

MONOGRAPHIE

numéro 3

LE SYSTÈME DE PLANIFICATION
DES RESSOURCES HUMAINES
DANS L'ENTREPRISE

par

Gilles Guérin, professeur agrégé
École de relations industrielles
Université de Montréal

Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes :

Service des publications
École de relations industrielles
3150 rue Jean-Brillant
Case postale 6128
Université de Montréal
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la collection :

Gilles Guérin (Université de Montréal)

Comité de rédaction :

Jean Bernier (Université Laval)
Michel Brossard (Université de Montréal)
Jean-Pierre Daubigny (CERS, Université d'Aix-Marseille II)
Yves Dulude (Institut de recherches appliquées sur le travail)
Viateur Larouche (Université de Montréal)

Comité consultatif :

Jean Champagne (ALCAN)
Roger Ferragne (Consolidated Bathurst)
Gérald Marion (Université de Montréal)
Jacques Doyon (Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration)
Alan Gold (Cour provinciale)
Fernand Morin (Université de Montréal)
Ghislain Dufour (Conseil du patronat)
Marcel Pépin (Confédération des syndicats nationaux)
Jacques Dofny (Université de Montréal)
Jean-Guy Frénette (Fédération des travailleurs du Québec)

Tous droits réservés, Canada 1978

ISSN 0-88603-002-1

Dépôt légal - 1^{er} trimestre 1978 - Bibliothèque nationale du Canada

NOTE BIOGRAPHIQUE

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.

Ses recherches portent principalement sur la planification et il a publié une vingtaine d'articles dans des revues spécialisées.

Actuellement l'auteur est en congé sabbatique et travaille pour les entreprises Hydro-Québec et Bell Canada.

RÉSUMÉ

La planification, telle que décrite dans ce texte, se veut le préalable d'un style nouveau, mais pas encore généralisé, de gestion des ressources humaines. À l'intérieur du cadre coordonné de la planification d'entreprise, la planification formelle favorise en effet une gestion de nature plus intégrée et plus prévisionnelle qui tente d'affecter, de développer, d'organiser et de motiver les ressources humaines en fonction des objectifs et politiques de l'organisation. Les contraintes de l'environnement et plus particulièrement les « politiques actives » de main-d'œuvre des gouvernements encouragent également les employeurs à une semblable administration de leurs ressources humaines.

Comme tout système de planification, la planification des ressources humaines comprend quatre phases : les prévisions, les objectifs, les programmes et le contrôle. Les deux phases intermédiaires représentent des phases décisionnelles alors que les prévisions et le contrôle sont des phases informationnelles.

Les prévisions schématisent des évolutions « possibles » de la demande de travail (besoins) et de l'offre de travail (disponibilités) à partir de la situation actuelle. Les objectifs de main-d'œuvre découlent des objectifs généraux de l'entreprise ; ils délimitent une zone d'équilibre tant quantitative que qualitative entre les deux composantes du marché interne du travail. Les programmes, perçus comme des moyens, quelquefois interchangeables, souvent interactifs, d'atteindre les objectifs, doivent être coordonnés et intégrés suivant une perspective commune, la stratégie globale de main-d'œuvre, composée des diverses politiques d'affectation, de formation, d'organisation et de motivation des ressources humaines. Enfin le contrôle permet une évaluation continue du processus en cours en comparant la performance des programmes aux objectifs de ces mêmes programmes. Cette information recyclée aux différents paliers du système permet de s'adapter au changement en modifiant soit les moyens soit les objectifs.

Depuis quelque temps se développe, gravitant autour du concept de système, un courant théorique et méthodologique qui a reçu diverses dénominations plus ou moins équivalentes : analyse de systèmes, analyse systémique, analyse structurelle, analyse fonctionnelle, approche systémique, dynamique des systèmes. Bien qu'ayant des contours relativement flous et un contenu encore imprécis, ce courant semble vouloir répondre à trois préoccupations essentielles :

- *la volonté, en réaction aux tendances ultra-analytiques de certaines sciences, de restaurer une approche plus synthétique qui reconnaisse les propriétés d'interaction dynamique entre éléments d'un ensemble, lui conférant un caractère de totalité ;*

- *le besoin, pour concevoir et maîtriser des ensembles vastes et complexes, de mettre au point une méthode qui permette de mobiliser et d'organiser les connaissances en vue d'une meilleure adéquation des moyens aux objectifs poursuivis ;*

- *la nécessité, face à une fragmentation et une dispersion du savoir, de promouvoir un langage unitaire, qui puisse servir de support à l'articulation et à l'intégration de modèles théoriques et de préceptes méthodologiques épars dans diverses disciplines.*

Bernard Walliser
Systèmes et modèles
Paris : Éditions du Seuil

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Rôle : coordination	13
Approche : systémique	14
Objectif : équilibre du marché du travail de l'entreprise	14
Nécessité et philosophie : gestion à visage humain	15
Mise en garde : pas de solution-miracle	16

Facteurs de déséquilibre du marché du travail de l'entreprise

Évolution du travail	17
Évolution des employés	17
Rééquilibrage par la prévision	18
Rééquilibrage par la coordination	18
Rééquilibrage par l'information	19

Contexte de la planification d'entreprise

Système de planification d'entreprise	21
Planification stratégique du développement	23
Planification stratégique des ressources	23
Planification stratégique des activités	24

Contexte de la planification nationale des ressources humaines

Manque d'organismes intermédiaires	26
Système de planification nationale des ressources humaines	26
Prévisions de l'emploi et de la population active	26
Programmes à long terme	28
Programmes à moyen terme	29
Programmes à court terme	30
Responsabilité de la planification du marché du travail	30

Les deux niveaux de planification des ressources humaines

Pôles extrêmes du processus de planification	31
Caractère agrégé de la planification des ressources humaines	32
Caractère individuel de la planification des ressources humaines	32

Réconciliation des approches agrégée et individuelle : le plan	33
Interaction entre le stratégique et le tactique	34
Organisation de la fonction planification des ressources humaines	35

Système de planification des ressources humaines

Prévisions	37
Objectifs	39
Moyens	39
Contrôle	40

Prévision de la demande de travail

Classification des emplois	43
Liaison activités-emplois	44
Prévisions par jugement et par projection	44
Méthodes de l'équipe-type et de l'indicateur d'activité	46
Méthode du ratio de productivité	47
Prévision quantitative des emplois	48
Prévision qualitative des emplois	48

Prévision de l'offre de travail

Inventaire des ressources humaines	51
Analyse et prévision de la mobilité externe	52
Analyse et prévision de la mobilité interne	53
Analyse et prévision du potentiel	54
Prévision de l'offre externe de travail	54

Politique générale de personnel

Objectifs essentiels de main-d'œuvre	59
Obligations secondaires de main-d'œuvre	61
Contraintes de main-d'œuvre	62
Stratégie de main-d'œuvre	63
Politiques de main-d'œuvre	64
Modélisation et aide à la décision	66
Budget stratégique	69

Plan et programmes de main-d'œuvre

Programmes d'affectation et d'avancement	71
Programmes de recrutement et de séparation	72
Programmes de formation et de développement	73

Programmes d'organisation du travail	73
Programmes de qualité de vie au travail	75
Programmes de rémunération	75
Programmes de relations de travail	76
Contrôle des programmes de main-d'œuvre	
Sous-système de contrôle	77
Indicateurs de performance	77
Prise d'information et évaluation des écarts	79
Propositions d'actions correctives	80
Formes de contrôle	81
Informations nécessaires à la planification des ressources humaines	
Sous-système d'information	85
Fichier des employés	85
Fichier des emplois	86
Données sur le marché externe du travail	86
Activités et productivité	87
Budgets et coûts	88
Dispatching de l'information	88
Conclusion	91
Bibliographie	93

INTRODUCTION

Quiconque s'intéresse à la gestion du personnel de l'entreprise a pu constater dans les dix dernières années l'émergence d'un nouveau style de gestion des ressources humaines. Désignée sous le vocable de gestion intégrée ou de gestion prévisionnelle, cette nouvelle approche présente au moins trois caractéristiques qui la différencient de la gestion traditionnelle du personnel :

- 1° elle est intégrée, c'est-à-dire qu'elle est conçue comme une approche globale, adaptée à l'environnement et coordonnée aux autres fonctions de l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'organisation ;
- 2° elle est prévisionnelle, c'est-à-dire qu'elle vise tout à la fois une certaine forme d'équilibre dans le présent et dans le futur ;
- 3° elle est plus motivante, plus humaine car elle fournit à chaque employé les instruments pour forger sa propre carrière dans l'organisation.

Le développement de cette nouvelle forme de gestion, justifiée par divers impératifs économiques et différentes théories administratives, n'a été rendu possible que par une intensification et une systématisation de l'effort de planification. La planification des ressources humaines, du moins sous sa forme formelle, en naquit. En effet si la planification a toujours précédé les actions humaines tant soit peu complexes, il faut admettre que la formalisation de la planification sous forme de documents écrits, distribués, corrigés et remis à jour périodiquement, est une « invention » relativement moderne. C'est à ce type formel de planification que nous nous référerons lorsque nous utiliserons le terme « planification » dans la suite de ce texte.

Rôle : coordination

La planification des ressources humaines n'est donc pas la gestion des ressources humaines mais elle est le lien, le cadre coordonné à l'intérieur duquel toutes les activités de la gestion des ressources humaines peuvent s'ordonner et se préciser. Alors que la gestion traditionnelle tentait de résoudre les problèmes humains qui surgissaient dans l'entreprise à l'aide d'un éventail de programmes ayant chacun ses objectifs, ses théories et ses spécialistes, la nouvelle approche, par l'intermédiaire de la planification des ressources humaines, intègre et coordonne ces différents moyens. Tout autant que l'efficacité individuelle des programmes, l'utilisation coordonnée de ces programmes, basée sur une con-

naissance approfondie des interactions et des conséquences, détermine l'efficacité globale de la gestion des ressources humaines.

Approche : systémique

Pourtant les tâches de coordination sont loin d'apparaître aisées ; il suffit d'examiner les objectifs et les contenus des différents programmes pour s'en rendre compte. Certains programmes concernent l'individu alors que d'autres s'attachent au groupe ; certains organisent le travail alors que d'autres déplacent les employés ; enfin certains sont d'un effet rapide alors que d'autres ont des conséquences beaucoup plus étalées dans le temps. Il n'est donc pas étonnant que différentes organisations perçoivent la planification des ressources humaines de différentes façons ; pour certaines il s'agira d'une planification des effectifs, pour d'autres d'une planification des carrières, pour d'autres enfin d'une planification de l'organisation. Toutes ces planifications sont évidemment des éléments importants de la planification des ressources humaines mais les liens entre elles sont si forts qu'elles ne peuvent être considérées comme des domaines disjoints et indépendants. Bien des décisions prises dans l'un de ces champs influencent les décisions des autres champs. Même si cette manière d'aborder la planification peut être justifiée par la spécificité de certains contextes où les aspects quantitatifs, qualitatifs ou structurels prédominent, elle ne peut être acceptée dans une approche systémique qui décrit les ressources humaines comme une entité et se veut guidée par l'espoir d'élaborer une stratégie couvrant tous les aspects de la gestion de cette ressource. Au risque d'apparaître quelquefois sommaire, ce texte ne présentera donc que des descriptions très rudimentaires des différentes techniques de gestion puisqu'il se préoccupe beaucoup plus de la cohérence globale et des relations internes du système de planification que de l'analyse détaillée de ces techniques.

Objectif : équilibre du marché du travail de l'entreprise

Il reste à donner un sens à cette stratégie ; ce sera celui des objectifs généraux de l'organisation. La planification des ressources humaines ne peut donc se définir qu'en fonction d'un ensemble plus vaste, la planification d'entreprise. Intégrée à celle-ci, elle fixe un cadre qui coordonne tous les programmes de main-d'œuvre et les oriente en fonction d'un équilibre déterminé entre les besoins et les disponibilités en ressources humaines. Pour certains, les besoins de main-d'œuvre sont une composante, externe au système de main-d'œuvre et fixée par les plans de développement de l'entreprise. Ils restreignent alors la planification à une modulation

de l'offre à la demande de travail. La planification des ressources humaines doit être conçue dans un sens plus large où des programmes peuvent aussi bien viser la modification de l'offre de travail que celle de la demande de travail par l'intermédiaire d'une productivité accrue ou d'une nouvelle organisation du travail. Dans le cadre d'objectifs de rentabilité bien déterminés la planification des ressources humaines encourage tout autant l'adaptation de l'homme au travail que l'adaptation du travail aux ressources humaines de l'entreprise. En ce sens la planification des ressources humaines¹ a pour rôle de régulariser le marché du travail de l'entreprise et de l'ajuster aux objectifs de l'organisation.]

Nécessité et philosophie : la gestion à visage humain

La fonction de régularisation du marché interne du travail dépasse le sens strict de la planification des ressources humaines puisqu'il s'agit en somme de la planification du travail et des ressources humaines ; mais ces deux aspects deviennent de plus en plus indissociables dans un contexte où les caractéristiques des ressources humaines, leurs motivations et leurs capacités, influencent d'une manière grandissante les formes d'organisation du travail. Il devient même fréquent, devant certaines pénuries de personnel qualifié, devant également les délais de formation et les exigences accrues des salariés, d'assister à la remise en question de changements techniques ou de programmes d'expansion si ceux-ci ont un caractère hâtif, mal intégré ou défavorable aux salariés : suppression d'emplois, insécurité, etc. La stagnation de la population active prévue dans les années 80 ne pourra qu'encourager cette tendance et favoriser une approche plus « écologique » qui consiste à faire le mieux qu'on peut avec les ressources dont on dispose et simultanément à gérer le mieux possible ses ressources afin d'en faire le plus possible. Le potentiel inexploité des ressources humaines dont dispose l'entreprise est souvent tellement important qu'il est plus profitable de canaliser les énergies de l'organisation vers leur plein épanouissement et leur pleine utilisation que vers la recherche de nouvelles ressources à l'extérieur de l'entreprise.

S'il existe plusieurs styles de planification, celui que nous tenterons de développer dans la suite de ce texte, favorise une gestion tournée vers le modèle « ressources humaines »². En don-

1. L'expression planification du marché interne du travail serait peut-être plus appropriée que l'expression couramment utilisée de planification des ressources humaines ; en effet elle exprimerait mieux la double adaptation des ressources humaines et du travail aux projets de l'entreprise.

2. Ce modèle est présenté dans « McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill ».

nant une grande importance à l'élément humain considéré comme une ressource primordiale, cette approche tente de « concilier efficacité et motivation, développement individuel et réussite collective, richesse économique et progrès humain » (Jardillier, 1972).

Mise en garde : pas de solution-miracle

Pourtant il faut se garder de percevoir la planification des ressources humaines comme étant le remède à tous les maux. De même qu'on n'a jamais pu affirmer qu'une forme d'organisation du travail était supérieure à une autre ou qu'il existait un profil spécifique de l'administrateur-qui-réussit, de même on ne peut garantir qu'un planificateur formel réussira mieux qu'un planificateur informel. Même si, statistiquement parlant, les performances des premiers, dans la grande entreprise, surpassent celles des seconds³, il n'en reste pas moins que la forme optimale de gestion dépend tout autant de la spécificité du contexte que de l'efficacité intrinsèque du modèle de gestion. D'ailleurs il existe une aussi grande variété de styles de planification qu'il existe de styles de gestion.

Enfin la planification est autant un art qu'une science, et sa base la plus scientifique, la modélisation, est encore plus souvent à l'état de caricature qu'à celui de représentation simplifiée mais fidèle de la réalité ; le modèle le plus sophistiqué se complète donc fréquemment d'éléments basés sur le jugement et l'intuition. Même dans ses phases de prévision et de programmation, la planification des ressources humaines n'échappe pas à cette règle.

3. De nombreuses enquêtes comparent les performances des deux types de planificateurs : « Thune, S. et House, R. (1970). Where Long Range Planning Pays Off. *Business Horizons*, 13, (n° 4), 81-87 » ; « Herold, D. (1972). Long Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Validation Study. *Academy of Management Journal*, 15, (n° 1), 91-102 » ; « Karger, D. et Malik, Z. (1975). Long Range Planning and Organizational Performance. *Long Range Planning*, 8, (n° 6), 60-64 ».

FACTEURS DE DÉSÉQUILIBRE DU MARCHÉ DU TRAVAIL DE L'ENTREPRISE

Le marché du travail est la zone d'ajustement entre les emplois et les individus. Sous l'influence de la double dynamique des emplois et des individus, quatre entités peuvent se retrouver sur le marché du travail de l'entreprise : des personnes adaptées à leur emploi, des postes vacants, des personnes sans emploi et des postes mal conçus ou mal pourvus. L'efficacité de l'entreprise est directement liée au nombre de personnes adaptées à leur emploi ; malheureusement le changement sous toutes ses formes modifie continuellement et de plus en plus rapidement les flux d'emplois et d'employés, causant l'augmentation croissante des postes vacants, des personnes sans emploi et des postes mal conçus ou mal pourvus. Le rôle de la planification des ressources humaines est donc de coordonner et d'orienter tous les moyens disponibles afin de rétablir un équilibre du marché du travail qui implique simultanément la réalisation des objectifs de l'organisation et la disparition ou la minimisation des trois dernières classes d'entités.

Les aspects du changement qui influencent le marché du travail peuvent être rangés dans deux classes selon qu'ils influencent le flux des emplois ou le flux des individus, c'est-à-dire le travail ou les hommes au travail.

Évolution du travail

Conséquence inévitable des spécialisations, diversifications et restructurations, les tâches dans l'entreprise se transforment de plus en plus vite. Pour atteindre de nouveaux marchés ou fabriquer de nouveaux produits, l'entreprise doit créer ou modifier des emplois, quelquefois même les supprimer purement et simplement. Il y a donc une dynamique des emplois qui découle directement de la dynamique du développement de l'entreprise. Également pour être plus efficace, plus compétitive, l'entreprise mécanise et produit à plus grande échelle. Le travail à l'unité disparaît et il y a division, parcellisation des tâches. Paradoxalement, comme l'exprime Jardillier (1972), le travail devient plus technique et exige souvent plus d'effort mental que physique. Le travail évoluant, il faut donc prévoir le sens du changement si l'on veut envisager quelque forme d'adéquation que ce soit entre le travail, nécessaire au développement, et les individus qui l'effectuent.

Évolution des employés

De l'autre côté, les divers cheminements des employés dans l'entreprise : transferts, promotions, départs volontaires, mises à

la retraite, remettent toujours en question l'équilibre entre la demande de travail et l'offre interne de travail. Même lorsque l'employé reste stable, certaines composantes de son potentiel évoluent, remettant en question l'équilibre toujours éphémère entre l'employé et son emploi. Si les capacités physiques et mentales régressent relativement lentement il n'en est plus de même des connaissances et de l'expérience qui deviennent rapidement obsolètes dans un contexte d'évolution rapide des techniques et des méthodes. D'autres composantes du potentiel, soit la motivation et l'intégration, sont également sujettes à de brusques variations qui brisent l'adéquation entre l'individu et son poste de travail. Ainsi les revendications, les aspirations des travailleurs se font plus nombreuses, plus exigeantes : tâches moins pénibles, horaires flexibles, leadership plus souple, salaires plus élevés. Avant de développer un certain loyalisme ou d'accorder sa coopération active, l'employé demande d'être sécurisé : stabilité d'emploi, indexation des salaires, perspectives de carrière. Il demande également d'être motivé : primes, défis intellectuels, tâches enrichies et humanisées, etc. Sans considération de ses objectifs individuels, l'employé n'accepte plus de collaborer activement à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise.

Rééquilibrage par la prévision

Face à cette double dynamique il apparaît difficile d'atteindre un équilibre aussi bien quantitatif que qualitatif entre les individus au travail et les postes de travail. Même lorsque cet équilibre existe dans le présent, seule une analyse prospective vigilante des changements permet d'espérer la mise en place d'un ensemble de programmes qui maintiendront cet équilibre dans le futur. La planification impose donc une gestion plus préoccupée des conséquences dans le futur des décisions présentes. Cette gestion que l'on qualifiera de prévisionnelle écarte les solutions qui sont trop compromettantes pour l'avenir ; en visant simultanément l'équilibre présent et futur du marché du travail, elle propose un parcours qui tient compte des décisions passées et des changements anticipés. Même si des changements imprévus remettent constamment cet équilibre en question, cette approche permet à l'entreprise de s'adapter suffisamment rapidement pour ne pas hypothéquer son avenir.

Rééquilibrage par la coordination

Il faut également planifier parce que l'obtention de l'équilibre implique un ensemble de décisions interdépendantes. L'effet d'un programme de main-d'œuvre sur la demande ou l'offre de travail dépend tout autant de l'appui coordonné des autres programmes

que de l'action directe du programme concerné. La planification devient nécessaire, non comme une activité particulière dans la gestion de chaque programme mais comme une conception intégrée de la gestion qui tente d'élaborer une stratégie globale des ressources humaines face aux objectifs de l'organisation.

Rééquilibrage par l'information

Enfin la planification favorise la réconciliation des objectifs individuels et organisationnels. Par l'information systématique que la planification véhicule, elle permet à l'organisation de mieux connaître ses employés et à l'employé de mieux connaître son organisation. La connaissance continue et formelle des déséquilibres encourage la recherche de stratégies individuelles et organisationnelles qui tentent de concilier les deux types d'objectifs. La gestion des ressources humaines qui s'en suit rejette la séparation traditionnelle entre les activités d'exécution et celles de direction, puisqu'un double flux d'information de haut en bas, les prévisions, et de bas en haut, les performances, influence les décisions à chaque échelon de la hiérarchie. Chacun, étant tout à la fois supérieur et subordonné, intervient dans le processus de définition aussi bien que d'exécution des politiques. La planification concilie alors les exigences individuelles de réalisation, d'estime de soi et de participation avec les exigences organisationnelles d'efficacité et de rationalité.

D'après certains auteurs ⁴, cette forme d'intégration des activités à partir de l'information serait bien plus efficace que la coordination à partir des plans formels qui en découlent. Quoi qu'il en soit, cette approche représente en quelque sorte la garantie d'un comportement adaptatif de l'entreprise face à l'incertitude et au changement non planifié.

