

## Relations industrielles Industrial Relations



Shimon L. DOLAN, Randall S. SCHULER : *Personnel and Human Resource Management in Canada*. St-Paul, West Publishing, 1987, 620 pp., ISBN 0-314-32486-0

Michel Audet

---

Volume 42, numéro 2, 1987

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050323ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050323ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer ce compte rendu

Audet, M. (1987). Compte rendu de [Shimon L. DOLAN, Randall S. SCHULER : *Personnel and Human Resource Management in Canada*. St-Paul, West Publishing, 1987, 620 pp., ISBN 0-314-32486-0]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 42(2), 440–443. <https://doi.org/10.7202/050323ar>

**Personnel and Human Resource Management in Canada**, par Shimon Dolan et Randall Schuler, St-Paul, West Publishing, 1987, 620 pp., ISBN 0-314-32486-0

Le volume «Personnel and Human Resource Management in Canada» de Shimon Dolan et Randall Schuler se veut un classique de la gestion des ressources humaines dans la lignée des ouvrages de Bélanger et al. et de Werther et al.

De façon générale Dolan et Schuler ont su publier des connaissances à jour et de nombreux résultats de recherche, surtout en contexte canadien, et ce dans une forme et une structure intéressante, ce qui leur donne un net avantage sur les autres auteurs.

Le chapitre 1 de la section 1 introduit le concept de gestion des ressources humaines en tentant de faire ressortir les relations entre les activités de la fonction ressources humaines, son aspect stratégique dans l'organisation, de même que l'état actuel du rôle du service des ressources humaines et les possibilités de carrière dans le domaine.

La section 2 qui s'intitule «Planning for jobs and People» comprend les chapitres 2 et 3 qui traitent respectivement de la planification des ressources humaines et de l'analyse ainsi que de la conception du travail (work design).

La section 3 «Staffing» décrit l'ensemble du processus de dotation en abordant respectivement le recrutement et l'équité en emploi (chap. 4), le processus de sélection et l'équité en emploi (chap. 5) et l'aspect décisionnel de la sélection (chap. 6) incluant les problèmes de validité, de fidélité et d'utilité. La section IV «Appraising» aborde respectivement la cueillette des données en appréciation de la performance (chap. 7) et l'utilisation de ces données (chap. 8). Par la suite la section V «Compensating» traite successivement de la rémunération globale et de la détermination des salaires de base (chap. 9), de la rémunération selon la performance (chap. 10) et des avantages sociaux (chap. 11).

La section VI «Enhancing Human Potential» comprend les chapitres 12 et 13 qui traitent successivement du développement des ressources humaines et de la qualité de vie au travail de même que de la productivité.

Finalement la dernière section (section VIII chap. 18) se penche sur les tendances contemporaines et les défis de la gestion des ressources humaines.

À la toute fin du volume l'annexe A fait un tour d'horizon des législations canadiennes concernant certaines normes de travail tandis que l'annexe B trace un portrait des périodiques les plus importants dans le domaine de même que des associations professionnelles.

Un glossaire de plus de 400 mots complète ce volume.

Chacun des dix-huit chapitres de ce volume est structuré de la façon suivante. Tout d'abord, comme entrée en matière, les auteurs reproduisent des articles de journaux ou de revues spécialisées dans une brève chronique qu'ils intitulent «PHRM (Personnel and Human Resource Management) in the news». Ces articles ont pour but de positionner un problème ou une situation de gestion des ressources humaines dans un contexte d'actualité canadienne. Par la suite on introduit le chapitre en mentionnant les objectifs poursuivis par l'activité de GRH en question et on décrit les relations qui s'établissent entre l'activité qui fait l'objet du chapitre et les autres activités de gestion des ressources humaines. Un graphique illustre d'ailleurs très bien ces dimensions de même que les diverses composantes de l'activité qui fait l'objet dudit chapitre. Par la suite les auteurs traitent, en terme de contenu, l'activité en question en supportant leurs idées par des résultats de recherche et des données empiriques tout en référant à de nombreux auteurs, ce qui enrichit beaucoup le lecteur en terme de sources bibliographiques. À

la fin de la description et du traitement de l'activité, mais avant de passer à une brève conclusion, les auteurs font état de la dimension «appréciation et évaluation» de l'activité en question en contexte organisationnel.

Chaque chapitre inclut également des questions pour fins de discussion de même qu'un cas afin de faciliter la compréhension du chapitre et le transfert des connaissances.

