

Prévision de la demande de travail interne à l'entreprise

par Gilles Guérin

vec pour objet l'équilibre du marché du travail interne à l'entreprise, cet article présente un modèle de prévision des aspects tant structurels que quantitatifs et individuels de la demande de travail. Le processus de prévision s'attache d'abord à dégager les composantes majeures du développement de l'organisation (type et volume des activités) puis à anticiper l'efficacité avec laquelle celle-ci sera en mesure de les réaliser (contexte technologique, organisation du travail et performance des ressources humaines) et enfin à prévoir la structure, le nombre et le contenu des emplois nécessaires à ce développement. L'approche se veut intégrée puisqu'elle présuppose la confrontation ultérieure à une prévision de l'offre de travail dans le but d'élaborer et d'opérationnaliser une stratégie globale des ressources humaines face au changement.

La demande de travail est ici analysée dans le cadre d'une planification du marché interne du travail, c'est-à-dire de cet effort de rééquilibrage d'une entité dont les composantes, la demande et l'offre de travail, sont en perpétuelle évolution sous la pression des différents facteurs de changement, tant externes qu'internes à l'entreprise. Avant d'engager les actions de nature à maintenir ou éventuellement à rétablir l'équilibre entre la demande et l'offre de travail, il est donc naturel de chercher à anticiper leur évolution future du moins celle qui est relative aux facteurs que l'entreprise contrôle ou à ceux qu'elle ne contrôle pas mais qui sont prévisibles. Ces simulations ne visent pas à décrire le marché du travail tel qu'il existera dans le futur mais plutôt tel qu'il existerait si certaines hypothèses ou scénarios d'évolution retenus se concrétisaient et si aucune action correctrice n'était envisagée.

L'offre de travail apparaît relativement facile à prévoir mais il n'en est pas de même de la demande de travail dont la prévision semble être le maillon le plus faible du processus de planification. Ceci peut s'expliquer de bien des façons, par l'absence de planification stratégique dans l'entreprise, par le caractère trop incertain de sa demande à long terme pour les biens produits ou encore par la multiplicité des acteurs qui influencent cette prévision des besoins. Contrairement à la prévision de l'offre de travail qui reste du domaine exclusif de la gestion des ressources humaines, la prévision de la demande de travail fait appel à des considérations techniques et structurelles qui la situent à la croisée du plan stratégique, du plan de développement de la technologie et des plans d'exploitation.

La plupart des programmes qui permettraient éventuellement de corriger cette

disponibilités échappent donc à ce qu'on appelle communément la gestion des ressources humaines. Il s'ensuit que ceux qui doivent prendre des décisions, à l'intérieur du processus de planification des ressources humaines, ne perçoivent pas toujours les besoins en ressources humaines sous la forme de ce qu'ils sont réellement c'est-à-dire des prévisions, construites à partir d'un certain ensemble d'hypothèse et modifiables dans certaines limites par des programmes appropriés, mais comme des objectifs qu'il faut atteindre à tout prix par un modelage exclusif des ressources humaines aux projets de l'entreprise. Certaines incohérences en découlent au niveau du développement de l'entreprise. Citons par exemple l'automatisation poussée d'un secteur où la main-d'oeuvre est abondante et de qualité, l'expansion d'une activité où la main-d'oeuvre spécialisée est rare et coûteuse, etc . . .

CONTRIBUTION À UNE APPROCHE GLOBALE

Cette interprétation restreinte du rôle joué par la planification des ressources humaines va à l'encontre des tendances modernes qui préconisent un modelage symétrique des objectifs de l'entreprise et de son organisation aux caractéristiques et aux potentialités de ses ressources humaines. Dans ce cadre élargi, qui est celui de l'équilibre du marché interne du travail décrit à la figure 1, cet article présente une méthodologie de prévision de la demande de travail qui maintient côte à côte les perspectives structurelle, quantitative et qualitative. Même si dans la réalité ces trois perspectives sont encore trop souvent projetées par des spécialistes différents dans des mondes, celui de la planification organisationnelle, celui de la planification des effectifs et celui de la planification des carrières, qu'il est difficile de concilier, cet article maintient une perspective intégrée qui facilite l'élaboration ultérieure d'une stratégie globale des ressources humaines.

que le simple fait de recourir à une approche globale réduira automatiquement tous les déséquilibres dont est affligé le marché interne du travail mais il affirme que si des solutions efficaces doivent être trouvées, elles ne pourront l'être qu'à l'intérieur de ce cadre élargi qui tient compte de la prodigieuse variété d'éléments et d'interactions qui caractérisent cette grande entité invisible qu'est le marché du travail interne à l'entreprise. Même si le fonctionnement de cette entité est particulièrement complexe, on ne peut la découper en morceaux comme les approches traditionnelles et ultra-analytiques ont tendance à le faire. Elaborer une stratégie des structures puis une stratégie de la quantité puis une stratégie de la qualité c'est découper un organisme vivant pour mieux le faire fonctionner. La stratégie globale, pour sa part, pourra être bonne ou mauvaise suivant la compétence et l'intuition de ceux qui la concevront, mais elle aura l'avantage de se situer au niveau de ce qui est objet véritable de planification, c'est-à-dire le marché du travail.

Quoi qu'il y ait à ce niveau tout un article à écrire pour défendre une telle approche, nous préférons penser en avoir suffisamment justifié la nécessité pour revenir à des considérations plus pratiques sur la prévision de la demande de travail.

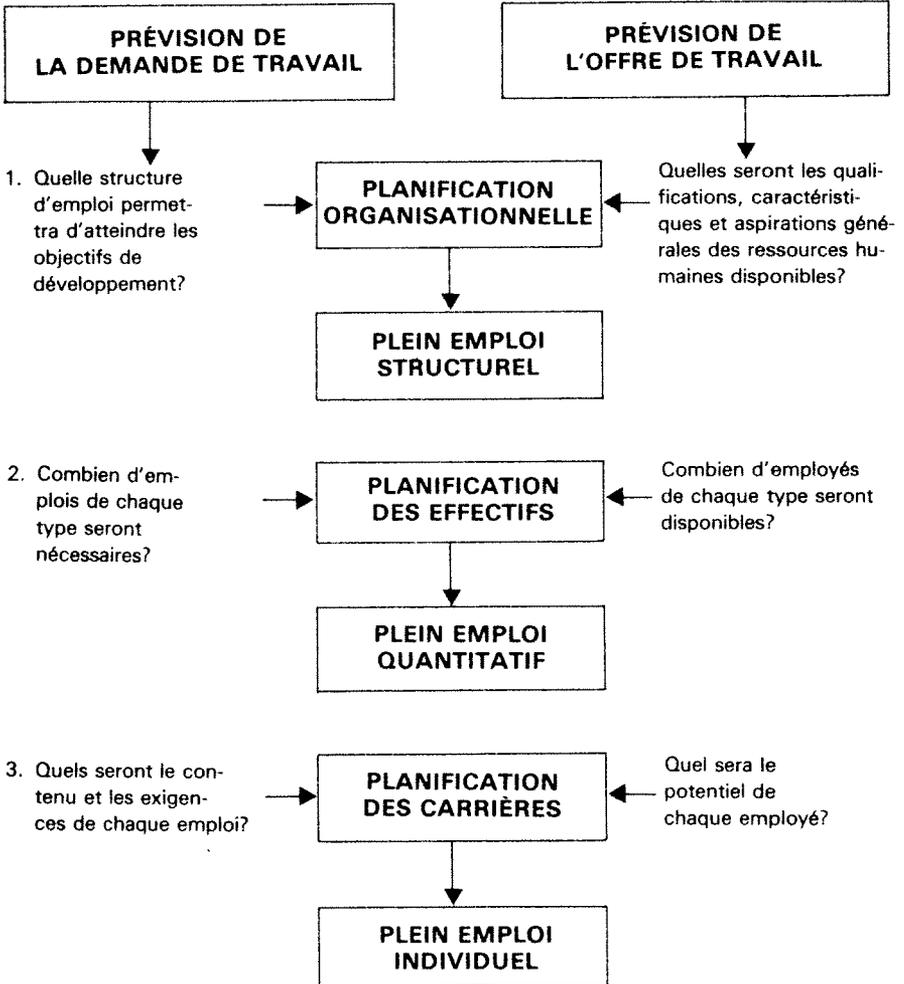
ANALYSE DU LIEN ACTIVITÉS — EMPLOIS

La phase préalable à tout effort de prévision de la demande consiste à bien cerner les différentes activités de l'entreprise puisque le type et la quantité de personnel nécessaire dépendront très naturellement du type et du volume des activités que l'on voudra voir accomplir par ce personnel. La prévision de la demande de travail dépend donc de la prévision des activités et a ses racines dans les plans¹ stratégi-