En résumé, on peut dire que la planification vise une intégration multiforme des ressources humaines, dans le temps et dans l'espace, sous leur forme agrégée et sous leur forme individuelle.

4. Notamment Drucker dans « Drucker, P. (1959). Long Range Planning : Challenge to Management Science. *Management Science*, 5, (n° 3), 238-249 » ; et Crozier dont les propos sont rapportés aux pages 31 et 32 de « Ackoff, R. (1973). *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'organisation ».

CONTEXTE DE LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE

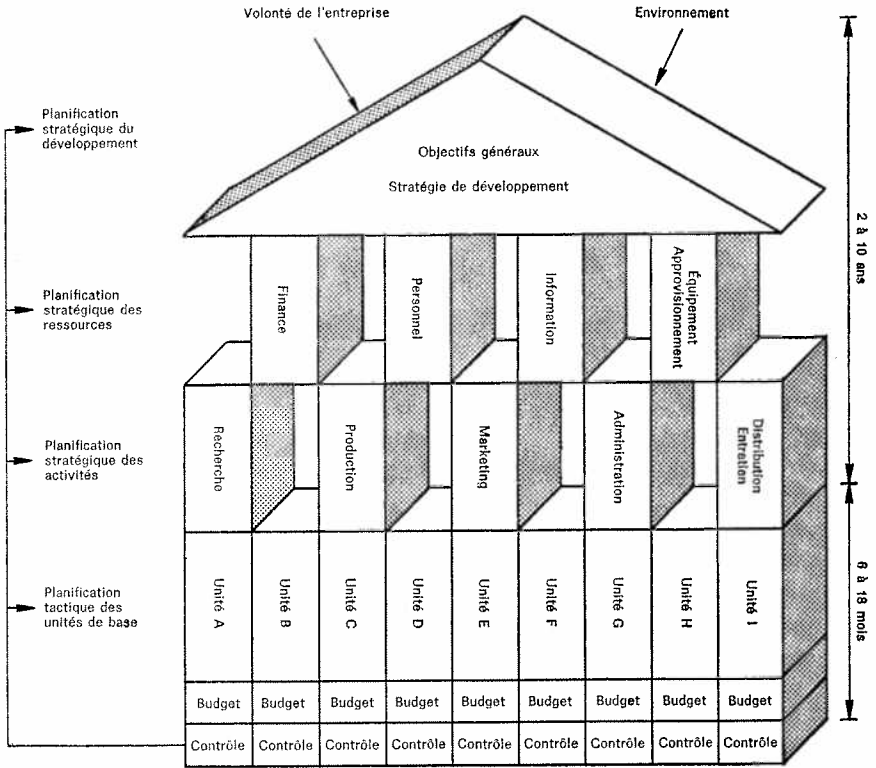
Pourtant il ne faut pas croire que la planification des ressources humaines s'est imposée seule. Elle s'insère plutôt dans le contexte plus global de la planification de l'entreprise en général et de la planification des ressources humaines au niveau national. Dans le premier cas il faut bien reconnaître que la planification s'est d'abord développée dans des secteurs spécifiques tels que la production, les finances ou le marketing. Les interactions, les dépendances imposaient alors le concept plus global de planification d'entreprise qui, à son tour, mettait en relief les instabilités et l'apparente inefficacité constatées dans la gestion du personnel, la recherche ou l'administration par exemple. Des techniques de gestion par objectifs, plus efficaces et plus dynamiques, se répandaient alors dans ces domaines afin de garantir une coordination harmonieuse des principaux agents du développement de l'entreprise conçue comme une entité. Certes les besoins de rééquilibrage entre les individus et le travail se sont accrus dans les dernières années imposant par eux-mêmes des facteurs de remise en ordre et de planification mais la planification des ressources humaines s'est développée d'autant plus rapidement que le cadre coordonné et interdépendant de la planification d'entreprise imposait une cohérence, dans l'emploi et le développement des ressources humaines, semblable à celle mise de l'avant dans l'utilisation des autres ressources de l'organisation.

Système de planification d'entreprise ⁵

Il n'y a pas deux planifications d'entreprise qui se ressemblent puisque chacune est le reflet de l'entreprise, des aspirations de ses dirigeants et des pressions de son environnement. Néanmoins on peut arriver à dégager une méthodologie qui permet, avec une certaine dose de flexibilité, d'analyser la plupart des cas concrets. Ainsi le système peut se décomposer en 4 sous-systèmes qui sont les planifications stratégiques du développement, des ressources, des activités et la planification tactique des unités de base.

5. Le livre « Hussey, D. (1976). *Corporate Planning. Theory and Practice*. Oxford : Pergamon Press » donne une description détaillée de ce système ; la brochure « The Conference Board in Canada (1975). *Corporate Planning in Canada : An Overview*. Canadian Studies n° 38. Ottawa : The Conference Board in Canada » analyse également ce même système mais à travers les perceptions de 250 entreprises canadiennes.

Figure 1 — Le système de planification d'entreprise ⁶



6. Ce schéma dérive d'un graphique initial publié dans « Hussey, D. (1971). Planning for Ovaltine : Introducing Corporate Planning at A. Wander Ltd. *Long Range Planning*, 4, (n° 2), 41-48 ».

Planification stratégique du développement

La planification stratégique du développement fixe les grands axes de développement de l'entreprise. Élaborée par la direction générale, elle est réellement le cœur de la planification d'entreprise. Elle comprend d'abord une définition des objectifs généraux de la compagnie ; en premier lieu viennent les objectifs économiques : bénéfiques, rendement sur le capital investi, dividendes aux actionnaires, puis les objectifs structurels : taux de croissance, degré d'autonomie, de sécurité et enfin les objectifs sociaux : service à la communauté, épanouissement du personnel, environnement, etc. Rendus compatibles et cohérents ces objectifs constituent le champ de conscience de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle veut obtenir dans le futur. L'analyse des écarts stratégiques entre ce qu'elle souhaite et ce qu'elle obtiendra si elle poursuit son cheminement actuel permet de mettre en évidence les écarts à combler. Il s'agit alors pour la compagnie de développer ses produits et ses marchés de façon à s'adapter le mieux possible à son environnement, à en tirer parti et si possible à combler les écarts stratégiques⁷. Pour être efficaces, ces stratégies doivent découler d'une analyse très serrée des opportunités de l'environnement (nouveaux besoins, demandes insatisfaites, innovations techniques, etc.) et des forces et faiblesses de l'entreprise (compétence des dirigeants, brevets techniques, réseau de distribution, disponibilités financières, etc.).

Planification stratégique des ressources

La planification stratégique des ressources épaula directement la planification stratégique du développement afin de répartir, créer ou acquérir les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. La planification financière spécifie les moyens par lesquels la firme entend financer sa croissance : équilibre entre les dividendes et le réinvestissement, création de cash-flow, emprunts, désinvestissements, etc. La planification du personnel s'attache à développer ou à recruter les cadres et les employés indispensables ; elle a pour objet également d'organiser leur travail et de motiver le personnel aux objectifs de l'organisation.

Enfin la planification de l'information a pour rôle de s'assurer que les responsables pourront disposer de l'information nécessaire à leurs activités de prévision, d'organisation, de coordination et de contrôle. Généralement le rassemblement des données primaires au sein d'une unique banque (data-base), puis l'intégration des sous-systèmes d'information relatifs à chacun des sous-systèmes

7. « Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Éditions Hommes et Techniques », décrit d'une manière extensive les différentes voies : expansion, diversification, etc. qui s'offrent à l'entreprise pour combler ces écarts stratégiques.

de l'entreprise sont les deux grandes étapes du développement d'un système d'information de gestion (management information system). Dans le cas par exemple du sous-système d'information relatif à la planification du développement, il faudra planifier les besoins en données sur l'environnement externe d'une part et sur les performances passées de l'entreprise d'autre part.

La planification des matériaux et de l'approvisionnement a pour rôle d'assurer une arrivée régulière et suffisante des matières premières et composantes nécessaires aux activités de l'entreprise. Actuellement les variations des coûts des intrants peuvent être tellement démesurées que la stratégie d'une telle planification doit se préoccuper de rechercher, lorsque c'est possible, des matériaux ou produits alternatifs ; elle doit également formuler une politique des achats. Cette planification a souvent tendance à encourager un développement de l'entreprise orienté vers une intégration verticale des activités.

Planification stratégique des activités

La planification stratégique des activités découle immédiatement de la planification stratégique du développement et de la planification stratégique des ressources dont l'ensemble constitue ce qu'on appelle communément « le plan stratégique » de l'entreprise. À ce niveau la responsabilité se déplace de la Direction générale aux principales directions fonctionnelles de l'entreprise (production, marketing, recherche, administration, etc.). Dans le cadre mis en place par la Direction générale il s'agit de réaliser une première et très générale mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de développement. Les politiques sont alors précisées, détaillées, traduites en programmes afin d'élaborer, fonction par fonction, une structuration à long terme des opérations.

Planification tactique des activités

Si ces trois planifications stratégiques représentent la planification à long terme proprement dite, il est utile pour compléter l'approche systémique et surtout pour mettre en évidence le caractère continu et intégré du processus, d'englober la planification tactique dans la planification d'entreprise. La planification tactique représente un état détaillé des activités anticipées dans chacune des unités d'organisation responsables de l'exécution des plans stratégiques. Elle assure le lien nécessaire entre les activités de planification à long terme et les activités d'exécution ; elle permet également une vue cohérente et coordonnée des besoins de chaque unité ; enfin elle s'appuie sur des mesures quantitatives et sur des données d'origine interne. Parmi celles-ci, le budget annuel joue un rôle prédominant.

CONTEXTE DE PLANIFICATION NATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES

D'autre part, au niveau national, des politiques ont été élaborées pour minimiser l'effet du chômage sur l'individu et l'aider à retrouver un emploi. L'objectif, à ce niveau n'est-il pas également de réunir gens et emplois ? Des pressions s'exercent alors sur les employeurs et leurs organisations pour qu'ils pratiquent une politique consciente de main-d'œuvre qui vienne consolider les gains gouvernementaux dans ce domaine. Au niveau international le Comité de la main-d'œuvre et des affaires sociales de l'OCDE déclare : « les employeurs peuvent prendre part à une politique active de main-d'œuvre s'ils appliquent les principes essentiels d'ajustement dans leurs programmes de relations avec le personnel... Ces mesures permettront d'unifier les politiques publiques et privées et d'encourager l'adoption de relations coopératives entre main-d'œuvre, directions et État » (Barkin, 1967). Le nouveau rôle que le Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration entend jouer par l'intermédiaire des centres de main-d'œuvre du Canada auprès des employeurs est significatif à cet égard. Le personnel des CMC doit encourager et persuader les employeurs à planifier leurs besoins de main-d'œuvre. « La promotion de la planification de la main-d'œuvre... est une stratégie de base du Ministère qui contribue à un fonctionnement plus efficace du marché du travail, de même qu'à une satisfaction accrue des travailleurs et à une plus grande productivité. Cela implique le changement des attitudes des administrateurs, les amenant à reconnaître que les ressources en main-d'œuvre sont aussi importantes que les autres facteurs de production. Le but est de convaincre les employeurs d'inclure la planification de la main-d'œuvre dans le processus global de planification »⁸. Enfin le Ministère du travail et de la main-d'œuvre⁹, au Québec, poursuit les mêmes objectifs, lorsqu'il prétend, sur un plan global, établir l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ; sur un plan individuel, veiller à la mise en valeur des ressources humaines, compte tenu des aspirations et des besoins de celles-ci.

8. Citation extraite de la page 36 du cahier intitulé « Le service d'emploi », l'un des quatre cahiers, à usage interne, publié en 1975 par le Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration sous le titre « Programmes de Main-d'œuvre Canada ».

9. Se reporter aux notes, pour un discours prononcé par Pierre Marc Johnson, publiées dans Travail Québec, vol. I, n° 1, 21 novembre 1977.

Manque d'organismes intermédiaires

Pourtant le manque d'organismes intermédiaires détaillant, adaptant et orientant les programmes nationaux au contexte de l'industrie, ou de la région, semble être actuellement la cause principale de l'efficacité réduite de la planification nationale des ressources humaines et de son manque de coordination avec les planifications d'entreprise. Certes les centres de main-d'œuvre fédéraux implantent un programme, d'aide à la planification de la main-d'œuvre et d'adaptation de la main-d'œuvre, destiné aux employeurs qui désirent développer une gestion plus prévisionnelle de leurs ressources humaines ; certes les jeunes centres travail-Québec auraient pour mission d'établir des mécanismes de coopération et d'information entre les trois partenaires en présence, l'État, les employeurs et les travailleurs. Pourtant il reste toujours à créer ces organismes intermédiaires, permanents et tripartites, qu'on pourrait baptiser du nom de « bureaux sectoriels de main-d'œuvre »¹⁰, et qui auraient pour mission de prévoir les besoins spécifiques de chaque industrie et d'orienter la politique nationale vers des réalités bien coordonnées. Ces maillons sectoriels assujétiraient enfin deux types de planification qui ont essentiellement les mêmes objectifs mais qui préfèrent trop souvent une efficacité réduite à une collaboration active mais exigeante.

Système de planification nationale des ressources humaines¹¹

Face aux objectifs nationaux de développement économique, seules une connaissance plus prévisionnelle du marché du travail et une utilisation plus intégrée des mécanismes d'ajustement peuvent avoir une influence favorable sur le chômage sans pour autant augmenter les pressions inflationnistes dues au travail.

Le système de planification des ressources humaines décrit, à la figure 2, les interactions qu'une telle approche doit maîtriser.

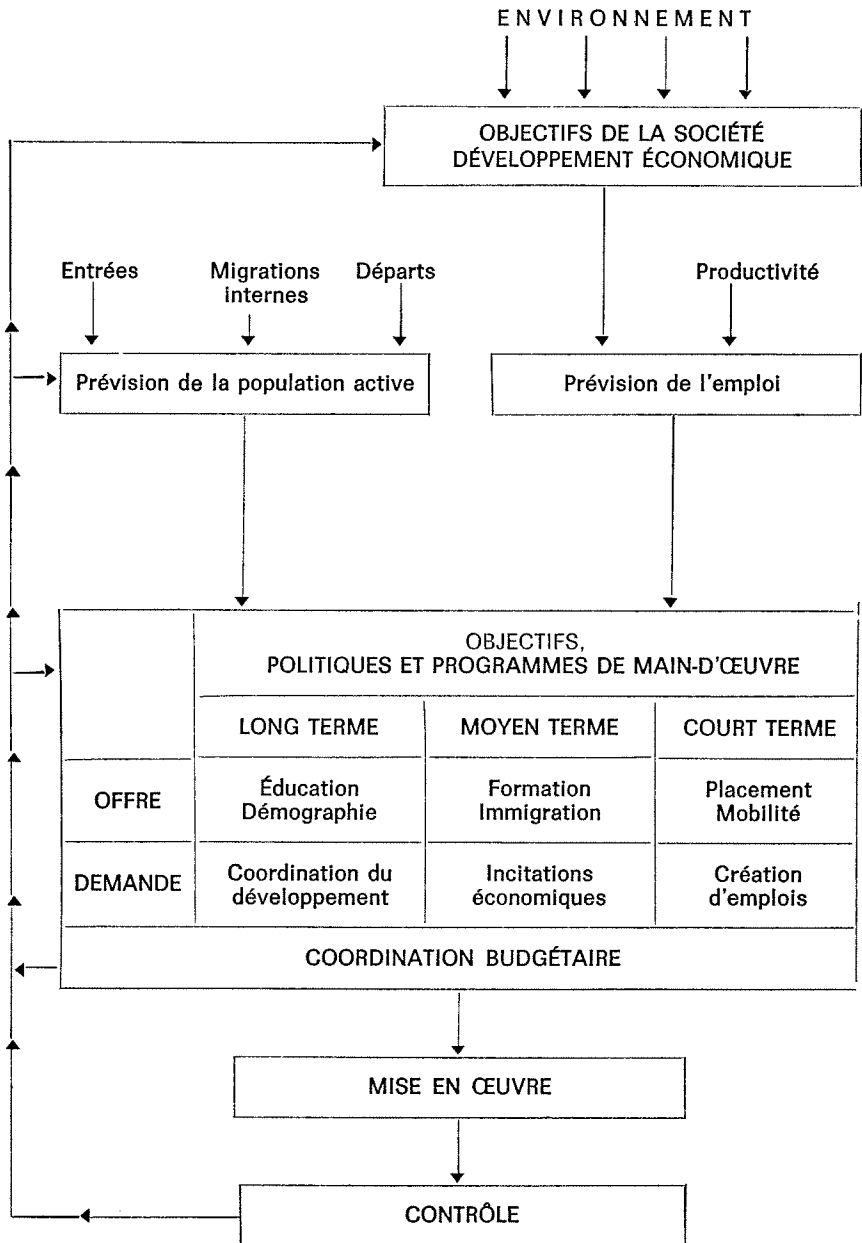
Prévisions de l'emploi et de la population active

La prévision de l'emploi a pour fonction d'établir les besoins en main-d'œuvre par région, par industrie et par profession qui seront nécessaires à la réalisation des objectifs de développement

10. Cette expression est proposée par Sexton J. dans un texte intitulé « Planification de la main-d'œuvre au niveau de l'entreprise et politique publique des services de main-d'œuvre » et présenté le 1^{er} décembre 1976 à Montréal au colloque organisé conjointement par le Conseil du patronat du Québec et le Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration.

11. La première partie du livre : « Moore, L. (1975). *Manpower Planning for Canadians. An Anthology*. Vancouver : Institute of Industrial Relations, University of British Columbia » est consacrée à la planification nationale des ressources humaines au Canada.

Figure 2 — Le système de planification nationale des ressources humaines



et au compromis chômage-inflation. Au niveau désagrégé, les associations patronales et les centres de main-d'œuvre¹² sont bien placés pour synthétiser cette information à partir de leurs contacts répétés avec les employeurs. Au niveau agrégé, il faut recourir à des projections statistiques (méthode MRP du Ministère de la main-d'œuvre) et à des modèles économétriques (modèle CANDIDE du Conseil économique du Canada).

La prévision de la population active est représentée par la somme des personnes occupées et des chômeurs. Un certain nombre de flux modifie constamment cette population active ; ce sont les flux de départs : décès, inactivité, émigration ; les migrations internes : inter-professions, inter-industries, inter-régions et les flux d'entrée : éducation, immigration, retour sur le marché du travail.

Prévisions d'emploi et de population active donnent de l'information sur les tendances de ces deux composantes du marché du travail. Confrontées l'une à l'autre elles permettent dans certains cas d'anticiper des déséquilibres tant cycliques que structurels du marché du travail. Cette information peut alors être utilisée pour orienter les politiques gouvernementales de main-d'œuvre dans le sens d'une limitation sinon d'une résorption des déséquilibres.

Trop souvent dans le passé les programmes de main-d'œuvre se sont limités à modéliser l'offre de travail à la demande économique ; cette stratégie acceptable dans un contexte de chômage structurel ne l'est plus lorsque le chômage provient d'une déficience prolongée de la demande. À l'exemple de pays européens, le Canada tente maintenant, encore trop timidement au gré de certains, de réduire les imperfections du marché du travail en s'attaquant simultanément à l'offre et à la demande de travail.

Programmes à long terme

Au niveau du long terme et même du très long terme avec les politiques démographiques, il est possible d'envisager des mesures incitatives qui, prises à temps, peuvent corriger certaines tendances néfastes dans l'évolution de la population active et de l'emploi. Ceux qui s'inquiètent du futur ralentissement de la population active, préconisent une politique gouvernementale à allure nataliste

12. Une prévision à court terme de l'emploi est d'ailleurs fournie par la Liste anticipative des déséquilibres dans les professions (LADP) qui comprend quelque 500 professions, cotées régulièrement par les employés des CMC ; pour plus de détails se reporter à l'étude spéciale : « Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration (1975). Liste anticipative des déséquilibres dans les professions (LADP). *Revue canadienne de la main-d'œuvre et de l'immigration*, 8, (n° 3), 19-23.

dont les premières mesures en 1973 visaient à revaloriser les allocations familiales. Au niveau de l'éducation, le flux des jeunes constitue le principal flux d'entrée dans la population active, aussi est-il souhaitable d'en faire l'agent des transformations de structures imposées par une évolution favorable de l'économie. Encore doit-on réviser ces choix structurels ou même technologiques si l'on s'aperçoit que les flux de qualifications exigés sont trop éloignés des capacités d'adaptation du flux des jeunes ou vont à l'encontre des aspirations et caractéristiques de la population active. De telles politiques permettent d'éviter des déséquilibres majeurs et irréversibles même si elles ne visent pas de point d'équilibre précis comme cela devient le cas des programmes à moyen terme et court terme.

Programmes à moyen terme

À moyen terme, dans un contexte structurel déterminé, il devient possible d'envisager l'élaboration de prévisions cohérentes de l'emploi¹³. Les programmes n'encouragent pas encore une implication directe dans le processus d'emploi mais tentent plutôt de fournir aux employeurs comme aux individus les outils nécessaires à un fonctionnement harmonieux du marché du travail. Si les désordres sont de nature structurelle, les programmes de formation qui représentent près de 80% du budget du Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration peuvent être coordonnés pour réduire la portée des déséquilibres anticipés dans les 6 à 18 prochains mois. Par contre s'il s'agit en plus de désordres cycliques, demande déficiente ou travail saisonnier, diverses incitations devraient être envisagées pour maintenir ou créer de l'emploi. Il peut s'agir de commandes directes à l'industrie, du déblocage de réserves obligatoires pour les investissements anticycliques, de subventions à la création de stocks industriels, etc. Enfin si la demande est excédentaire, les programmes d'incitation à la modernisation de l'équipement et à l'amélioration de la productivité, conjugués avec des programmes d'immigration moins restrictifs devraient freiner les pressions inflationnistes et favoriser la réalisation des objectifs de développement économique.

