

# Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise

par Gilles Guérin

Gilles Guérin est titulaire de deux maîtrises et d'un Ph.D. en recherche opérationnelle. Il est actuellement professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Son enseignement et ses recherches portent principalement sur la planification et il a publié une vingtaine d'articles dans des revues spécialisées. Il est également l'auteur d'une monographie sur la planification des ressources humaines dans l'entreprise.

*En écrivant cet article les préoccupations de l'auteur sont doubles: 1° justifier le caractère d'approche intégrée à la planification des ressources humaines et 2° présenter le caractère de cette approche globale soit le système de planification des ressources humaines.*

La justification, objet du premier point, se fera à trois niveaux; tout d'abord nécessité de saisir simultanément l'homme et son travail, chacun exerçant une influence naturelle sur l'autre avec à un bout les exigences du développement et à l'autre les aspirations des employés; ensuite nécessité d'intégrer les aspects structurels, quantitatifs et qualitatifs afin qu'une approche tronquée ne menace pas l'équilibre du marché du travail interne à l'entreprise; enfin nécessité d'embrasser simultanément tous les horizons pour éviter les crises qui découleraient d'une préoccupation par trop exclusive des considérations à court terme au détriment de celles à long terme ou réciproquement.

Le deuxième point s'attachera à décrire le cadre de cette approche intégrée par le biais d'une approche systémique. Composantes traditionnelles de tout système, les entrées, le processus de transformation, les sorties et le contrôle seront donc présentés dans le cas du système de planification des ressources humaines. L'analyse portera plus particulièrement sur les composantes qui sont au coeur du système soit le processus de transformation, ici un processus de planification transformant les entrées en prévisions, objectifs, politiques et programmes, et les sorties regroupant et structurant ces décisions à l'intérieur d'un document écrit, le plan, qui, une fois approuvé par la direction générale, constituera à la fois un guide pour les responsables hiérarchiques et une forme d'engagement moral de la part de cette direction générale.

## **VERS UNE APPROCHE GLOBALE QUI RÉCONCILIE L'HOMME ET LE TRAVAIL**

Le terme de planification des ressources

humaines donne souvent lieu à une première interprétation restreinte, ce modelage exclusif des ressources humaines aux projets de l'entreprise. C'est une illusion va bien à l'encontre des tendances modernes de la planification des ressources humaines qui préconisent un modelage symétrique des objectifs de l'entreprise et de son organisation du travail, aux caractéristiques et aux particularités de ses ressources humaines. Tant cette illusion est tenace et elle inpose un rétrécissement du rôle joué par la planification des ressources humaines est illustré par cette définition un peu simpliste qu'on retrouve chez bon nombre d'auteurs américains sans savoir qui en est le véritable auteur: "Through planning, management strives to have the right number and the right kind of people, in the right places, at the right time".

Pour le responsable du personnel, la stratégie se réduit alors à déployer ses ressources de la manière la plus cohérente avec un développement qui ne peut être remis en question puisque les considérations humaines interviennent trop tard dans le grand processus de développement de l'entreprise. Les besoins humains exprimés par les autres composantes de l'organisation deviennent implicitement des objectifs du processus de planification des ressources humaines et le directeur affecte le mieux possible ses disponibilités pour satisfaire le moins mal possible les besoins. Si encore cette planification conduit à des pénuries quantitatives bien évidentes, cela risque de déclencher un signal qui se répercutera au niveau de la direction et sera pris en considération lors des révisions successives du plan stratégique de développement puisque la réalisation même de ce développement apparaît menacée. Pourtant la plupart du temps le développement ne sera pas réellement compromis mais il présentera une synergie

réduite avec les capacités et les aspirations des ressources humaines. Ainsi, on mécanisera un secteur où la main-d'œuvre de l'entreprise apparaît abondante et de bonne qualité, on réorganiserà le travail en s'appuyant sur des équipes au potentiel réduit alors qu'on fera jouer à des personnes brillantes un rôle plus effacé dans le nouvel organigramme, on développera une nouvelle activité requérant des ressources externes rares et coûteuses alors que certaines ressources internes sont peu ou mal utilisées, on organisera la production à partir de critères techniques peu compatibles avec certains besoins humains, etc. . . .

En se privant du droit d'influencer le travail et surtout de l'organiser, le responsable du personnel se cantonne au rôle de pourvoyeur de main-d'œuvre et il ne peut prétendre être un partenaire à part entière dans l'équipe de direction. Surtout il est impuissant si les objectifs de développement sont mal découpés, s'ils conduisent à des structures spécialisées, cloisonnées, à l'intérieur desquelles des emplois parcellisés, sans responsabilités, monotones ou mal coordonnés enlèvent à leurs titulaires tout espoir de tirer une satisfaction minimale de leur travail alors que paradoxalement l'efficacité technique et la rationalité économique auront été poussées à un niveau très élevé. Il aura bien la possibilité de lancer quelques études sur l'insatisfaction généralisée des employés de bureau, sur l'absentéisme anormal des ouvriers affectés aux chaînes de production, sur le malaise des cadres mais c'est peu probable que ces enquêtes de nature "sociologique" viennent infléchir les orientations des futurs plans de développement s'il considère qu'il n'est pas de son rôle de proposer des stratégies de développement et des formes d'organisation du travail plus appropriées aux ressources humaines de l'organisation.

Cette planification séparée ou plutôt consécutive du travail et des ressources hu-

maines s'explique dans bien des entreprises par la primauté des considérations techniques sur la gestion du personnel. La technologie, les méthodes, les contraintes financières imposent des formes d'organisation du travail qui échappent au contrôle du directeur des ressources humaines alors qu'il contrôle beaucoup mieux les programmes de modelage des ressources humaines: recrutement, formation, affectation, etc... Les deux classes d'acteurs projettent alors ces deux planifications, relatives aux deux facettes d'une même relation employé-employés, dans des mondes étrangers difficiles à réconcilier.

En fait la véritable entité, qui est à planifier, ce n'est ni le travail d'une part ni les ressources humaines de l'autre, mais le marché du travail qu'il faut harmoniser aux objectifs de l'entreprise et équilibrer en fonction des disponibilités de main-d'œuvre. Bien des solutions à des problèmes humains ont leur source dans des considérations techniques et financières et il revient à la fonction Ressources humaines de suggérer ou d'appuyer les changements favorables à l'équilibre du marché du travail. La fonction Ressources humaines n'est plus une fonction-service, elle peut et doit donner son avis sur les orientations des autres fonctions puisque ces choix impliquent des ressources humaines et définissent en grande partie la demande de travail qui est l'une des deux composantes du marché dont elle a la responsabilité.

Un nouveau style de gestion, que l'on peut qualifier d'intégré, favorise ce changement de vocation de la fonction Personnel en imposant les communications latérales nécessaires mais surtout en s'assurant à l'aide de documents écrits et formels, les plans, de la compatibilité des plans d'exploitation entre eux et avec les différents plans de ressources qui, chacun selon leur vocation, s'assurent de l'équilibre d'un marché spécifique: finances, travail, information, matières premières, etc. . . .