1. Le pluriel met en valeur le fait qu'il ne s'agit pas exclusivement du Plan stratégique présentant la stratégie de développement de l'entreprise mais aussi des éléments les plus stratégiques, entendu ici dans le sens de long terme, des plans d'exploitation.

FIGURE 1

Equilibre du marché interne du travail



ques de l'organisation. Si l'entreprise développe de nouvelles activités ou procède à une croissance de ses activités traditionnelles, il en résultera certainement une augmentation du nombre des emplois et possiblement la création d'emplois d'un nouveau type. Pourtant la traduction explicite des activités en structure, nombres et contenus d'emplois dépend de certains facteurs qui influencent la nature et l'efficacité du processus de production.

En premier lieu, l'organisation du travail peut modifier la structure de la demande de travail en proposant une nouvelle structure organisationnelle ou des nouvelles manières de travailler plus adaptées à la nature des activités ou aux aspirations de la main-d'oeuvre disponible. Un nouveau découpage des activités mènera par exemple à un nouveau partage des responsabilités et pourra faire appel à de nouvelles qualifications. A la limite certains emplois pourront être créés, d'autres supprimés ou tout au moins modifiés. De la même façon la technologie influence la demande de travail de l'entreprise. Que se soit par l'intermédiaire d'une restructuration préalable du travail ou par effet direct, l'introduction d'une nouvelle technologie, telle que l'automatisation de certaines tâches de production ou d'administration, substitue des qualifications et transforme des contenus d'emplois. En outre, et au même titre que l'organisation du travail, elle améliore la performance organisationnelle et à ce titre réduit les besoins quantitatifs. Enfin, pour compléter la liste des facteurs qui influencent la nature et l'efficacité du processus de production, il faut mentionner la performance des ressources humaines (motivation, absentéisme, expérience, exigences) qui additionnée à la performance organisationnelle définit la productivité du processus de production et conditionne la détermination des besoins.

Le processus de prévision, décrit à la figure 2, s'attache donc à dégager les composantes majeures du développement de l'organisation (type et volume des activités) puis à anticiper l'efficacité avec la

quelle celle-ci sera en mesure de les réaliser (contexte technologique, organisation du travail et performance des ressources humaines) et enfin à prévoir les structures, nombres et contenus d'emplois nécessaires à ce développement. Il s'agit d'une démarche logique, d'un modèle, que l'on doit garder à l'esprit lorsqu'on analyse la demande de travail qui, dans l'organisation, fait encore trop souvent l'objet d'une unique prévision directe par jugement ou par extrapolation, quelquefois d'une prévision liée à l'évolution des activités mais rarement d'une prévision liée à la double évolution des activités et de la productivité.

PRÉVISION STRUCTURELLE DES EMPLOIS

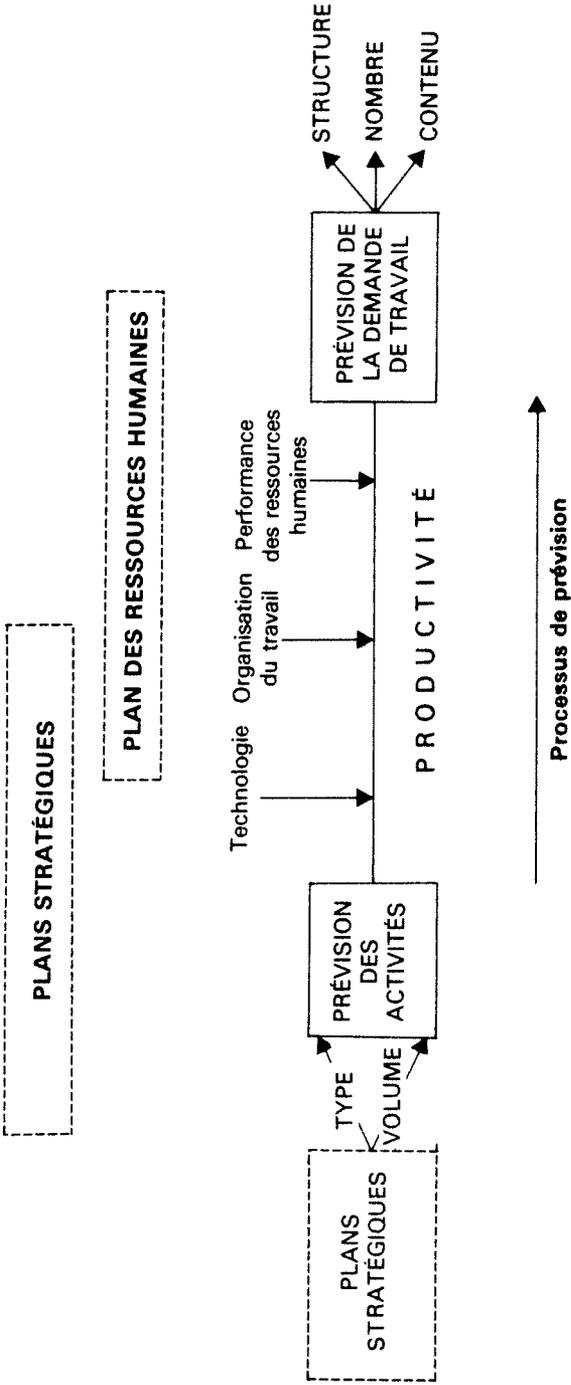
La prévision structurelle correspond à la détermination des éventails d'emplois génériques qui seront nécessaires à la réalisation des activités de développement de l'entreprise. L'expression ultérieure des besoins quantitatifs n'aura de sens que si de tels éventails reflètent tous les besoins de l'organisation.

Tout d'abord ces éventails dépendent de la nature des activités dans lesquelles s'engage l'organisation. Ainsi une activité de "production nucléaire" exige un éventail d'emplois différent de celui de l'activité de "production hydraulique", ou de "construction d'équipements". S'il s'agit d'une nouvelle activité, cette réflexion sur les structures de la demande de travail est cruciale car l'organisation ne peut transposer qu'une expérience limitée dans ce nouveau domaine et elle doit prévoir les emplois suffisamment à l'avance pour que la pénurie ou l'impréparation de certaines catégories de ressources humaines ne vienne pas remettre en cause son projet de développement.

Pourtant la manière dont le travail est organisé et le type de technologie utilisée viennent influencer la détermination de cet éventail d'emplois requis par chaque activité de développement. En premier lieu, l'organisation générale du travail, en

FIGURE 2

Le lien activités — emplois



répartissant les tâches à accomplir, en les encadrant dans un organigramme, agit sur les besoins d'emplois. Ainsi les objectifs de développement peuvent être divisés de bien des manières, chaque sous-objectif étant confié à un employé ou à un groupe d'employés. Une gestion par projet confiera la réalisation de certaines activités (construction ou recherche par exemple) à des équipes aux qualifications variées. Par contre, une gestion fonctionnelle divisera l'activité à développer en une séquence de sous-activités fonctionnellement homogènes qui seront confiées à des groupes de travailleurs possédant des qualifications semblables.