13. Ainsi le Programme de prévisions relatives aux professions canadiennes (PPPC) regroupe 500 occupations dont le niveau d'emploi est estimé jusqu'à un horizon de huit ans à partir d'un modèle de l'économie canadienne (CANDIDE). Une prévision séparée est effectuée pour les professions très hautement qualifiées (PPTHQ) qui exigent une éducation de niveau post-secondaire. Pour plus de détails se reporter à l'étude spéciale : « Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration (1975). Le programme de prévisions relatives aux professions canadiennes (PPPC). *Revue de la main-d'œuvre et de l'immigration, région du Québec*, 8, (n° 1), 44-47 ».

Programmes à court terme

Enfin au niveau du court terme il n'y a plus d'autre alternative qu'une action directe des gouvernements. Les actions d'information sur l'emploi, de recrutement, d'encouragement à la mobilité, de soutien de l'emploi ou de création directe d'emplois permettent des corrections quasi immédiates du marché du travail ; pourtant ces mesures ne peuvent être efficaces qu'en cas de déséquilibres mineurs et d'utilisation préalable et coordonnée des outils à long terme et à moyen terme.

Responsabilité de la planification du marché du travail

Il est donc essentiel que tous ces programmes soient coordonnés et ajustés aux objectifs gouvernementaux. Trop souvent l'inertie gouvernementale et le partage des responsabilités font que les conditions changent mais que les moyens demeurent. Ou alors seule la concrétisation de nouveaux déséquilibres encourage la mise en place d'une nouvelle stratégie dont les conséquences se feront sentir d'une manière inopportune dans un contexte ultérieur complètement modifié. Dans un tel cadre on peut se demander si la mise en place d'un organisme intégrateur ayant juridiction sur la planification de tous les aspects du marché du travail¹⁴ ne faciliterait la mise en place d'une politique, non seulement active, mais aussi prévisionnelle et intégrée ?

14. Comme c'est actuellement le cas en Suède avec la Commission nationale du marché du travail. Voir étude spéciale : « Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration (1973). *Revue canadienne de la main-d'œuvre et de l'immigration*, 8, (n° 3), 19-23.

LES DEUX NIVEAUX DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Si l'on revient, après ce long détour, à la planification d'entreprise on s'aperçoit que les ressources humaines y sont considérées à deux titres : globalement au niveau de la planification stratégique des ressources, et d'une manière désagrégée au niveau de la planification tactique des activités dans les unités organisationnelles de base. Dans le premier cas il s'agit d'intégrer les ressources humaines dans leur ensemble à la stratégie de développement et aux autres planifications fonctionnelles aussi bien des ressources que des activités (case « Personnel » de la Figure 1) ; dans le second il s'agit d'affecter, de développer, d'organiser et de motiver les ressources humaines à l'intérieur de chaque unité organisationnelle (Unités A, B, C,... I, de la Figure 1). Les deux rôles sont complémentaires, le premier est de nature très stratégique et relève de la Direction générale ; le second représente son prolongement le plus tactique et dépend du cadre opérationnel. À aucun des deux niveaux il n'y a préoccupation exclusive à l'égard des ressources humaines. Chacun tente de coordonner, d'affecter et d'utiliser le mieux possible l'ensemble des ressources dont il dispose pour atteindre les objectifs inhérents à son domaine de responsabilité.

Pôles extrêmes du processus de planification

Pourtant lorsque directeurs généraux et cadres opérationnels prévoient l'évolution de l'offre et de la demande de travail dont ils sont responsables, et prennent des mesures en vue de leur équilibre, ils participent au processus de planification des ressources humaines de l'entreprise. Ils représentent même les deux pôles extrêmes du processus, qui, dans ses phases intermédiaires, devient fréquemment, par le jeu des délégations, une responsabilité majeure du Service du personnel. C'est à ce niveau, que l'on dit stratégique, bien qu'il le soit moins que la planification du développement, que la planification des ressources humaines sera particulièrement analysée dans la suite de ce texte même s'il est clair que le processus commence au niveau le plus élevé de la hiérarchie et se poursuit jusque dans les plus petites unités de l'organisation.

Pour mener à bien la tâche de coordination entre les politiques de la Direction générale et les actions des cadres opérationnels, le Service du personnel fait souvent appel à un ou plusieurs spécialistes en planification des ressources humaines. Selon que la tâche

de ces planificateurs vise à intégrer les ressources humaines à la politique générale de l'entreprise ou à coordonner les programmes de main-d'œuvre entre les différentes unités de l'organisation, on a souvent l'impression qu'il existe deux types de planification des ressources humaines, soit la planification agrégée des ressources humaines et la planification individuelle des ressources humaines.

Caractère agrégé de la planification des ressources humaines

L'emphase porte principalement, à ce niveau, sur l'équilibre structurel et quantitatif du marché du travail dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. Les grandes classes de besoins et de disponibilités sont analysées, projetées et fixées de manière à s'adapter aux stratégies de diversification, d'expansion, aux choix technologiques et aux possibilités financières de l'entreprise. Cette approche porte donc sur le long terme.

Elle est également de nature agrégée et anonyme ; les individus et les emplois d'un même niveau sont groupés et considérés comme identiques et interchangeable, seules leurs caractéristiques moyennes important. Les techniques utilisées ont souvent recours aux statistiques, à l'économétrie ou à la recherche opérationnelle. Enfin cette planification n'encourage pas la communication des planificateurs avec les cadres opérationnels ; par contre les liens avec la Direction générale et les principales directions fonctionnelles sont beaucoup plus étroits.

Les différentes analyses et décisions prises à ce niveau s'incorporent au cadre général de ce qu'on a coutume d'appeler la planification des effectifs.

Caractère individuel de la planification des ressources humaines

Si l'approche agrégée vise à accroître la productivité par le biais d'une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail, l'approche individuelle vise le principal corollaire de la productivité, la satisfaction face au travail, par le biais d'une utilisation judicieuse des talents que possède chaque individu. L'approche est donc plus qualitative ; elle recourt fréquemment à la psychologie industrielle ; elle analyse d'une manière prévisionnelle les qualités, connaissances et aptitudes d'un individu en relation avec les exigences d'un poste de travail particulier ; aux statistiques, sur le nombre de postes, s'ajoutent des descriptions d'emploi, des profils de fonction, des critères de formation ou d'appréciation, des idées d'évolution ou d'enrichissement de la tâche, etc. Le qualitatif vient compléter le quantitatif pour permettre un recrutement ou des affectations prévisionnelles qui s'efforcent d'équilibrer le mieux possible les possibilités de l'individu et les exigences de l'emploi.

Si l'approche agrégée vise le plein emploi quantitatif dans l'entreprise, l'approche individuelle, en recherchant le plein emploi qualitatif, parachève la démarche planificatrice.

Les liens avec les cadres opérationnels deviennent très importants à ce niveau et le planificateur des ressources humaines pourra coordonner leur action, soit par des recommandations directes, soit, le plus souvent, par une coordination préalable des programmes dont sont responsables ses collègues du service du Personnel.

Dans une gestion de nature intégrée et prévisionnelle, l'approche individuelle prend souvent le nom de planification individuelle des carrières ou de planification des affectations.

Réconciliation des approches agrégée et individuelle : le plan

Pourtant la distinction entre ces deux approches n'est peut-être pas aussi tranchée que les termes d'agrégé et d'individuel le laissent paraître. Ainsi certains éléments de la planification individuelle des carrières sont de nature plus stratégique que certains aspects, du recrutement par exemple, contenus dans la planification agrégée. La planification des ressources humaines œuvre donc sur un continuum où l'intérêt se déplace progressivement de l'organisation à l'individu. Mais en plus d'être progressif le grossissement du niveau d'analyse est également sélectif puisqu'il va privilégier quelquefois certains aspects de la planification individuelle au détriment de la planification agrégée. Cet ordonnancement dépend bien entendu des délais de mise en œuvre de chacune des actions de planification et de leur importance pour la réalisation des objectifs organisationnels. Ainsi un programme de remplacement prévisionnel à des postes-clefs peut être mis en place et coordonné bien avant un programme de dotation d'un nouveau service en personnel régulier.

Le plan est l'instrument privilégié de cette intégration continue du court terme au long terme, de l'individuel à l'agrégé. L'année la plus lointaine du plan regroupe les éléments nécessaires à la première mise en œuvre générale et coordonnée des ressources humaines pour appuyer les objectifs de développement de l'entreprise. Seuls les éléments nécessitant des actions immédiates doivent être définis à ce niveau. Une fois coordonnés, ils seront considérés comme des objectifs pour la programmation des ressources humaines relative aux années plus rapprochées. Il est donc inutile de programmer cinq ans à l'avance un objectif qu'il est possible d'atteindre en deux ans. La réalisation de chacun des objectifs d'une année du plan nécessite à son tour le lancement d'un train de mesures intermédiaires qui doivent être prises à

temps si l'on veut que les objectifs soient réalisables. Et ainsi de suite jusqu'à la première année du plan qui est généralement une responsabilité majeure de cadre opérationnel et qui doit être suffisamment détaillée et désagrégée pour lui permettre d'élaborer son budget.

Interaction entre le stratégique et le tactique

Un tel cadre n'implique pas automatiquement que la planification tactique découle de la planification stratégique car l'environnement peut changer brusquement, les réalisations peuvent être différentes de celles qui étaient attendues et il peut se révéler souhaitable de sortir du cadre fourni par la planification stratégique. La planification stratégique considère les ressources humaines comme un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation ; à court terme les ressources humaines ne sont plus aussi malléables et elles apparaissent plus comme une composante du potentiel qui conditionne les objectifs à court terme. Les deux types de planification peuvent également s'opposer si le caractère changeant et incertain de la demande en biens et produits a tendance à raccourcir l'horizon de la planification stratégique alors que les exigences d'une bonne coordination des programmes de main-d'œuvre ont tendance à allonger l'horizon de la planification tactique. On le constate actuellement dans bien des industries où les entreprises ramènent l'horizon de leur planification stratégique de 5 à 3 ans alors que les exigences du recrutement et de la formation d'un gradué universitaire par exemple, peuvent nécessiter un intervalle supérieur à deux ans entre le moment de la création de son poste et celui où il devient opérationnel.

Les deux types de planification sont donc interactifs et une occasion continue d'intégration est fournie par le glissement du plan tous les ans. La première année du plan étant devenue réalité, une année nouvelle est ajoutée au plan pour qu'il porte toujours sur la même période. Sous l'influence de cette nouvelle année qui schématise l'appui des ressources humaines aux nouvelles orientations du développement et sous l'influence également des premières réalisations et de leurs écarts avec les prévisions, tous les éléments de l'ancien plan sont passés en revue et corrigés jusqu'à ce qu'une consistance au niveau des ressources humaines apparaisse possible entre les objectifs à long terme de la Direction générale et les possibilités à court terme des cadres opérationnels.

Le plan, reflet de la stratégie générale des ressources humaines est donc en continuelle révision. Dans sa version à long terme, il fait partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise ; dans sa version à court terme, il devient une responsabilité majeure du

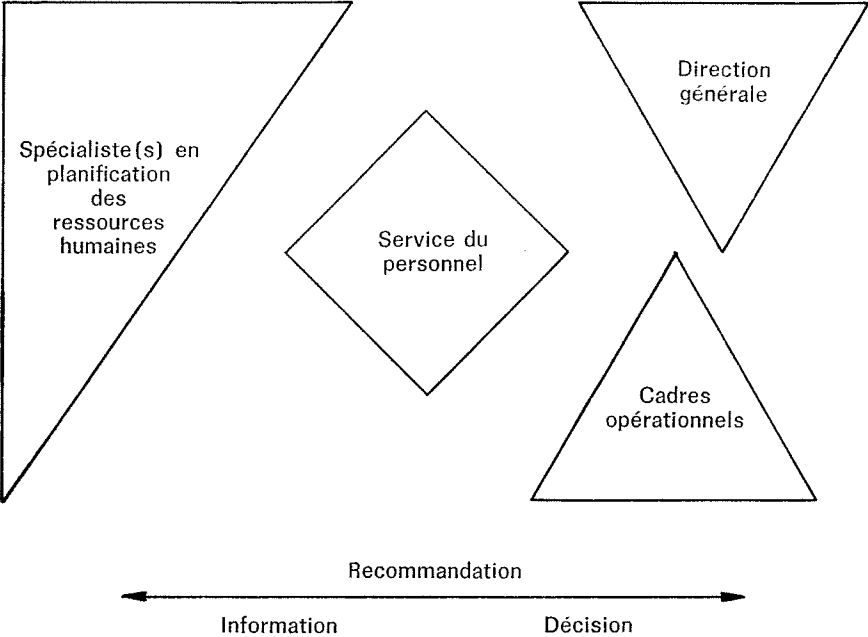
cadre opérationnel. Entre ces deux pôles se situe le domaine de mise en œuvre progressive et coordonnée des programmes qui est le champ d'action privilégié du spécialiste en planification des ressources humaines.

Organisation de la fonction planification des ressources humaines

L'implication du spécialiste en planification des ressources humaines dans ce processus dépend beaucoup de l'horizon considéré. Plus le niveau d'agrégation est élevé, plus les moyens envisagés sont nombreux et plus les besoins de coordination sont importants. Le rôle du spécialiste est donc prédominant tant au niveau de l'information que des recommandations, auprès de la Direction générale pour l'intégration des ressources humaines aux autres ressources, qu'auprès des responsables de programmes du Service du personnel pour la gestion d'un aspect particulier des ressources humaines. À court terme par contre les responsabilités deviennent plus homogènes, moins multidisciplinaires et la fonction de planification nécessite beaucoup moins la présence d'un spécialiste. Au contraire elle peut nuire si l'on considère que les cadres maîtrisent souvent mieux que n'importe quel spécialiste les aspects prévisionnels à court terme de leur tâche et qu'ils sont très soucieux d'une certaine liberté de manœuvre dans leurs actions.

La planification des ressources humaines est donc une activité qui ne repose pas exclusivement sur une personne ou un groupe de personnes mais sur l'ensemble des cadres de l'organisation. Le rôle du spécialiste en planification des ressources humaines prédomine dans les phases stratégiques du plan où les besoins de coordination sont plus grands. Ses recommandations auprès de la Direction générale et du Service du personnel devraient permettre d'élaborer les éléments à long terme et à moyen terme de la stratégie sur les ressources humaines. À court terme son rôle devrait se limiter à celui de diffusion d'information et de contrôle des principaux programmes de main-d'œuvre.

Figure 3 — Responsabilités dans le processus global de planification des ressources humaines



SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Jusqu'ici la planification a été décomposée en différentes coupes temporelles relatives aux horizons à long terme, à moyen terme et à court terme. Il reste à décrire les activités de planification inhérentes à chaque coupe ; c'est ce que nous appellerons le système de planification des ressources humaines puisqu'il considère les ressources humaines comme une entité et s'attache à décrire les pressions de l'environnement ainsi que les interactions entre les différentes composantes du système. Ce système sera le même pour les différentes coupes temporelles mais les composantes pourront avoir des formes et des contenus spécifiques suivant les horizons considérés.

Comme tous les autres sous-systèmes de planification composant le système de planification d'entreprise, la planification des ressources humaines se compose des quatre phases habituelles : prévisions, objectifs, moyens et contrôle. Les deux phases intermédiaires sont des phases décisionnelles alors que les prévisions et le contrôle sont les phases d'information indispensables à la prise de décision. Les interrelations de ces quatre phases sont schématisées à la Figure 4 dans la perspective d'une planification « à X années ».

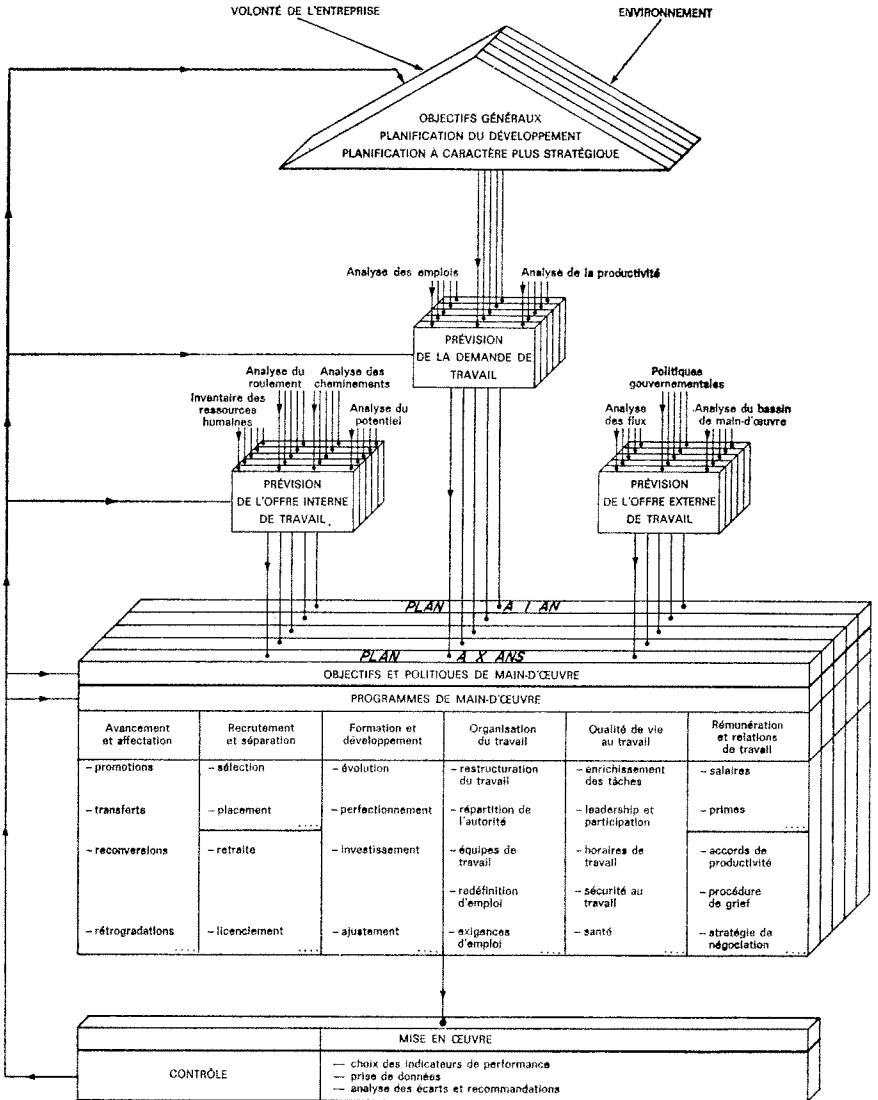
Prévisions

La prise de décision est influencée par un ensemble d'informations, les prévisions, qui schématisent des évolutions possibles, sinon probables, des composantes du marché du travail à partir de la situation actuelle. Elles ne représentent pas forcément ce qui va se produire dans le futur mais plutôt ce qui pourrait se réaliser si les hypothèses ou modèles d'évolution retenus se concrétisaient et si aucune action correctrice n'était envisagée.

Ces prévisions, qui portent sur tous les horizons intermédiaires du plan, sont de plus en plus précises et désagrégées au fur et à mesure que l'horizon se rapproche. Elles permettent donc de viser des formes d'équilibres de plus en plus raffinées.

Enfin il est rare que ces prévisions soient uniques ; différents scénarios d'évolution sont possibles et chacun devrait être identifié avec ses chances de réalisation ou tout au moins une appréciation des hypothèses et de leur vraisemblance. Ceci est particulièrement important au niveau stratégique où la personne qui prend les décisions se base souvent sur des prévisions élaborées par d'autres.

Figure 4 — Le système de planification des ressources humaines



Bien qu'une méthodologie des prévisions soit esquissée un peu plus loin, le succès à ce niveau dépend fortement de certaines qualités personnelles du prévisionniste : expérience, intuition et grande sensibilité au système d'information de l'entreprise.

Objectifs

La définition des objectifs représente la première classe de décisions découlant des différentes analyses et prévisions. À ce niveau le spécialiste en planification partage l'initiative du processus ou la perd complètement ; il peut faire des recommandations, proposer des alternatives mais c'est en dernier lieu d'autres cadres : directeurs généraux, spécialistes du personnel ou cadres opérationnels qui prennent les décisions et en contrôlent l'exécution. Par contre le planificateur doit s'assurer que l'information est bien parvenue aux différents preneurs de décision et surtout que les méthodes et hypothèses sous-jacentes aux prévisions ont été assimilées. Exposée à ce faisceau de prévisions qui tentent, suivant le cas, d'éclairer les aspects à long terme, à moyen terme ou à court terme du marché du travail, une arborisation complète d'objectifs se développe et oriente, avec une précision et un niveau de détail grandissants, l'action des responsables en ce qui a trait aux ressources humaines.

Il est clair qu'une véritable stratégie des ressources humaines ne peut être élaborée sans la fixation d'objectifs clairs et précis. Ceux-ci doivent donc être hiérarchisés, rendus compatibles et traduits en niveaux de performance relatifs aux horizons temporels intermédiaires afin de pouvoir mobiliser concrètement les efforts de l'organisation. D'autre part la formulation d'une stratégie et sa conversion en politiques et en programmes amènera souvent à une modification des objectifs de départ.

Moyens

Au niveau le plus général de la planification des ressources humaines, il s'agit d'élaborer une stratégie globale portant sur l'ensemble des moyens disponibles et orientée vers la réalisation des objectifs généraux de main-d'œuvre.

Une définition claire des différentes politiques de main-d'œuvre est certainement un premier pas vers l'élaboration de cette stratégie. Celui-ci doit pourtant être complété par une évaluation objective des interactions entre les politiques et de leurs contributions respectives aux objectifs par l'intermédiaire de facteurs tels que le roulement, l'absentéisme, la performance, les promotions, les salaires, etc. En proposant et en coordonnant les grandes lignes d'action sur ces facteurs, la stratégie, traduite sous forme de poli-

tiques, vise à combler l'écart existant entre les projections de référence, supposant l'absence de mesures correctives, et les objectifs.