Au niveau de l'organisation, cela suppose évidemment une importance accrue du directeur des ressources humaines qui le place au même niveau que le directeur de l'exploitation et le directeur des finances. Cela suppose aussi qu'il ait une certaine compétence technique et administrative qu'il n'a pas toujours eue dans le passé mais que les directeurs du personnel sont aujourd'hui de plus en plus nombreux à compter au nombre des exigences de l'emploi. Cela suppose également qu'il ait une juridiction étendue allant des relations de travail à l'organisation du travail. Cela suppose enfin et surtout un certain nombre de relations horizontales tant au niveau supérieur où le directeur des ressources humaines doit être un membre à part entière du comité qui contrôle les orientations stratégiques de l'organisation qu'aux niveaux intermédiaires où des spécialistes en ressources humaines doivent simultanément vivre dans les départements d'exploitation et dans le département des ressources humaines.

## VERS UNE APPROCHE GLOBALE QUI RÉCONCILIE LES ASPECTS STRUCTUREL, QUANTITATIF ET QUALITATIF

Une autre approche restreinte de la planification des ressources humaines consiste à privilégier des considérations partielles, qu'elles soient structurelles, quantitatives ou qualitatives. Cette approche peut avoir été volontairement choisie parce qu'elle reflète un étalement des priorités en fonction de la nature de l'entreprise ou de la dynamique de son développement. Ainsi une entreprise en voie d'expansion s'attache d'abord aux aspects structurels et quantitatifs alors qu'une entreprise aux effectifs stabilisés cherche à accroître la qualité de sa main-d'œuvre. . . . Pourtant il s'agit quelquefois d'un cloisonnement qui reflète les connaissances des spécialistes en place ou qui répond au besoin de fractionner le travail, même celui de planification, en tant de responsabilités disjointes qu'on peut confier à des titulaires différents.

Ainsi dans certains secteurs, la planification des ressources humaines est assimilée au développement des cadres. Le but est alors purement qualitatif, il faut aider les cadres à être au niveau de leur emploi, à les entraîner à prendre de meilleures décisions et à devenir de meilleurs managers. Planifiée individuellement, cette approche souffre malheureusement d'une certaine vue à court terme qui fait que les programmes de formation et de développement sont souvent tournés vers la résorption des déséquilibres actuels: employés donnant un rendement insuffisant ou employés aspirant à une promotion jugée impossible par la direction. Un handicap majeur vient du fait que le déséquilibre a souvent changé de nature lorsque les programmes de développement sont menés à terme. De plus ces programmes de développement en améliorant les connaissances des employés, leur font prendre conscience de leurs capacités accrues et les exigences se font souvent plus nombreuses pour des prolongements cohérents et à long terme de ces actions ponctuelles. Pour être logique, l'entreprise doit alors s'engager dans une véritable planification des carrières à long terme (Burack, Hutchinson et Walker, Hall, Jardillier...<sup>1</sup>) qui, d'un côté articule et ordonne les carrières à l'intérieur de véritables filières promotionnelles, et de l'autre évalue à long terme et exploite au maximum le potentiel de ces employés. Pourtant encore une fois il s'agit d'une gestion prévisionnelle de la carrière de chaque individu qui ne garantit nullement que les employés seront en nombre suffisant pour atteindre les objectifs ni que les structures seront adaptées au type de développement choisi par l'entreprise.

Dans d'autres entreprises regroupant de larges effectifs c'est au contraire la préoccupation quantitative qui l'emporte et l'objectif principal est d'embaucher ou de former le nombre suffisant d'employés pour satisfaire la demande de travail. Les employés sont alors traités d'une manière anonyme et considérés comme interchangeable à l'intérieur des grandes classes de qualifications. Que des dizaines de postes de travail différents coexistent à l'intérieur d'une même classe d'emploi générique ne trouble pas le planificateur qui pense que l'adéquation entre l'individu et son poste de travail sera l'aboutissement d'un processus d'adaptation naturelle à l'emploi. Cette perception est renforcée par la constatation décrite plus haut qu'un projet de développement ne peut être contrarié que par une pénurie quantitative de main-d'œuvre. Une efficacité réduite, un roulement élevé, une insatisfaction latente peuvent toujours être masqués par la création de quelques postes nouveaux si la ressource est disponible. A travers le traitement statistique de gros groupes d'individus, cette approche, illustrée par des auteurs tels que Bell, Bramham, Milkovitch, Agard et Benayoun...<sup>2</sup> présente l'inconvénient de négliger l'individu et surtout de ne pas critiquer la validité des structures à l'intérieur desquelles se font les prévisions numériques.

Une troisième approche enfin, comme la planification quantitative, privilégie les objectifs de l'organisation et néglige, lorsqu'elle est utilisée seule, les aspirations de l'individu. Il s'agit de la planification organisationnelle (McBeath, Mahler, Famularo, Johnston et Woods...<sup>3</sup>) qui ajuste le plus possible la structure de l'entreprise à ses projets de développement.

Les caractéristiques et capacités de employés ne sont alors considérées autant qu'elles collent à cette structure idéale à laquelle les planificateurs tentent de modéliser la ressource humaine. L'absence et les faiblesses des différentes unités, les compétences disponibles, les aspirations, le potentiel des ressources disponibles font l'objet d'investigation non pas afin d'augmenter la satisfaction au travail des employés mais afin d'augmenter la performance organisationnelle.

Suivant l'approche privilégiée, on comprend que les planificateurs aient tendance à faire jouer aux programmes d'organisation, d'affectation, de formation et de motivation des ressources un rôle consistant avec le sens partiel limité qu'ils attribuent à la planification des ressources humaines. Pourtant une approche réaliste exige que l'on se préoccupe plus sur l'entité qui est le véritable enjeu de la planification, soit le marché du travail tel que décrit à la figure 1, plutôt que de le découper en morceaux dont chacun fait l'objet d'une planification séparée. Cette approche globale permet de mieux saisir les liens qui unissent les aspects structurel, quantitatif et qualitatif et donc de concevoir des actions de rééquilibrage du marché interne du travail, comme dans la réalité, ont des interactions les unes avec les autres et peuvent par leur résultante concilier des objectifs multiples et quelquefois contradictoires. Il en est ainsi de la plupart des programmes qui visent une certaine forme d'équilibre du marché du travail; ainsi un programme de promotion est tout à fait un moyen de faire évoluer l'équilibre structurel en redistribuant le pouvoir ou les qualifications, l'équilibre quantitatif et

1) "Burack, E. (1972). *Perspective on Career Planning: Change in Focus*, in: Burack, E. and Walker, J. (ed.) *Manpower Planning and Programming* (pp. 234-238). Boston: Allyn and Bacon"; "Burack, E. (1977). *Why all of the Confusion About Career Planning*, *Human Resource Management, Summer*, 21-23"; "Hutchinson, D. and Walker, J. (1972). *Career Planning and Management: A Model and Application*, in: Burack, E. and Walker, J. (ed.) *Manpower Planning and Programming* (pp. 256-261). Boston: Allyn and Bacon"; "Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company"; "Jardillier, P. (1972). *La gestion prévisionnelle du personnel*. Paris: PUF".

