

---

# CHRONOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES

Mary Felice<sup>1</sup>  
Direction de la recherche  
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications  
Commission de la fonction publique du Canada  
**1998**

**ÉBAUCHE**

---

<sup>1</sup>Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

---

# CHRONOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES

## Événements historiques et contexte de gestion

Les principaux centres d'activité consistaient en de petits groupes de personnes qui travaillaient ensemble dans des entreprises familiales ou artisanales et des exploitations agricoles familiales.

Révolution industrielle – passage de la société agricole à la société industrialisée.

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**Antiquité** Les Romains de l'Antiquité structurent le travail de sorte qu'il soit accompli par des spécialistes formés qui sont coordonnés et motivés par des gestionnaires. « Ces éléments de gestion des ressources humaines – spécialisation en fonction des compétences, coordination hiérarchique et motivation par récompense et punition – ont été présents tout au long du Moyen Âge et se sont étendus à la Révolution industrielle. » (Baird, 1992) Dans l'économie artisanale, les travailleurs étaient autonomes et possédaient de vastes compétences.

**1776** Dans son ouvrage *The Wealth of Nations*, Adam Smith traite des avantages économiques que présente la division du travail.

**Années 1800** Le modèle de mentorat/d'apprentissage du travail passe des guildes et des ateliers à domicile au travail à la chaîne qui exige peu de compétences. Les travailleurs sont interchangeables.

**1832** Charles Babbage publie *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. Il élargit la théorie de la division du travail proposée par Smith en laissant entendre que la spécialisation est aussi importante pour le travail intellectuel que pour le travail manuel.

**1868** La *Loi sur le service civil* permet la formation de la Commission du service civil, laquelle n'a d'autorité que sur le service intérieur (région de la capitale nationale).

**1882** La *Loi sur le service civil* crée la Commission des examinateurs du service civil pour tester les connaissances des candidats éventuels. Après un test préliminaire visant à éliminer à la présélection les candidats inaptes à faire partie du service civil, on procède à une épreuve de sélection.

## Événements historiques et contexte de gestion

« Henry Ford, qui se demandait souvent pourquoi les travailleurs apportaient leur tête au travail, alors qu'il n'avait besoin que de leurs mains et de leurs pieds, personnifiait la philosophie de la gestion. » (Losey, 1998)

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**Années  
1890**

Systèmes de gestion d'ateliers – le marché du travail est dominé par la machinerie et la technologie.

**1895**

Frédéric W. Taylor crée la direction scientifique.

**1908**

La *Loi modifiant la Loi sur le service civil* remplace la Commission des examinateurs du service civil par la Commission du service public, un organisme permanent. Son autorité se limite encore au service intérieur.

**1911**

Taylor publie *Les principes de direction scientifique*, un ouvrage déterminant. « La plupart des idées portant sur la direction scientifique étaient déjà connues avant l'arrivée de Taylor. Ce que Taylor a fait, c'est de les combiner en une philosophie unique. » (Freeman, 1996) L'augmentation de la productivité des travailleurs est fonction des augmentations et des primes.

**1913**

Psychologie industrielle – à mesure que les gestionnaires commencent à réaliser que la méthode scientifique adoptée pour accomplir un travail ne fonctionne pas toujours, on commence à reconnaître l'importance de la personne. Hugo Munsterberg, chercheur en psychologie expérimentale à l'Université Harvard, propose des méthodes permettant d'analyser les métiers et professions en fonction de leurs exigences intellectuelles et émotionnelles. De plus, il conçoit des tests qui permettent aux gens de mieux faire leur travail.

## Événements historiques et contexte de gestion

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

Première Guerre mondiale  
Le travail à la chaîne se structure :

- division du travail en éléments distincts;
- réglage automatique du rythme de travail;
- amélioration marquée du roulement du personnel, des salaires et des profits.