La mise en œuvre de la stratégie retenue prend alors la forme d'un éventail de programmes échelonnés dans le temps et fonctionnellement homogènes quant au but poursuivi. Ces programmes dont la coordination est assurée par le spécialiste en planification des ressources humaines sont généralement rassemblés à l'intérieur d'un document écrit qui représente la forme formelle du plan.

Pour chaque horizon, les programmes précisent les moyens retenus pour atteindre les objectifs spécifiques du programme et contribuer ainsi d'une façon, que la stratégie a jugé efficace, aux objectifs généraux de l'organisation. Au niveau stratégique le programme brosse les grandes lignes des actions à entreprendre ; une attention privilégiée étant accordée aux éléments à long terme qui ont des implications tactiques immédiates. Lorsque l'horizon se rapproche, les moyens se détaillent, les zones floues s'ordonnent et les implications tactiques se multiplient. Une gestion qui s'appuie sur un tel cadre de planification regroupe un nombre non négligeable d'actions qui appuient des objectifs à moyen terme ou à long terme. La réconciliation de ces actions avec celles directement tournées vers le court terme est certainement l'une des tâches les plus difficiles du cadre opérationnel.

Contrôle

Pour terminer cette brève description du système de planification des ressources humaines, il suffit de mentionner que l'exécution des programmes par les spécialistes du personnel ou les cadres opérationnels, peut donner lieu à des réalisations quelque peu différentes des objectifs les plus tactiques, normes et quotas. Même si les responsables de l'exécution des programmes ont participé à l'élaboration de certaines phases du plan, il s'avère donc nécessaire de mettre en place une forme de contrôle pour opérationnaliser la surveillance du processus en cours d'exécution et servir d'appui aux modifications éventuelles du plan.

Ce contrôle peut être effectué par les cadres eux-mêmes ou par le planificateur. Il ne vise pas à limiter la liberté d'action du cadre opérationnel mais plutôt à fournir les moyens, à l'individu comme à l'organisation, de s'évaluer et de s'ajuster en cours de route. Que ce soit sous forme de réévaluation des objectifs spécifiques à chaque programme ou même de redéfinition de la stratégie générale, la planification des ressources humaines apparaît comme un processus en perpétuelle auto-correction. De l'efficacité et de la rapidité avec lesquelles sont faites ces corrections dépend la

capacité pour l'organisation d'atteindre ses objectifs. Cette caractéristique fait également dire à de nombreux planificateurs qu'il est préférable d'amorcer le processus le plus rapidement possible plutôt que d'attendre de collecter toute l'information nécessaire à une prévision rigoureuse. En effet, les premières réalisations, les premiers écarts, même détectés grossièrement, génèrent une information de plus en plus précise qui permet l'affinement progressif des prévisions, des objectifs et de la stratégie.

PRÉVISION DE LA DEMANDE DE TRAVAIL

Après ce survol rapide du système de planification, il est nécessaire d'entreprendre l'analyse plus détaillée de chacune des composantes. Nous commencerons par la prévision la plus délicate, celle de la demande de travail.

La demande de travail ne s'exprime pas uniquement en nombres mais également en types et descriptions d'emplois. Les deux démarches sont complémentaires : la structure des emplois est d'abord élaborée en liaison très étroite avec le type et le niveau des activités imposées par la stratégie de développement. La démarche agrégée à long terme permet ensuite de quantifier le niveau de la demande dans chacun des états de la structure. Enfin parallèlement ou à plus court terme, il s'agit dans un contexte plus qualitatif de cerner à l'avance le profil futur de chaque emploi, ses exigences et sa dynamique qui deviendront les éléments essentiels d'un programme d'affectation prévisionnelle visant le plein emploi en qualité.

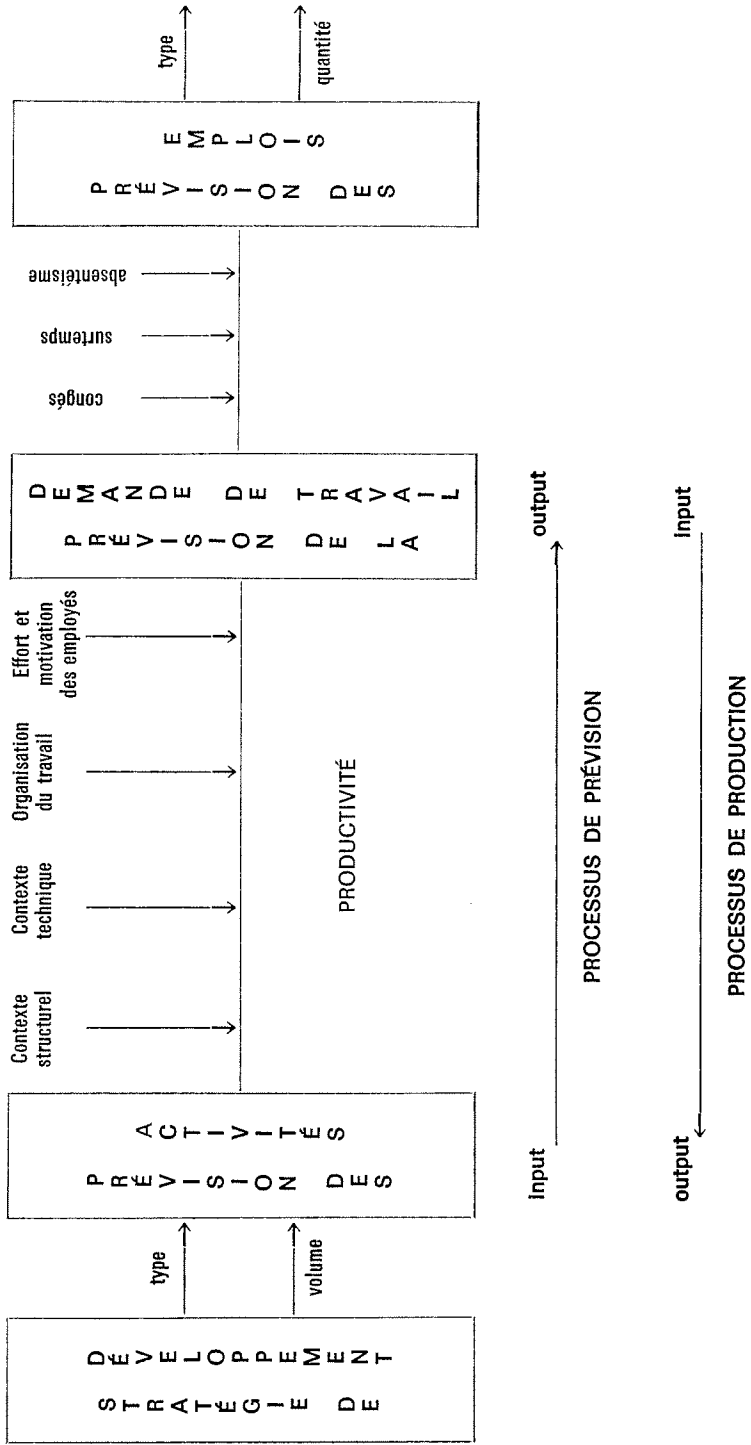
Classification des emplois

Avant tout il faut insister sur la nécessité pour chaque entreprise d'avoir à sa disposition un système cohérent de classification des emplois. Aucune planification des ressources humaines ne peut se satisfaire de chiffres bruts, d'effectifs globaux ; il faut pouvoir distinguer les effectifs par grands niveaux et grandes spécialités. Avec le nombre croissant de systèmes généraux de classification : DOT aux États-Unis, CITP du Bureau International du Travail et surtout CCDP au Canada¹⁵, l'entreprise peut compter sur certains points d'appui pour élaborer son propre système de classification.

Les critères habituels de classification sont la localisation géographique, la spécialité, la profession et le niveau hiérarchique, chaque combinaison sensée définissant un emploi. Cette classification devrait permettre différents niveaux de regroupement allant du poste de travail qui sert d'appui aux affectations individuelles à la grande famille d'emplois qui regroupe des professions ou des niveaux hiérarchiques voisins afin de servir de base à des équilibres agrégés portant sur des horizons éloignés.

15. DOT : Dictionary of Occupational Titles ;
 CITP : Classification internationale-type des professions ;
 CCDP : Classification canadienne des professions.

Figure 5 — La liaison activités-emplois



Liaison activités-emplois

Si l'on admet que la demande de travail est directement reliée au type et au volume des activités, il est important d'analyser les facteurs qui influencent l'efficacité de ce lien. Au nombre de ceux-ci on retrouve : le contexte structurel, le contexte technique, l'organisation du travail et la motivation des employés. Les trois premiers facteurs fixent la performance organisationnelle, le quatrième la performance individuelle ; ensemble ils déterminent le niveau de productivité (figure 5). Si la structure et la technologie réfèrent à des contextes généralement imposés par la planification d'entreprise à la planification des ressources humaines, il n'en est pas de même de l'organisation du travail et de la motivation que des programmes de main-d'œuvre peuvent substantiellement modifier.

On distingue trois classes de prévisions selon que la demande de travail c'est-à-dire l'output de la liaison activités-emplois fait l'objet d'une prévision directe, passe par une prévision préalable de l'input ou enfin découle d'une double prévision de l'input et de l'efficacité de la liaison.

Prévisions par jugement et par projection

Le premier type de prévision comprend la prévision directe par jugement ou par extrapolation de séries chronologiques. Comme il n'y a aucune analyse formelle de la liaison activités-emplois, ces méthodes présupposent une prévision à court terme, un contexte stable ou une évolution semblable à celle du passé.

Dans l'approche par jugement, chaque cadre estime les besoins futurs en main-d'œuvre de son unité. Les estimés sont évalués et commentés par la hiérarchie puis redistribués vers la base accompagnés des prévisions agrégées et désagrégées de toute l'entreprise. À la lumière de ces prévisions chaque cadre modifie ses propres estimés jusqu'à ce qu'un soi-disant consensus émerge. Cette approche doit toujours être utilisée car elle intègre tout un spectre d'informations qui sont connues à la base et difficilement accessibles aux spécialistes de la prévision. Comme les risques de surestimation existent, cette méthode doit être réconciliée avec d'autres méthodes, à caractère plus quantitatif et agrégé.

La plus simple de celles-ci consiste à extrapoler la demande future de travail à partir de son comportement dans le passé. Que ce soit sous forme d'extrapolation de tendance calculée par la méthode des moindres carrés, ou de lissage exponentiel, cette technique ne se préoccupe pas d'identifier les causes mais se contente de projeter les conséquences selon l'évolution historique.

Méthodes de l'équipe-type et de l'indicateur d'activité

Pourtant la logique des prévisions quantitatives exige que la demande de travail soit reliée au niveau et au type des activités. C'est l'optique du deuxième groupe de techniques basé sur une analyse formelle de la liaison entre les activités et les emplois. Dans la première technique, dite de l'équipe-type¹⁶, on désagrège l'output en un certain nombre de projets standards qui requièrent des équipes de main-d'œuvre bien déterminées. Ainsi pour faire voler un avion, faire fonctionner une cuve ou construire un barrage de spécifications données, on a besoin d'une équipe de main-d'œuvre bien particulière. Les expériences passées ou la mesure du travail permettent d'élaborer des standards précis et détaillés. Pour être efficace cette méthode doit se limiter à des emplois répétitifs et uniformes ; elle est donc plus appropriée aux emplois directs. Elle s'adapte également bien à une gestion du style « projet » qui regroupe des qualifications variées. Par contre elle doit être utilisée avec prudence pour des horizons supérieurs à 1 ou à 2 ans car les standards peuvent apparaître périmés et ne plus représenter un outil de prévision fiable.

La seconde technique de ce deuxième groupe, soit la méthode de l'indicateur d'activité¹⁷, considère la liaison activités-emplois dans le sens inverse de la méthode de l'équipe-type. Elle commence par regrouper les emplois en groupes homogènes dont on cherche à relier la taille à un indicateur simple ou composé, qui reflète le niveau de l'activité ou des activités réalisées par les personnes occupant ces emplois. Plus la relation est sensible, plus les prévisions d'emplois seront fiables. Dans le cas le plus simple on peut choisir un indicateur unique, niveau de production ou de ventes, si l'on pense que tous les emplois en dépendent. Généralement les prévisions exigent la constitution de plusieurs groupes d'emplois ainsi que le choix d'un ou plusieurs indicateurs différents dont les niveaux anticipés fixeront les niveaux d'emploi. Si l'approche précédente était directement greffée aux méthodes scientifiques de mesure du travail, la méthode de l'indicateur d'activité découle directement d'analyses statistiques et plus particulièrement d'analyses de liaison ou d'association par des techniques de régression ou de corrélation statistique. Cette méthode s'adapte bien aux formes d'organisation fonctionnelle du travail ou alors elle représente une prévision, de nature agrégée, plus adaptée aux horizons stratégiques que la méthode de l'équipe-type.

16. Cette terminologie est empruntée à l'Hydro-Québec qui utilise cette approche pour prévoir la demande de travail de son programme d'équipement.

17. Cette approche est utilisée par un grand nombre d'entreprises notamment Jersey Oil et Hydro-Québec pour ses fonctions Production et Transport.

Méthode du ratio de productivité

Enfin la dernière approche dite du ratio de productivité¹⁸ s'inquiète de la dynamique à long terme de la liaison activités-emplois. Sous l'effet des différents facteurs d'évolution de la figure 5, la productivité moyenne¹⁹, rapport du volume d'activité sur la quantité de main-d'œuvre, peut varier dans le temps. Une prévision de cette productivité moyenne est donc nécessaire pour anticiper les besoins de main-d'œuvre relatifs à un volume d'activité prévu.

Les variations les plus importantes de cette productivité sont dues à l'amélioration de la performance organisationnelle par changement structurel ou changement technique. Ce sont des changements qui surviennent à une période de temps que l'on peut facilement identifier et sur lesquels la Direction générale a une influence directe et quasi instantanée. Leur prévision devra se faire à partir des politiques générales de l'entreprise qui anticipent toujours de tels changements ; par contre la quantification des gains de productivité sera délicate car chacun de ces changements majeurs est un cas particulier. La compagnie 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 profiter des expériences des concurrents, ou procéder par voie de recherche, analogie,... ou jugement intuitif.

D'autres améliorations plus mineures mais plus progressives et étalées dans le temps sont directement reliées à l'amélioration de la performance individuelle dans un contexte structurel et technique définis. Ces variations présentent un profil du type « courbe d'apprentissage » et reflètent l'effort des employés et la qualité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. On laissera donc à la stratégie de main-d'œuvre le soin de reconsidérer ces variations non plus sous l'angle de conséquences prévisibles mais sous celui d'objectifs à atteindre.

18. Atr Canada pour ses prévisions triennales de la demande de travail utilise cette méthode.

19. Pour une analyse plus détaillée de la productivité dans un contexte de planification des ressources humaines, on peut se reporter à Bell (1974) ou à Vetter (1967). On peut également consulter : « Allard, R. & al. (1971). *Productivity Measurement. Symposium for the seventies*. London : Institute of Personnel Management » pour des définitions simples du concept, ou « Xirokostas, D. et Lioukas, S. (1977). Productivity Indices and Personnel Comparative Assessment in a Multidivisional Corporation. *Operational Research Quarterly*, n° 2, 251-265 » pour des mesures réelles, mais sophistiquées, du concept.

Prévision quantitative des emplois

La prévision quantitative telle que décrite ci-dessus était plutôt une prévision brute de la demande de travail. Elle est d'ailleurs souvent exprimée en semaines-hommes ou mois-hommes plutôt qu'en nombres d'emplois. Cette demande ne tient pas compte des vacances auxquelles les employés ont droit, des absences qu'ils peuvent encourir pour des raisons de santé, etc. Il reste donc à affiner nos prévisions quantitatives en précisant le nombre d'emplois réellement nécessaires. La convention collective, les politiques de l'entreprise et les statistiques du Service du personnel permettent d'effectuer cet ajustement qui doit tenir compte :

- des congés légaux, vacances, etc.,
- de la politique de surtemps,
- de l'absentéisme.

Prévision qualitative des emplois

Enfin, il est important de compléter la prévision quantitative de la demande de travail par une prévision qualitative qui précisera le profil de l'emploi, ses exigences et son devenir à partir des changements anticipés. Même dans le cas où l'emploi est qualifié d'inchangé, on ne peut dire que son contenu est invariable ; comme les individus, les emplois s'enrichissent, s'améliorent, ont des exigences plus élevées, un environnement physique amélioré et l'analyse des emplois²⁰ a pour objectif habituel de collecter ce type d'information qu'elle classe en deux groupes : la description de l'emploi : activités, attributions, responsabilités, environnement, interactions, etc. et le profil des exigences : capacités physiques, aptitudes, instruction, expérience, etc. Cette analyse constitue la base principale d'une prévision qualitative de l'emploi qui doit englober les idées d'amélioration, d'enrichissement mais aussi les changements brutaux imposés par la stratégie de développement. Dans le premier cas, la prévision doit signaler toutes les possibilités d'amélioration de l'emploi en fonction du futur titulaire par exemple ou plus fréquemment en fonction du contenu global de la tâche qui devrait être modifié pour inclure des attributions qui n'y sont pas présentement et inversement. Dans le deuxième cas les changements techniques et structurels peuvent modifier le contenu d'un emploi en y introduisant de nouvelles activités, des exigences

20. Pour plus de détails sur l'analyse des emplois, se reporter à : « De Montmollin, M. (1974). *L'analyse du Travail*. Paris : Armand Colin », « Roff, H. et Watson, T. (1975). *Job Analysis*. London : Institute of Personnel Management » ou « Wilson, M. (1974). *Job Analysis for Human Research Management : A Review of Selected Research and Development*. Washington : Manpower Management Institute ».

différentes ou des responsabilités et un schéma de communication subordonnés-supérieur modifiés. Une fois ces changements acceptés, la description des emplois et le nouveau profil des exigences doivent être élaborés au moins quelques mois à l'avance pour que le recrutement, la formation, les promotions puissent s'appuyer sur des descriptions qui reflètent réellement le contexte et les exigences du futur emploi.

PRÉVISION DE L'OFFRE DE TRAVAIL

Après avoir analysé et projeté les besoins quantitatifs de l'entreprise puis avoir ultérieurement analysé et projeté le contenu et les exigences de chaque emploi, il reste comme l'indique la figure 4 à prévoir parallèlement quel sera quantitativement et qualitativement l'état des ressources humaines aux différents horizons de la période de planification. On distingue traditionnellement entre l'offre de travail qui est interne à l'entreprise et celle qui, externe à l'entreprise, peut servir d'appoint pour les besoins de remplacement ou d'expansion. Au niveau de l'offre interne, quatre analyses servent de point de départ aux extrapolations et prévisions ; ce sont l'inventaire des ressources humaines, l'analyse de la mobilité externe, l'analyse des cheminements internes et l'analyse du potentiel. Les trois premières analyses ainsi que les prévisions dérivées, s'intègrent au contexte agrégé de la planification des effectifs alors que la quatrième, mise en rapport avec l'analyse prévisionnelle des emplois, dresse le cadre de la planification des carrières individuelles.

Inventaire des ressources humaines

L'inventaire des ressources humaines consiste à analyser le personnel en le regroupant par région, par spécialité, par emploi et par niveau hiérarchique. Une classification semblable a été effectuée pour la demande de travail et il est important que les deux typologies soient compatibles puisqu'à horizon donné la superposition des deux structures mettra en évidence les déséquilibres que la stratégie de main-d'œuvre s'attachera à réduire. Les analyses peuvent être fort variées mais il en est trois, relatives aux distributions d'âge, d'ancienneté et de salaire, qui peuvent permettre d'identifier certains problèmes futurs auxquels se heurtera l'entreprise. Certains auteurs avec Ray (1977) estiment qu'il existe une distribution idéale de l'âge en fonction des paramètres suivants : distribution d'âge des nouveaux employés, distribution d'âge des employés prenant leur retraite, taux de mobilité et taux d'expansion des emplois. Même sans aller aussi loin, une concentration des employés à certaines classes d'âge peut avoir bien des inconvénients surtout au moment de la retraite ou des promotions si celles-ci sont tant soit peu liées à l'âge. Dans ce dernier cas c'est plutôt la distribution d'ancienneté dans l'entreprise qui peut permettre de prévoir certains malaises futurs tels que : nombre d'employés insuffisant à certains niveaux pour combler les postes laissés vacants, blocage des filières promotionnelles à d'autres niveaux, etc. Dans les deux cas des remèdes existent : maintien d'employés

après l'âge de la retraite, recrutement sélectif ou étalé²¹, etc., mais ils doivent être pris à temps si l'on ne veut pas assombrir le climat de travail ni augmenter le nombre de départs volontaires. L'analyse et la prévision des distributions salariales peuvent également déboucher sur certaines comparaisons externes ou internes qui pourraient représenter des sources d'insatisfaction ou de conflit dans le futur. Citons la structure de rémunération plus favorable à l'extérieur qui pourrait encourager le roulement, le différentiel insuffisant qui limiterait la promotion ou le passage d'une catégorie occupationnelle à une autre, l'inégalité entre emplois du même type qui susciterait l'insatisfaction, etc.

Analyse et prévision de la mobilité externe

L'analyse et la prévision de la mobilité externe représentent la première démarche pour qui veut prévoir l'offre de travail. Le taux de roulement annuel se définit comme le nombre d'employés qui quittent l'entreprise pendant l'année sur le nombre moyen qui y ont travaillé durant cette même année. Ce taux brut et global n'a pas grande signification en lui-même si l'on ignore les caractéristiques de la population concernée et notamment la distribution des anciennetés dans l'entreprise. En effet un taux de roulement donné peut être très satisfaisant pour une population de nouveaux employés alors qu'il décèlerait un malaise profond chez une population plus ancienne. L'évolution de ce taux en fonction de l'ancienneté suit d'ailleurs une courbe assez constante qu'on peut assimiler à une distribution log-normale appelée encore « courbe de survie ». Dès lors la prévision de ce taux de roulement devient beaucoup plus fiable si l'on connaît la distribution des années de service dans l'entreprise ou le service concerné. Une telle méthode, appelée méthode du recensement, peut être améliorée en différenciant les différents profils de mobilité en fonction de l'année d'embauche par exemple dans l'entreprise. Il s'agit de l'analyse par cohorte qui permet des prévisions encore plus précises surtout pour les grandes entreprises qui recrutent quelques centaines de personnes par année.