2) "Bell, D. (1974). *Planning Corporate Manpower*. London: Longman"; "Bramham, J. (1975). *Practical Manpower Planning*. London: IPM"; "Milkovitch, G. and Mahoney, T. (1976). *Human Resources Planning*, in: Yoder, D. and Heneman, H. (ed.) *Planning and Auditing PAIR* (pp. 2-11, 2-30). Vol. IV. ASPA Handbook. Washington: Bureau of National Affairs"; "Agard, J. et Benayoun, R. (1972). *La gestion prévisionnelle à long terme des effectifs*, dans Benayoun, R. et Boulier, C. (ed.) *Approches rationnelles dans la gestion du personnel* (pp. 127 à 134). Monographie de l'AFCEE. Paris: Dunod".

3) "McBeath, G. (1974). *Organization Planning and Manpower Planning*. London: Business Book Ltd."; "Mahler, W. (1975). *Structure, Power and Results*. Homewood: Dow Jones-Irwin"; "Famularo, J. and Woods, C. (1977). *Organization and Organization Planning*, in: Yoder, D. and Heneman, H. (ed.) *Administration and Organization* (pp. 2-41 à 2-78). Vol. VI. ASPA Handbook. Washington: Bureau of National Affairs".

forçant les mobilités ou en augmentant la productivité et enfin l'équilibre qualitatif en améliorant le potentiel d'un individu.

De la même façon, un changement des horaires de travail peut tout à la fois modifier l'organigramme, le nombre d'employés nécessaires et la nature de certains emplois; la formation permet de combler les postes clés de la structure idéale, de préparer une relève suffisante et enfin d'accroître les connaissances et le profil individuel de carrière. D'autres exemples au niveau de la rémunération et des relations de travail permettraient de mettre en évidence les mêmes influences multiples sur l'équilibre du marché du travail.

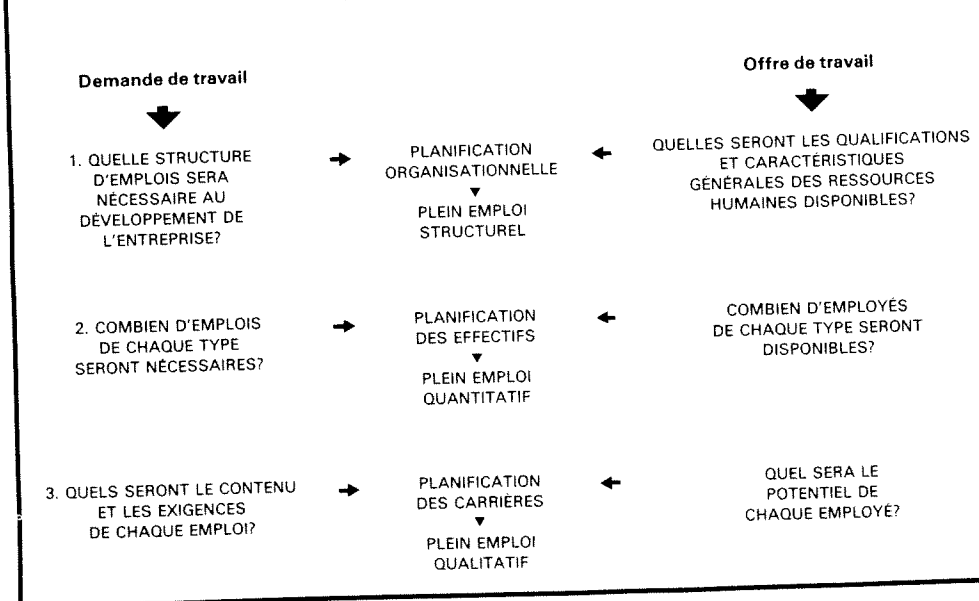
### VERS UNE APPROCHE QUI RÉCONCILIE LES DIFFÉRENTS HORIZONS

Enfin on oppose souvent une planification dite stratégique à une planification à plus court terme que l'on qualifie de tactique. Nombre de cadres dans l'entreprise raillent ces planificateurs stratégiques qui vivent les yeux fixés sur un horizon de 5 à 10 ans et perdent le sens des réalités actuelles. Ils planifient la résorption des déséquilibres à long terme mais négligent les déséquilibres qui assaillent l'organisation dans le présent. A l'inverse on pourrait ironiser sur les pragmatiques qui attendent qu'un déséquilibre se produise

pour envisager les moyens d'y pallier. Comme le déséquilibre est de nature dynamique et que tout moyen quel qu'il soit prend un certain délai avant que son action se fasse sentir, ce type d'individu risque toujours d'être une décision en retard. Comme le dit Jardillier<sup>4</sup> à propos des affectations individuelles, "celles-ci compte tenu du rythme accéléré du changement, ne peuvent plus se fonder sur des données présentes, demain périmées". Elles trouvent un fondement plus valide dans le probable de demain que dans le réel d'aujourd'hui.

4) "Jardillier, P. (1972). La gestion prévisionnelle du personnel. Paris: PUF."

**FIGURE 1**  
Équilibre du marché interne du travail



Ces deux attitudes sont des attitudes extrêmes qu'il faut éviter ou plutôt qu'il faut concilier puisqu'elles ont chacune leur justification; la première celle de choisir un futur acceptable et de prendre les moyens pour l'atteindre; la seconde d'être au contact des réalités et de ne pas lâcher la proie pour l'ombre. Sans mécanisme d'intégration la vision d'avenir peut très bien venir s'effriter sinon entrer en conflit avec les préoccupations à court terme des utilisateurs de main-d'oeuvre tout comme l'addition des recommandations de ces derniers peut ne pas représenter une évolution coordonnée et rationnelle du marché du travail et ainsi s'éloigner du futur souhaitable de l'organisation dans son ensemble. Ainsi les responsables des unités d'exploitation peuvent s'opposer à la rotation de leurs meilleurs éléments sous prétexte qu'ils contribuent dans leurs postes actuels à la réalisation des objectifs à court terme de l'organisation. Par contre il peut paraître tout aussi impérieux que ces individus soient préparés à assumer une relève de qualité pour les emplois supérieurs où une formation polyvalente est nécessaire. Dans un autre ordre d'idées le maintien d'un bon climat de travail ou l'encouragement à une certaine loyauté vis-à-vis de l'organisation peuvent à court terme dicter le maintien sinon la promotion d'employés anciens et à potentiel limité alors qu'à long terme le blocage qu'ils susciteront au niveau des filières promotionnelles risque d'être porteur d'insatisfaction et même la cause de départs chez les employés plus jeunes et plus compétents.