**1914-1918** La Première Guerre mondiale encourage l'élaboration d'un nombre de plus en plus grand de tests visant à évaluer les recrues militaires.

Après la guerre, le taux de chômage atteint 20 p. 100.  
L'automatisation entraîne la croissance industrielle, et la productivité augmente considérablement.

**Années 1920** L'un des principaux problèmes de gestion tient aux différences individuelles entre les employés. Dans les entreprises dotées d'un service de ressources humaines, les responsables du personnel s'attachent à élaborer des procédures d'embauche, à évaluer les exigences en matière de compétences et à rédiger des descriptions de travail. Avantages et attitudes paternalistes – la direction sait toujours ce qu'il y a de mieux pour les employés.

*Première mondiale : Foster Hewitt réalise la première radiodiffusion d'une partie de hockey.*

**1922**

La Cour suprême du Canada juge que les femmes ne sont pas des « personnes » qui peuvent occuper une charge publique. L'année suivante, ce jugement est annulé par le British Privy Council.

**1928**

**1929** La Taylor Society publie une version révisée et mise à jour du guide du praticien intitulé *Scientific Management in American Industry*. Les composantes de la direction scientifique, comme le chronométrage et les études des mouvements, ainsi que les standards de temps d'exécution du travail sont toujours pertinents et utiles à la gestion moderne.

## Événements historiques et contexte de gestion

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

Crise de 1929. À la suite des mises à pied massives dues à la crise de 1929, la syndicalisation s'étend rapidement et compromet le contrôle exercé par le patronat à mesure que l'économie s'améliore.	<b>Années</b> <b>1930</b>	Avènement de l'ère des « relations humaines ». On reconnaît qu'il existe un lien entre la supervision et le moral des employés. Début des pourparlers concernant l'habilitation des employés, le travail en équipe et la motivation psychologique.
Une ouvrière de la confiserie Ganong de St. Stephen (N.-B.) gagne 14 \$ par semaine alors que son contremaître en reçoit 32 \$.	<b>1931</b>	
	<b>1932</b>	Les études Hawthorne, menées par Elton Mayo, sont les premières à mettre en doute les postulats sur le comportement établis par la théorie de la direction scientifique. Les études permettent de conclure que les facteurs humains sont souvent plus importants que les conditions physiques pour motiver les employés à être plus productifs.
Deuxième Guerre mondiale	<b>1939-1945</b>	Les services de ressources humaines ont peine à embaucher suffisamment d'employés pour que les usines et les manufactures continuent leurs activités. Des milliers de femmes sont embauchées et formées pour accomplir le travail auparavant réservé aux hommes. On met à nouveau l'accent sur les besoins de la personne afin d'améliorer la satisfaction et la productivité des travailleurs.
Lancement du premier ordinateur électronique numérique, connu sous le nom d'ENIAC	<b>1946</b>	
Essor de l'économie d'après-guerre. <b>Tendances de gestion :</b>	<b>Années</b> <b>1950</b>	Les anciens combattants, diplômés gouvernementaux en main, grossissent les rangs des cols blancs. Les entreprises à croissance rapide se servent de l'avancement professionnel comme d'un moyen facile de motiver et de récompenser leurs employés. Par ricochet, on a de plus en plus besoin de former les cadres.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>jeu de rôles</b></li> <li>• <b>entraînement au travail en équipe</b></li> </ul>		
La première bombe à hydrogène explose dans l'atoll Eniwetok, au cœur de l'océan Pacifique.	<b>1952</b>	

## Événements historiques et contexte de gestion

Drucker publie *The Practice of Management* et présente les cinq fonctions de base du gestionnaire.

**Tendance en gestion :**  
! **méthodes de gestion participative, comme la gestion par objectifs (GPO)**

Débuts de l'équité en matière d'emploi, avec le Mouvement de libération de la femme et le Mouvement pour la défense des droits civiques.

