

## Relations industrielles Industrial Relations



### Wils, Thierry, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin. *La planification stratégique des ressources humaines*

Laurent Bélanger

Volume 47, Number 4, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050822ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050822ar>

[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 review

Bélanger, L. (1992). Review of [Wils, Thierry, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin. *La planification stratégique des ressources humaines*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 47(4), 807–808.  
<https://doi.org/10.7202/050822ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1992

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

**La planification stratégique des ressources humaines**, par Thierry Wills, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, 320 p., ISBN 2-7606-1554-5

La mondialisation de l'économie associée à une récession économique, qui se prolonge au-delà de toutes les prévisions, sont des facteurs parmi d'autres qui remettent en cause la survie de nos entreprises. Dans un tel contexte d'incertitude, les directions d'entreprises cherchent à mobiliser et à fidéliser les différentes catégories de personnel en donnant à la gestion des ressources humaines un caractère plus stratégique et plus culturel. Dans cette même foulée, cet ouvrage rédigé par Guérin, Le Louarn et Wills, mérite d'être signalé et largement diffusé pour sa contribution à la formulation et à la mise en oeuvre d'un système de planification stratégique des ressources humaines. Nous retrouvons donc, réunis dans un seul traité, des concepts fondamentaux qui sous-tendent la prise en compte des ressources humaines dans l'effort de planification stratégique de l'entreprise, un modèle emprunté à la théorie générale des systèmes et une démarche de mise en oeuvre. L'ouvrage comprend ainsi trois grandes parties: une première, constituée d'un seul chapitre, fait état de l'évolution de la pensée managériale dans le domaine de la planification stratégique pour déboucher sur un intérêt renouvelé pour la gestion des ressources humaines.

On y trouve une présentation du modèle élaboré par les trois auteurs. Le modèle fait état de trois sous-systèmes: celui de la formulation stratégique tenant compte du scénario stratégique momentanément retenu par la direction générale, celui de la validation fonctionnelle permettant d'identifier la nature du système-clef de gestion des ressources humaines qu'il faut mettre de l'avant et enfin celui de la consolidation fonctionnelle, c'est-à-dire, la cohérence à établir entre le sous-système-clef retenu et les autres sous-systèmes de gestion des ressources humaines. La deuxième partie, beaucoup plus considérable, comprend quatre chapitres traitant avant tout de l'alignement des stratégies de ressources humaines avec la stratégie d'évolution de l'entreprise, ainsi qu'avec les exigences des environnements externe et interne de l'organisation. Les auteurs procèdent d'abord à une reformulation des modèles de gestion stratégique connus en retenant celui qui met de l'avant trois grandes stratégies d'évolution qui sont en même temps des stratégies de succès: celle de défenseur, celle d'analyseur et celle de prospecteur. Ensuite, ils font l'état des impacts que peuvent avoir l'une ou l'autre de ces stratégies d'évolution sur les systèmes de gestion des ressources humaines. Les deuxième et troisième chapitres de cette seconde partie se veulent un relevé du comportement de certaines variables de contexte tant à l'externe qu'à l'interne, dont il faut tenir compte au moment de retenir un scénario de gestion stratégique des ressources humaines. Le degré de cohérence que ce scénario doit entretenir avec d'autres systèmes de gestion des ressources humaines et le choix d'un tel scénario stratégique constituent le cinquième chapitre de cette partie. Un sixième chapitre forme la troisième et dernière partie de l'ouvrage. Il traite de la conception, de la mise en oeuvre et de l'évolution d'un système de planification stratégique. On y retrouve, présentés de façon très exhaustive, les facteurs qui président à l'implantation du système, les étapes de sa mise en place et surtout les problèmes que posent l'évaluation de l'efficacité d'un système de

planification des ressources humaines et ceux que présentent la fonction «ressource humaine» en général. Parmi les qualités qui font de cet ouvrage une contribution remarquable, nous retenons surtout l'effort qu'ont fait les auteurs pour présenter, dans un français très acceptable, un outil de gestion qui permettra, tant aux gestionnaires qu'aux spécialistes de ressources humaines et des relations du travail, de dépasser le niveau du discours, pour procéder à la conception et à la mise en oeuvre d'un système intégré de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une contribution qui arrive à un tournant marqué de l'évolution du domaine. Jadis, et pendant longtemps préoccupée par l'accomplissement d'activités de support sans en reconnaître leur caractère d'interdépendance, la gestion des ressources humaines, en prenant un caractère stratégique, se veut maintenant plus cohérente et plus intégrée à une vision générale de la gestion afin de contribuer effectivement au succès de l'organisation.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Joint Training Programs: A Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future**, Edited by Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld and Ernest J. Savoie, Ithaca, New York, ILR Press, 1991, ISBN 0-87546-178-6

Ce livre vise à présenter divers aspects d'une stratégie qui semble émergente dans le champs des relations industrielles aux États-Unis, au dire de certains des dix-neuf auteurs qui ont collaboré à sa réalisation. On assisterait au développement d'une nouvelle politique de formation des employés mise en place conjointement par des directions de très grandes entreprises et les syndicats de ces entreprises. Plutôt que de les remplacer, ces nouveaux programmes conjoints patronaux-syndicaux, développés sur une base d'entreprise, s'ajouteraient aux mesures traditionnelles de formation des entreprises et des syndicats.

Les objectifs visés par ce livre sont de fournir de l'information sur certaines des expériences marquantes dans ce domaine, de discuter du fonctionnement et des résultats des nouveaux programmes et d'offrir aux praticiens, aux experts et aux responsables des politiques dans le domaine du travail, certains éclairages sur cette stratégie émergente. Ce livre s'inspire clairement d'un point de vue de relations industrielles et particulièrement de relations de travail, et la plupart des auteurs adoptent généralement une vision plutôt positive à l'égard de ces initiatives.

Comme les éditeurs l'indiquent dans leur introduction, les onze chapitres du livre ne forment pas un tout homogène. Ils pourraient d'ailleurs faire l'objet d'articles séparés. Chacun a été écrit par deux ou trois auteurs différents, dont plusieurs ont été impliqués dans l'administration ou l'implantation de ces nouveaux programmes conjoints, à titre de syndicalistes, de gestionnaires, ou de consultants privés ou universitaires. Les éditeurs reconnaissent d'emblée qu'à cause de cette implication, certains auteurs peuvent avoir manqué de recul