Seule une perspective intégrée permet de s'assurer que des compromis pourront être élaborés. Il peut s'agir de report, d'étalement des mesures visant à transformer le marché du travail pour l'adapter aux objectifs de l'organisation. Ainsi l'organigramme "idéale" peut être atteint à travers une suite de modifications structurelles partielles qui respectent le besoin des individus à se rattacher à un minimum de stabilité pour s'y reconnaître et assumer les exigences du fonctionne-

ment immédiat de la structure. Il peut aussi s'agir de certains sacrifices à court terme qui permettront d'évoluer vers un marché interne du travail plus équilibré. Par exemple ne pas recruter automatiquement le meilleur candidat à l'extérieur si la formation d'une relève de qualité tout comme la satisfaction des aspirations naturelles des employés exigent une promotion de l'intérieur.

Le plan est l'instrument privilégié de cette intégration du court terme au long terme tout comme nous avons montré qu'il pouvait être pour les considérations agrégées et individuelles. Son glissement tous les ans est l'occasion d'incorporer les changements rendus nécessaires par les nouvelles orientations tout comme ceux imposés par les nouvelles aspirations des ressources humaines et les contraintes des unités opérationnelles. Les deux planifications, stratégique et tactique, sont simultanément la source et le prolongement l'une de l'autre et le plan est le dernier compromis en date pour atteindre et maintenir l'équilibre du marché du travail sur la plus longue période possible.

Dans cette optique la planification des ressources humaines dispose d'un certain nombre d'outils, les politiques et les programmes, dont certains sont à effet rapide mais généralement inopérants s'ils ne sont pas appuyés par d'autres décisions à effets beaucoup plus étalés dans le temps. Ainsi une promotion ne sera efficace que si elle a été précédée d'une période de formation appropriée et s'intègre dans un plan de carrière précis, une prime de salaire n'aura de l'effet que si elle s'ajoute à une échelle de salaires cohérente, élaborée à partir d'une évaluation et d'une hiérarchisation des emplois, un accord de productivité ne pourra être négocié que si un climat de confiance mutuelle a été instauré dans le passé, etc. . . Tout s'ordonne comme si à court terme des changements durables ne pouvaient être obtenus sans que des programmes aient été mis en place à plus long terme pour assurer les fondements

de l'équilibre présent. Les bienfaits telle mise en oeuvre programmée et interdépendante des moyens sont tel nombreux qu'ils justifient certainement seuls l'implantation d'une approche globale et intégrée à la planification des ressources humaines de l'organisation.

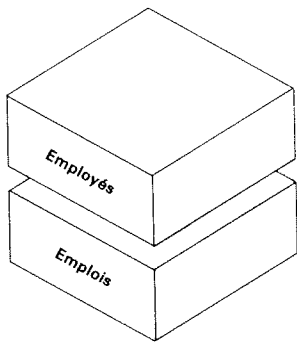
La nécessité d'une approche intégrée paraît donc suffisamment justifiée pour que l'on entreprenne maintenant l'analyse de ce cadre global qui, comme le montre la Figure 2, cherche à intégrer le travail, dans l'espace et dans le temps.

## SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

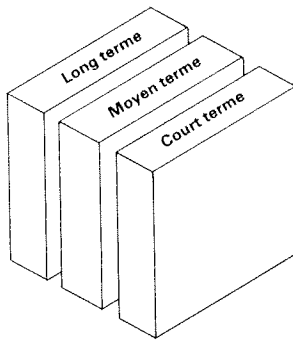
Dans les paragraphes suivants la planification des ressources humaines est présentée comme une entité:

- influencée par son environnement selon certains processus que nous appelons entrées: plan de développement de l'entreprise, plans d'exploitation, plan financier, analyses relatives aux emplois et aux ressources humaines;
- faisant subir aux entrées des transformations internes selon certains processus, ici un processus de planification qui comprend des phases de construction des priorités, de choix des objectifs et de définition des moyens à prendre;
- exerçant une influence sur son environnement selon certains processus que nous appelons sorties principalement le plan des ressources humaines;
- s'autorégulant selon certains processus qui comparent les réalisations aux objectifs, ici les processus de contrôle du plan des ressources humaines.

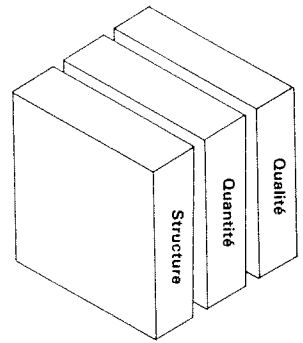
**FIGURE 2**  
**La planification des ressources humaines et ses trois fonctions d'intégration**



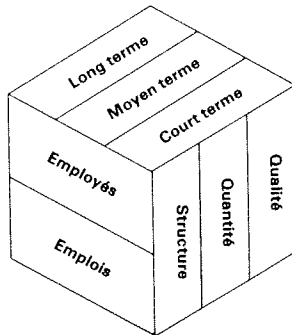
**1. INTÉGRATION HOMME-TRAVAIL**



**2. INTÉGRATION DANS LE TEMPS**



**3. INTÉGRATION DANS L'ESPACE**



**Les entrées**

Les entrées représentent le flux d'information qui alimente directement le processus de planification; il y a deux classes d'entrées: les plans "interactifs" et les

analyses relatives à des éléments spécifiques du marché interne du travail.

Les plans "interactifs" représentent les sorties des autres sous-systèmes de planification dont l'ensemble constitue le

plan stratégique de l'organisation. Au niveau le plus élevé, le plan de développement explicite les objectifs de l'entreprise et définit les orientations, c'est-à-dire les champs d'activité qui permettront d'atteindre ces objectifs. Ces orientations c

été sélectionnées pour tenir compte entre autres de l'organisation du travail et des compétences de la main-d'œuvre actuelle. C'est en ce sens qu'on parle d'un plan "interactif" puisque le plan des ressources humaines est lui-même, au même titre que les analyses sur l'environnement, le plan de marketing et le plan de production, une entrée au plan de développement de l'entreprise. Cette entrée permet de faire le point sur le potentiel organisationnel et humain de l'entreprise et autorise la sélection des nouvelles activités qui offriront la synergie maximale lors de leur conjugaison avec les activités traditionnelles. A son tour, le plan de développement de l'entreprise devient une entrée majeure au système de planification des ressources humaines qui doit envisager les modifications structurelles et autres dispositions administratives permettant de tirer parti de ce potentiel synergétique.

Les mêmes interactions se retrouvent au niveau des plans d'exploitation et du plan financier qui doivent tenir compte des possibilités organisationnelles et du profil de qualifications de la ressource humaine mais qui, à leur tour, commandent le processus de planification des ressources humaines en imposant une structure, un volume et une qualité du marché de tra-

vail qui soient compatibles avec les plans de production, de marketing, etc. . . tout en restant dans le cadre des limites et des contraintes du plan financier. On voit donc que chaque plan joue deux rôles, l'un clairement établi, de proposer une stratégie pour atteindre des objectifs délibérément choisis à l'intérieur de chaque système, l'autre dont l'importance est trop souvent négligée, de diffuser des informations aux autres systèmes pour que leurs objectifs soient réalistes et tiennent compte des contraintes de l'environnement.