L'évaluation que l'on peut faire de la façon dont est structuré ce volume est très positive. Mentionnons que contrairement à beaucoup de volumes écrits en collaboration, celui-ci démontre une consistance très forte du style et du contenu. En effet chaque chapitre étant structuré de la même façon et référant régulièrement aux autres chapitres du volume, il y a vraiment un fil conducteur et un suivi du début à la fin, ce qui facilite grandement une compréhension globale de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Cependant, certains éléments de la structure du volume laissent quelque peu à désirer. La dimension «évaluation» dans chacun des chapitres est abordée très superficiellement et dans certains cas c'est pour la forme que l'on en parle. Cette faiblesse provient sans doute du fait que les auteurs n'ont jamais jeté les bases, solidement, de la notion d'efficacité de la gestion des ressources humaines et la façon de mesurer l'apport de cette fonction de gestion à l'ensemble de l'organisation. Par contre les auteurs ont au moins eu le mérite de s'en préoccuper et d'attirer l'attention du lecteur sur cet aspect fondamental de ce champ d'activité.

Mentionnons également que la présence d'un seul cas à la fin de chaque chapitre limite la mise en pratique des concepts de même que l'évaluation de l'apprentissage. Même si un «livre du maître» fait état d'autres cas, un tel volume de base gagnerait à donner un éventail de cas, même s'ils sont plus courts, afin d'avoir des possibilités d'utilisation d'outils pédagogiques représentatifs du contenu abordé dans chaque chapitre.

Pour ce qui est du découpage et du regroupement des thèmes sous forme de section et de chapitre, on constate que les auteurs n'apportent rien de très nouveau relativement aux autres volumes «classiques» de gestion des ressources humaines. On dénote une certaine originalité chez les auteurs dans le regroupement de la planification des ressources humaines et l'analyse et la conception du travail de même que la division de l'activité «appréciation de la performance» en cueillette des données et en utilisation des données.

Cependant les auteurs ont regroupé, sans explication logique, sous le terme «Enhancing Human Potential», le développement et la formation des ressources humaines (chap. 12) de même que la QVT et la productivité (chap. 13). Déjà il y a redondance entre le chapitre 3 qui traite du «work design» et l'aspect QVT, en plus les auteurs relient sans raison valable la productivité et la QVT, et ce dans le contexte de développement du potentiel humain. La productivité, à mon avis, est une dimension beaucoup plus complexe et importante en gestion des ressources humaines et elle devrait avoir un traitement particulier dans un tel volume de base. De même la qualité de vie au travail et la dimension «work design» sont trop reliées à l'aspect macro et micro de l'organisation du travail et de la structure organisationnelle pour être incluses dans un chapitre qui porte majoritairement sur les techniques d'analyse du travail et sur le développement du potentiel humain. Il y a là une certaine confusion entre l'idéologie qui se cache derrière le «work design» et la QVT, et les techniques pour les opérationnaliser, tout comme il y a une certaine confusion face à la relation causale QVT — productivité ou développement du potentiel humain-productivité.

De plus on pourrait également s'interroger sur la pertinence d'associer dans la même section (Maintaining Effective Industrial Relations — Section VII) la santé-sécurité au travail (chap. 14), les droits des employés (chap. 15), la syndicalisation (chap. 16) et la négociation collective (chap. 17). Il va de soi qu'il existe une dimension légale et syndicale à la santé et sécurité

du travail mais les auteurs, en incluant dans cette activité la dimension du stress et des risques socio-physiologiques, semblaient vraiment vouloir l'évacuer des traditionnelles relations du travail.

Quant au contenu, les informations que l'on retrouve dans ce volume sont d'actualité et font le «tour du jardin» dans le domaine de la gestion des ressources humaines. On retrouve certains apports importants de ce volume dans des domaines comme la dotation (chap. 4-5-6), l'appréciation du personnel (chap. 7-8), la santé et sécurité au travail (chap. 14), les droits des employés (chap. 15) et les défis de la GRH (chap. 18).

En effet c'est la première fois qu'au Canada, à ma connaissance, un volume de base en gestion des ressources humaines met autant l'accent sur l'équité et la discrimination en emploi aussi bien dans l'analyse du travail, que dans la dotation et la rémunération. En matière de dotation, même si les auteurs n'ont pas donné d'exemples pour mieux expliquer les concepts de prédicteurs et critères, et que la classification des tests n'est pas très élaborée, mentionnons que le traitement du caractère décisionnel de la sélection de même que les explications concernant la validité, la fidélité et l'utilité des outils, sont des éléments très positifs.

En matière d'appréciation du personnel, les aspects relatifs à la dynamique du processus de même que l'évaluation comparative des techniques retiennent l'attention. Comme nous l'avons souligné plus tôt relativement à la santé et sécurité au travail, il est également intéressant de constater que les auteurs ont traité ce sujet avec moins d'orthodoxie que leurs prédécesseurs en y incluant des dimensions comme le stress, le burn-out et les risques socio-physiologiques.