Si le taux de roulement a l'avantage d'être simple et universel, il ne donne pas de renseignement précis sur la stabilité du personnel. En effet un même taux de roulement peut correspondre à un roulement faible réparti sur tous les emplois ou à un roulement intense sur quelques emplois-problèmes ; un indice de stabilité, en déterminant le pourcentage de main-d'œuvre qui reste dans l'entre-

21. Un exemple de détermination optimale des admissions dans une structure qu'on veut contrôler est présenté dans « Guérin, G. (1974). Détermination quasi optimale des proportions d'admission dans un système structuré de taille contrôlée. *INFOR*, 12, (n° 2), 186-195 ».

prise, est alors une mesure complémentaire du taux de roulement. Différentes mesures de la stabilité ont été proposées par Bowey²² pour améliorer un tel indice en tenant compte de l'ancienneté de ceux qui partent et en incluant ceux qui arrivent dans l'entreprise pendant la période où la stabilité est mesurée. D'ailleurs de la même façon que pour les taux de roulement, des profils de stabilité peuvent être élaborés pour les différentes familles d'emplois ou classes d'ancienneté.

Analyse et prévision de la mobilité interne

Cependant il n'est pas suffisant d'analyser et de prévoir le nombre de personnes disponibles, il faut aussi analyser et prévoir comment ces effectifs se déplaceront dans l'organisation. On distingue généralement trois classes de cheminement interne dans une organisation. Premièrement un employé peut être promu ou rétrogradé ; il s'agit alors de mouvements verticaux. Deuxièmement un employé peut être muté à un poste semblable dans son département ou dans un autre département ; ces mutations ou transferts constituent des mouvements horizontaux. Enfin certains membres du personnel peuvent devenir inactifs tout en restant à l'emploi de la compagnie ; ce peut être le cas d'employés en formation, en congé sabbatique ou en voie de recyclage. Il existe dans l'entreprise un certain nombre de filières, promotionnelles, professionnelles ou opérationnelles qui canalisent ces différents chemine-ments en fonction de certaines règles, traditions ou clauses de conventions collectives. L'ensemble constitue ce que les économistes appellent un marché interne du travail²³, plus ou moins isolé des forces économiques. Dès lors que ces filières identifient l'ensemble des postes entre lesquels la mobilité est possible, il devient possible de quantifier, agréger et prévoir les différents flux internes d'employés. En ce domaine les techniques ne manquent pas et elles nous viennent souvent de la recherche opérationnelle : chaîne de Markov, programmation linéaire, files d'attente, processus de renouvellement, modèles épidémiques, théorie des réseaux, simulation, etc. Les emplois qui ne sont pas assez alimentés par les flux internes deviennent alors des points de communication

22. Se reporter notamment aux deux articles suivants : « Bowey, A. (1969). Labour Stability Index. *British Journal of Industrial Relations*, 8, (n° 1), 71-83 » et « Bowey, A. (1971). A Measure of Labour Stability. *Personnel Management*, 3, (n° 4), 26-31.

23. Le livre « Doeringer, P. et Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington : Heath » présente la théorie du marché interne du travail ; la monographie « Daubigney, J. (1978). *Salaires et marché du travail interne à l'entreprise*. Monographie 2. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal » est également consacrée à ce sujet.

entre le marché interne et le marché externe de travail. Ce sont les emplois pour lesquels un recrutement doit être planifié.

Analyse et prévision du potentiel

Nous avons dès lors une vue assez claire de la manière dont vieillira la population des employés actuels. On ne sait pas qui quittera l'entreprise et qui sera promu mais on peut prévoir, si les conditions du passé prévalent dans le futur, combien quitteront l'entreprise, combien seront promus, combien seront transférés, etc. Cet aspect agrégé de l'offre de travail est important pour la planification des effectifs mais il doit être complété par une prévision individuelle du potentiel²⁴ si l'on veut connaître les compétences, les aspirations des employés et réaliser une planification des affectations qui tendent vers le plein emploi en qualité soit un équilibre entre les exigences de la fonction et le potentiel de l'individu. Comme pour les emplois, l'évaluation actuelle d'un individu est trop souvent projetée dans le futur sans souci d'anticipation des différentes composantes du potentiel. Si les emplois s'enrichissent, se structurent, deviennent plus techniques, que dire des individus dont certaines aptitudes et connaissances régressent alors que d'autres s'améliorent, dont l'expérience croît plus ou moins vite et dont les motivations et aspirations peuvent évoluer différemment. L'évaluation actuelle de l'employé est un point de départ qui doit être pondéré par l'appréciation dynamique des capacités physiques, aptitudes, formation d'origine, formation complémentaire, perfectionnement, connaissance des langues, expériences, motivations, préférences personnelles, intégration, disponibilités pour aboutir à une prévision synthétique du potentiel à un, deux ou cinq ans. Connaissant d'une manière dynamique les exigences des emplois et les possibilités des individus, la gestion prévisionnelle des ressources humaines pourra alors rechercher les affectations les plus satisfaisantes.

Prévision de l'offre externe de travail

Avant d'aborder la politique générale de personnel il est utile de dire quelques mots sur la prévision de l'offre externe de travail. Sauf dans les cas de réduction drastique du personnel ou d'augmentation très marquée de la productivité il est habituel qu'une entreprise recrute, au moins à certains niveaux, pour combler ses besoins d'expansion ou de remplacement. Pour ce programme, l'entreprise ne peut être isolée de son environnement humain ; il

24. Jardillier (1972) décrit et commente en détail cet aspect de la prévision de l'offre de travail dans le chapitre 5 de son livre sur la gestion prévisionnelle du personnel.

ne sert à rien de mettre sur pied un tel programme coûteux s'il est prévisible que cette main-d'œuvre est inexistante. Comme pour l'offre interne, trois analyses servent de point de départ à l'élaboration des prévisions de l'offre externe ; ce sont l'analyse du bassin de main-d'œuvre, l'analyse des flux humains et l'examen des politiques gouvernementales qui peuvent avoir un impact sur la prévision de l'offre externe. Dans le premier cas il s'agit d'abord de préciser les limites géographiques du réservoir humain auquel l'entreprise aura accès. Les caractéristiques principales de ce bassin devront être connues : population, taux d'activité, taux de chômage, postes vacants, travail à temps partiel, structure d'âge et de salaire, heures travaillées, niveau de vie, réseaux de communication ainsi que les projets de développement, construction, transport qui pourraient exercer un pouvoir de fixation sur la main-d'œuvre locale ou éventuellement d'attraction sur la main-d'œuvre des autres marchés. À partir de cet inventaire, la prévision de l'offre externe devra se faire par extrapolation des différents flux qui modifient constamment l'état et la structure de la population active ; ce sont les flux démographiques, migratoires mais aussi les flux d'éducation : secondaire, professionnelle, collégiale, universitaire et les tendances de retour au travail des inactifs, principalement des femmes. De telles analyses ne peuvent être négligées dans le cas d'une grande entreprise qui démarre ou prend de l'ampleur. Au Québec les différentes phases du développement de Sidbec-Dosco par exemple, ont été précédées par de telles analyses et prévisions. Enfin l'évaluation doit être pondérée par une analyse ou un estimé des effets des principaux aspects de la politique active²⁵ de main-d'œuvre des gouvernements : information, formation, mobilité, immigration, etc., puisque c'est la qualité même de la future main-d'œuvre de l'entreprise qui est en jeu.

25. Cette politique a été décrite et commentée dans la section « Contexte de la planification nationale des ressources humaines ».

POLITIQUE GÉNÉRALE DE PERSONNEL

La question qui se pose est maintenant la suivante : que faire pour harmoniser le marché du travail de l'entreprise et atteindre les objectifs généraux de profit, croissance, production, etc. ? La planification des ressources humaines a pour mission principale de fournir une réponse intégrée à cette question sous forme d'une politique générale de personnel. Pour ce faire elle dispose de deux outils : les prévisions qui, nous l'avons vu, simulent les déséquilibres attendus à partir d'hypothèses et de paramètres d'évolution donnés et les modèles de décision qui, nous le verrons, aident à la résolution de ces déséquilibres.

Lorsqu'elles sont confrontées pour un même horizon, les prévisions tant quantitatives que qualitatives révèlent la présence de déséquilibres entre la demande et l'offre de travail. Il faut alors décider, premièrement où se situera la zone d'équilibre entre les deux composantes, c'est le rôle des objectifs de main-d'œuvre, deuxièmement comment on réduira simultanément les écarts entre le point d'équilibre et chaque composante du marché du travail, c'est le rôle de la stratégie de main-d'œuvre. Ensemble objectifs et stratégie de main-d'œuvre constituent ce que l'on appelle communément la politique générale du personnel, du moins dans le cadre stratégique de la planification d'entreprise.

Il faut bien insister sur le fait que la prévision est une information et qu'il faut à un moment ou à un autre qu'un responsable ou un groupe de responsables prenne des décisions, fasse des choix et fixe des objectifs. Même si les objectifs de main-d'œuvre sont tout simplement identiques à une prévision particulière de la demande de travail, il faut que quelqu'un dans l'organisation endosse ce choix ; ce faisant il transforme une prévision en objectif qui, seul, peut mobiliser les efforts de l'organisation.

Ainsi nous sommes en léger désaccord avec ce que l'on peut appeler « l'école anglaise » de planification des ressources humaines (Bell, Bramham, Stainer, Pettman, etc.). L'approche est semblable puisqu'il s'agit d'harmoniser le marché interne de travail mais les moyens, la stratégie, s'élaborent directement à partir des prévisions de l'offre et de la demande sans qu'il y ait fixation d'objectifs de main-d'œuvre. Or il est évident que tout processus de planification exige la fixation d'objectifs propres et que la seule présence des objectifs généraux de profit et de croissance est insuffisante pour guider le choix de la stratégie de main-d'œuvre. À vrai dire ce que l'on pourrait appeler du nom tout aussi pompeux d'« école américaine » de planification des ressources humaines (Vetter,

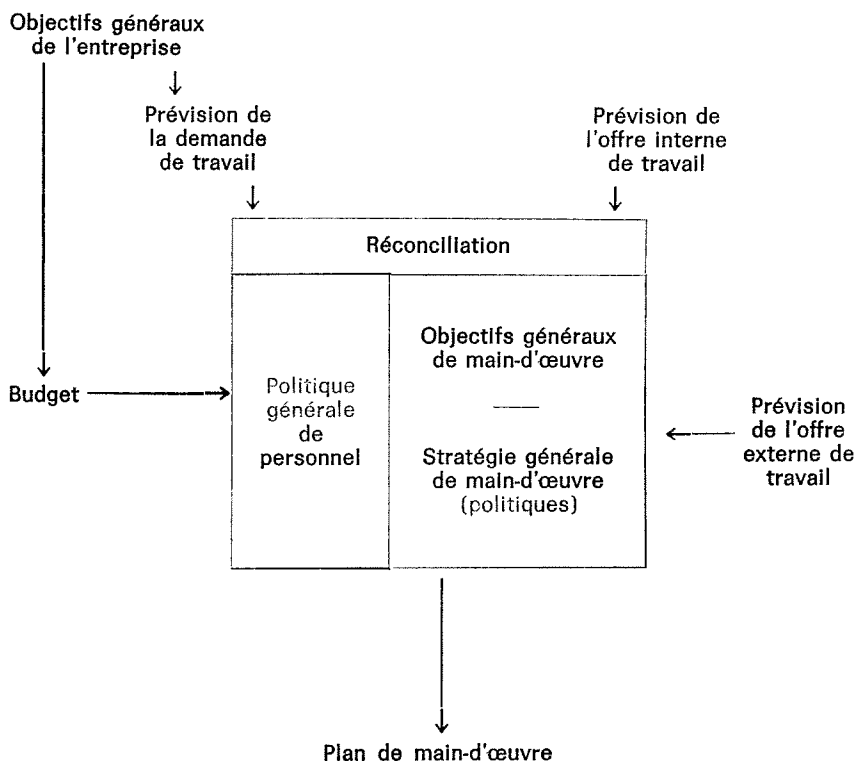
Burack, Walker, Milkovitch, etc.) nous satisfait encore moins puisqu'on y passe presque sous silence le concept de marché interne du travail et d'harmonisation de l'offre et de la demande de travail. On y parle bien de prévisions d'offre mais presque jamais de prévisions de la demande de travail, auxquelles on substitue directement la phase de définition des objectifs généraux de main-d'œuvre. Or il est impensable de fixer des objectifs sans avoir bâti différentes simulations des besoins basées sur différentes hypothèses d'évolution de la productivité.

Enfin, dernière remarque, la définition précise et la formulation des objectifs généraux de main-d'œuvre semble bien souvent impossible sans une première évaluation de la stratégie et des politiques qui la soutiennent. Comment fixer le point d'équilibre du marché interne du travail si l'on n'a pas une petite idée de la façon de résoudre les déséquilibres qui en découlent ? Et surtout comment décider du meilleur point d'équilibre si l'on ignore quelles réponses stratégiques sont plausibles, impossibles, souhaitables ? En fait il s'agit là d'un faux problème ; « il est clair que le processus d'élaboration d'une stratégie comporte des boucles de rétroaction (feed-back). Le stade de la fixation d'objectifs cohérents impose déjà des analyses et des calculs économiques ; elle implique des évaluations stratégiques globales, quoique sans doute assez sommaires. D'autre part, la formulation d'une stratégie et sa conversion en politiques et programmes amènera souvent à une modification des objectifs de départ ²⁶. »

Objectifs et stratégie de main-d'œuvre doivent donc être perçus comme un tout intimement lié, la politique générale de main-d'œuvre. La présentation séquentielle de l'exposé ne fait pas toujours ressortir cette caractéristique et il faut la garder constamment à l'esprit. D'ailleurs il devient quelquefois difficile et d'ailleurs purement théorique de distinguer si la productivité, la satisfaction au travail sont des objectifs ou des moyens. Cela dépend en fait de la philosophie des cadres en place et de l'actualité de telle ou telle théorie motivationnelle. Dans le cas de la satisfaction au travail par exemple personne ne peut affirmer si cette satisfaction améliore la performance au travail ou la laisse inchangée. Une nouvelle école de pensée affirme même que ce n'est pas la satisfaction au travail qui augmente la performance de l'employé mais que c'est son haut niveau de performance qui le rend satisfait.

26. Citation extraite des pages 15 et 16 du livre : « Wanty, J. et Halberthal, I. (1971). *La stratégie d'entreprise à long terme*. Paris : Dunod ».

Figure 6 — Réconciliation de l'offre et de la demande de travail par la politique générale de personnel



Objectifs essentiels de main-d'œuvre

Dans l'esprit de ce qui a été dit, les objectifs essentiels de main-d'œuvre conduisent donc à faire des choix concernant la répartition en nombre et en qualifications des ressources humaines dans la structure de l'entreprise. Il n'y a pas de méthodologie d'analyse à introduire à ce niveau puisque celle-ci a déjà été élaborée au cours de la phase de prévision de la demande de travail.

Il faut seulement choisir parmi les prévisions, ou en dehors des prévisions, la demande de travail qui semble la plus facilement réconciliable avec les prévisions d'offre et la plus apte à atteindre les objectifs de profit et de production. Au niveau quantitatif, une

relation simple mais utile fait mieux comprendre le cadre de cette réconciliation de l'offre et de la demande de travail :

$$\text{Profit} = \left[\text{Production} \right] \times \text{Prix} - \left[\text{Coûts} \right]$$

$$\text{Profit} = \left[\text{Productivité} \times \text{nombre d'employés} \right] \times \text{Prix} - \left[\text{Coûts de main-d'œuvre} + \text{autres coûts} \right]$$

Il s'agit bien sûr d'une relation générale qui pourrait se présenter sous forme vectorielle pour tenir compte des diverses qualifications.

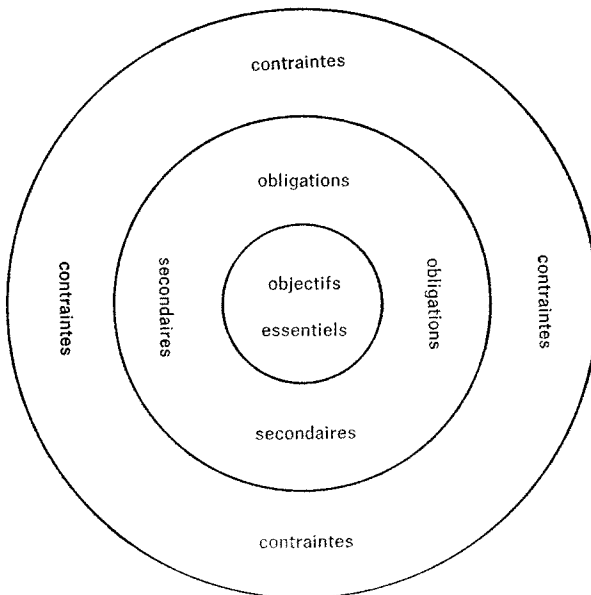
Dans un contexte d'abondance et de conditions économiques favorables, il est fréquent de fixer la productivité au niveau de la prévision la plus probable, d'en déduire la demande de travail consistante avec les objectifs de production, puis de fixer les prix en fonction des coûts et du rendement attendu sur le capital investi. Cette manière de faire respecte la continuité historique et ne nécessite pas d'efforts supplémentaires du moins au niveau d'un accroissement de la productivité. Pourtant dans certains cas, des pénuries de main-d'œuvre, des exigences salariales, une concurrence soutenue ou un marché alangui imposent des pressions sur l'une ou l'autre des variables de l'équation précédente soit dans l'ordre des causes, la taille de la main-d'œuvre, les coûts de main-d'œuvre, les prix ou le niveau de production. Tenant compte de ces contraintes, la réconciliation devient plus délicate ; la demande de travail doit être ajustée s'il le faut à travers de nouvelles hypothèses de productivité compatibles avec le niveau de profit anticipé. Ainsi la perspective d'une offre, interne et externe, très réduite, peut rendre nécessaire l'amélioration de la productivité par transfert technologique ; elle peut également, tout comme les trop fortes pressions salariales, encourager la substitution de qualifications et fixer la demande de travail à un niveau inférieur aux prévisions des catégories les plus rémunérées et à un niveau supérieur aux prévisions des catégories à croissance salariale plus restreinte. La prévision d'une concurrence soutenue au niveau des prix peut aussi inciter l'entreprise à limiter ses coûts de main-d'œuvre et à augmenter sa productivité dans des limites supérieures à celles anticipées par la croissance normale. Enfin la simple comparaison des performances de l'entreprise avec celles de ses principaux concurrents ou de l'industrie en général peut imposer aux responsables le choix de nouvelles hypothèses de productivité dans le but de rester compétitif au niveau des prix.

En fait le développement précédent ne vise qu'à montrer comment le décisionnaire devra avec le haut taux de risque que cela comporte, ramener le faisceau des possibilités d'équilibre à une seule possibilité que la stratégie s'attachera à concrétiser.

Obligations secondaires de main-d'œuvre

Une telle approche ne donne qu'une perspective restreinte des objectifs de main-d'œuvre. Seuls les objectifs directement reliés aux besoins de l'entreprise ont été précisés. Des objectifs tels que l'épanouissement des employés ou le maintien d'un bon climat de travail, etc. n'entrent pas dans un tel cadre. C'est que, comme l'explique Meyer ²⁷, l'entreprise a un double champ de conscience, étroit et élargi. Les objectifs précédents schématisent les objectifs essentiels à l'existence de l'entreprise. En élargissant cette perspective étroite de son champ de conscience, l'entreprise intègre d'autres obligations qui s'ajoutent aux objectifs essentiels et précisent la nature et la forme de l'équilibre. La distinction entre les obligations librement consenties par l'entreprise et les obligations

Figure 7 — Le champ des objectifs de main-d'œuvre de l'entreprise



27. Se reporter à la page 46 de : « Meyer, J. (1972). *Objectifs et Stratégies de l'Entreprise*. Paris : Dunod ».

imposées à l'entreprise est quelquefois assez floue. Dans le premier cas il s'agit d'objectifs qui peuvent être modifiés ou même abandonnés en cas de difficultés alors que dans le deuxième cas il s'agit de contraintes qui ne peuvent être levées, du moins à court terme.

Ainsi les mêmes niveaux de production, les mêmes taux de profit peuvent être atteints simultanément par deux entreprises avec des moyens différents ; l'une peut choisir de recruter à l'extérieur, de centraliser la prise de décision, de lutter contre l'influence syndicale et de n'accepter qu'une main-d'œuvre traditionnelle ; l'autre par contre peut favoriser la formation interne, un style de gestion plus participative, la collaboration syndicale et l'embauche de jeunes ou de femmes. Il s'agit de deux stratégies qui représentent des options différentes mais également vraisemblables pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. La décision de choisir l'une ou l'autre n'est pas liée aux objectifs essentiels de main-d'œuvre mais aux obligations secondaires, que l'entreprise peut s'être fixée librement ou qui peuvent lui avoir été fortement suggérées, et qui vont définir le style de l'entreprise et les caractéristiques de son marché interne du travail.

Trois classes d'obligations secondaires peuvent être distinguées selon qu'elles proviennent de l'entreprise elle-même, de ses ressources humaines ou de son environnement. Bien que certains de ces objectifs peuvent être rangés dans plus d'une classe, on peut illustrer le premier type d'obligation en citant le maintien d'un bon climat de travail, la satisfaction au travail ou l'épanouissement du personnel. Ces objectifs peuvent avoir leur source dans des crises vécues dans le passé et que l'on ne désire pas revivre ou tout simplement dans les théories ou philosophies des dirigeants qui situent la place et le rôle de l'élément humain dans l'entreprise. Certains des objectifs déjà cités peuvent aussi bien avoir été imposés par les aspirations et les exigences du personnel de l'entreprise. Il en est ainsi par exemple de la satisfaction au travail ou de l'implantation d'une meilleure qualité de vie au travail qui reflète aussi une influence conjointe de la société en général. Des pressions de l'environnement peuvent enfin avoir été perçues favorablement par l'entreprise et intégrées comme objectif sans qu'il y ait obligation légale. Il en va ainsi de l'égalité des chances dans l'emploi, du rôle actif que l'entreprise entend jouer dans sa communauté et de la contribution qu'elle entend apporter à l'équilibre du marché régional du travail.