La deuxième classe d'entrées est constituée de trois types d'analyses qui portent sur les emplois de l'entreprise, sur son personnel et sur la main-d'œuvre externe pour laquelle le recrutement est possible. Dans tous ces cas, il existe généralement deux niveaux d'analyse soit le niveau agrégé préparant les grands équilibres structurel et quantitatif (analyse de productivité, analyse de roulement, analyse de la mobilité interne, inventaire de main-d'œuvre) et le niveau individuel plus centré sur l'équilibre emploi-individu (analyses de l'emploi, analyses du potentiel). Si certaines statistiques ne sont accessibles qu'au niveau agrégé, limitant par ce fait même le cadre de leur utilisation, il est plus satisfaisant de lier directement les analyses quel que soit le niveau d'agrèga-

tion des informations qu'elles néces-  
sitent à l'information de base contenue dans les banques de données spécialisées, ce qui est le cas du fichier des employés, le fichier des emplois ou le fichier des candidats à recrutement.

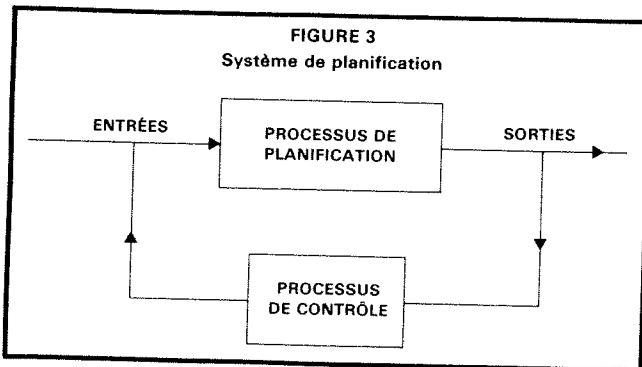
Les fichiers, surtout les deux premiers, ont une importance critique dans le système de planification puisque leur constitution implique d'assez longs délais et qu'en leur absence la planification sera plus subjective puisqu'elle sera privée de ses sources majeures d'informations. Dans le premier cas, ce fichier devrait comprendre une description complète de chaque emploi: titre, définitivité, nature, fonctions, attributions, particularités, exigences, environnement, qualités requises, dates d'occupation, raisons d'inoccupation, liens avec les autres emplois, etc. . . Pour sa part le fichier des employés devrait permettre d'avoir accès aux données relatives à chaque salarié; ses caractéristiques: expérience, salaire, sexe, éducation, âge, position, grade, cheminement passé, qualifications; sa mobilité: dates et raisons de recrutement, promotions, transferts; ses absences, rappels; ses attitudes et aspirations vis-à-vis du surtemps, de la rotation, de la mobilité, des promotions et enfin les appréciations du rendement du potentiel consécutives aux diverses évaluations auxquelles l'employé a été soumis.

### PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

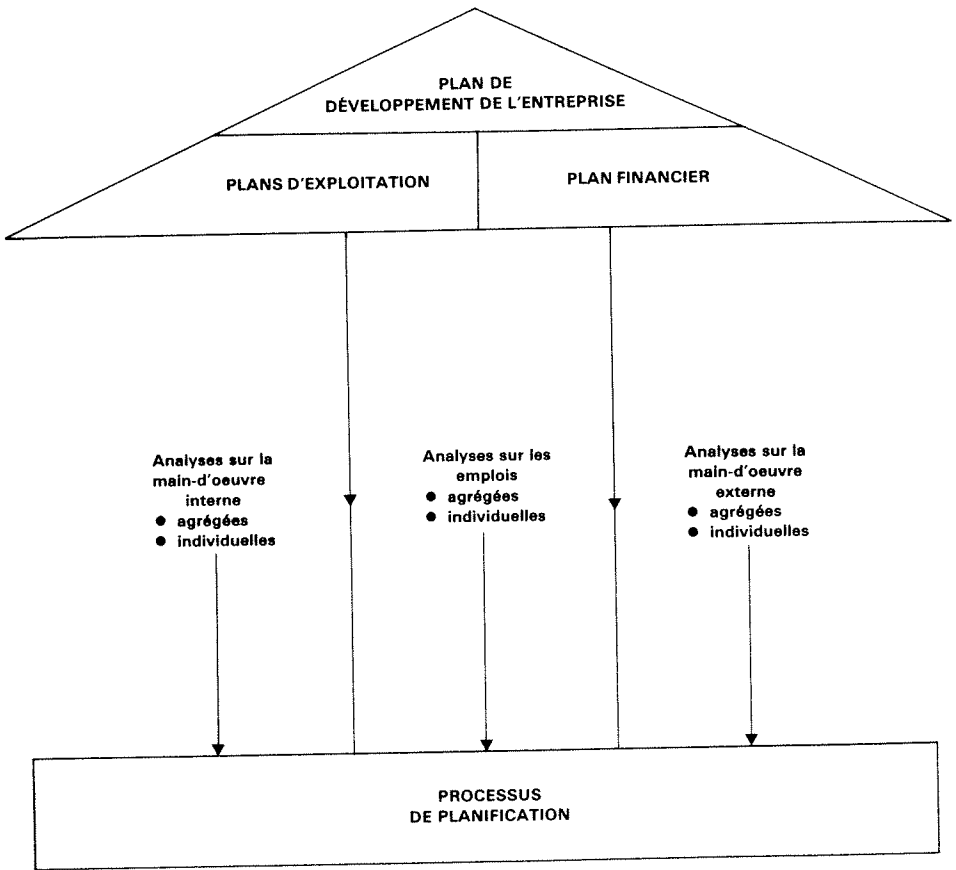
Si l'on s'intéresse maintenant au processus de transformation des entrées et des sorties, on distingue, comme dans tout processus de planification, les trois phases suivantes:

- la construction de prévisions
- le choix d'objectifs
- la définition des moyens à prendre

La première phase est une phase inform



**FIGURE 4**  
**Les entrées du système de planification des ressources humaines**





tionnelle alors que les deuxième et troisième sont des phases décisionnelles, les décisions étant prises à la lumière des informations.

Les prévisions sont ici de trois types: prévision des besoins en ressources humaines, prévision des disponibilités internes en ressources humaines et prévision des disponibilités externes en ressources humaines. Les objectifs sont essentiellement ceux relatifs aux caractéristiques souhaitées du marché interne du travail, c'est-à-dire au niveau et à la nature de l'équilibre désiré. Les moyens représentent la réponse stratégique pour atteindre les objectifs; on distingue tout d'abord une stratégie générale qui coordonne les différentes politiques puis, une fois celle-ci acceptée, un ensemble de programmes qui opérationnalisent chacun la stratégie dans un de ses aspects particuliers. Remarquons que l'ensemble des objectifs et de la stratégie générale, soit la case centrale de la Figure 5, représente ce qu'on appelle communément la politique générale des ressources humaines.

