

Un modèle de planification sectorielle de main d'oeuvre : Une application au secteur maritime québécois

*Louis Gosselin **
*Christophe Vignon ***

UQAR - Québec
GRAPHE - IAE - Lille

RESUME

La planification des ressources humaines (appelée plus couramment en France GPRH) est un sujet d'actualité. Ce sujet est généralement étudié à deux niveaux. Premièrement, au niveau national : il s'agit de développer des modèles économétriques quantitatifs, permettant de mieux cerner l'évolution du chômage et d'y apporter des remèdes. Deuxièmement, au niveau de l'entreprise, il est question d'alignement des effectifs en quantité et en qualité sur l'évolution de l'organisation.

La présente étude porte sur le développement d'un modèle de planification opérationnelle sectorielle de main-d'oeuvre appliqué au secteur maritime québécois, son intégration dans un processus d'application et une expérimentation de la démarche globale. Le modèle proposé tient compte de l'environnement propre au secteur étudié et implique tous les acteurs à son application.

La planification des ressources humaines, si elle a montré son intérêt au niveau global d'un pays pour prendre des décisions d'ordre général, a également montré un certain nombre de limites concernant l'applicabilité de ces décisions. Notre projet visait donc à développer un modèle de PRH situé à ce niveau intermédiaire que constitue le secteur d'activité à l'échelle de la province. Pour mener à bien ce projet, il est nécessaire de montrer sa pertinence opérationnelle. Pour cela il a été décidé de monter une expérience pilote au niveau local. Cette expérience constitue un véritable test à échelle réduite du modèle général et du processus d'application.

Les principales étapes de notre présentation sont :

- A. *La réalité sectorielle des années 80;*
- B. *Le développement d'un modèle de planification de main-d'oeuvre sectorielle;*
- C. *L'intégration du modèle théorique dans un processus d'application;*
- D. *L'expérimentation de la démarche globale (modèle et processus).*

En conclusion, une analyse critique de l'expérimentation permet de conclure que cette démarche fournit aux acteurs impliqués, les éléments qui leur permettra d'agir, c'est-à-dire intervenir en concertation pour réaliser un devenir basé sur une réalité mieux intégrée.

* Professeur, Université du Québec à Rimouski (UQAR).

** Étudiant post-doctoral UQAR (financé par la FNEGE et l'AGRH) et chercheur au GRAPHE, I.A.E. Lille.

INTRODUCTION

La planification des ressources humaines (appelée plus couramment en France GPRH) est un sujet d'actualité. Ce sujet est généralement étudié à deux niveaux.

Premièrement, au niveau national : il s'agit de développer des modèles économétriques quantitatifs, permettant de mieux cerner l'évolution du chômage et d'y apporter des remèdes.

Deuxièmement, au niveau de l'entreprise, il est question d'alignement des effectifs en quantité et en qualité sur l'évolution de l'organisation. Dans cette étude, nous avons envisagé la mise en œuvre opérationnelle d'un processus de PRH à un niveau intermédiaire : le secteur d'activité. En l'occurrence, il s'agit du secteur des pêches.

La planification des ressources humaines, si elle a montré son intérêt au niveau global d'un pays pour prendre des décisions d'ordre général, a également montré un certain nombre de limites concernant l'applicabilité de ces décisions. Certains gestionnaires (GUÉRIN, 1978) évoquaient déjà l'intérêt d'une planification sectorielle pour mieux organiser les marchés locaux du travail.

Notre projet visait donc à développer un modèle de PRH situé à ce niveau intermédiaire que constitue le secteur d'activité à l'échelle de la province. Pour mener à bien ce projet, il est nécessaire de montrer sa pertinence opérationnelle. Pour cela il a été décidé de monter une expérience pilote au niveau local. Cette expérience constitue un véritable test à échelle réduite du modèle général et du processus d'application.

I. HISTORIQUE DU PROJET

La fluctuation constante de la main-d'œuvre de la pêche commerciale au Québec au cours des trente dernières années s'explique en partie par des facteurs externes au secteur. La conjoncture économique a contribué largement au va-et-vient de la main-d'œuvre maritime au détriment du secteur des pêches. Ainsi, lors des périodes de croissance économique, les autres secteurs d'activité viennent puiser parmi les pêcheurs la main-d'œuvre nécessaire à leur développement. De plus, ces mouvements non contrôlés de main-d'œuvre sectorielle ne réagissent pas aux politiques économiques spécifiques au secteur des pêches.