Les premiers enfants du baby-boom — c'est-à-dire les 8 millions de Canadiens nés entre 1946 et 1966 — atteignent l'âge de 18 ans.

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**1954** Maslow énonce sa théorie sur la hiérarchie des besoins dans *Motivation and Personality*. Ces publications établissent un cadre permettant d'obtenir l'engagement des employés.

**Années 1960** « Les gestionnaires commencent à constater que la solution à leurs problèmes de productivité tient non pas au travail ou à l'employé, mais bien à une combinaison des deux... Les gestionnaires commencent à se soucier du travail et de l'employé et considèrent la productivité comme le résultat d'un appariement approprié d'emplois et de personnes » (Baird, 1992)  
La théorie des prémisses décisionnelles de Douglas McGregor influent sur la conception et la mise en oeuvre de politiques et de pratiques relatives au personnel pendant plus d'une décennie.

**1963** Le Cabinet autorise la Commission du service civil à établir un Centre de formation linguistique. On évalue le coût annuel à 900 000 dollars. Dès 1970, le Centre dispose d'un budget de 9 millions de dollars.

**1964**

**1967**

*La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) entrent en vigueur le 31 mars 1967. La Commission du service civil devient la Commission de la fonction publique.*

**1968**

Dans un article pour le *Harvard Business Review*, Herzberg écrit qu'on doit mettre à contribution le plein potentiel des employés afin qu'ils tirent satisfaction de leur travail.

## Événements historiques et contexte de gestion

Neil Armstrong et Edwin Aldrin Jr. deviennent les premiers astronautes à marcher sur la lune.

### Tendances en gestion :

- **RCB et budgétisation à base zéro**
- **Perfectionnement psychosocial**
- **Synectique**
- **Graphiques PERT**

Une étude menée en 1974 révèle que 75 p. 100 des travailleurs n'aiment pas leur emploi.

On continue de se déplacer vers une économie axée sur les services.

Naissance des ordinateurs personnels.

### Tendances de gestion :

- **cercles de qualité**
- **sondages sur l'attitude des employés**
- **programmes de constitution d'équipes**
- **gestion de style japonais**

Les bureaux à aire ouverte deviennent très répandus, tout comme la bande dessinée Dilbert.

Accélération de la bureautique.

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**1969**

Peter et Hull font la satire de la promotion jusqu'au seuil de l'incompétence dans *Le principe de Peter*.

**Années  
1970**

Les dirigeants constatent que les travailleurs sont étouffés par une bureaucratie trop lourde, et découvrent que la conception des tâches, la satisfaction des employés et le moral sont aussi importants que l'embauche, les avantages sociaux et la gestion des crises.  
Le mouvement des ressources humaines enrichit le travail et permet de former des équipes spéciales intégrées.

En 1970, la Commission de la fonction publique publie *Deux sexes dans la fonction publique*, écrit par Kathleen Archibald.

**1973**

David McClelland, psychologue de l'Université Harvard, signe l'article « Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" » dans *American Psychologist*. Il remet en question la capacité des tests d'intelligence d'évaluer les aptitudes qui contribuent au succès professionnel et lance le débat sur les moyens d'évaluer la compétence.

**1975**

**Années  
1980**

Les entreprises comprennent que, pour inciter les employés à prendre intérêt à l'entreprise et pour améliorer la productivité tout en réduisant l'effectif, elles doivent faire participer les employés à la restructuration.

## Événements historiques et contexte de gestion

Blanchard publie *The One Minute Manager*, ouvrage auquel s'ajouteront plusieurs suites.

Peters et Waterman publient *Le prix de l'excellence*. Il s'agit du livre sur les affaires qui s'est le mieux vendu de tous les temps. Invention du disque compact.

Peter Senge décrit l'organisation d'apprentissage dans son livre intitulé *La cinquième discipline*.