Mais reprenons les composantes de ce processus pour les décrire brièvement. Tout d'abord les prévisions qui doivent anticiper l'évolution des différentes composantes du marché du travail tel que schématisé dans la Figure 1. Au niveau des besoins<sup>5</sup> tout d'abord, la prévision structurelle de la demande de travail s'attache à prévoir l'éventail des emplois nécessaires à la réalisation des objectifs de développement de l'organisation. Plus particulièrement il faut anticiper la déformation de cet éventail en fonction du développement de nouvelles activités, de la disparition d'activités traditionnelles, des changements technologiques, de l'organisation du travail et même de la performance du personnel puisque une productivité réduite ou des exigences salariales élevées peuvent amener une

réorganisation des activités et le recours plus substantiel à un autre groupe d'emplois. En fonction des mêmes facteurs auxquels on doit ajouter les "effets d'échelle" dus à la contraction ou à l'expansion de certaines activités, la planification quantitative de la demande de travail prévoit le nombre d'emplois nécessaires à la production de l'éventail des activités. Que l'approche soit celle de "l'équipe-type", qui calcule 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, ou celle de "l'indicateur d'activité" qui lie la croissance d'un groupe de travailleurs spécialisés à la croissance d'un indicateur reflétant le volume d'activité attendu, les préoccupations structurelles et quantitatives font généralement l'objet d'une prévision commune. Il n'en est pas de même de la prévision qualitative de la demande de travail qui anticipe sur un horizon beaucoup plus réduit le contenu intrinsèque, le contenu extrinsèque et les exigences de chaque emploi.

Au niveau des disponibilités maintenant, la prévision structurelle de l'offre de travail présente les grandes répartitions des qualifications disponibles mais elle identifie également les forces et les faiblesses des différentes unités et même les hommes clés sur lesquels les modifications structurelles devront s'appuyer. Toujours dans un contexte agrégé, la prévision quantitative de l'offre de travail prévoit alors les disponibilités pour chaque grande classe d'emplois en fonction des décès, des départs, des retraites, des promotions et des transferts. Enfin la prévision qualitative de l'offre de travail cerne pour chaque employé, ses aptitudes, ses connaissances, son expérience, ses motivations et fournit une évaluation synthétique de son potentiel à long terme.

En dernier lieu la prévision de l'offre externe de travail comporte également des aspects structurels avec l'analyse du bassin de main-d'oeuvre auquel l'en-

treprise appartient, des aspects quantitatifs avec la prévision des flux d'étudiants, de retours au travail, d'immigrants . . . et des aspects individuels l'avis porté sur le dossier de chaque candidat qui se trouve "en attente" sur le fichier externe.

Enfin la stratégie tente d'apporter une réponse globale aux déséquilibres de toutes sortes qui s'opposent au développement harmonieux du marché du travail. Il faut pour cela réduire les écarts qui existent entre les formes d'équilibre impliquées par les objectifs et les différentes prévisions tant de la demande que de l'offre de travail. En premier les politiques qu'elles soient d'avancement et d'affaiblissement, de recrutement et de séparation, de formation et développement, de rémunération, d'organisation du travail, de qualité de vie au travail ou de relations sociales dressent le cadre à l'intérieur duquel seront prises les grandes actions de rééquilibrage du marché interne du travail: recrutements, promotions, division du travail, répartition de l'autorité, salaire, formation . . . Ces facteurs, que l'entreprise contrôle, représentent autant de leviers pour permettre, à travers des mécanismes complexes et interactifs, l'atteinte des objectifs.

Ces décisions seront ensuite opérationnalisées sous forme de programmes, qui préciseront de façon détaillée les opérations à entreprendre, leurs délais, les responsabilités d'exécution et les moyens. Au niveau du système, ces programmes représentent la "boîte noire" c'est-à-dire le niveau d'analyse en deçà duquel il est superflu de descendre pour la compréhension générale du système et de ses interactions.

## Les sorties

L'aboutissement du processus de planification est, nous l'avons vu, un ensemble de décisions: objectifs, politiques et programmes. Le responsable des ressources humaines doit maintenant

5) Pour plus de détails sur la prévision de la demande de travail, se reporter à un article publié récemment par l'auteur dans *Gestion*, Vol. 5, no 1, pp. 84-95.

disponibles. Le nombre d'échelons hiérarchiques sera diminué, le nombre de subordonnés relevant de certains supérieurs sera réduit, des regroupements particuliers d'activités seront prescrits pour tenir compte de compétences ou d'affinités particulières. Enfin, le plan d'organisation comprendra la description écrite des principaux postes clés de l'organisation. Pour faciliter tout à la fois la promotion interne et la perfectionnement, il devra également articuler ces emplois sous forme de filières promotionnelles dont les échelons successifs représentent les diverses étapes d'une carrière.

Une fois les besoins définis par le plan d'organisation, il devient possible de présenter une stratégie de relève qui satisfasse simultanément ou tout au moins qui réalise le compromis le plus acceptable entre les besoins humains nécessaires au développement et les aspirations légitimes des individus, notamment à la promotion et à la sécurité, telles que reflétées dans leurs plans de carrières individuels. Une manière de présenter cette relève est de dresser un tableau de la succession relative à chaque poste clé. Chaque poste sera présenté par ordre hiérarchique et il mettra en valeur le titre de l'emploi, l'âge et la date de départ planifiée du titulaire, sa performance et son potentiel à long terme, ses affectations futures éventuelles. De plus les noms des successeurs potentiels seront mentionnés ainsi qu'un code indiquant la difficulté escomptée dans le remplacement et donc l'attention à accorder à ce poste. Ce tableau sera rédigé pour chaque année de la période de planification. Il sera le reflet des politiques de l'organisation quant au développement des cadres, à leur affectation et au respect de leurs plans individuels de carrière.

Le plan des effectifs propose une stratégie pour équilibrer dans chaque grande catégorie d'emplois les besoins d'emplois et les disponibilités. Dans certains cas, aucune action spéciale ne sera nécessaire et les procédures habituelles de recrute-

ment seront suffisantes. Dans d'autres par contre la difficulté de rencontrer les besoins exigera des programmes spéciaux. Si la mobilité volontaire s'avère excessive, des programmes d'amélioration des conditions de travail voire de la rémunération peuvent être retenus. A la limite une formation interne sous forme d'apprentissage ou de stage préparatoire peut constituer une alternative à une offre de travail anémique pour certaines catégories d'emplois. Si la main-d'oeuvre ne peut être recrutée en quantité suffisante un programme d'amélioration de la productivité peut être recommandé, voire une mécanisation ou une automatisation des activités. Dans les catégories d'emplois où au contraire les disponibilités excèdent les besoins, les départs volontaires seront encouragés: retraites anticipées, primes de départ, reconversions, placements hors entreprise. Enfin si le plan de relève s'avère insuffisant à combler les besoins de l'organisation, une stratégie devra être élaborée pour aller chercher des cadres supplémentaires sur le marché externe. Les points d'entrée de ces nouveaux cadres dans la structure devront être soigneusement choisis pour ne pas modifier les plans individuels de carrière des individus en place et ainsi susciter de l'insatisfaction.