Contraintes de main-d'œuvre

Un dernier type d'obligations est représenté par les contraintes que doit respecter l'entreprise et qui ne sont pas explicitement

formulées par les prévisions. Ces contraintes comme les obligations secondaires peuvent découler des politiques de l'entreprise, des aspirations de ses ressources humaines ou des pressions de l'environnement. Certaines politiques développées dans le passé comme un recrutement systématique des talents, une rémunération supérieure à la moyenne ou un encouragement à la formation continue peuvent être perçues comme des vocations, associées à l'image de la compagnie et difficiles à abandonner. Encore plus contraignants, les éléments « supérieurs » du plan stratégique, politique de prix et surtout politique financière conditionnent très vivement la politique de personnel comme nous l'avons déjà vu dans les paragraphes sur les objectifs essentiels.

Un caractère encore plus obligatoire est attaché aux promesses formelles que l'entreprise a pu faire à sa main-d'œuvre et qui peuvent être formulées dans les différentes conventions collectives. À un autre niveau, les aspirations, les attentes et les exigences même non formalisées du personnel sont autant de pressions qui influencent la politique de l'entreprise.

À l'extérieur enfin tout un cadre légal impose à l'entreprise certaines obligations auxquelles elle ne peut se dérober comme la rémunération à des salaires égaux ou supérieurs au salaire minimum, la non-discrimination, le respect des droits individuels, l'amélioration du français-langue de travail, etc.

Stratégie de main-d'œuvre

Le rôle de la stratégie de main-d'œuvre est double. Elle doit premièrement apporter une réponse au déséquilibre stratégique qui existe entre le point d'équilibre choisi et chaque composante du marché du travail mais elle doit deuxièmement travailler à consolider toutes les hypothèses d'évolution qui ont été retenues tant pour la structure du marché, c'est-à-dire le choix et l'articulation des qualifications que pour la demande de travail c'est-à-dire la performance de l'organisation et des individus au travail que pour l'offre de travail c'est-à-dire les taux de mobilité, les taux de promotion et le potentiel de la main-d'œuvre.

Si cette première réponse stratégique basée sur les grandes options politiques s'avérait incohérente il faudrait immédiatement songer à redéfinir les objectifs de main-d'œuvre en fonction d'une stratégie plus réaliste. Ce n'est que lorsque cette première réconciliation sommaire sera complétée, qu'il deviendra possible de préciser l'ensemble des décisions et des étapes opérationnelles résultant des grandes options politiques et constituant, une fois structuré et échelonné dans le temps, le plan.

Dans l'immédiat nous commencerons par dresser une typologie très générale de ces grandes options politiques même si notre but n'est pas d'analyser le spectre entier des stratégies de main-d'œuvre, il faudrait pour cela couvrir l'ensemble des théories et des techniques composant le champ de la gestion des ressources humaines, mais de formuler quelques commentaires sur les interactions qui peuvent exister entre les principales politiques de la stratégie générale.

Nous essayerons ensuite, dans un paragraphe rendu lapidaire par le champ réduit des connaissances et des recherches dans ce domaine, d'ébaucher un pseudo-modèle structurel qui tente de lier les politiques de main-d'œuvre aux objectifs par l'intermédiaire d'un certain nombre de facteurs que la stratégie a pour fonction de contrôler.

Politiques de main-d'œuvre

« Une stratégie ne se définit pas par l'énumération des politiques qui en découlent ; son essence même est constituée par les interactions de ces politiques entre elles, et par les processus inter-décisionnels qu'elle suscite ²⁸. »

Pourtant la complexité des interactions est telle qu'il est impossible d'aborder immédiatement ce problème et que nous contredirons temporairement l'affirmation théoriquement parfaite de Wanty en proposant tout d'abord une typologie simplifiée des politiques. La poursuite des objectifs essentiels et secondaires de l'entreprise conduit donc à faire des choix politiques au niveau des politiques suivantes :

- les politiques d'avancement et d'affectation qui règlent les mouvements internes entre les grades et les postes de l'entreprise.
- les politiques de recrutement et de séparation qui déterminent la quantité et le profil du personnel à recruter ou à mettre à pied dans les prochaines années.
- la politique de formation ou de développement qui vise à augmenter et à orienter la compétence des différents groupes d'employés.
- la politique de rémunération qui fixe les règles de rétribution en fonction des exigences de l'emploi et des caractéristiques de celui qui l'occupe.
- la politique d'organisation du travail qui cherche à améliorer la performance de l'organisation en définissant et articulant le travail de la manière la plus efficace.

28. Wanty et Halberthal, page 29 (voir note 26).

- la politique de qualité de vie au travail qui cherche à améliorer la nature de l'emploi et son environnement tant physique que social.
- la politique de relations de travail qui définit la nature et le style des rapports entre l'employeur, ses employés et les syndicats.

Pour illustrer ce que peuvent être les politiques et comment elles peuvent orienter le design des programmes, citons la politique de promotion de l'intérieur, la politique d'utilisation maximale du potentiel ou la politique de coordination des expériences de travail comme composantes possibles de la politique d'affectation et d'avancement ; au niveau du recrutement et de la sélection, une politique de recrutement des meilleurs talents sur le marché, de recrutement de jeunes gradués universitaires, de rappel ou de reclassement des employés mis à pied sont des choix qui peuvent guider et personnaliser l'action des responsables. Ces politiques sont quelquefois incompatibles, ainsi une politique de concurrence parfaite entre l'offre externe et l'offre interne ne peut se conjuguer avec une politique d'utilisation maximale du potentiel interne ou de limitation de la mobilité volontaire. Ou encore ces politiques peuvent s'adresser à des catégories professionnelles particulières, politique d'ajustement de l'employé à l'emploi pour les cadres intermédiaires, politique de redéfinition de l'emploi en fonction du titulaire pour les cadres supérieurs ; ou politique de formation sur le tas pour les employés de production et politique de développement continu pour les cadres, etc. Enfin certaines politiques ne peuvent aller l'une sans l'autre, ainsi une politique de recrutement des meilleurs talents sur le marché et une politique de rémunération au-dessus du niveau du marché, une politique de promotion de l'intérieur et une politique d'articulation des postes de travail sous forme de plans de carrière, une politique de restructuration du travail et une politique de reclassement ou de sécurité d'emploi, etc.

Les politiques sont inextricablement mêlées et il est difficile de déterminer la meilleure combinaison possible, c'est-à-dire la meilleure stratégie pour atteindre la cible d'objectifs. D'autant plus qu'il est fréquent qu'une même politique affecte différents objectifs et que les politiques s'influencent l'une l'autre. Ainsi la productivité dépend d'une manière assez évidente des politiques de formation et de rémunération mais elle dépend aussi de l'organisation du travail, de la qualité du recrutement et des nouvelles exigences sur la qualité de la vie au travail. Vouloir déterminer la meilleure stratégie pour améliorer la productivité de 5% devient fort délicat lorsqu'on ne maîtrise pas les interactions des politiques entre

elles, une nouvelle politique de formation pouvant avoir plus d'impact à court terme sur le recrutement que sur la productivité, ni les influences imprévues sur d'autres objectifs, une politique de restructuration du travail ou de revalorisation générale de la rémunération pouvant plus modifier la mobilité et les disponibilités de main-d'œuvre qu'améliorer la productivité.

Pour jouer dans cet édifice complexe et instable que constituent les politiques et encore plus les programmes composant la stratégie de main-d'œuvre, il s'avère que le planificateur a grand besoin d'une certaine forme d'aide technique. Les modèles, une fois fiabilisés, pourraient aider à éliminer les risques inutiles et à assurer la cohérence de la prise de décision en garantissant que les principales conséquences d'une stratégie ont été passées en revue et que les principaux paramètres sont effectivement sous contrôle.

Modélisation et aide à la décision

Le recours à la modélisation s'avère donc encore une fois nécessaire pour aider la prise de décision. Encore une fois car un premier type de modèles, les modèles prévisionnels, ont déjà été largement utilisés au niveau de la prévision. Il s'agissait de modèles, statistiques et économétriques, qui donnaient des estimations sur l'évolution de certaines variables de main-d'œuvre à partir de l'analyse du passé. Les projections de tendance, les modèles de régression, les lissages, les chaînes de Markov, etc. appartenaient à cette classe. Pourtant en étant trop étroitement associés au passé, ces modèles imposaient une stabilité, pas toujours réaliste, des phénomènes étudiés. Le recours à d'autres modèles, les modèles d'optimisation et les modèles de simulation semblait donc nécessaire.

Les modèles d'optimisation cherchent à fixer les niveaux de certaines variables de main-d'œuvre comme par exemple le nombre d'employés utilisés ou le nombre d'employés recrutés qui respectent un ensemble de contraintes : production, horaires, équipement, et minimisent un objectif comme les coûts de main-d'œuvre par exemple. Ces modèles souffrent d'une incapacité à s'adapter à la multiplicité des objectifs d'un processus de planification et ils sont souvent peu compréhensibles pour l'utilisateur qui a du mal à s'adapter au langage fortement mathématisé de la programmation linéaire, de la programmation dynamique ou de la théorie des jeux par exemple.

Les modèles de simulation pour leur part sont basés sur un ensemble d'équations qui lient les variables de main-d'œuvre à un certain nombre de paramètres comme les taux de recrutement, les taux de promotion, etc. Il devient donc possible de prévoir les conséquences d'une politique lorsqu'on introduit dans le modèle

les nouvelles valeurs des paramètres que la politique vise à imposer. Pourtant, encore là, les décisions concernant le personnel ne peuvent pas s'appuyer exclusivement sur des équations ; une politique ne peut pas non plus toujours se traduire en chiffres. Il faut donc faire appel à une dernière classe de modèles, les modèles structurels²⁹ plus adaptés aux problèmes de gestion.

« Un modèle structurel, ou global, n'est pas autre chose qu'un réseau aussi complet que possible de relations fonctionnelles logiques entre toutes les variables, tous les facteurs, tous les paramètres que s'assigne l'autorité responsable d'une stratégie globale ou d'une politique particulière, dans le cadre de ses limites de manœuvre »³⁰.

L'intérêt d'un tel modèle est évident en planification ; il permet de comprendre comment s'articulent les différents facteurs contrôlables et incontrôlables qui conditionnent les objectifs. Il permet également de saisir les conséquences sur les autres facteurs de la modification de l'un d'entre eux. Il permet enfin d'utiliser les résultats quantitatifs des modèles partiels d'optimisation et de simulation que le modèle structurel permet de coordonner et de pondérer en fonction des facteurs qualitatifs ou des éléments incontrôlables.

Les rares modèles de cette nature réfèrent généralement au contexte agrégé mais partiel de la planification des effectifs³¹. À notre connaissance, aucun modèle global n'a été proposé à date dans le champ de la planification des ressources humaines et nous ne pouvons que déplorer, avec Milkovitch et Mahoney³², la faiblesse de la recherche dans ce domaine si crucial pour la gestion efficace des ressources humaines.

Un tel modèle devrait identifier les facteurs qui influencent les objectifs de main-d'œuvre formellement définis dans le système de planification. Le réseau des relations liant ces paramètres entre eux ainsi qu'aux objectifs de main-d'œuvre devrait ensuite être élaboré et permettre le contrôle de ces facteurs par l'intermédiaire des diverses politiques de la stratégie de main-d'œuvre. La figure 8 se veut une ébauche, encore trop rudimentaire pour être utilisable, d'une telle approche.

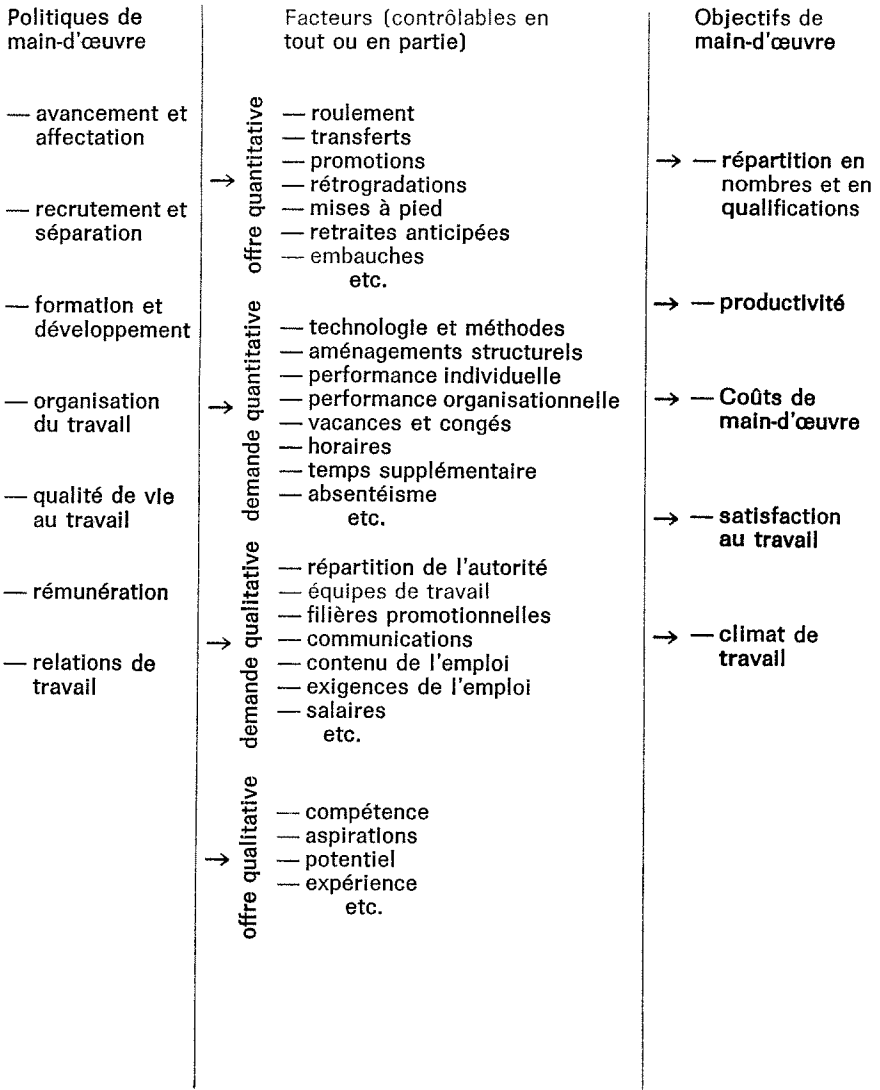
29. Ces modèles sont discutés en détail dans l'ouvrage : « Wanty, J. et Federwisch, J. (1969). *Modèles globaux d'économie d'entreprise*. Paris : Dunod ».

30. Wanty et Halberthal, page 30. (Voir note 26).

31. Se reporter à Benson et Klasson aux pages 174 à 187 du livre de Burack et Walker (1972) ; consulter également Charnes et al. (1968).

32. Ces deux auteurs ont écrit le texte de fond (chapitre 2.1) du livre de Yoder et Heneman (1976). Il s'agit à notre avis de l'une des présentations les plus claires et les plus avancées du système de planification des ressources humaines dans l'entreprise.

Figure 8 — **Ebauche de modèle structurel pouvant aider la prise de décision stratégique**



Selon Milkovitch (1976) les bénéfices d'une telle modélisation sont multiples :

- 1° identifier les facteurs importants dans une situation donnée ;
- 2° analyser ces facteurs et leurs liens internes ainsi que leur influence sur les objectifs ;
- 3° identifier les facteurs que l'organisation peut contrôler et ceux qu'elle ne peut pas contrôler dans le cadre de sa stratégie de main-d'œuvre ;
- 4° aider à choisir le type d'information qui doit être collecté par le système d'information de personnel ;
- 5° simuler les conséquences de la modification de l'un ou l'autre des facteurs.

Budget stratégique

Enfin l'élaboration d'un budget stratégique reste l'instrument privilégié pour évaluer les diverses stratégies de main-d'œuvre et les protéger d'un éventuel dérapage. Il s'agit de s'assurer que les engagements que l'on s'apprête à prendre, tant au niveau des salaires que des coûts des programmes, restent dans le cadre des moyens financiers de l'entreprise. Dans l'hypothèse d'une stratégie trop coûteuse, une révision de l'équilibre se fera dans le sens de l'économie. Si la formulation d'un nouvel équilibre, moins coûteux est incompatible avec les objectifs, ce sont les objectifs qui devront être révisés. Cette procédure qui consiste à cycler à vide un certain nombre de fois avant l'élaboration formelle du plan, permet la coordination des diverses politiques de main-d'œuvre et leur intégration au sein de la stratégie « la plus souhaitable ».

PLAN ET PROGRAMMES DE MAIN-D'ŒUVRE

Les décisions découlant des grands choix stratégiques de la politique générale de personnel doivent maintenant être opérationnalisées sous forme de programmes dont l'ensemble échelonné dans le temps et rassemblé sous forme de un ou plusieurs documents écrits constitue le plan. Ces programmes sont fonctionnellement homogènes quant au but poursuivi et ils précisent de façon détaillée les opérations à entreprendre, leurs délais, les responsabilités d'exécution et les moyens. Traits d'union entre la politique stratégique et la préparation tactique des opérations, les programmes doivent assurer la compatibilité des activités tactiques avec les orientations stratégiques.

Sans prétendre décrire l'ensemble des programmes possibles, nous allons brosser, à gros traits, les principaux programmes qui opérationnalisent les politiques de main-d'œuvre et contribuent à l'équilibre du marché du travail de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs généraux.

Programmes d'avancement et d'affectation

La réalisation simultanée des objectifs de la compagnie et des salariés exige une certaine progression des employés dans l'entreprise. Ce cheminement physique encore appelé carrière³³ permet à l'entreprise de pourvoir ses emplois supérieurs par mobilité interne et d'utiliser au maximum ses disponibilités de main-d'œuvre en confiant à chaque employé l'emploi le plus difficile qu'il est capable de remplir à un moment donné dans sa carrière. Structuré à l'intérieur de filières promotionnelles et schématisé sous forme de profil moyen de carrière, ce cheminement satisfait également les objectifs de promotion interne et de valorisation individuelle des salariés. Pourtant ces courbes de carrières, si elles informent l'employé sur les différentes expériences et formations internes qu'il est censé acquérir pour prétendre à certaines promotions, ne peuvent être une garantie qu'il atteindra ces postes supérieurs ; elles indiquent un itinéraire, une carrière qui pourrait être accélérée ou freinée suivant la dynamique du potentiel de l'employé. Si des délais doivent malgré tout être fournis pour chaque segment de carrière, ces délais ne refléteront que des comportements moyens sur lesquels s'est appuyée la planification agrégée des effectifs pour prévoir l'offre interne aux différents états de la structure. Par exemple la courbe de carrière ne devrait pas être modifiée par un

33. Le chapitre 6 de l'anthologie de Burack et Walker (1972) est consacré à la planification des carrières ; consulter également McBeath (1974), Ginsberg (1977) et Burack (1977).

environnement économique défavorable mais il n'en est pas de même des délais qui, nous le constatons actuellement dans certaines entreprises, ont tendance à s'allonger suite à une expansion des effectifs très ralentie. Par contre une nouvelle structuration de l'entreprise, l'introduction de nouvelles activités ou l'adoption d'une nouvelle technologie peuvent modifier les filières promotionnelles.

À l'intérieur de ce contexte normatif, c'est au programme d'affectations individuelles que revient la tâche de décider qui sera muté, promu, reclassé, etc. Seule une confrontation permanente et prospective du profil de chaque emploi, appelé à devenir vacant, avec le potentiel de chaque candidat, y compris ses aspirations et motivations, permet à l'entreprise d'anticiper une trame d'affectations qui représente sa meilleure perception du plein emploi en qualité.

Programmes de recrutement et de séparation

Même s'il est souvent préférable de maintenir temporairement une vacance d'emploi ou un employé excédentaire en vue d'un équilibre ultérieur, il arrive un moment où la permanence anticipée d'un déséquilibre entre la demande et l'offre de travail justifie un programme de recrutement ou un programme de séparation. Dans le premier cas, il s'agit de trouver des titulaires pour les postes où l'offre interne n'existe pas, est insuffisante ou ne satisfait pas les exigences de l'emploi. Il s'agit généralement de certains emplois inférieurs ou intermédiaires des filières promotionnelles qui représentent le point de départ d'une carrière ou d'un métier et sont ouverts aux gradués des maisons d'enseignement. Sauf quelques rares grandes organisations à fort roulement qui recrutent systématiquement et forment à l'avance, le programme de recrutement est orienté en fonction des besoins anticipés : emplois qui vont devenir vacants (promotion, retraite, mutation, etc.) ou nouveaux emplois qui vont être créés (expansion, restructuration, changement technologique, etc.). Il est donc crucial de prévoir et définir suffisamment tôt les besoins si comme l'écrit Jardillier (1972) « 90% des erreurs de recrutement résultent pour ceux qui recrutent de l'obligation de respecter un délai trop court ». Une fois les besoins définis quantitativement et qualitativement, les phases de prospection du marché de travail, évaluation des candidatures, sélection, placement et intégration du nouvel employé devraient permettre non seulement de combler un emploi mais également d'ajuster les exigences d'un emploi à un profil de compétences, d'aspirations et de motivations. Quel que soit le niveau de cet emploi ou la délégation accordée au Service du personnel, le choix du nouveau recruté doit être avalisé par le futur supérieur si l'on

ne veut pas amoindrir les responsabilités de ce dernier ni fournir une excuse à des difficultés ultérieures de communication.