Dans ce contexte, quatre étapes nous ont conduits à la réalisation de ce projet :

- A. La réalité sectorielle des années '80;
- B. Le développement d'un modèle de planification de main-d'œuvre sectorielle;
- C. L'intégration du modèle théorique dans un processus d'application;
- D. L'expérimentation de la démarche globale (modèle et processus).

- A. La réalité sectorielle des années '80

La concurrence internationale met les pêches québécoises au défi d'être compétitives. Ce secteur d'activité devra être capable de fournir aux marchés national et in-

ternational un produit de grande qualité avec des équipements qui sont à renouveler et une ressource naturelle de plus en plus rare. Malgré une grande potentialité, l'avenir des pêches québécoises est loin d'être assuré et on ne peut penser laisser au hasard son développement.

On doit compter pour ce développement sur l'effort des pêcheurs eux-mêmes. Ils doivent se professionnaliser et se donner les moyens de contrôler leur environnement ou tout au moins composer avec celui-ci. D'où l'importance de prévoir.

- B. Le développement d'un modèle de planification de main-d'œuvre sectorielle

Au delà du processus traditionnel de relève, l'avenir de la profession de pêcheur passe par une phase de planification; une planification qui s'appuie sur le secteur maritime québécois puisque sa survie en dépend. Opérationnellement, on ne peut laisser aux autres la responsabilité de gérer le devenir de ce secteur en privilégiant le développement des objectifs stratégiques nationaux au détriment des particularités du secteur maritime québécois.

On doit alors penser à développer un modèle de planification de main-d'œuvre opérationnelle sectorielle préoccupée de situer ce secteur dans un environnement socio-politico-économique qui lui est propre. Harmonisé à une planification stratégique sectorielle efficace (mais non décrite dans ce projet), le modèle de planification opérationnelle de main-d'œuvre développé s'inspire à la fois des modèles nationaux et d'entreprises et se particularise par une définition propre de son environnement et de sa finalité.

- C. L'intégration du modèle théorique dans un processus d'application

Mais comment opérationnaliser une démarche de planification opérationnelle de main-d'œuvre efficace lorsqu'on s'adresse à un secteur d'activité où les acteurs (pêcheurs, agents gouvernementaux, agents de formation, transformateurs, travailleurs(ses) d'usine) n'ont pas la même définition des buts visés, des objectifs et des moyens pour les réaliser ?

Il devient nécessaire de se doter d'un processus efficace de gestion de l'opération. Les étapes retenues du processus d'application du modèle sont au nombre de six :

- 1- La constitution d'un comité sectoriel de planification de main-d'œuvre;
- 2- La mise en place d'outils de cueillette de données;
- 3- La réalisation d'une analyse détaillée des mouvements de main-d'œuvre ;
- 4- L'identification des orientations et des moyens de les réaliser;
- 5- L'application conjointe des programmes;
- 6- Le contrôle des résultats obtenus.

Avec le modèle théorique de planification de main-d'œuvre sectorielle, ce processus d'application nous conduit vers l'étape d'expérimentation de la démarche.

D. L'expérimentation de la démarche globale (modèle et processus)

La préoccupation des années '80 de rationaliser le développement du secteur des pêches au Québec est encore d'actualité au début des années '90 et le développement de moyens pour mieux prévoir l'avenir suscite l'intérêt des acteurs en présence. C'est pourquoi il fut relativement facile de convaincre une communauté de pêcheurs, son environnement et les agents gouvernementaux d'expérimenter le modèle proposé et le processus d'application.