Et il existe bien d'autres manières de répartir le travail entre des unités organisationnelles: structures par produit, par type de client, par processus de fabrication, par région ou pays, etc., sans compter les structures mixtes (ou matricielles) qui semblent jouir de la faveur actuelle. On peut illustrer l'importance de ce découpage pour la prévision des emplois en prenant l'exemple des activités commerciales que certaines entreprises choisissent d'épurer de toute considération technique et de confier à des personnes reconnues pour leur aisance à communiquer et à convaincre alors que d'autres entreprises choisissent d'intégrer considérations techniques et considérations commerciales dans une fonction dite "technico-commerciale" qui sera par exemple confiée à des ingénieurs ou à des techniciens chevronnés.

Ce problème est également important pour le partage des responsabilités, et donc des emplois, entre ceux qui "conçoivent" (bureaux d'étude), ceux qui "conservent" et ceux qui "exploitent". Suivant que la conception comprend ou ne comprend pas l'élaboration détaillée des devis techniques, suivant que la mise en marche revient aux unités de construction ou aux unités d'exploitation, etc., des emplois d'un type nouveau peuvent s'avérer nécessaires ou revenir à telle ou telle unité de la structure. Autre illustration au niveau administratif où l'implanta-

tion de nouvelles formes de travail en équipe peut aboutir à la création ou à la disparition de postes de responsables de projet, de coordonnateur, ou tout simplement de cadres hiérarchiques si des sous-activités administratives traditionnelles ont été fondues ou que de nouvelles ont surgi.

Seconde hypothèse sur laquelle s'appuie la prévision structurelle des emplois², la technologie a tendance à substituer des emplois spécialisés et techniques à des emplois cléricaux ou manuels exigeant des qualifications limitées. Par exemple, l'introduction de l'ordinateur substitue des emplois d'analystes, de programmeurs et d'opérateurs aux emplois traditionnels d'archivistes, de catalogueurs et de commis aux écritures. Ou encore l'automatisation complète de certains éléments du réseau de distribution de l'électricité dans une entreprise comme Hydro-Québec substitue une main-d'œuvre technique (spécialistes en planification et en entretien) à une main-d'œuvre purement manuelle. Dans le cas d'importants changements technologiques, il est courant que l'entreprise se réfère aux structures de qualifications utilisées par d'autres entreprises expérimentant déjà cette nouvelle technologie. Il est possible de se fier aux conseils des fabricants de matériel. On note ainsi que les fabricants d'ordinateurs fournissent des renseignements sur le type de personnel que requiert le traitement automatique des informations. Par contre, si l'on est soi-même un leader expérimentant une nouvelle technologie, le prévision se complique, devient purement théorique et les tâtonnements sont inévitables.

A partir des objectifs de développement et des différentes hypothèses structurelles et technologiques contenus dans les plans interactifs de celui des ressources humaines, notamment le plan stratégique, le

2. Le lecteur prendra garde de ne pas confondre la "structure" des emplois que l'on cherche à prévoir et la "structure" de l'organisation qui dépend de la manière dont le travail est organisé au niveau le plus général.

plan de développement de la technologie et les plans d'exploitation, il est donc possible d'obtenir un premier éclatement des objectifs et donc des responsabilités dans l'entreprise. Il s'agit d'une première structuration, spatiale si on peut dire, de la demande de travail. Suivant que les responsabilités ainsi définies seront compatibles avec le contenu d'un emploi, ou d'un groupe d'emplois aux qualifications homogènes, ou d'un groupe d'emplois aux qualifications complémentaires, on définira une seconde structuration qu'on peut qualifier cette fois d'occupationnelle et qui mettra en valeur l'éventail des qualifications nécessaires à l'intérieur de chaque unité de travail. Que les agrégations emplois se fassent par la suite par niveau hiérarchique, par région, par fonction ou par occupation, il est impératif que la structure initiale qui sert de cadre à ces regroupements numériques, respecte la double structuration précédente qui dépend des hypothèses au niveau de l'organisation du travail et de l'introduction des changements technologiques.

LA PRÉVISION STRUCTURELLE ET LES FACTEURS HUMAINS

On doit noter que la prévision structurelle de la demande de travail a été bâtie jusqu'ici à partir de préoccupations organisationnelles, notamment la stratégie du développement et ses prolongements à long terme au niveau de l'exploitation. Cette démarche respecte le cadre d'analyse de la figure 1 mais elle apparente la planification à un processus séquentiel peu conforme à la réalité. En fait, il n'y a que pendant la première année d'implantation de la planification que l'on est ainsi tenu d'élaborer une prévision structurelle de la demande qui tienne compte uniquement des objectifs de l'organisation et parallèlement, d'une prévision structurelle de l'offre qui tienne compte exclusivement des qualifications, des caractéristiques et des aspirations agrégées de la ressource humaine. Si le processus "glisse" depuis un certain nombre d'années il est en fait plus probable que des réconciliations au niveau de la

structure aient été envisagées dans les stratégies globales des années précédentes. La prévision de référence que nous venons d'élaborer doit donc être corrigée pour tenir compte des politiques et programmes en voie d'implantation et de leur influence au niveau de la structure des emplois. C'est ainsi que seuls les déséquilibres non corrigés par les stratégies précédentes ou occasionnés par des changements subits tant au niveau de la stratégie de développement que des disponibilités en ressources humaines pourront donner lieu à des changements dans la stratégie des ressources humaines. De cette manière on perçoit comment le facteur ressources humaines influence la prévision structurelle de la demande de travail. Cette influence s'exerce généralement à travers une restructuration préalable du travail ou un changement technologique qui visent à ce niveau, l'amélioration ou plutôt l'adaptation des structures et de la technologie à l'environnement humain et non plus la seule réalisation des objectifs de développement de l'organisation.

On retrouve ainsi la distinction que font les théoriciens de la planification organisationnelle entre structure "théorique" tournée vers les objectifs de l'organisation et structure "réaliste" tenant compte des qualifications des ressources humaines disponibles ainsi que des objectifs et aspirations qui lui sont spécifiques. Il ne faut pas croire que ces compromis sont toujours favorables aux employés; ainsi par exemple la fréquence des arrêts de travail ou la pénurie de certaines catégories d'employés peuvent accélérer l'introduction d'un changement technologique et contribuer à l'élimination de certains emplois. De la même façon les exigences salariales particulièrement élevées d'un groupe d'employés peuvent favoriser la réorganisation des activités et le recours plus substantiel à un groupe d'employés dont la performance est plus élevée ou les exigences moindres. D'un autre côté les modifications structurelles chercheront à accroître le niveau de

responsabilités des individus les plus compétents et à masquer l'importance des individus dont le potentiel apparaît plus réduit. Cette structure-compromis pourra également s'écarter de la structure théoriquement la plus satisfaisante aux yeux de l'organisation si les pressions de l'environnement humain pour des nouvelles formes d'organisation du travail et à travers elle pour une meilleure qualité de vie au travail, se font suffisamment vives et que la réalisation des objectifs de l'entreprise apparaît menacée par exemple par des grèves, du gaspillage ou une élévation démesurée de l'absentéisme et du roulement.