Si le roulement naturel ou les reclassements ne suffisent pas, des programmes de mise à la retraite prématurée, d'incitation financière à quitter l'entreprise peuvent être mis en place suffisamment tôt et éviter le recours à des mises à pied. Il faut être très prudent avec de tels programmes qui peuvent dégrader le climat de travail et créer encore plus de départs volontaires surtout chez les employés les plus compétents. Lorsque des programmes de licenciement doivent être mis en place, il est utile de les planifier longtemps à l'avance, de prévenir les syndicats et de mettre en place des programmes d'incitation pour que la main-d'œuvre ne quitte pas prématurément.

Programmes de formation et de développement

Les programmes précédents, mouvements internes, recrutement et séparation visaient en premier lieu le plein emploi en quantité : pour ce faire ils déplaçaient physiquement les individus vers, dans ou hors l'entreprise. Il y avait donc modification quantitative immédiate de l'offre de travail. Les programmes de formation par contre laissent inchangées les structures quantitatives de l'offre de travail mais améliorent la qualité de cette offre et ce faisant consolident les programmes d'affectation et de recrutement. Le développement que l'individu acquiert par ses différentes expériences de travail a déjà été décrit dans les plans de carrière ; la formation, telle que définie ici, représente les actions spécifiques prises en vue d'ajuster le potentiel de l'individu au profil futur de l'emploi qui lui est ou lui sera confié. Il peut s'agir d'actions d'évolution ou de perfectionnement qui permettent à l'employé de se préparer à certains changements : nouvelles méthodes, nouvelle technologie, nouvel environnement, qui vont modifier son emploi et donc imposer de nouvelles exigences. Il peut s'agir également d'actions d'investissement qui permettent à l'individu de se constituer un potentiel défini en vue d'un nouvel emploi, seule l'acquisition d'un potentiel équivalent aux exigences de l'emploi pouvant justifier l'affectation. Enfin, dans le cas d'un potentiel érodé par le temps, l'absence ou la maladie, des actions d'ajustement peuvent être planifiées en vue de remettre à jour le titulaire d'un emploi.

Programmes d'organisation du travail ³⁴

Sous ce terme, diversement interprété, on peut regrouper les programmes qui visent à modifier la demande de travail en aug-

34. De nombreux auteurs regroupent ces programmes dans la planification organisationnelle. Étant donnée notre large définition de la planification des res-

mentant la performance de l'organisation. Par exemple, des améliorations ou des aménagements peuvent être envisagés dans la structure de base adoptée par l'organisation. Ce remodelage continu doit avoir pour objet d'éviter les niveaux hiérarchiques trop nombreux, les efforts parallèles et redondants, les déséquilibres dans les responsabilités, les ratios supérieur-subordonnés trop élevés ou trop faibles, la mauvaise localisation de certaines unités, etc. Il s'ensuit généralement une productivité accrue, à performance égale des employés.

La répartition du pouvoir dans l'organisation, la constitution des équipes de travail, la définition des postes-clefs, sont autant d'autres aspects de l'organisation du travail qui doivent être intégrés au contexte structurel de l'organisation et doivent rendre possible la définition d'emplois globaux et cohérents pour les titulaires. À ce niveau par exemple des programmes de redéfinition de l'emploi doivent avoir comme constante préoccupation d'améliorer le contenu, les objectifs, attributions, pouvoirs et moyens de contrôle des emplois afin d'augmenter leur efficacité. Pour certains emplois supérieurs il est même parfois utile de modifier une fonction pour l'adapter à celui qui y sera affecté ; ainsi voit-on dans certaines grandes entreprises des programmes de révision systématique du contenu des emplois supérieurs à chaque nouvelle affectation.

En dernier lieu les exigences de chaque emploi doivent être clairement exposées afin de pouvoir être comparées au profil de qualifications de chaque candidat éventuel à l'emploi. Ce programme est donc un prérequis essentiel au programme d'affectations individuelles déjà mentionné ; d'ailleurs aussi bien au niveau agrégé qu'au niveau individuel les programmes d'organisation du travail et d'affectation sont très liés puisque sans filière promotionnelle il est impossible de contrôler l'avancement des employés dans l'organisation de même que sans définition des profils d'exigences il devient impossible d'affecter les profils de qualifications les plus concordants.

sources humaines nous pensons que ce dernier concept englobe le premier, sauf peut-être en ce qui touche le choix de la structure de base de l'organisation. Les liens entre ces deux types de planification sont traités dans Vetter (1967) et McBeath (1974). Le concept de planification organisationnelle est développé par Johnston et Woods dans le chapitre 3.3 de « Yoder et Heneman, H. (ed.) (1977). *Administration and Organization*. ASPA Handbook of PAIR. Volume VI. Washington : Bureau of National Affairs. »

Programmes de qualité de vie au travail ³⁵

Si les programmes d'organisation du travail visaient principalement l'amélioration de la performance organisationnelle, d'autres programmes en 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 et doivent être coordonnés avec les programmes d'organisation du travail. Il en 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 contre-coup la performance des travailleurs.

Programmes de rémunération

Une dernière classe de programmes, les programmes d'appui, ne modifient directement ni l'offre ni la demande de travail ; par contre leur harmonisation aux programmes précédents facilite la réalisation de ces derniers. Les principaux programmes d'appui sont relatifs à la rémunération et aux relations de travail.

Les deux objectifs recherchés par un système de rémunération sont certainement la justice et la motivation. Dans le premier cas on doit s'assurer par exemple que les salaires versés aux nouveaux employés ne s'écartent pas trop des salaires en cours sur le marché du travail et que les salaires rémunèrent l'emploi et non la personne c'est-à-dire que le sexe, la race, l'âge ne doivent pas intervenir ; des emplois identiques dans des spécialités différentes devant être rémunérés semblablement. Dans le deuxième cas, il s'agit du problème du différentiel entre les nouveaux et les anciens employés, entre les différents grades ou emplois, qui doit motiver

35. Ce sujet d'actualité est encore rarement traité comme tel dans les manuels. Morton en fait une des rares présentations structurées dans le chapitre 3.5 de Yoder et Heneman (ed.) (Voir note 34).

suffisamment les employés à rester dans la compagnie et à y progresser.

Programmes de relations de travail

Enfin, on peut clore cette description des programmes en mentionnant les relations de travail. La coopération syndicale augmente l'efficacité de la plupart des programmes. Par exemple des accords de productivité³⁶ peuvent permettre, en échange d'une certaine forme de sécurité d'emploi, d'utiliser la main-d'œuvre d'une manière plus efficace et d'apporter ainsi un appui décisif aux programmes d'organisation du travail. De la même façon la procédure de grief doit être adaptée à la structure de l'entreprise et aux modes d'organisation du travail. Même au niveau de la stratégie de négociation, le maintien des propositions à l'intérieur du cadre prévisionnel et intégré que constitue la planification des ressources humaines, ne peut que stabiliser les relations de travail et les mettre à l'abri des dérapages émotifs ou du charisme exagéré des leaders. Tout en donnant plus de crédibilité aux propositions patronales, la planification des ressources humaines permet à l'entreprise d'adapter, face aux positions syndicales, le même comportement positif et adaptatif qu'elle développe face aux changements externes³⁷.

36. L'expérience britannique en ce domaine a fait l'objet d'une publication : « Industrial Relations Committee (1969). *The Realities of Productivity Bargaining*. London : Institute of Personnel Management ».

37. Un article. « McIsaac, G. (1977). What's Coming in Labor Relations. *Harvard Business Review*, September-October, 22-23, 26, 30, 34-35, 190 », soutient ce même point de vue après une analyse détaillée de l'évolution des relations de travail aux États-Unis.

CONTRÔLE DES PROGRAMMES DE MAIN-D'ŒUVRE

Parallèlement à la phase de programmation, des procédures de contrôle doivent être mises 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 la phase de contrôle détectera de tels écarts et transmettra l'information aux preneurs de décisions. La responsabilité du contrôle du système est souvent déléguée au planificateur des ressources humaines puisqu'il s'agit là de procédures qui doivent être coordonnées dans l'espace, d'un programme à l'autre, et dans le temps, à l'intérieur de chaque programme. L'information qu'il en tire permet d'ailleurs au planificateur de juger de l'efficacité de ses efforts de coordination. Elle permet également aux cadres opérationnels et aux spécialistes du Service du personnel de juger de l'efficacité globale de leurs actions dans un programme donné, ou au niveau de l'ensemble des programmes, et d'évaluer leur part de responsabilité dans des écarts éventuels.

Sous-système de contrôle ³⁸

On peut ramener à cinq le nombre d'étapes que comprend une procédure de contrôle : le choix du ou 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.

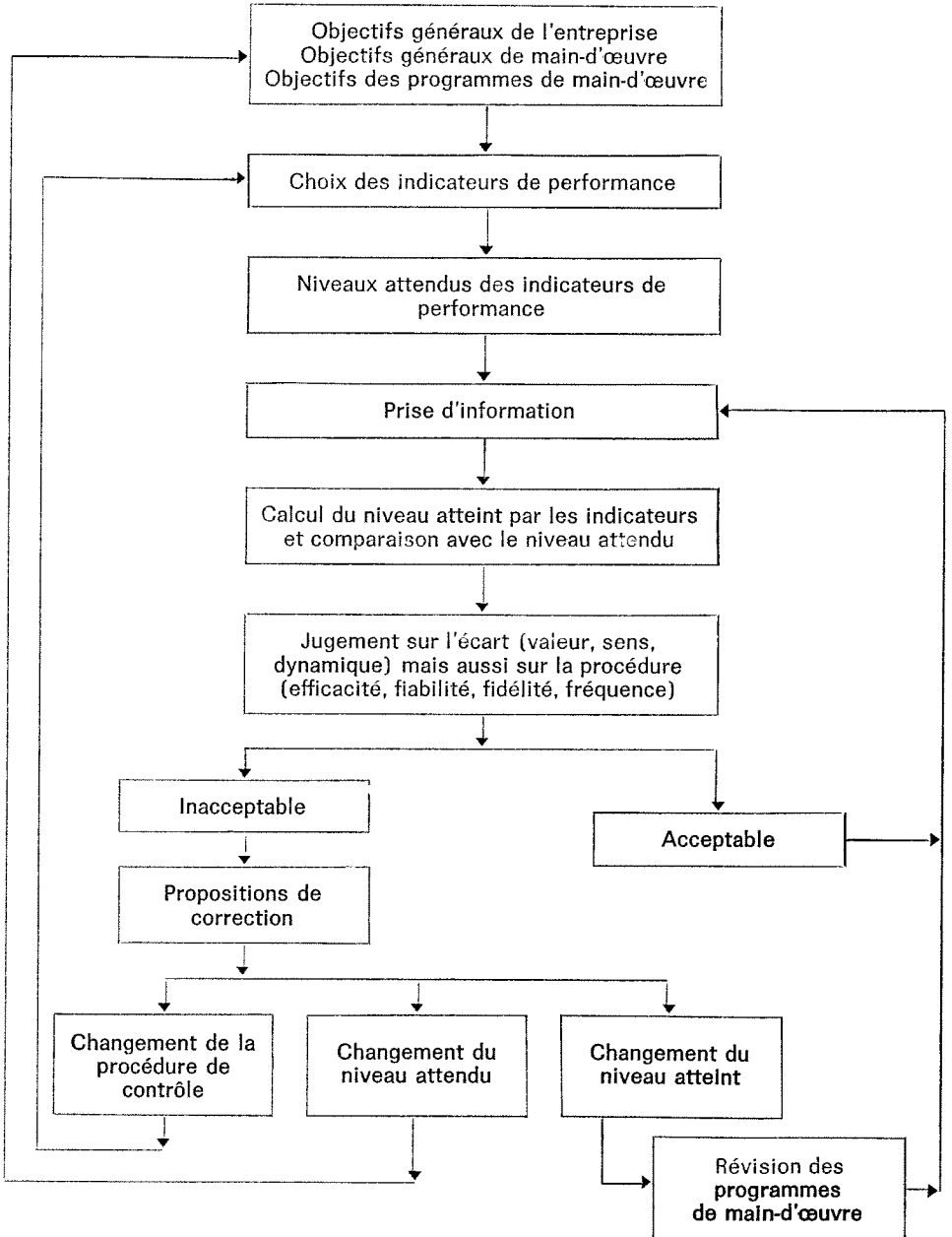
Le sous-système de contrôle de la planification des ressources humaines décrit, à la figure 9, un tel processus.

Indicateurs de performance

Tout d'abord il faut admettre que chaque programme a ses objectifs propres qui représentent une contribution directe ou un appui aux objectifs généraux de main-d'œuvre. Ces objectifs s'épaulent d'un programme à l'autre et ils figurent la contribution personnelle de chaque programme à la stratégie choisie. Il est donc important de trouver des indicateurs qui permettent d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs. Lorsque l'objectif est quantitatif, l'indicateur est généralement tout trouvé, il s'agit de la varia-

38. Ce système est décrit dans Vetter (1967) et Bramham (1975) ; il est également commenté par Carlson dans le chapitre 2.2 du livre de Yoder et Heneman (ed.) (1976).

Figure 9 — Le sous-système de contrôle de la planification des ressources humaines



ble ou du facteur qui est visé à travers l'objectif même. Lorsque l'objectif est qualitatif il faut avoir recours à un ou plusieurs indicateurs qui, une fois coordonnés, peuvent rendre compte de l'évolution d'une grandeur qualitative et incommensurable. Le planificateur doit également avoir recours à une pluralité d'indicateurs s'il veut prémunir le système contre les actions exclusivement tournées vers la réalisation des objectifs du programme au détriment des objectifs des autres programmes et des objectifs supérieurs de l'entreprise.

Ainsi au niveau du programme de recrutement par exemple le nombre de personnes embauchées et les dépenses encourues sont des indicateurs majeurs pour contrôler la réalisation directe du recrutement. Ils 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 complémentaires seraient alors le taux de départ chez les employés ayant moins d'une année de service, ou encore la performance des nouveaux employés après une période d'apprentissage normale ; la simple évaluation du supérieur trois mois ou six mois après l'affectation représente également une indication de la qualité du 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 préciser 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 correctrices.

Prise d'information et évaluation des écarts

La phase suivante du contrôle est plus routinière. Par échantillonnage ou recensement, à caractère systématique ou occasionnel, la prise d'information fournit le flot d'informations brutes qui permettent d'évaluer le niveau des indicateurs retenus. Selon l'importance du programme concerné et la rapidité avec laquelle les mesures correctives peuvent être mises en place, la collecte des données devra être plus ou moins fréquente, plus ou moins précise. Enfin cette prise d'information peut être confiée selon le cas au cadre opérationnel, au responsable du programme ou au planifica-

teur lui-même. Quelle que soit la procédure, le planificateur doit être informé puisqu'il doit porter un avis, sur la continuation, le réaligement ou la suppression pure et simple du programme, tout ceci dans le but d'une meilleure efficacité globale des programmes de main-d'œuvre. Pourtant il semble utile de ne pas réaliser cette prise d'information à l'insu des responsables de programme et des cadres opérationnels qui ont intérêt à évaluer leur performance intrinsèque dans le programme alors que le planificateur s'attardera beaucoup plus à l'utilité de ces programmes et à l'efficacité de leur coordination.

Commence ensuite pour le planificateur la phase d'évaluation des écarts entre les niveaux atteints et attendus des indicateurs. Deux éléments conditionnent cette évaluation : la valeur de l'écart mais aussi la dynamique de l'écart. Un écart anormal se corrigeant progressivement sera plus facilement accepté qu'un écart supportable qui se détériore régulièrement ; en effet le premier indique que des forces correctrices sont à l'œuvre alors que le second reflète un climat de dégradation de la performance. Enfin dans de nombreux cas, le sens de l'écart peut influencer l'évaluation. Ainsi en ce qui touche les aspects budgétaires il est régulièrement admis qu'un écart au-dessus du budget reflète une moindre performance qu'un écart identique en-dessous du même budget ; pourtant, les conséquences au niveau de l'efficacité mesurée à travers d'autres indicateurs peuvent être semblables.

La synthèse de cette évaluation doit prendre la forme d'une acceptation ou d'un rejet de la performance du programme. Dans le premier cas le programme est sous contrôle et le processus recyclera tant et aussi longtemps que les écarts détectés ne justifieront point le rejet de la performance et la mise en œuvre d'actions correctrices qui pourront être globales ou partielles selon que l'ensemble des indicateurs ou seulement certains d'entre eux atteignent des niveaux jugés inacceptables.

Propositions d'actions correctives

L'action du planificateur va plus loin que la simple collecte et évaluation de l'information. Si la performance est inacceptable il doit proposer des actions correctives qui visent soit à améliorer la performance du programme soit à modifier l'évaluation par la détermination de nouveaux seuils de performance ou le choix de nouveaux indicateurs plus représentatifs.

Dans le premier cas l'information, présentée sous forme de tableaux, graphes ou mesures agrégées, sera alors redistribuée aux preneurs de décisions concernés, accompagnée des mesures correctrices que le planificateur tente de faire valoir et adopter par

influence personnelle ou par voie hiérarchique. Il s'agira fréquemment de lancer un nouveau programme ou de modifier des programmes interactifs afin d'améliorer la performance du programme critiqué. Ainsi la piètre performance d'un programme d'évaluation des cadres peut faire apparaître des besoins de formation chez les évaluateurs et la nécessité d'un programme ad hoc. Ou encore le succès d'une nouvelle forme d'organisation du travail ne peut être assuré sans une certaine collaboration syndicale et une harmonisation des programmes de rémunération et de formation, etc. Ce premier type d'action corrective passe donc généralement par le remodelage continu des programmes de main-d'œuvre afin de rester dans la ligne des objectifs et de la stratégie à long terme.

Il se peut également que ce soit le niveau attendu de la performance du programme qui doit être corrigé. Que ce soit à cause d'une erreur dans la programmation ou d'une évolution imprévue de l'environnement il faut alors réviser, à la hausse ou à la baisse, certains objectifs au niveau du programme, des ressources humaines ou même de l'organisation dans certains cas extrêmes. Le glissement du plan est généralement l'occasion de mettre à jour et de coordonner tous ces jalons intermédiaires entre la performance actuelle et les objectifs à long terme.

Enfin un dernier type d'action corrective peut envisager la révision de la procédure de contrôle qui s'avère inadéquate ou partiellement insatisfaisante. Les possibilités de telles améliorations fonctionnelles sont difficiles à détecter puisqu'elles ne reposent pas sur des évaluations chiffrées mais sur l'efficacité, la fiabilité, la fidélité, la fréquence de ces évaluations. Un programme en apparence sous contrôle peut en fait avoir « dérapé » depuis bien longtemps si la procédure de contrôle ne mesure pas ce que l'on souhaite mesurer ou n'en mesure qu'un aspect particulier. En ce sens il y a lieu d'être à l'écoute des cadres opérationnels qui peuvent contester la validité de certains indicateurs de performance et suggérer un nouveau design de la procédure de contrôle.

En fonction des corrections apportées aux programmes de main-d'œuvre, les prévisions seront également corrigées et le processus de planification des ressources humaines recyclera une nouvelle fois, le moindre stimulus provoquant la mise à jour des phases informationnelles et la modification éventuelle des phases décisionnelles.

Formes de contrôle

La forme du contrôle dépend de la nature de ce que l'on veut contrôler, certains programmes se prêtant d'une manière naturelle à certaines formes de contrôle. On peut ramener à cinq le nombre

des formes principales de contrôle en planification des ressources humaines :

- le contrôle par nombre absolu
- le contrôle par nombre relatif
- le contrôle par temps-homme
- le contrôle par coût
- le contrôle par productivité

Le contrôle par nombre absolu est certainement la forme la plus naturelle pour comptabiliser des flux ou des stocks d'entités. Il est donc largement utilisé pour des mouvements ou des inventaires d'employés. Dans le premier cas il peut s'agir par exemple du nombre d'employés promus, transférés, mis à pied ; dans le second du nombre d'employés absents, satisfaits, ayant suivi un cours, en grève. Cette forme de contrôle s'applique aussi fort bien aux emplois : nombre d'emplois vacants, créés, restructurés, et à d'autres entités comme les grèves, les griefs, les rappels, etc. L'inconvénient principal de ce type de contrôle vient de ce qu'il ne rend pas compte de la possible relativité de la mesure par rapport au nombre total d'entités considérées ou par rapport à la longueur de la période considérée.

Le contrôle par nombre relatif comble la première de ces lacunes en précisant par exemple le pourcentage ou taux de personnes mutées, ayant quitté ou ayant suivi tel cours de formation. De la même façon le taux de vacance des emplois, le pourcentage de pièces loupées ou la fraction du temps allouée à certaines tâches sont des indicateurs qui permettent la comparaison et l'évaluation de la progression des facteurs contrôlés.

Certaines des mesures précédentes ont également besoin d'être normalisées par rapport au temps. Ainsi un emploi, une absence ou une grève peuvent être de durée très variable et la procédure de contrôle doit mesurer de tels indicateurs en tenant compte de leur durée variable. On introduit alors les mesures temps-homme (jour-homme, semaine-homme, mois-homme) qui comptabilisent les entités en terme d'unités standard de temps.

Une forme de contrôle auquel aucun programme ne peut échapper est sans aucun doute le contrôle budgétaire. Nous avons vu l'importance du budget stratégique pour choisir la stratégie de main-d'œuvre la plus souhaitable ; nous avons vu également comment chaque programme devait faire l'objet d'une évaluation budgétaire détaillée dans la phase la plus tactique du plan. Il s'agit maintenant d'évaluer les coûts réellement encourus ; ces coûts peuvent émarginer à différents budgets dans l'organisation et il est important que le planificateur reconstitue le coût réel de chacun des programmes. Au niveau du recrutement par exemple, il s'agit

non seulement de coûts de prospection, des salaires des recruteurs, mais aussi du temps consacré par les cadres opérationnels aux interviews avec les candidats, aux rencontres avec le responsable du recrutement, etc. À cet égard l'évaluation financière de certains programmes pourra être facilitée par la liste des coûts de main-d'œuvre publiée par la « Manpower Society »³⁹. Pour d'autres, surtout ceux qui touchent à l'organisation du travail et à l'amélioration des emplois, l'évaluation reste délicate.