II. PRÉSENTATION DU MODÈLE DE PLANIFICATION

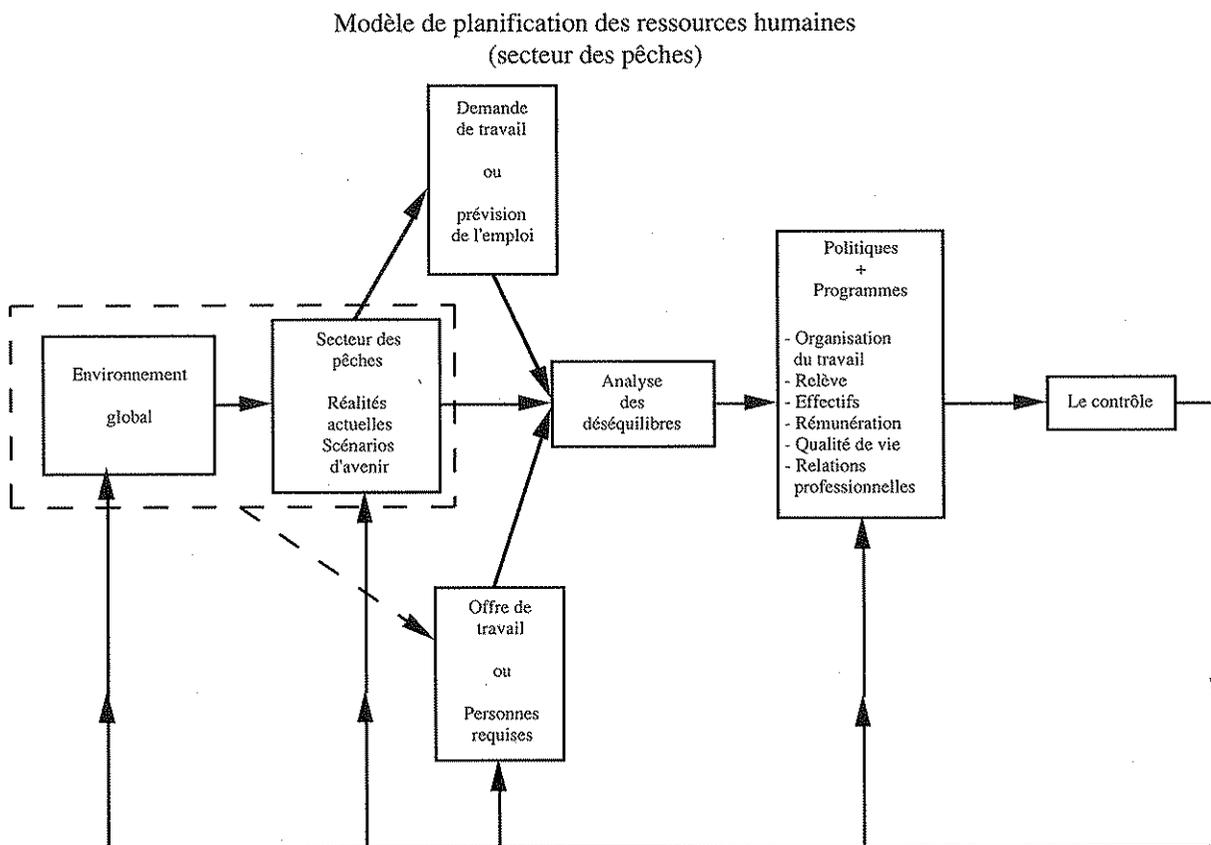
Contrairement aux modèles nationaux, le modèle de planification de main-d'œuvre sectorielle tient compte des facteurs qui lui sont particuliers tels la situation géo-

graphique, la faiblesse du secteur étudié dans l'économie nationale, la dynamique entre la pêche industrielle et la pêche artisanale, les spécificités de la transformation selon les espèces, la saisonnalité, etc. Il complète la hiérarchie des modèles de planification de main-d'œuvre en permettant au sous-système sectoriel de devenir un système dans lequel nous retrouvons le sous-système entreprise.

Il se présente en cinq étapes distinctes et interreliées (figure 1) :

- A. L'environnement global et spécifique;
- B. La demande et l'offre de travail;
- C. L'analyse des déséquilibres et le choix des alternatives;
- D. Les politiques et les programmes;
- E. Le contrôle et la rétroaction.

Figure 1



Source : AUCLAIR & GOSSELIN, 1986

Après avoir défini les missions sociales et économiques du secteur de la pêche et identifié les orientations à court et moyen termes en tenant compte des variables qui lui sont propres (les ressources halieutiques, les marchés, la technologie, le financement, etc.), il est essentiel de prendre connaissance et de tenir compte de son environnement socio-économique immédiat. Le secteur de la pêche artisanale n'est pas un secteur moteur de

l'économie régionale et il est souvent entraîné par l'évolution des autres secteurs d'activité.

C'est par une compréhension et une analyse de l'interaction entre les variables sectorielles et les éléments dynamiques de la société dans laquelle il œuvre que se particularise le modèle de planification présenté.

Les autres étapes du modèle doivent être franchies dans le respect des définitions de chacune. La prévision structurelle de la demande de travail permet d'établir l'éventail des emplois nécessaires à la réalisation des objectifs (GUÉRIN, 1980), tandis que la prévision sectorielle de l'offre présente les grandes répartitions des qualifications disponibles de la main-d'œuvre dans le secteur géographique étudié.

De l'analyse des déséquilibres, il sera alors possible de développer des programmes de main-d'œuvre adaptés aux objectifs poursuivis en tenant compte des particularités du secteur de la pêche et de son environnement socio-économique immédiat.