Arrivé à ce stade, les grandes lignes du plan de développement, c'est-à-dire les installations à construire, les nouvelles technologies à développer, les nouvelles politiques de vente et de relations avec le client, la conquête de nouveaux marchés industriels ou internationaux, ont été traduites en une structure d'emplois génériques développée à partir des axes hiérarchique, fonctionnel, géographique et occupationnel de l'organisation. Il reste maintenant à attacher des nombres à cette structure principalement en tenant compte du volume des activités à accomplir. Dans la pratique la structuration occupationnelle et la prévision quantitative sont souvent faites simultanément et des méthodes de prévision telles que la méthode de l'équipe-type présentée dans les paragraphes suivants intègrent les deux préoccupations à tel point qu'il devient tentant pour le prévisionniste de favoriser la préoccupation quantitative qui ne remet pas en question la structure occupationnelle et peut faire l'objet d'une modélisation beaucoup plus poussée. Il faut pourtant, avant toute prévision quantitative, s'interroger sur l'éventail actuel des emplois et sur la nécessité future de l'étendre ou de le modifier pour tenir compte des plans de développement ou d'amélioration. Cette réflexion devrait se faire en priorité lorsque l'entreprise:

- développe de nouvelles activités,
- introduit un changement technologique,
- procède à une modification de son organisation du travail,
- fait face à des changements majeurs des qualifications, caractéristiques et aspirations de ses employés. Seule cette manière de faire permet d'assurer l'efficacité de la prévision quantitative; elle présente également l'avantage d'intégrer la prévision qualitative en faisant ressortir les types d'emplois dont le contenu est affecté par le changement et qui doivent faire l'objet d'une analyse prévisionnelle de contenu pour orienter les programmes de recrutement, formation, affectation, etc.

LA PRÉVISION QUANTITATIVE ET LES APPROCHES "BOTTOM-UP" et "TOP-DOWN"

Dans l'entreprise le processus de prévision des besoins quantitatifs commence par les estimations à long terme que doivent compléter chacune des unités administratives. Même si certains paramètres relatifs au développement stratégique de l'organisation peuvent être inconnus à ce niveau, de telles prévisions ne doivent pas être négligées car elles incorporent une foule d'informations, connues à la base et difficilement accessibles aux spécialistes de la prévision³. Pourtant ces estimations ayant tendance à refléter le "souhaitable" plutôt que le "nécessaire", les agrégations successives auxquelles elles seront soumises (approche "bottom-up") devront être contrôlées par une approche plus directe qui relie formellement la demande de travail au type et au volume des activités prévues dans les plans stratégiques de l'organisation. Ces prévi-

3. Ainsi Milkovich, G. et al., dans un article de Management Science, Vol. 19, No. 4, Part I, décembre 1972, démontrent que de telles estimations "intuitives" encadrées à l'intérieur d'une méthode Delphi peuvent conduire à des prévisions plus proches de la réalité que certains modèles mathématiques, en l'occurrence un modèle multivarié de trois régressions linéaires.

sions très étroitement reliées aux objectifs généraux de l'organisation seront désagrégées (approche "top-down") et réconciliées dans la phase décisionnelle avec les prévisions émises par la base.

Il y a peu à dire sur la méthodologie relative à l'approche "bottom-up" puisqu'il s'agit le plus souvent d'une prévision par jugement qui fait plus appel à l'expérience et à l'intuition qu'à l'identification objective et quantifiée des facteurs qui influencent la demande de travail. Par contre, dans le cadre de l'approche dénommée "top-down", les méthodologies relatives aux méthodes de "l'équipe-type" et de "l'indicateur d'activité" seront présentées puisqu'elles correspondent aux deux types de gestion les plus répandus. La première, en calculant les besoins en ressources humaines à partir de comparaisons des projets à réaliser avec des projets-types pour la réalisation desquels des équipes-types ont été identifiées, correspond à un style de gestion "par projet" bien adapté aux activités de construction et de recherche où de larges éventails de qualifications sont nécessaires et où les ressources peuvent varier grandement dans le temps et d'un projet à l'autre. Par contre dans une gestion fonctionnelle où les spécialistes du même type sont regroupés en vue d'accomplir une activité générale, bien délimitée et non temporaire la méthode de "l'indicateur d'activité" qui lie la croissance du groupe de travailleurs spécialisés à la croissance d'un indicateur reflétant le volume d'activité attendu de cette main-d'oeuvre, est plus approprié.

Ces deux approches s'appliquent beaucoup mieux à la prévision de la main-d'oeuvre directe, dont l'output est facilement mesurable, qu'à la prévision des cadres dont les activités sont plus variées et de ce fait plus difficiles à identifier. Comme dans ce dernier cas les préoccupations de quantité s'estompent au profit des considérations de qualité, de la structure on passe directement à la défini-

tion du contenu d'emplois, nous esquisserons le problème particulier des cadres dans un paragraphe-charnière situé entre la prévision quantitative et la prévision qualitative.

MÉTHODE DE L'ÉQUIPE-TYPE

La méthodologie de cette approche se résume à quatre étapes:

- 1- Définition des équipes-types relatives à des projets-types**
- 2- Liste des projets à réaliser**
- 3- Ressources requises par projet**
- 4- Agrégation par type de ressources.**

La première étape représente la banque de données qu'il faut construire avant d'espérer pouvoir élaborer des prévisions de besoins. Il s'agit de recenser le personnel nécessaire à la réalisation des projets-types les plus consistants avec la vocation de l'entreprise. Le champ d'activité de l'organisation définit plus ou moins ces projets-types mais il leur arrive d'être conditionnés par le type d'équipement utilisé. Ainsi l'équipe-type peut s'identifier au personnel requis pour faire voler un avion sur une ligne donnée, pour faire fonctionner un haut fourneau pendant vingt-quatre heures ou pour construire une centrale électrique d'une certaine puissance. Ces projets-types peuvent être plus ou moins agrégés suivant l'horizon de prévision; ainsi dans l'exemple précédent de la centrale, les caractéristiques de puissance et la nature de la technologie utilisée pour produire l'électricité peuvent suffire à anticiper les ressources nécessaires à long terme. A plus court terme il faudra partir de sous-projets-types tels que: galerie d'amenée d'une certaine longueur, conduite forcée d'un certain volume ou évacuateur d'une certaine puissance, pour bâtir une prévision réaliste des ressources qui tienne compte des disparités relatives à chaque projet, par exemple de la disposition du site, de la géologie du sol,

des adaptations locales, etc.

Il est donc possible de définir, soit par des techniques scientifiques de mesure du travail, soit par l'expérience comme c'est le cas le plus fréquent ou encore par des recherches théoriques, la nature et le volume de l'équipe de travail nécessaire à la réalisation de chacun des projets-types identifiés. Une fois ces données rassemblées il devient assez aisé de décomposer chaque projet de développement en un certain nombre de projets-types dont les équipes-types correspondantes une fois agrégées définiront les besoins en ressources humaines. Notons que la détermination des besoins, une fois l'information sur les équipes-types rassemblée, apparaît purement mécanique et qu'elle peut être confiée à un ordinateur.