Pour ces programmes c'est d'ailleurs souvent le critère productivité qui permet de contrôler la performance. Le problème principal de cette forme de contrôle est certainement le choix de l'output qui sera retenu dans le rapport de productivité. On peut parler aussi bien de volume de production par employé que de nombres d'employés par contremaître, de dollars par homme, de milliers d'employés par spécialiste en planification, etc. Ce type de contrôle complète fort bien les formes de contrôle par nombres et par coûts qui n'indiquent pas avec quelle efficacité les quantités et les dollars marginaux sont utilisés.

39. Reproduite aux pages 148 et 149 de Bell (1974) et 146-148 de Bramham (1975).

INFORMATIONS NÉCESSAIRES À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-système d'information

Comme pour le contrôle il ne s'agit pas d'élaborer sur le système entier d'information de gestion mais sur le sous-système pertinent à la planification des ressources humaines. La planification des ressources humaines est un système entièrement centré sur l'information ; il se nourrit d'informations comme input et diffuse de l'information comme output. L'indisponibilité d'informations est certainement la cause la plus fréquente d'échec ou de renoncement prématuré. Comme cette indisponibilité ne peut être perçue avant qu'un besoin ait été identifié, il devient très important d'avoir une vue globale de ces besoins. Encore une fois Milkovitch et Mahoney (1976) font ressortir l'importance de la modélisation pour simuler la réalité et faire apparaître ces besoins d'information : « Modeling thus provides the framework for data collection and analysis ».

Ainsi le système de planification tel que décrit à la figure 4 comprend deux phases informationnelles : le contrôle et les prévisions. En analysant les besoins d'informations nécessaires au contrôle et à la prévision, qui sont en fait les deux facettes des mêmes flots d'information tantôt analysés dans le passé tantôt extrapolés dans le futur, on dresse le cadre des besoins d'informations pour le système entier de planification puisque les autres phases sont des phases décisionnelles qui se nourrissent de ces informations et élaborent d'autres informations qui vont grossir à leur tour le système d'information de gestion de l'entreprise.

On peut ramener à cinq grandes classes les besoins d'information du système de planification des ressources humaines. Étant donné l'ambivalence constante des décisions à prendre au niveau individuel et au niveau agrégé, certaines de ces données sont individuelles, d'autres agrégées. Dans le premier cas on rangera les données sur chaque employé et les données sur chaque emploi ; dans le second on aura les données sur la main-d'œuvre externe, sur la productivité et sur les coûts.

Fichier des employés

Ce fichier est l'un des plus importants puisqu'il comprend les données individuelles sur chaque employé, ses caractéristiques : expérience, salaire, sexe, éducation, âge, position, grade, cheminement passé, qualifications... ; sa mobilité : date et raisons du recru-

tement, promotions, transferts, départ, absences, rappels... ; ses attitudes et aspirations vis-à-vis le surtemps, la rotation, la mobilité, les promotions... ; et enfin sa performance sous forme des diverses évaluations auxquelles l'employé a été soumis. Le planificateur, ou le cadre qui planifie, doit avoir accès à ce fichier qui existe généralement dans l'entreprise sous une forme ou sous une autre ; il en tire alors des informations, sur l'absentéisme, la mobilité, l'acceptation du surtemps, les causes de départ, les caractéristiques des nouveaux employés, les besoins de formation, qui lui permettront de réaligner ou de coordonner les différents programmes de main-d'œuvre, surtout ceux de modification directe de l'offre interne : avancement, affectation et formation. On peut mentionner la difficulté fréquente pour le planificateur d'avoir accès aux données sur la performance, pourtant nécessaires au design et à la mise en œuvre de certains programmes, ainsi que la concurrence des services de comptabilité et du personnel dans l'utilisation de ce fichier.

Fichier des emplois

Pour le planificateur, les données sur les employés ne représentent qu'un aspect des besoins d'information sur le marché interne du travail qui exige également, pour son ajustement tant quantitatif que qualitatif, une description complète de chaque emploi : titre, définition, nature, fonctions, attributions, particularités, exigences, environnement, qualités requises, responsabilités, dates d'occupation, raisons d'inoccupation, etc.

Utilisé seul, ce fichier sera la principale source de données pour les programmes d'organisation du travail et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il est également à la base des programmes de recrutement et de formation puisqu'il décrit la demande qualitative de travail. Couplé au fichier des individus il met en évidence les déséquilibres de formation et permet d'envisager les meilleures trames d'affectations.

Pour les emplois comme pour les employés il est fréquent qu'un code rassemble sous une forme numérique les principales caractéristiques de chaque entité. La mise au point de ce système de codification est critique pour la planification puisque les possibilités de regroupement et de comparaison en dépendent.

Données sur le marché externe du travail

Une fois l'information sur le marché interne rendue disponible, il est souvent nécessaire de mieux connaître les caractéristiques du marché externe du travail et surtout du marché local du travail. Même sans besoins immédiats de recrutement, les données sur le

niveau d'activité, le chômage, les flux de diplômés, les flux de migration, les structures de rémunération, la productivité des concurrents, les vacances d'emplois, l'activité régionale, permettent de mieux ajuster le programme de rémunération, de mieux juger de la productivité de la main-d'œuvre interne et de ses caractéristiques relatives : mobilité, âge, sexe, etc. Un article de la Revue de la main-d'œuvre et de l'immigration⁴⁰ énumère et décrit les principales sources d'information sur le marché du travail, publiées par les ministères et agences gouvernementales canadiennes. Au nombre de celles-ci mentionnons l'enquête sur la population active, l'enquête sur les postes vacants, l'enquête « emploi, gains et durée de travail », l'enquête « taux de salaires, traitements et heures de travail », l'annuaire des employeurs des nouveaux diplômés d'universités et de collèges, l'étude sur les diplômés du secteur professionnel des cégeps et le marché du travail. On pourrait y ajouter les données sur l'indice des prix à la consommation, la productivité des agrégats, les grèves et une foule de données sur les mêmes sujets publiées par le Bureau international du travail, l'OCDE, le Ministère de l'industrie et du commerce, le Ministère du travail et de la main-d'œuvre, les associations patronales et les associations syndicales, etc.

Activités et productivité

Les données sur les objectifs de l'entreprise et son développement, ses activités, ses investissements, son évolution technologique et structurelle, la dynamique de son couple produit-marché, ses orientations dans les méthodes de vente, ses politiques de prix, sont vitales au système de planification puisqu'elles représentent le cordon ombilical qui relie la planification des ressources humaines à la planification d'entreprise. Synthétisées dans le plan stratégique de l'entreprise, ces informations représentent les données de base pour élaborer la demande de travail. Comme c'est à ce niveau que les responsabilités de la planification passent de la Direction générale aux directions fonctionnelles, la crédibilité de l'effort de planification pourra être jugée à partir de la capacité des directions fonctionnelles et notamment de la Direction du personnel à exploiter, à intégrer et à coordonner les informations élaborées par d'autres à un niveau plus stratégique.

Aussi bien pour élaborer les structures de main-d'œuvre requises que pour contrôler la performance d'un grand nombre de programmes, il reste à collecter les données sur la productivité et

40. Pour plus de détails, se reporter à l'étude spéciale : « Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration (1976). Sources d'information sur le marché du travail. Documents du Gouvernement du Canada. *Revue de la main-d'œuvre et de l'immigration, région du Québec*, 9, (n° 1), 65-74 ».

sur les facteurs qui influencent la productivité. Cela implique la mesure des niveaux d'activité atteints, le calcul des ressources utilisées et l'évaluation de l'environnement : organisationnel (division des opérations, organisation géographique, longueur et distribution des heures de travail, capacité de production utilisée), technique (qualité des matières premières, utilisation et accessibilité de l'équipement, coordination des flots de ressources, qualité des activités) et humain (motivation, fatigue, conditions de travail, climat).

Budgets et coûts

Il est souvent impossible d'évaluer certaines activités ou de les attribuer à un groupe d'employés bien délimité. Il en est ainsi des activités de sécurité au travail, d'amélioration de la qualité de la vie au travail, etc. On peut alors relier la main-d'œuvre utilisée au coût encouru quitte à porter un jugement subjectif sur les résultats obtenus. Pour l'évaluation de la performance de certains programmes aussi bien que pour la validation budgétaire de la politique générale de personnel, il est donc nécessaire d'avoir de l'information sur l'ensemble des coûts générés par les ressources humaines. Outre ceux assez évidents de rémunération, directe et indirecte, on peut mentionner les coûts de recrutement (publicité, examens, évaluations, interviews, sélection et orientation), de formation (livres, machines, professeurs, évaluations, pièces perdues, pertes de production), de mutation (indemnités, pensions, liquidation des avantages sociaux), d'environnement social (livres, cafétérias, services médicaux, musique, club, parking, maison de vacance), d'administration (fichiers, analyses, prévisions, recherches, planification, comités).

Dispatching de l'information

Il s'agissait jusqu'ici de l'information dont se nourrissait le système de planification des ressources humaines. Le processus manipule cette information, la met en forme et rediffuse un autre type d'informations sous forme d'analyses, de prévisions, d'objectifs, de politiques, programmes, normes, etc. Décrire cette information reviendrait à réentreprendre la description du système de planification. Un planificateur attitré a d'ailleurs généralement la responsabilité d'intégrer formellement certaines de ces informations à l'intérieur d'un document écrit : le plan. Son rôle n'est donc pas tant de créer de l'information que d'aller la chercher auprès des cadres concernés, de la normaliser et de la diffuser pour le bénéfice de l'ensemble des cadres.

Il s'ensuit un problème crucial de communication dans l'entreprise. Toutes les unités de l'entreprise utilisent des ressources

humaines et toutes doivent avoir accès à l'information qui permet de planifier cette ressource. Le service de planification des ressources humaines est donc la « tour de contrôle » qui coordonne et oriente ces flux d'informations. Il doit maintenir un dialogue constant avec les différentes composantes de l'entreprise : groupe de planification générale pour la stratégie de développement, l'évolution de l'environnement et les perspectives à long terme ; département de production pour les prévisions d'activités, les besoins de main-d'œuvre et les normes de productivité ; département de génie industriel pour les descriptions et les restructurations d'emplois, etc. ; dialogue également avec tous les autres services du personnel : service de recrutement pour les normes de recrutement, les prévisions de vacances, la performance des nouveaux employés ; service de rémunération pour les normes de rémunération, l'évaluation de la performance individuelle, les données sur la productivité ; service de formation et de développement pour les besoins de formation, les courbes d'apprentissage, le design des filières promotionnelles ; service des relations de travail pour les nouvelles utilisations de la main-d'œuvre, les prévisions de vacances de poste et de mises à pied, etc. ; dialogue enfin à l'extérieur de l'entreprise : avec les autres entreprises pour la validation des curriculums, les ententes de reclassement, les transferts d'avantages sociaux ; avec les centres de main-d'œuvre pour la mise au point des qualifications recherchées, les normes d'embauche, l'harmonisation des politiques ; avec les maisons d'enseignement pour la prévision des besoins, la modification des programmes existants, la régulation des flux de diplômés ; avec le bureau sectoriel de main-d'œuvre ; avec l'association patronale ; avec les associations syndicales ; etc.

CONCLUSION

Telle que présentée dans cette monographie, la planification des ressources humaines se veut l'une des réponses possibles à certains des besoins qui assaillent de plus en plus les organisations modernes et plus particulièrement les organisations de taille importante ; en premier lieu les besoins de coordination et de prévision mais aussi les besoins de motivation, d'équilibre, d'efficacité, d'évaluation et de contrôle.

Cette réponse est encore bien imparfaite et bien que très peu d'entreprises avouent qu'elles ne planifient pas leurs ressources humaines, il faut admettre que le genre de planification, formelle et intégrée, auquel nous faisons allusion est encore très peu répandu. Au-delà du phénomène de mode qui depuis cinq à dix ans semble s'attacher à toutes les formes de planification, on doit reconnaître que la plupart des entreprises qui planifient, le font informellement et dans un contexte de gestion traditionnelle des ressources humaines, c'est-à-dire sans référence aux objectifs généraux de l'entreprise et sans implantation de programmes articulés et intégrés au sein d'une stratégie générale des ressources humaines. Les raisons en sont assez évidentes : la méthodologie de planification n'est pas encore suffisamment définie ni unanimement acceptée pour convaincre le praticien et le guider dans l'implantation du système. Les exigences de planification sont aussi astreignantes : besoin d'informations, analyses et recherches ; élaboration de prévisions, simulations et modèles ; évaluation et contrôle continu.

En présentant ce texte nous espérons avoir contribué, même modestement, à la consolidation d'une méthodologie, claire et rationnelle, de la planification des ressources humaines. Seule la mise au point d'un instrument logique d'analyse pourra en effet convaincre le praticien et l'encourager à intensifier son effort de planification des ressources humaines. Il lui restera pourtant à percer la spécificité de son contexte particulier et à y adapter la réponse stratégique la plus appropriée. La méthodologie fournit un squelette de planification, impersonnel et uniforme, qu'il faut habiller aux couleurs de chaque organisation pour en faire une planification viable, intégrée et efficace.

Cette approche systémique nous a permis également de noter la faiblesse de certains maillons du processus de planification. Ce sont d'une part, les domaines de la prévision de la demande de travail et avec elle le problème complexe de la productivité et d'autre part, l'élaboration de modèles structurels pour guider la

prise de décision stratégique. Comme la fiabilité d'un système ne peut excéder la fiabilité de sa composante la plus faible, il est nécessaire que des recherches se développent et aboutissent dans ces deux champs ; sinon la planification des ressources humaines ne sera pas une véritable planification mais un compromis à la mode ayant l'air de satisfaire aux exigences du management moderne.

Certains praticiens nous reprocheront certainement d'avoir négligé dans ce texte un aspect fondamental du processus, celui de son implantation et des résistances à vaincre dans l'organisation. Ce sujet ne fait pas partie intégrante de la méthodologie de planification. Mentionnons pourtant que la planification doit être faite par les cadres eux-mêmes et que le responsable n° 1 de la planification doit être le responsable n° 1 de la fonction à planifier. Ceci implique une équipe des spécialistes en planification très réduite, très mobile, qui se limite à la motivation, à la coordination des cadres et n'empiète pas sur leurs tâches. Les planificateurs expérimentés conseillent souvent de commencer « petit », de détecter les besoins réels des cadres, de s'adapter, s'ajuster, se rendre indispensable et se méfier des grands changements structurels. Petit à petit, les cadres, habitués à un tel contexte, devraient modifier leur comportement et envisager le changement avec moins de réticence.

La méprise fondamentale vient peut-être de l'association trop fréquente que l'on fait entre processus de planification et service de planification. Il n'y a pas de correspondance biunivoque entre les deux ; le processus repose sur une base beaucoup plus large que le service, en fait il repose sur toute l'organisation ; le service pour sa part se contente d'encadrer la planification tout en laissant aux cadres le plus de latitude possible pour faire la planification. Il s'agit d'une symbiose dont l'équilibre est quelquefois difficile à réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie ne contient que des références à des textes consacrés entièrement à la planification des ressources humaines. Les références à des aspects partiels du processus ont été citées dans le texte en notes infrapaginales. Les astérisques (*) de cette bibliographie font ressortir les contributions majeures à la planification des ressources humaines.

- BAKER, C. (1977). Personnel and Organization Structures Factors in Planning. *Managerial Planning*, 25, 26-28.
- BARKIN, S. (1967). *Technical Change and Manpower Planning*. Paris : OCDE.
- BARNETT, G. (1975). Identifying Potential for Manpower Planning. *Long Range Planning*, October, 66-75.
- BARTHOLOMEW, D. & MORRIS, B. (ed.) (1971). *Aspects of Manpower Planning*. New York : American Elsevier.
- * BELL, D. (1974). *Planning Corporate Manpower*. London : Longman.
- BOWEY, A. (1974). *A Guide to Manpower Planning*. London : Macmillan.
- * BRAMHAM, J. (1975). *Practical Manpower Planning*. London : Institute of Personnel Management.
- BURACK, E. (1977). Why all of the Confusion About Career Planning. *Human Resource Management*, Summer, 21-23.
- BURACK, E. & SMITH, R. (1977). *Personnel Management : A Human Resource Systems Approach*. California : West Publishing Co.
- * BURACK, E. & WALKER, J. (ed.) (1972). *Manpower Planning and Programming*. Boston : Allyn and Bacon.
- CHARNES, A. & al. (1968). *A Model and a Program for Manpower Management and Planning*. Management Sciences Research Report, 132. Washington. Office of Civilian Manpower Management, Department of the Navy.
- CLARK, H. & THURSTON, D. (1977). *Planning your Staffing Needs : A Handbook for Personnel Workers*. Washington : U.S. Civil Service Commission, Bureau of Policies and Standards.
- CLOUGH, D. & LEWIS, C. & OLIVER, A. (ed.) (1974). *Manpower Planning Models*. London : English Universities Press.
- DAS, H. (1978). Human Values in Corporate Manpower Planning. *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, January, 39-45.
- DECKARD, N. & LESSEY, K. (1975). Model for Understanding Management Manpower : Forecasting and Planning. *Personnel Journal*, March, 169-175.

- DILL, W. & GAVER, D. & WEBER, W. (1966). Models and Modelling for Manpower Planning. *Management Science*, 13, (no 4), B142 - B167.
- EDIMBURG GROUP REPORT (1967). *Perspectives in Manpower Planning*. London : Institute of Personnel Management.
- FITOUSSI, R. (1974). La gestion prévisionnelle des effectifs, *Direction et Gestion*, 1974, (no 4), 33-41.
- GABORA, H. & PLUNKETT, L. (1977). A Process for Designing a Manpower Planning System. *The Business Quarterly*, Spring, 44-51.
- GINSBERG, L. (1977). Career Planning : Help Your Organization Grow. *Supervisory Management*, June, 9-16.
- GRAY, D. (1972). *Manpower Planning*. London : Institute of Personnel Management.
- GUÉRIN, G. (1975). Le processus de planification de la main-d'œuvre au niveau de l'entreprise, *Direction et Gestion*, 1975, (no 3), 39-47.
- HALL, M. & SMITH, A. & BELL, D. & al. (1972). *Company Practices in Manpower Planning*. London : Institute of Personnel Management.
- HENEMAN, H. & SELTZER, G. (1970). *Employer Manpower Planning and Forecasting*. Manpower Research Monograph no 19. Washington : U.S. Department of Labor.
- HOFFMAN, W. & WYATT, L. (1977). Human Resource Planning. *The Personnel Administrator*, January, 19-23.
- INDUSTRIAL RELATIONS CENTER (1973). *Manpower Planning : A Research Bibliography*. Bulletin 61. Minneapolis : University of Minnesota.
- * JARDILLIER, P. (1972). *La gestion prévisionnelle du personnel*, Paris : Presses universitaires de France.
- LEIDER, R. (1973). Emphasizing Career Planning in Human Resource Management. *Personnel Administrator*, 18, (no 2), 35-38.
- LEWIS, C. (1969). *Manpower Planning. A Bibliography*. London : English Universities Press.
- LINDO, D. (1977). Looking Beyond Short Term Manpower Needs. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter, 36-45.
- LYNCH, J. (1972). *Making Manpower Effective*. London : Pan.
- MARGERISON, C. & ASHTON, D. (1974). *Planning for Human Resources*. London : Longman.
- McBEATH, G. (1974). *Organization Planning and Manpower Planning*. London : Business Book Ltd.
- MINISTÈRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE L'IMMIGRATION (1976). *Planification du Personnel. Guide à l'intention des employeurs*. Ottawa : Information Canada.
- * MOORE, L. (ed.) (1975). *Manpower Planning for Canadians, An*

- Anthology*. Part II. Vancouver : Institute of Industrial Relations, University of British Columbia.
- ODIORNE, G. (1977). Personnel Management for the '80s. *The Personnel Administrator*, August, 20-24.
- PATTEN, T. (1971). *Manpower Planning and the Development of Human Resources*. New York : John Wiley.
- PEKAR, P. & BURACK, E. (1977). New Directions in Manpower Planning and Control. *Managerial Planning*, July-August, 17-22.
- PETTMAN, D. & TAVERNIER, G. (1976). *Manpower Planning Workbook*. Epping : Gower.
- RAY, K. (1977). Managerial Manpower Planning. *Long Range Planning*, 10, (no 2), 21-30.
- REID, D. (1977). Human Resource Planning : A Tool for People Development. *Personnel*, March-April, 15-25.
- SCHEIN, E. (1977). Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development. *Sloan Management Review*, Fall, 1-20.
- SCHAEFFER, R. (ed.) (1977). *Monitoring the Human Resource System*. Report no 717. New York : The Conference Board.
- * STAINER, G. (1971). *Manpower Planning*. London : Heineman.
- * STEINER, G. (1963). *Managerial Long Range Planning*. New York : McGraw Hill.
- THE CONFERENCE BOARD (1971). *Manpower Planning : Evolving Systems*. New York : The Conference Board.
- THE CONFERENCE BOARD IN CANADA (1976). *Corporate Manpower Planning in Canada : Trends and Prospects*. Canadian Studies no 41. Ottawa : The Conference Board in Canada.
- U.K. DEPARTMENT OF EMPLOYMENT (1974). *Company Manpower Planning*. London : HMSO.
- * VETTER, E. (1967). *Manpower Planning for High Talent Personnel*. Ann Harbor : Bureau of Industrial Relations, University of Michigan.
- VIVIAN, P. (1977). Manpower : Managing a Fixed Investment. *The McKinsey Quarterly*, Spring, 49-59.
- WEDDERBURN, D. (1968). *Les entreprises et la planification en vue du changement*. Paris : OCDE.
- WALKER, J. (1969). Forecasting Manpower Needs. *Harvard Business Review*, 47, (no 2), 152-175.
- WALKER, J. (1973). Individual Career Planning. *Business Horizons*, February, 65-72.
- WALKER, J. (1974). Evaluating the Effectiveness of Human Resource Planning Applications. *Human Resource Management*, Spring, 19-27.
- * YODER, D. & HENEMAN, H. (ed.) (1976). *Planning and Auditing Pair*. ASPA Handbook of PAIR. Volume IV. Washington : Bureau of National Affairs.

*La publication de cette monographie a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*