Si l'on fait une mauvaise lecture du milieu, la stratégie de développement sectoriel ne pourra se réaliser car les programmes mis en place pour faire équilibre seront alors non pertinents.

Un processus de contrôle doit être développé afin de surveiller le déroulement du plan et d'envisager si nécessaire les corrections appropriées. Une modification improvisée de l'offre et de la demande de main-d'œuvre peut creuser un écart entre la performance réelle et celle attendue. La capacité d'un modèle à atteindre les objectifs tient à la rapidité avec laquelle le système de contrôle détecte les écarts.

Critique du modèle théorique

Le modèle utilisé (AUCLAIR et GOSSELIN, 1986) est un modèle d'équilibre offre/demande comme en proposait la littérature nord-américaine des années '80. De ce fait, il est plus proche des objectifs d'efficacité (SCHULER, 1983) et d'ajustement individu/emploi ou individu/ besoins de l'organisation, tels qu'ils étaient formulés aux Etats-Unis à cette époque (WALKER, 1979; BURACK et MATHYS, 1980; ALPANDER, 1982), ou comme les énonce la littérature française du début des années '90 (THIERRY, 1990; MALLET, 1991) qui insiste sur cet ajustement et valorise la compétence. En ce sens, il ne correspond pas aux modèles nord-américains actuels de planification stratégique des ressources humaines qui visent l'avantage compétitif à travers les ressources humaines et militent en faveur d'un meilleur alignement entre la stratégie d'entreprise et la stratégie ressources humaines (WILS et alii, 1991).

Dans le cas présent, le modèle est appliqué sectoriellement - ici la notion de sectoriel a un double sens, à la fois géographique et de secteur d'activité - mais l'objet central du travail est constitué par une PME de transformation de produits marins. Cette centralité de l'usine s'impose dans la mesure où, dans le secteur halieutique, l'usine de transformation joue un rôle économique prépondérant. Elle sert de relais entre le pêcheur et le lieu de vente au public et constitue un pôle d'attraction géographique pour le marin.

III. MÉTHODOLOGIE

Intervenant dans le secteur des pêches, il s'avérait utile que l'expérimentation puisse concerner une localité comportant les principaux acteurs de ce secteur, à savoir : des pêcheurs, une municipalité, une population ne tra-

vaillant pas exclusivement dans le secteur des pêches, une usine de transformation du poisson et, bien sûr, les ressources premières (du poisson) - ceci pourrait passer pour une boutade mais constitue en réalité un enjeu dramatique pour de nombreux pêcheurs pas seulement en Gaspésie (LANTZ et CELIMENE, 1989).

Intégrée dans un processus d'application du modèle théorique, la démarche expérimentale devait passer par la création et le financement d'un comité sectoriel de planification de main-d'œuvre.

C'est par le biais d'un programme fédéral-provincial de protection de l'emploi dans l'entreprise que le projet a pu être financé et réalisé. La mise sur pied d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), regroupant les agents de développement des gouvernements fédéral et provincial, les pêcheurs, les industriels de la pêche et les travailleurs(es) d'usine de transformation des produits marins, nous a permis d'appliquer le modèle développé dans le respect du processus d'opérationnalisation.

A. Le choix d'une localité

La principale exigence était de trouver un secteur géographique facilement identifiable où serait implantée une usine de transformation de poisson. Cette condition étant définie, le territoire d'une municipalité semblait constituer l'unité géographique de base la plus aisément accessible à l'enquête. Il n'y avait pas de localité pressentie pour tester le modèle; toutefois, un certain nombre de conditions de rencontre des acteurs devaient conduire à en désigner une assez précisément.

L'identification de celle-ci a été laissée aux acteurs gouvernementaux des deux niveaux de gouvernements. Ils sont rapidement tombés en accord sur une proposition de localité : la municipalité de Mont-Louis, en Gaspésie.

D'une certaine façon, leur choix était judicieux. En effet, les dirigeants de l'usine retenue avaient déjà une expérience de collaboration avec plusieurs équipes de recherche de l'UQAR et notamment avec le responsable de cette recherche.

La municipalité retenue comprend environ 1 300 habitants et est constituée de trois villages situés en bordure de la mer. La ville de plus de 10 000 habitants la plus proche se situe à environ 50 kilomètres. Une usine de transformation du poisson y a été implantée récemment (1987), mais la pêche constitue historiquement l'un des principaux débouchés économiques de cette communauté, même si elle prend parfois des allures d'activité de repli lorsque les autres activités locales importantes, comme l'exploitation de la forêt ou la mine, déclinent.