MÉTHODE DE L'INDICATEUR D'ACTIVITÉ

La méthode précédente s'avère précise puisqu'elle associe chaque besoin en ressources humaines à un projet de travail bien déterminé. Pourtant dans certains contextes où le travail n'est pas ainsi structuré en projets ou bien n'a pas encore eu le temps de l'être puisque les prévisions réfèrent à des horizons plus lointains, il sera nécessaire de regrouper les ressources humaines en groupes de qualifications homogènes et de lier leur croissance à un indicateur dont l'évolution pourra être anticipée à partir des plans stratégiques. Ainsi une compagnie d'aviation pour des horizons à moyen terme, c'est-à-dire 1 à 2 ans pour ce type d'industrie, aura certainement un plan des vols qui détaille les lignes assurées, la fréquence des liaisons et le type d'appareil utilisé en fonction de la demande. La méthode de l'équipe-type sera alors tout à fait indiquée pour évaluer les besoins en ressources humaines et d'ailleurs la plupart des compagnies ont des programmes informatiques qui prévoient ces besoins, le plus souvent même en y introduisant des critères d'optimisation au niveau

des coûts salariaux, du nombre de personnes utilisées ou des conditions de travail. Pourtant à plus long terme ce plan des vols n'existe plus et les prévisions de ressources, nécessaires à l'élaboration de politiques cohérentes dans les domaines du recrutement, du développement ou de la relève devront être bâties à partir d'autres concepts que celui du "projet" de travail. Généralement, ce sont les différents éléments de la demande même, mesurés à travers des indicateurs appropriés qui servent de guides pour l'élaboration des besoins à long terme. Ainsi dans l'exemple précédent de notre compagnie d'aviation, la prévision de la demande à long terme, exprimée sous forme de sièges-mille offerts ou de tonnes-mille transportées à long terme définira les besoins en ressources spécialisées comme le personnel volant, le personnel d'entretien ou le personnel affecté aux activités de fret. Dans une autre industrie où le travail est organisé sur une base fonctionnelle, ce sera le nombre d'emplois relatifs aux activités d'exploitation de la production hydraulique qui sera par exemple relié au nombre de groupes d'alternateurs qui seront en exploitation à l'horizon considéré, etc.

Dans tous ces exemples, une liaison statistique a été décelée dans le passé entre le niveau des activités et le nombre des emplois et on la projette dans le futur en espérant qu'elle sera toujours valide. Notons que dans le cas le plus fréquent d'une liaison linéaire, la prévision du nombre d'emplois se fait à partir d'un ratio de productivité moyenne, égal au rapport du volume de l'indicateur d'activité sur le nombre d'emplois requis pour cette activité, et constant dans le temps.

La méthodologie de cette deuxième approche apparaît maintenant plus clairement; elle comprend cinq étapes:

- 1- Définition des emplois dont on veut prévoir l'évolution
- 2- Choix des indicateurs relatifs à chaque groupe d'emplois

- 3- **Calcul des rapports de productivité moyenne** (= volume de l'indicateur/nombre d'emplois)
- 4- **Prévision du volume des indicateurs aux différents horizons**
- 5- **Prévision des ressources par type d'emploi aux différents horizons.**

GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Les deux approches précédentes ont été traitées dans un contexte de productivité constante ce qui est complètement irréaliste à long terme. Il reste donc à établir des prévisions qui incorporent les gains de productivité anticipés à partir des améliorations techniques, d'une meilleure organisation du travail et éventuellement d'une meilleure performance des employés.

Ces gains de productivité seront d'autant plus facilement quantifiables que les outputs de travail sont identifiables. La méthode de l'indicateur d'activité qui regroupe de grands groupes de travailleurs spécialisés dans le même domaine d'activité se prête donc beaucoup mieux que la méthode de l'équipe-type à une prise en compte des gains de productivité. Dans ce cas, il suffit d'incorporer une sixième étape à la méthodologie qui vient d'être décrite. Le ratio de productivité moyenne n'est plus une constante mais une estimation variable qui tient compte de l'évolution moyenne de la productivité dans le passé et incorpore les changements prévus dans les plans stratégiques (changements d'échelle, changements technologiques), les nouvelles formes d'organisation du travail (restructuration, travail en équipe, nouveaux contenus de tâche, aménagement du temps de travail, surtemps et congés, etc.) et l'évolution des performances individuelles (apprentissage et expérience, effort et motivation). Dans cette prévision, les changements technologiques et structurels sont certainement les causes des variations les plus significatives et les plus brusques, les autres contributions se limitant à une

amélioration plus mineure et progressive (voir courbes d'apprentissage un peu plus loin). Pourtant la prévision des gains de productivité sera souvent délicate car la plupart des changements technologiques ou structurels sont des cas particuliers.

L'organisation ayant rarement expérimenté dans le passé un changement identique, l'analyse historique de la productivité sera bien souvent inutile; d'ailleurs ces changements peuvent modifier en même temps la structure des emplois ce qui rend impossible le recours aux expériences passées pour la prévision des nouveaux emplois. Il faut alors comme pour la prévision structurelle profiter des expériences des autres entreprises, des conseils du manufacturier ou procéder par voie de recherche, analogie . . . ou jugement intuitif.

L'approche par équipe-type est souvent moins concernée par les gains de productivité car 1°) la prévision porte généralement sur un horizon plus restreint et 2°) le contexte structurel et technique est habituellement constant pour chaque projet-type. Il s'ensuit que les gains de productivité réfèrent ici uniquement aux améliorations de la performance humaine dues à l'expérience et à la répétition de projets identiques. L'évolution de ces gains peut se mesurer à travers ce que l'on appelle communément les "courbes d'apprentissage" qui reflètent la capacité du groupe d'employés à maîtriser ses techniques de travail et à fonctionner de plus en plus efficacement dans un contexte donné. Il s'agit alors de pourcentages qui indiquent la décroissance du temps nécessaire à une équipe de travail pour effectuer un projet d'un type donné. Cette décroissance est souvent constante pour chaque "doublement" du nombre de projets réalisés. A temps de réalisation constant, les besoins en ressources humaines diminuent donc avec l'expérience acquise sur un projet d'un type donné.

PREVISION STRUCTURELLE ET QUANTITATIVE DES EMPLOIS DE CADRES

Tout ce qui vient d'être écrit s'appliquait à la main-d'oeuvre qui a une contribution facilement identifiable et directement reliée aux activités du plan de développement. Il n'en est pas de même des groupes de travailleurs qui ne possèdent pas ces caractéristiques et notamment des cadres qu'il est difficile de regrouper en groupes fonctionnellement homogènes de taille significative ou de rattacher à un projet unique de travail. Pour ce qui est des tâches d'encadrement de la main-d'oeuvre: contremaîtres, surintendants, ingénieurs de chantier, etc., la technique des ratios telle qu'appliquée dans la méthode de l'équipe-type semble suffisante. La technologie et l'organisation du travail déterminent des ratios qui, appliqués aux prévisions de la main-d'oeuvre directe, définissent les prévisions de l'encadrement nécessaire. Par contre pour les cadres des activités administratives des sièges sociaux ou des administrations régionales, il devient très difficile de lier la prévision des effectifs à la prévision des activités du plan de développement, même si celui-ci ne devrait pas manquer d'attirer l'attention sur les nouvelles activités administratives à mettre en place ou sur les traditionnelles qui ne seront plus assurées. Comme un petit nombre de personnes sont concernées par chacune de ces activités, c'est encore l'organigramme prévisionnel tourné vers la réalisation exclusive des objectifs de l'entreprise qui permet de coordonner les différentes activités administratives et de définir les besoins en tenant compte du rôle joué par chaque cadre dans la structure administrative. Comme il existe bien des manières d'organiser le travail, depuis la simple ligne hiérarchique jusqu'à la structure fonctionnalisée à l'extrême, certaines entreprises seront tentées de contrôler la croissance de leur effectif-cadre et donc le développement de leur structure administrative à partir du taux de croissance de l'entreprise ou d'un certain ratio de la main-d'oeuvre directe.

Il faut rappeler pourtant que ce n'est pas tant la quantité que la qualité des cadres qui conditionne la performance d'une organisation. Une poignée de postes clés confiés à des individus à fort potentiel peut faire la différence entre une entreprise gérée efficacement et une entreprise gérée médiocrement. C'est, à ce niveau, la coordination des responsabilités et l'adéquation des aptitudes individuelles aux exigences du poste qui assureront un plein emploi en qualité finalement plus prometteur pour l'entreprise qu'un plein emploi en quantité qui reste, au niveau des cadres, un choix parmi bien d'autres possibles. Pour ce groupe d'emplois, les effectifs et la relève disponibles dépendront en grande partie des efforts de développement des individus et de l'articulation de leurs expériences de travail. La planification des effectifs passe donc par une planification préalable des carrières dont la nature est beaucoup plus individuelle, qualitative et tournée vers le long terme.