En abordant les relations du travail sous l'angle des «droits des employés» et des droits de gérance (surtout les droits relatifs à la sécurité et la protection de l'emploi), les auteurs ont également innové.

Finalement, le dernier chapitre concernant les défis et tendances de la gestion des ressources humaines est très bien fait et porte à réflexion face au devenir de notre domaine et de notre profession et ce même avec un scénario très optimiste des auteurs ainsi que des données quantitatives qui les avantagent.

Les chapitres qui, à mon sens, sont plus ordinaires en terme de contenu sont le chapitre 1 qui introduit le concept, le chapitre 2 sur la planification, le chapitre 9 sur la rémunération, le chapitre 12 sur la formation, le chapitre 13 sur la QVT et productivité et les chapitres 16 et 17 portant sur la syndicalisation et la négociation collective.

Dans le chapitre introductif, les auteurs auraient sans doute gagné à mieux situer l'état actuel des connaissances et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et ce dans un contexte évolutif et historique. À ce sujet mentionnons des ouvrages comme ceux de Kockan et Barocci par exemple, qui situent très bien cette problématique. De plus les auteurs n'ont fait qu'effleurer des dimensions importantes de cette fonction de gestion, en contexte contemporain, comme celle des stratégies corporatives et des stratégies de ressources humaines de même que celle de l'efficacité et du positionnement organisationnels de la gestion des ressources humaines.

Dans le chapitre 2 portant sur la planification des ressources humaines, on remarque peu d'allusions à des travaux et recherches importants menés au Canada et qui ont récemment changé le portrait de cette activité (Nininger).

En matière de rémunération, le traitement des étapes pour en arriver à une structure salariale de base est très traditionnel et pas toujours cohérent de même que le traitement de cer-

tains aspects nouveaux comme la rémunération basée sur les habiletés (skill based pay) et les impacts de la participation sur la rémunération (exemples traditionnels).

Pour ce qui est du chapitre 12 sur la formation, on remarque que les auteurs ne font pas de traitement distinctif entre la formation et le développement du potentiel. Une dimension qui prend de plus en plus d'ampleur et de popularité, le développement de la carrière, pourrait également faire l'objet d'un traitement particulier.

Le chapitre 13 sur la QVT et la productivité, comme nous l'avons souligné plus haut, est probablement une des faiblesses les plus importantes de ce volume. Finalement les chapitres 16 et 17 sur la syndicalisation et la négociation collective sont très traditionnels en terme d'approche et on y dénote certains points faibles comme l'explication relative aux raisons de la syndicalisation et aux comparaisons interprovinciales, tout comme les stratégies de négociation et la notion de règlement des griefs qui ne fait pas de distinction entre procédure interne et arbitrage.

Finalement on remarque que très peu d'importance est accordée à l'aspect évaluation, vérification et contrôle de la gestion des ressources humaines, si ce n'est quelques paragraphes sommaires dans le chapitre 18.

De même il y a absence de relations entre «l'organisation» et la gestion des ressources humaines, relations souvent caractérisées par des thèmes comme le développement organisationnel, le climat organisationnel, le changement et la culture, qui sont absents de ce volume.

Mais il ne faut quand même pas être trop exigeant face à un volume qui s'adresse à une clientèle étudiante de premier cycle universitaire et qui veut faire une bonne description de ce qu'on entend par «gestion des ressources humaines».

En terme de conclusion, nous pouvons avancer que ce volume est très bien fait aussi bien en terme de structure que de contenu et qu'il est voué à un grand succès surtout au niveau de l'utilisation académique dans les universités anglophones canadiennes.

De plus, les auteurs ont su ajouter un avantage compétitif à leur volume de base en le complétant par un «volume du professeur» qui explique comment aborder le contenu au plan pédagogique et qui inclut des questions d'examen (à développement et objectifs), des cas supplémentaires, des listes de films, etc.

Mentionnons également qu'une version canadienne-française sera disponible sur le marché en 1988.

**Michel AUDET**

Université Laval

**Industrial Relations in a Decade of Economic Change**, Edited by H. Juris, M. Thompson, and W. Daniels, I.R.R.A. Series, Annual Research Volume, Madison, Wisconsin, I.R.R.A., 1985, vi, 407 pp., ISBN 0-913447-30-7

The book is a collection of eleven essays. Pierre Tabatoni in the introductory essay analyses the comparative economic performance and the general problems that major market economies have faced during the last decade. It is followed by an overview of the industrial relations system in nine industrialized countries: Australia, Sweden, U.K., U.S.A., Canada, France, Germany and Japan. Brazil was also included in this volume as an example of the pro-