Les programmes préconisés dans les trois plans précédents nécessitent des actions de formation qui devront être coordonnées. Ce peut être des actions d'évolution pour permettre à l'employé de se préparer à certains changements: nouvelles méthodes, nouvelle technologie, nouvelles activités, qui se sont traduites au niveau du plan organisationnel par de nouvelles formes d'organisation du travail. Ce peut être également des actions d'investissement pour préparer la relève à rencontrer les exigences des emplois ultérieurs. Ce peut être enfin des actions d'ajustement pour appuyer le plan de recrutement et préparer les nouveaux employés à assumer leurs nouvelles responsabilités. L'intégration de toutes ces actions se fait à travers un certain

nombre de programmes qui établissent la nature et l'ordre des activités de formation, les ressources à mettre en disponibilité ainsi que la répartition des budgets.

Tout comme le plan de formation, le plan de rémunération appuie les autres plans en anticipant la dynamique des principaux facteurs qui influencent les salaires. En premier la structure des salaires doit refléter la hiérarchisation des emplois et le plan organisationnel modifie l'importance relative des emplois les uns par rapport aux autres en terme de responsabilités, de contributions, etc. . . le plan de rémunération doit prévoir une évolution symétrique de la structure salariale. En plus de cet objectif d'équité le plan de rémunération doit aussi être motivant. Une partie du salaire doit donc être personnalisée afin de récompenser le rendement mais aussi le potentiel. A cet égard le lien entre le plan de relève et le plan de rémunération doit être étroit. Un emploi associé à un profil de carrière accéléré doit bénéficier d'une progression salariale accélérée même si les emplois qu'il se sert à occuper ne sont pas disponibles. Enfin le plan de rémunération doit permettre d'attirer la main-d'oeuvre dans les emplois où le plan des effectifs prévoit un recrutement intense et de la maintenir dans les autres emplois. Suivant que les tendances de l'offre ou de la demande paraissent excédentaires, les salaires devront être modulés pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur les différents marchés du travail.

Si le plan organisationnel visait principalement l'amélioration de la performance organisationnelle, d'autres programmes tentant d'améliorer la qualité de vie au travail visent plutôt l'objectif de satisfaction au travail et éventuellement à travers lui l'amélioration de la performance individuelle. En réexaminant la nature de l'emploi, de tels programmes modifient qualitativement la demande de travail doivent être coordonnés avec les programmes d'organisation du travail. Il

est ainsi notamment des programmes d'enrichissement des tâches qui cherchent à rendre compatibles les caractéristiques intrinsèques de l'emploi: variété, liberté d'action, chances d'apprendre, utilisation des connaissances, avec les aspirations des employés. Dans la qualité de vie au travail on range également les programmes qui visent à modifier l'environnement social ou physique de l'emploi. Ceux-ci peuvent tenter par exemple de modifier le style de leadership, de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise ou de rendre plus flexibles les horaires de travail. Enfin personne ne peut ignorer les conditions physiques et psychologiques dans lesquelles se déroule le travail ainsi que leur impact sur l'absentéisme, la santé et par contrecoup la performance des travailleurs.

Enfin on peut clore cette description du plan des ressources humaines en mentionnant le plan des relations de travail. Ce plan devra préciser le style de relations que l'entreprise entend maintenir avec ses employés. Pour le succès ou tout du moins la consolidation des plans précédents il précisera les secteurs où il sera impératif d'être ferme lors d'éventuelles négociations et ceux où une certaine liberté d'action est possible. La stratégie retenue devra permettre à l'entreprise de conserver une certaine initiative et ainsi d'encourager des revendications qui favorisent la réalisation des plans précédents plutôt que des revendications qui s'y opposent. Il est nettement plus positif de planifier des accords de productivité, des horaires variables, des améliorations de la qualité de vie au travail que d'avoir à définir l'attitude de l'entreprise en cas de grève. L'objectif est ici de prévoir à l'avance tout ce qui peut être fait pour satisfaire les aspirations légitimes des salariés, sans compromettre le développement de l'organisation. Comme l'écrit Hussey:<sup>7</sup> "Cette partie du plan devra être particulièrement consacrée à prévoir et à résoudre les problèmes, afin

de placer en permanence l'entreprise dans la meilleure situation tactique possible pour qu'elle continue sa marche sans interruption vers ses objectifs".

### Le contrôle

Enfin, parallèlement à la phase de programmation, un processus de contrôle doit être mis en place afin de surveiller le déroulement du plan et d'envisager au moment opportun les corrections nécessaires. Une modification imprévue de l'environnement aussi bien qu'une erreur de programmation ou d'exécution peuvent creuser un écart entre la performance réelle d'un programme et celle qui en était attendue. La capacité du système de planification à atteindre les objectifs fixés tient pour beaucoup à la rapidité et à l'efficacité avec lesquelles le processus de contrôle détectera de tels écarts et transmettra l'information aux preneurs de décision.

On peut ramener à cinq le nombre d'étapes que comprend ce processus de contrôle: le choix des indicateurs de performance, la détermination du niveau attendu de ces indicateurs, la prise d'information, l'analyse des écarts et les recommandations pour des actions correctives (Figure 6).

Ainsi au niveau du programme de recrutement elle devront pourtant être complétés par d'autres indicateurs qui garantissent que la réalisation des objectifs spécifiques du recrutement ne se fait pas au détriment des objectifs du programme d'affectation, du programme d'amélioration de la productivité ou de celui de limitation de la mobilité volontaire par exemple. Il ne suffit pas de constater que des individus se joignent à l'organisation, il faut aussi chercher à savoir ce qu'il advient d'eux par la suite pour juger du succès du programme de recrutement. Des indicateurs com-

plémentaires seraient alors le taux de départ chez les employés ayant moins d'une année de service, ou encore la performance des nouveaux employés à une période d'apprentissage normale simple évaluation du supérieur trois ou six mois après l'affectation repré également une indication de la qualité recrutement qui, même si elle est subjective, permet d'envisager des modifications à ce programme afin d'en améliorer la performance.

"Pour chacun des programmes mis en place une liste d'indicateurs reliés tant à l'aspect quantitatif qu'à l'aspect qualitatif du programme devrait donc être dressée: un niveau critique devrait ensuite être fixé dans la zone où il y a lieu d'accepter la performance et celle où il y a lieu de rechercher des explications et éventuellement d'envisager des actions correctives".<sup>8</sup>

### Le système global

Finalement après couplage des processus de planification, d'entrées-sorties et de contrôle, la Figure 7 présente une vue globale du système de planification des ressources humaines.

On peut y reconnaître le double flux d'informations, de haut en bas, les prévisions de bas en haut, les performances, qui influencent la définition des objectifs et stratégies à toutes les étapes du processus.