### Tendances de la gestion :

- **gestion du changement;**
- **réingénierie des processus;**
- **impartition;**
- **Internet, intranet, extranet**

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

**1982** Dans son ouvrage intitulé *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Boyatzis traite de l'application des compétences au travail de direction et popularise ainsi le terme « compétence ».

**1984** Dans *Competence in Modern Society*, Raven, à l'instar de Boyatzis, insère le mouvement axé sur la compétence dans l'univers des praticiens, mouvement qui était naguère l'apanage des universitaires.

**1989**

*Initiative Fonction publique 2000 (FP2000)*

**Années  
1990**

En raison de la poursuite de la réduction des effectifs ministériels au cours des premières années, les organisations deviennent flexibles et virtuelles, ce qui accroît l'insécurité des postes des employés. Les descriptions de travail restrictives ne conviennent plus aux situations d'activité en évolution.

En 1990, la CFP et le SCT publient *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique*, dans lequel on « précise les caractéristiques générales qui définissent le rendement efficace, les caractéristiques qui transcendent les fonctions spécifiques, les tendances et les styles de leadership à la mode. »

La CFP publie une série de guides concernant L'évaluation des compétences. Parmi les sujets abordés, il y a les divers types d'instruments de test destinés à la sélection du personnel, les profils linguistiques, l'évaluation des candidats ayant un handicap ainsi que le leadership et le talent de gestionnaire.

## Événements historiques et contexte de gestion

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

1992

*La Loi sur la réforme de la fonction publique modifie la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Elle permet aux gestionnaires une plus grande flexibilité afin qu'ils puissent répondre rapidement aux besoins opérationnels changeants ou permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Elle permet également à la CFP de fixer des normes de compétence aptes à mesurer le mérite.*

1996

Le *Conseil du renouvellement du personnel* met sur pied le groupe d'action sur la gestion des ressources humaines en fonction des compétences. « La fonction publique est une organisation de haut calibre où le cadre de gestion des ressources humaines est souple, adapté à la nature changeante du travail et fondé sur les compétences qui sous-tendent la mission et les valeurs de l'organisation. » (CRP, 1996)

1998

La Commission de la fonction publique publie Profil global de compétence : un modèle, qui décrit huit catégories de compétences qui vont au-delà des traditionnelles connaissances, aptitudes et habiletés afin de présenter un portrait plus complet du travailleur.

L'utilisation par la CFP de l'examen des compétences permet de constater que, des 57 organismes fédéraux étudiés, 32 utilisent les compétences soit dans un projet pilote (21) soit dans certains aspects des RH (11) et 25 ne recourent pas aux compétences dans leur système des RH..

## Événements historiques et contexte de gestion

### Le travail de demain :

- **une organisation virtuelle : des effectifs répartis utilisent la technologie électronique pour relier les travailleurs et les fonctions d'endroits éloignés**
- **des effectifs fonctionnant selon une formule juste-à-temps et des employés temporaires motivés**
- **des travailleurs polyvalents et l'élimination de l'obsolescence de la qualification des travailleurs**
- **des effectifs de plus en plus divers et âgés**

**2008**

## Événements touchant les ressources humaines et les compétences

L'organisation souple aura besoin d'effectifs dynamiques qui ne se limitent pas à une description de travail stricte et à un poste doté de fonctions uniques.  
Les employés seront de plus en plus évalués en fonction de leur engagement envers l'entreprise et non selon qu'ils atteignent ou non les objectifs prédéterminés.  
Les activités de formation/d'apprentissage mettront l'accent non pas seulement sur l'amélioration du rendement, mais aussi sur l'acquisition de compétences.  
Les employés qui possèdent des compétences diverses seront plus recherchés que ceux qui possèdent une expertise approfondie dans un seul domaine.  
Dans un monde en constante évolution, les gens qui peuvent acquérir rapidement de nouvelles compétences seront très prisés.

### Bibliographie

60 HR Predictions for 2008. (Janvier 1998) *Workforce*, p. 50-51.

Baird, Lloyd S. (1992). *Managing Human Resources : Integrating People and Business Strategy*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.