PREVISION QUALITATIVE DE L'EMPLOI

La définition des emplois génériques était suffisante pour l'expression quantitative des besoins prévisionnels dans un contexte de planification des effectifs. Dans un contexte de planification des carrières, ceci n'est plus suffisant car dans une même unité, les emplois d'une même classe générique n'ont pas tous le même contenu et de ce fait les mêmes exigences. Il faut donc analyser chaque emploi spécifique pour préciser son contenu, ses exigences et son avenir à partir des changements anticipés. Ainsi les titres d'emplois "Ingénieur" ou "Technicien" comprennent des emplois spécifiques ou postes de travail qui ont des contenus très variés et qu'il faut différencier si l'on veut espérer recruter, former, évaluer et rémunérer avec efficacité les titulaires de ces emplois.

Avant d'entreprendre la prévision à proprement parler de l'emploi il est bon de rappeler le type d'information sur les emplois qu'il est utile de collecter et de

mettre à jour le plus régulièrement possible. Pour ce faire l'entreprise procédera à ce qu'on appelle habituellement une analyse des emplois. Le sens attaché à ce terme a bien varié au fil des ans; après la conception taylorienne de mesure du travail à travers ce qu'on appelle maintenant les temps et mouvements, l'intérêt s'est déplacé vers une meilleure connaissance de l'homme et une certaine adaptation du travail à l'homme. Que cet ajustement se fasse en fonction des caractéristiques et connaissances de l'individu ou comme c'est le cas actuellement en mettant l'accent sur les aspirations et les motivations, il n'en reste pas moins que l'analyse des emplois est un outil indispensable pour dresser le tableau de chaque emploi et permettre ainsi de situer le potentiel de chaque employé par rapport aux exigences de l'emploi.

INFORMATIONS RECUEILLIES PAR L'ANALYSE D'EMPLOI

Les informations que l'analyse d'emploi a pour mission de recueillir se divisent en deux groupes suivant qu'elles décrivent l'emploi ou dressent le profil de ses exigences.

La description d'emploi comprend le titre de l'emploi et un sommaire de l'emploi: activités des travailleurs, matières et matériel utilisés, articles produits ou services rendus; le contenu de l'emploi peut aussi être décrit en termes d'attributions et de responsabilités. Il s'agit jusqu'ici de la réponse à la question: que fait le travailleur? C'est la description intrinsèque du travail qui doit être complétée par une description extrinsèque des conditions de travail. Il peut s'agir de l'environnement externe de l'emploi: localisation, bruit, fumée, poussières, risques . . . ou des interactions avec les supérieurs, subordonnés et autres travailleurs.

Cette dernière description peut se faire sous forme de relations, pouvoirs, délégations, etc. Le groupe de facteurs précisant les responsabilités et celui précisant les

contraintes seront les éléments principaux de la rémunération de base attachée à l'emploi. Quelquefois la description des possibilités d'avancement et de mutations, s'ajoute à la description de l'emploi. L'avancement ou la mutation d'un travailleur en particulier dépend de ses aptitudes et de sa personnalité mais la définition des filières promotionnelles dépend de la politique générale de l'entreprise, des conventions collectives et de plusieurs autres facteurs économiques, notamment le degré d'internalisation du marché de travail de l'entreprise. Pour que ces choix économiques ou stratégiques soient opérationnalisés, il faut que les différentes filières promotionnelles soient intégrées aux descriptions d'emploi. On peut se contenter de mentionner les emplois hiérarchiquement supérieurs qui sont considérés comme une promotion et ceux de même niveau qui représentent une reconversion possible ou un complément d'expérience profitable. Enfin surtout dans le cas d'une gestion par objectif il est utile de compléter la description de l'emploi par des critères de performance qui permettront de fixer des standards, de contrôler l'évolution des réalisations par rapport aux objectifs et de modifier s'il y a lieu le comportement de l'employé ou la description de l'emploi.

Dans la deuxième classe d'informations se rangent toutes les aptitudes, connaissances, qualités, etc., exigées par l'emploi. Le recrutement, la formation, les promotions doivent pouvoir s'appuyer sur de telles données fournies par l'analyse des emplois. Pour énumérer les différentes classes d'exigences d'un emploi, mentionnons les capacités physiques, les aptitudes, l'instruction, la formation et l'expérience. Mais il faut aller plus loin si l'on veut rejoindre le potentiel de l'individu à travers ses aspirations et ses motivations. A l'exemple de la CDCP⁴ on mentionnera alors les intérêts et les dispositions particulières sinon les talents que doivent avoir les personnes qui désirent occuper cet emploi.

4. CDCP: Classification et dictionnaire canadiens des professions, nos 12-526 F et 12-537 F de Statistique

RÉALITÉ DE L'ANALYSE DES EMPLOIS

Le paragraphe précédent correspondait à une présentation théorique des informations que devrait recueillir l'analyse d'emploi; en fait peu d'entreprises collectent autant d'informations. Les raisons invoquées sont toujours les mêmes: manque de ressources financières, manque de spécialistes, équation coûts-bénéfices défavorables. Les entreprises fonctionnent alors avec des descriptions d'emplois partielles et démodées, vestiges d'une action ponctuelle menée il y a quelques années et jamais poursuivie. Les utilisateurs potentiels (recrutement, formation, organisation, rémunération) doutent alors de la fiabilité des analyses et les utilisent de moins en moins ce qui justifie d'y allouer de moins en moins de ressources, etc. Plus grave encore, l'employé qui est censé ne rien cacher de ses capacités, de ses aptitudes et même de ses aspirations doit s'engager pour plusieurs années sur un emploi qu'il connaît mal et qu'il peut imaginer de bien des façons à travers la description "passe-partout" de l'analyse des emplois ou la présentation souvent idéalisée de son futur supérieur. Les déceptions ultérieures peuvent alors être à la mesure de l'inefficacité qui en découle.

Pourtant il apparaît inconcevable d'utiliser un fichier du personnel qui n'a pas été mis à jour depuis plusieurs années; on admet que les ressources humaines changent, évoluent au niveau du potentiel, des aspirations ou même des caractéristiques. On admet également que les emplois changent au rythme du développement des nouvelles activités, des changements technologiques, des réorganisations du travail. On accepte enfin l'idée d'un plein emploi en qualité, source simultanée de productivité et de satisfaction, qui découlerait d'une trame d'affectations visant l'adéquation la plus satisfaisante possible entre le potentiel des individus et les exigences actualisées des emplois. Au niveau des cadres surtout, il est clair que ce plein emploi en qualité a

autant de valeur sinon plus que le plein emploi quantitatif recherché par la planification des effectifs.

Il y a donc consensus sur les objectifs mais la volonté de changement vient s'effriter sur les besoins tant soit peu coûteux d'une information de qualité. Pourtant on pourrait penser ici comme dans bien d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, que la présence d'un spécialiste en "analyse des emplois" n'est pas toujours nécessaire. Ainsi, on pourrait songer au niveau des cadres à une évaluation mixte de l'employé et de son emploi lors de cette fameuse rencontre annuelle supérieur-subordonné que la plupart des entreprises tentent de généraliser à l'ensemble de leur personnel-cadre. Que ce soit au niveau de l'évaluation du rendement de l'employé, de l'évaluation de son potentiel à long terme, de la mise à jour du contenu et des exigences de son emploi, de l'analyse de ses besoins de formation, de la fixation des objectifs de travail pour l'année suivante, il s'agit toujours des facettes d'une même relation employé-emploi qu'il n'y a pas lieu de fractionner à l'infini ni de confier à des spécialistes. Une telle entrevue d'une durée maximale d'une journée résumée dans un seul document administratif où les diverses évaluations seraient nettement différenciées, pourrait éclaircir bien des éléments de la relation supérieur-subordonné, motiver l'employé, lui maintenir un niveau d'aspirations réalistes et surtout permettre la mise à jour des fichiers d'information, laissant ainsi au spécialiste la tâche "réaliste" de mettre en forme les données sans se préoccuper de la tâche "impossible", du moins à son niveau, de collecter les données.

