 2, 1984, pp. 36-43.
- MCQUEEN, J., «Integrating Human Resource Planning with Strategic Planning», *Canadian Public Administration*, vol. 1, no 1, 1984, pp. 1-13.
- MORGAN, N., *Implosion: Analyse de la croissance de la Fonction publique fédérale canadienne (1945-1985)*, Montréal, Institut de recherches politiques, 1986, 169 p.
- QUINN, J.W., *Rapport du groupe d'étude sur l'amélioration de l'administration du personnel dans la Fonction publique*, Ottawa, septembre 1981.
- SAS INSTITUTE, Inc., *SAS/stat Guide for Personal Computers*, Version 6, Cary (N. C.), SAS Institute, Inc., 1987.
- STSC, INC., *STATGRAPHICS Statistical Graphics System*, Maryland, Statistical Graphics Corporation, STSC, Inc., 1986.
- WALKER, J.W. et M.N. WOLFE, «Patterns in Human Resource Planning Practices», *Human Resource Planning*, vol. 1, no 4, 1978, pp. 189-202.
- WILS, T., C. LABELLE et R.-P. BOURGEOIS, «What Are the Roles Played by Human Resource Planners?: A Comparison of the Federal Public Sector with Other Sectors», *Document de travail 88-15*, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, octobre 1988.
- WILS, T., C. LABELLE et J.-Y. LE LOUARN, «Human Resource Planning at Québec-Telephone», *Human Resource Planning*, vol. 11, no 4, 1988, pp. 255-270.

*Human Resources Planning in the Federal Public Sector*

Human resource planning (HRP) as a new aspect of human resource (HR) management is emerging in the private sector. This research shows that HRP is also emerging in the public sector. Based on a pilot study (11 interviews) and a questionnaire survey (n = 76), this study found that HRP is emerging in some parts of the Federal public sector. Two results are of particular interest. First, when data on the

15 HRP activities to which HR planners spent most of their time are analyzed, the results indicate that HR planners tend to allocate more time to operational and administrative HRP activities (e.g., problem solving, managing the HRP function) than to strategic and forecasting activities (e.g., anticipating change and staffing forecasting). No significant differences were found among the four categories of HR planners (HRP specialist, HR professional, HR generalist, line manager involved in HRP). However, when the study focuses on HRP activities which do not absorb most of HR planners' time the results show that HR specialists, in comparison to HR generalists, tend to allocate relatively more time to specialized HRP activities (analysis, promotion of HRP) and relatively less to basic HR management tasks.

### **La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché: un réexamen**

"Un rajeunissement s'imposait, tant les changements ont été grands en quinze ans sur le plan économique aussi bien que social. Aussi le BIT sort-il une version 1989 de son ouvrage sur la négociation collective. Même auteur, John Windmuller, professeur en relations professionnelles à Ithaca (États-Unis), mais avec une analyse toute fraîche des structures de la négociation collective, le rôle de l'État... ainsi que l'étude des tendances récentes de la négociation collective dans dix pays industrialisés."

(Usine Nouvelle, Paris, France)  
ISBN 92-2-205606-X

29,75 \$ CAN

### **Gérer la productivité. Manuel pratique**

*par Joseph Prokopenko*

La productivité apparaît aujourd'hui comme la condition absolue du succès des entreprises et comme la clé du développement économique et social. Mais s'il existe quantité d'ouvrages sur le sujet, rares sont ceux qui montrent que la productivité doit être véritablement gérée. C'est dans cette optique concrète, pratique, que ce manuel est conçu. Il décrit la stratégie et les programmes d'accroissement de la productivité et en présente les instruments et les techniques. Il montre parallèlement où intervenir dans l'utilisation des moyens de production et la gestion des ressources humaines.

ISBN 92-2-205901-8

34 \$ CAN

## **BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL**

Succursale canadienne du BIT  
75 Albert Street, suite 202  
Ottawa, Ontario, K1P 5E7  
☎ (613) 233-1114