Barner, Robert. (Mars-avril 1995). Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers. *The Futurist*, p. 14-18.

*Annuaire du Canada* (1997). Ottawa : Statistique Canada.

Caudron, Shari et Jennifer J. Laabs. (1997). It's Taken 75 Years to Say...Here's To You! *Workforce*, p. 72-81.

Cipolla, Frank P. (Printemps 1996) Human Resources Management in the Federal Government: A Retrospective. *The Public Manager*, p. 17-19.

Freeman, Michael. (Printemps 1996). Scientific Management: 100 Years old; Poised for the Next Century. *SAM Advanced Management Journal*, p. 35-41.

---

Hodgetts, J.E., McCloskey, W., Whitaker, R. et V.S. Wilson. (1972). *Histoire d'une institution. La Commission de la fonction publique au Canada, 1908-1967*. Québec, PUL, 1975.

Losey, Michael. (1998) HR Comes of Age. *HRMagazine*, p. 40-53.

Conseil du renouvellement du personnel. (1996). *Rapport annuel de 1996*.

Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Sibbet, David et le personnel de HBR. (Septembre-octobre 1997) 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997. *Harvard Business Review*, Supplément.

Walton, R.E. et P.R. Lawrence. (1985). *HRM Trends & Challenges*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.

#### **Autres ouvrages cités**

Archibald, Kathleen. (1970). *Les Deux sexes dans la fonction publique*. Ottawa : Imprimeur de la Reine.

Babbage, Charles. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Londres : Charles Knight.

Blanchard, Kenneth H. et Spencer Johnson. (1982). *The One Minute Manager*. NY : Morrow.

Boyatzis, Richard E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.

Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. NY : Harper.

Herzberg, Frederick. (Janvier-février 1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, p.53-62.

Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. NY : Harper.

McClelland, David C. (Janvier 1973) Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY : McGraw-Hill.

Peter, Laurence J. et Raymond Hull. (1969). *Le principe de Peter*. NY : Morrow.

---

Peters, Tom et Robert Waterman. (1982). *Le prix de l'excellence*. NY : Harper & Row.

Commission de la fonction publique du Canada. (1990 - 1993). La série de l'évaluation des compétences. Ottawa : l'auteur.

Commission de la fonction publique du Canada. (1996). *Profil global de compétences : un modèle*. Ottawa : l'auteur.

Commission de la fonction publique du Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor. (1990). *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique*. Ottawa : les auteurs.

Raven, John. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Londres : H.K. Lewis & Co.

Smith, Adam. (1937, pub. orig. 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NY : Modern Library.

Senge, Peter et Alain Gauthier. (1990). *La cinquième discipline : l'art et la matière des organisations qui apprennent*. Traduction et adaptation de l'américain par Hervé Plagnol. Paris, FIRST, 1991.

The Taylor Society. (1972). *Scientific Management in American Industry*. Easton, PS : Hive Publishing Company. [Il s'agit d'une réimpression en fac-similé de l'édition originale publiée en 1929 à New York par Harper and Brothers pour le compte de la Taylor Society]

---

Liens Internet :

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Français : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-33.html>

Anglais : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-33.html>

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Français : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/FR/Lois/Chap/P/P-35.html>

Anglais : <http://canada.justice.gc.ca/STABLE/EN/Laws/Chap/P/P-35.html>

La LEFP modifiée par la *Loi sur la réforme de la fonction publique* (version en codification administrative)

<http://WWW.PSC-CFP.GC.CA/spb/index.htm>

La collection Frederick Winslow Taylor

<http://www.lib.stevens-tech.edu/collections/taylor/guide/index.html>

La Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management

<http://www.pfdf.org/index.html>

Dilbert Zone

<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/>

Ken Blanchard Companies

<http://www.blanchardtraining.com/home.htm>