DYNAMIQUE DE L'EMPLOI

Après cette digression en apparence fort longue mais en fait nécessaire puisque sans analyse sérieuse des emplois, il devient bien utopique et naïf de parler de prévision qualitative des emplois, il reste à répercuter les effets du changement sur

les profils d'emplois. Sous cette pression du changement les emplois évoluent, ont un contenu différent, des attributions nouvelles, des exigences plus élevées, des conditions de travail différentes, etc., ou même deviennent tellement modifiés qu'ils doivent être considérés comme des emplois d'un type nouveau. On peut distinguer deux genres d'évolution selon que le changement provient d'améliorations qu'on apporte à l'emploi pour le rendre plus cohérent, plus enrichi ou de modifications qui adaptent l'emploi aux exigences de développement de l'entreprise.

Dans le premier ordre d'idée il peut s'agir d'améliorations qui consolident certains changements organisationnels du passé et permettent d'atteindre une meilleure efficacité organisationnelle. Ainsi il est souvent profitable de revoir les objectifs de chaque emploi et d'analyser les obstacles qui s'opposent à la réalisation de certains d'entre eux. On pourra alors prendre conscience qu'un emploi comporte des attributions qui ne devraient pas y être ou qu'à l'inverse lui manquent des attributions qu'il devait avoir. Ou encore qu'il y a redondance des responsabilités au sein d'une même équipe de travail, ou délégation excessive ou manque de coordination, etc. Certes ce n'est pas à la prévision de l'emploi à proposer des remèdes à ces problèmes; ceci relève de l'organisation du travail et plus particulièrement de la micro-organisation du travail si on veut le distinguer de la macro-organisation du travail qui se préoccupe plus des structures et du découpage des grandes fonctions de l'entreprise, mais la prévision de l'emploi se doit d'intégrer et de refléter dans chaque contenu d'emploi les décisions déjà prises dans le cadre d'une organisation améliorée ou plus efficace du travail dans les petits groupes. Toujours au niveau de l'amélioration du cadre de travail actuel, certains remodelages d'emplois peuvent se faire non plus uniquement dans un souci d'amélioration de l'efficacité organisationnelle mais aussi dans un souci d'adaptation aux individus qui occupent ces emplois et de prise en

compte de leurs aspirations sinon de leur exigences. S'il s'agit d'un programme de redéfinition des emplois en fonction des futurs titulaires, comme cela se fait systématiquement dans certaines grandes entreprises au niveau des emplois supérieurs, il est évident que la prévision des emplois sera moins critique puisqu'il s'agit d'un exemple où la demande de travail s'ajuste aux disponibilités et où la prévision reflète un point d'équilibre et non un déséquilibre à combler par quelque programme que ce soit. Si par contre il s'agit, dans un contexte d'amélioration de la qualité de vie au travail, de modifier profondément le contenu des emplois pour l'adapter tant dans sa nature intrinsèque (variété, intérêt, chances d'apprendre, etc.) que dans ses aspects extrinsèques (sécurité, santé, horaires, etc.) aux aspirations des employés, la prévision des emplois sera importante puisqu'il s'avérera nécessaire de recruter, d'affecter ou de former des employés devant travailler dans ces nouveaux cadres de travail en fonction des emplois tels qu'ils seront et non tels qu'ils sont actuellement. Une cause d'échec clairement identifiée dans les expériences passées d'enrichissement des tâches est justement cette impréparation des employés et des cadres à fonctionner dans ce cadre renouvelé et l'impossibilité de s'intégrer à la structure environnante qui, elle, n'a pas changé. Comment dans un cadre général fonctionnalisé à l'extrême permettre à une équipe de travail de fonctionner avec des contenus enrichis alors que l'environnement est spécialisé à l'extrême? L'implantation d'un tel programme exige non seulement une prévision détaillée des nouveaux contenus d'emplois mais aussi une prévision de l'articulation tant interne qu'externe de ces emplois au sein d'une structure qui soit harmonieuse ou tout au moins qui ne porte pas en elle les germes de l'échec.

Si les modifications d'emplois précédentes visaient une amélioration de la satisfaction et éventuellement de la productivité au travail à l'intérieur d'un cadre organisationnel stable, il en est d'autres qui cor-

respondent à des exigences du développement: augmentation du volume des activités traditionnelles, lancement de nouvelles activités de diversification, améliorations technologiques, fusions, concentrations, restructuration administrative, etc. Comment de tels changements influenceront les profils d'emploi? On retrouve à ce niveau les mêmes facteurs qui ont déjà pesé sur la prévision structurelle des emplois. Tous ces facteurs influencent les emplois à travers un regroupement logique des tâches et des responsabilités à l'intérieur des hypothèses structurelles anticipées aux différents horizons de la planification. Alors que les prévisions structurelles et quantitatives des emplois s'accroissent d'une première et assez générale division du travail, la prévision qualitative requiert que les tâches et responsabilités soient définies jusqu'aux plus petites unités de travail, c'est-à-dire les emplois. Il n'y a pas de division nette entre ce que nous avons déjà appelé la macro-organisation du travail et la micro-organisation du travail, il y a seulement un continuum où les objectifs généraux de l'entreprise sont scindés et rescindés jusqu'aux objectifs individuels de chaque emploi. Pour la réalisation de ceux-ci, un certain plan de travail est ensuite retenu qui conduit à des descriptions précises des opérations et à des profils adaptés des exigences.

Dans chaque cas où le changement est tant soit peu conséquent, une telle prévision qualitative de l'emploi est indispensable. Voyons le cas d'une entreprise qui décide d'utiliser l'ordinateur pour la gestion de ses opérations de comptabilité générale. Les prévisions structurelles et quantitatives bâties à partir d'une première et très générale réorganisation du travail anticipent la disparition d'un certain nombre de postes de travail et la création de nouveaux emplois génériques. Si on garantit l'emploi et qu'on encourage l'adaptation aux nouveaux emplois, il faut une description très précise de ces emplois pour informer le personnel et aussi bâtir les programmes de formation. La compagnie pourrait certes bâtir les pro-

files de ces futurs emplois d'une manière toute théorique comme nous venons de l'expliquer. Pourtant il est aussi fréquent qu'elle analyse les conséquences de tels changements chez ces concurrents ou qu'elle s'informe auprès des manufacturiers. Dans le cas précis que l'auteur a en tête c'est ce qu'elle fit en contactant la compagnie d'ordinateurs qui précisa la nature et les exigences des nouveaux emplois; elle collabora même au programme de formation étant donné sa compétence dans ce domaine et l'habitude qu'elle avait d'adaptations semblables dans d'autres entreprises.

Si le changement anticipé a déjà été expérimenté et "digéré" par une autre entreprise, une équipe peut aussi être envoyée pour visiter et prendre conseil auprès de l'entreprise (exemples: missions d'information de la CTCUM auprès des métros étrangers, stages des spécialistes d'Air Canada chez Boeing, équipe allemande pour surveiller l'implantation d'un nouveau procédé de transformation de l'acier chez Sidbec, etc.). A cet égard les entreprises qui appartiennent à un grand groupe sont avantagées car elles peuvent profiter de sa plus large expérience. Les classifications des professions (CDCP, DOT, CITP⁵) sont également des outils inestimables pour prévoir le contenu d'emplois nouveaux mais comparables à des emplois similaires dans une autre industrie ou une autre forme de contexte technologique.