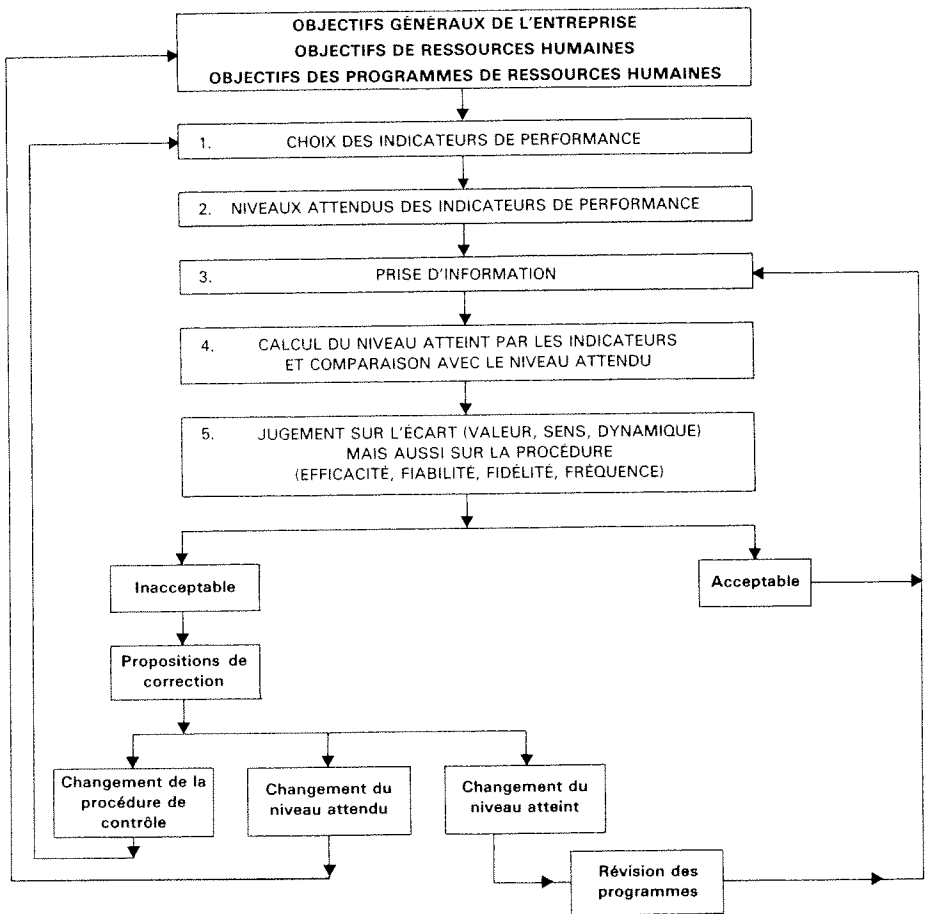
Enfin il nous a paru intéressant d'illustrer la typologie déjà présentée des programmes de ressources humaines en énumérant quelques-uns des programmes le plus fréquemment mis en oeuvre.

En présentant ce modèle, l'auteur espère avoir contribué, même modestement, à une meilleure compréhension du système de planification des ressources humaines.

<sup>8</sup> Guérin, G. (1978). Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise. Monographie Ecole de relations industrielles de l'Université de Moncton.

<sup>7</sup> Hussey, D. (1974) L'entreprise et sa planification à long terme. Paris. C.L.M. Publi-Union".

**FIGURE 6**  
**Le processus de contrôle de la planification**



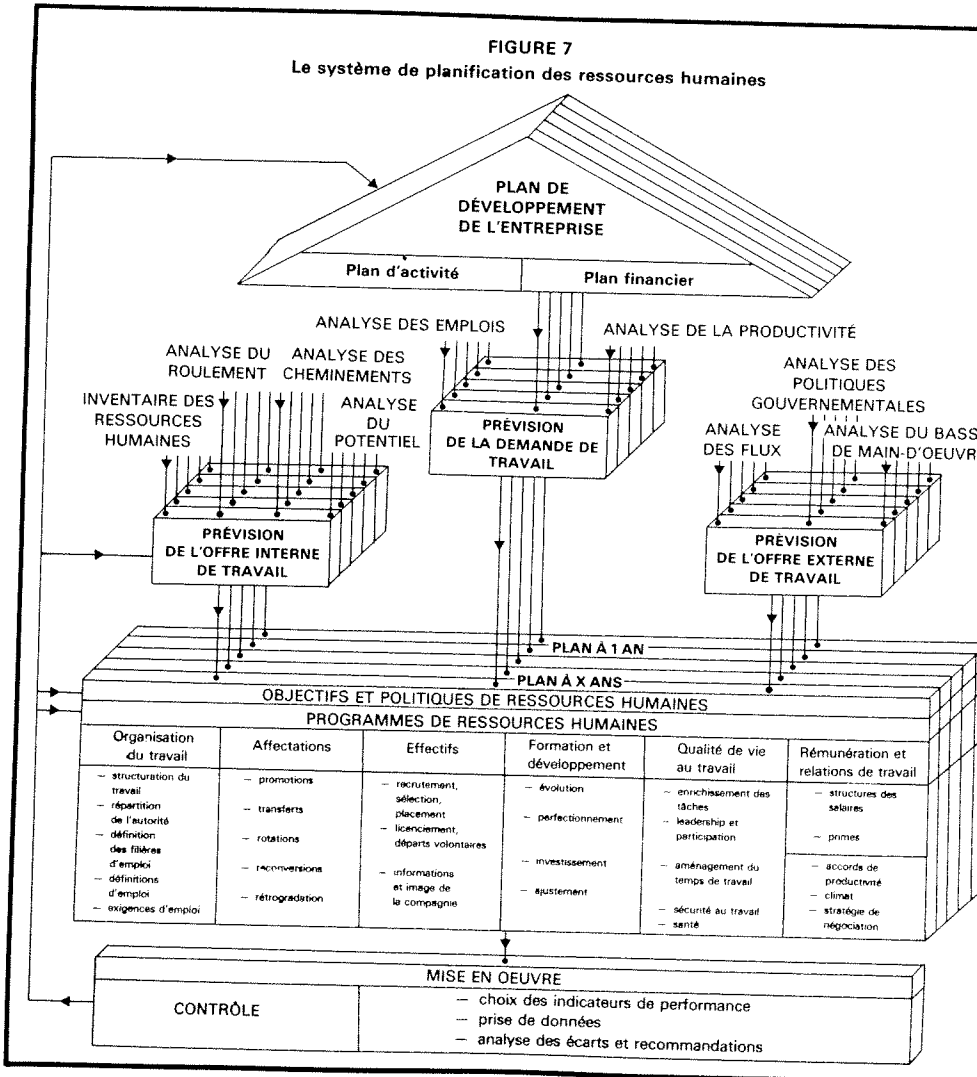
Ce modèle fournit un squelette de planification logique et rationnel, mais aussi impersonnel et uniforme, que le praticien devra habiller aux couleurs de son organisation s'il veut en faire une planification viable, intégrée et efficace.

En ce sens et selon les termes de Joël de Rosnay<sup>9</sup>, il représente pour le praticien "un point de départ pour la réflexion. En

aucun cas un point d'arrivée. Qu'il donc confronté à la réalité et surtout l'aléatoire. Qu'il soit agressé, détruit reconstruit. Car les modèles ne peuvent évoluer que dans la confrontation et discontinu. C'est-à-dire dans l'action

9) "de Rosnay, J. (1975). Le macroscopie. Paris: Editions du Seuil."

**FIGURE 7**  
Le système de planification des ressources humaines



*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible  
grâce à l'aide financière de l'Université de Montréal.*