Enfin, il reste toujours le profil d'emploi tout à fait nouveau et unique que l'on doit bâtir artificiellement sans pouvoir bénéficier d'expériences même limitées dans le domaine. Wedderburn rapporte un cas semblable pour l'usine pilote de Pierrelatte en France. La technologie était nouvelle et les spécialistes en étanchéité nucléaire inexistantes. Pour ces derniers emplois une prévision structurelle des emplois fut élaborée théoriquement par un comité conjoint de psychologues in-

5. CDCP: Classification et Dictionnaire Canadiens des Professions;
DOT: Dictionary of Occupational Titles;
CITP: Classification Internationale— Type des Professions.

dustriels, de spécialistes en étanchéité et de représentants de la Commission de l'énergie nucléaire. Des descriptions précises furent également produites à partir du choix de la technologie, de l'organisation du travail retenue (équipes mobiles et indépendantes) et du contexte du travail. Ensuite les connaissances mais aussi les aptitudes intellectuelles, physiques et psychologiques furent spécifiées formellement dans le but de guider le recrutement et surtout la formation puisqu'il n'existait à l'époque en Europe aucune institution qui donnait un entraînement en étanchéité sous vide.

Cette analyse prévisionnelle des emplois s'étant révélée après coup un succès, on peut se demander si finalement il n'est pas plus facile de bâtir artificiellement des emplois nouveaux dans une nouvelle entreprise que de vouloir intégrer le changement dans une structure déjà établie d'emplois bien définis et analysés. Dans ce dernier cas la résistance des individus aux modifications du contenu de leurs emplois s'avère bien plus difficile à vaincre que le défi posé par la formulation d'un emploi nouveau.

CONCLUSION

Face à cette prévision tellement touffue qu'on ne sait pas toujours par quel bout la prendre, il serait tentant de simplifier en ramenant la prévision de la demande de travail à une prévision du changement de la demande de travail. Ceci revient à n'analyser que les conséquences du changement (nouvelles activités, nouveaux volumes d'activité, changements technologiques, réorganisations du travail) qui modifient la prévision des besoins en ressources humaines. Un tel travail semble beaucoup plus réaliste et efficace puisqu'il se concentre sur la fraction des emplois qui est touchée par le changement. Notons en passant que la prévision quantitative ne s'accommode pas d'une telle approche puisque la productivité par l'intermédiaire de la performance des employés est un facteur qui ne se

stabilise pour ainsi dire jamais pour quelque classe d'employés que ce soit, même à contexte technologique et structurel donné. Notons également que le changement ne vient pas toujours de l'environnement de l'entreprise mais qu'il a quelquefois sa source dans l'entreprise même, plus particulièrement dans ses ressources humaines.

Une telle approche, séduisante au premier abord, suppose pourtant un prérequis d'importance, celui de l'équilibre actuel de marché du travail. Si l'adéquation tant structurelle que quantitative et qualitative entre les emplois et les employés est réalisée dans le présent, la démarche précédente est alors justifiée et recommandée puisqu'elle attire l'attention sur les secteurs bien précis du marché du travail qui sont touchés par le changement. La stratégie et les programmes qui s'appuient sur une telle prévision sont alors des actions ponctuelles destinées à contrer les déséquilibres limités apportés par ce changement. Si malheureusement cet équilibre présent n'existe pas, la prévision doit d'abord tenir compte des actions qui visent à restaurer l'équilibre au niveau de tous les emplois avant de s'intéresser à la dégradation future de cet équilibre par le changement. Cette remarque s'applique notamment à l'ajustement individuel de l'employé à un emploi où il ne sert à rien de viser la neutralisation des facteurs de changement futur si le déséquilibre actuel est significatif et qu'aucun programme ne s'attache à le résoudre.

Enfin il faut bien admettre que la prévision de la demande de travail telle qu'elle est présentée dans cet article peut apparaître utopique en ce sens qu'elle englobe un spectre de préoccupations que l'entreprise a rarement simultanément. Ainsi une entreprise peut privilégier les aspects structurels et quantitatifs lors d'une phase de croissance et repousser les aspects d'ajustements individuels à une phase ultérieure de consolidation. Dépendant de

sa taille et de son état de développement, les préoccupations informationnelles d'une organisation peuvent apparaître plus sélectives que l'approche méthodologique ci-dessus ne l'a laissé paraître.

De même la présentation intégrée de toutes les composantes de la prévision de la demande de travail peut donner l'impression d'une approche ultra-spécialisée et quelquefois technique que seul un prévisionniste chevronné serait capable de maîtriser dans son ensemble. Si tel est le cas, son rôle, telle une tour de contrôle qui reçoit des informations et les redistribue, devrait se limiter à la collecte, la mise en forme et à la diffusion des prévisions auprès des cadres responsables. Les cadres hiérarchiques devraient définir la nature des prévisions dont ils ont besoin, et devraient même participer à leur élaboration selon les méthodes qui leur semblent les plus appropriées. Le cadre présenté plus haut ne refléterait alors que la somme des informations nécessaires sans définir les acteurs ni trancher dans la répartition cruciale des responsabilités entre les cadres hiérarchiques et les cadres-conseils.

Il est bien clair que toute information prévisionnelle représente un pouvoir en soi et que des cadres hiérarchiques qui se désintéresseraient de cette phase informationnelle de la planification verraient par le fait même leur pouvoir décisionnel singulièrement réduit. Un état d'esprit anti-prévisionnel est encore courant dans bien des organisations et on peut lui opposer en guise de conclusion ces quelques mots de Jardillier⁶ qui s'appliquent aux affectations individuelles mais auraient très bien convenu à l'équilibre tout entier du marché interne du travail: "La préparation des affectations individuelles, compte tenu du rythme accéléré du changement, ne peut plus se fonder sur des données présentes, demain périmées. Elle trouve un fondement plus solide dans le probable de demain que dans le réel d'aujourd'hui."

Tiré de : *Gestion*, Revue internationale de gestion, vol. 5, n° 1, février 1980

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail
(Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre).*

COLLECTION MONOGRAPHIE

Monographie 1	1978	La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement, par C. D'Aoust et L. Leclerc. 181 p. \$10.00
Monographie 2	1978	Salaire et Marché du travail interne à l'entreprise, par J.-P. Daubigny. 51 p. \$3.00
Monographie 3	1978	Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise, par G. Guérin 95 p. \$5.50
Monographie 4	1979	L'obligation d'obéir et ses limites dans la jurisprudence arbitrale québécoise, par C. D'Aoust et G. Trudeau. 62 p. \$4.00
Monographie 5	1980	Stress, santé et rendement au travail, par S. Dolan et A. Arsenault. 186 p. \$13.00
Monographie 6	1980	Les protocoles de retour au travail: une analyse juridique, par C. D'Aoust et L. Leclerc. 81 p. \$7.00
Monographie 7	1980	L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective, par G. Hébert et J. Vincent. 77 p. \$6.50
Monographie 8	1980	Le droit québécois de la responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale, par C. D'Aoust et L. Verschelden 82 p. \$7.00

COLLECTION COLLOQUE

Septième colloque	1976	Les conflits en milieu de travail 100 p. \$5.00
Huitième colloque	1977	Pour une meilleure qualité de vie... les avantages sociaux. 96 p. \$5.00
Neuvième colloque	1978	La réforme des lois du travail 124 p. \$6.00
Dixième colloque	1979	La transformation de l'entreprise et du travail 102 p. \$6.00