B. Les acteurs impliqués dans ce projet social

La création de cette usine n'est pas un événement isolé, elle entre dans un processus à long terme de redynamisation de l'emploi dans l'activité halieutique locale. Le fait marquant de ce processus fut la création à la fin des années '70, sous l'impulsion de l'actuel président du conseil d'administration de l'usine, d'une association des pêcheurs.

Il en a été le président pendant presque une décennie. La défense de l'emploi dans la région constitue pour lui une préoccupation essentielle, elle passe par le développement de l'initiative économique locale.

Au delà de son seul intérêt économique, l'évolution de cette entreprise ne s'effectue donc pas sans une certaine préoccupation de l'environnement : les pêcheurs et l'emploi à Mont-Louis.

Il faut également remarquer que la création de cette usine n'est pas une action solitaire mais le fruit d'un travail familial, l'épouse du président du conseil d'administration étant la première secrétaire de l'association des pêcheurs et l'actuelle directrice générale de l'usine.

En ce qui concerne l'association des pêcheurs, son premier président y joue toujours un rôle politique important. Toutefois l'équipe de direction en place ne réussit pas à dynamiser la communauté de pêcheurs locaux autour d'objectifs communs.

Ces acteurs maritimes ont un impact sur toute la communauté de Mont-Louis. Les agents économiques et politiques du milieu se doivent d'être à l'écoute de cette communauté spécifique dans leurs décisions journalières visant à développer leur municipalité, dans un contexte de développement régional.

C. La cueillette d'information

1. L'enquête auprès des pêcheurs

L'enquête a été conduite à la fin du mois de mars, avant la reprise des activités de pêche à un moment privilégié pour observer les gens dans leur milieu de vie. Car dans ce coin de pays, le plus à l'Est de Québec, l'hiver se vit dans un isolement très important par rapport au reste de la province. L'essentiel des activités de capture et de transformation du poisson ne dure que 6 à 7 mois par an.

Les enquêteurs ont bénéficié de la collaboration de longue date entre le président du conseil d'administration de l'usine et différentes équipes de recherche de l'UQAR. Il nous a facilité les entrées de différentes façons. Tout d'abord, en diffusant l'invitation des pêcheurs à une première réunion d'information; ensuite, en favorisant notre contact avec le président de l'association des pêcheurs.

Les entrevues avec les pêcheurs se sont déroulées dans leur milieu de vie et le président de l'association s'est proposé pour nous servir de guide. Il nous introduisait de maison en maison tout au long de notre enquête. Sans ce support, l'application du modèle à cette communauté ne nous aurait probablement pas donné la même richesse d'information. En effet, dans ce milieu relativement isolé, les modalités d'entrée et d'identification de l'enquêteur sont déterminantes. Ces contacts n'auraient pas été possibles sans une collaboration très active du président de l'association des pêcheurs car les modalités

de l'introduction auprès des personnes enquêtées sont essentielles¹.

2. L'enquête auprès du personnel de l'usine

L'initiative de la programmation des entretiens a été laissée à la direction générale de l'entreprise. Les employés ont donc été conviés individuellement par téléphone à se rendre aux entretiens – deux lieux avaient été retenus, l'un dans les bureaux de l'usine, l'autre dans un local communautaire situé dans le village de la commune le plus éloigné de l'usine –. Lors des entretiens, nous avons pu constater un très vif désir de parler de soi, de son travail et de l'usine. À l'opposé des pêcheurs, les employés de l'usine voulaient tout dire. Autant les pêcheurs se sont montrés "cachottiers", autant les employés de l'usine voulaient parler.

3. Les autres sources d'information

Au delà des informations recueillies par entrevues auprès de la communauté maritime de Mont-Louis, nous avons utilisé les statistiques gouvernementales pour recueillir des informations démographiques, sociologiques et économiques pour l'ensemble de la population étudiée.

Ces statistiques désagrégées aux villages étudiés (la municipalité de Mont-Louis comprend les villages de Mont-Louis, Anse-Pleureuse et Gros-Morne) nous ont permis de situer le secteur étudié dans un contexte socio-économico-politique plus large et ainsi d'analyser l'impact des pêches sur son milieu.

Cette analyse statistique fut complétée par des rencontres avec divers agents économiques tels le directeur de la banque locale, la directrice du centre de santé ainsi que certains commerçants.

4. Les limites de l'étude

Quant aux limites de l'étude réalisée, elles sont de trois ordres :

- L'expérimentation du modèle et du processus d'application ne touche qu'une partie du secteur des pêches quant aux types de pêche et au milieu géographique. Bien que représentatif du secteur maritime québécois, le milieu de Mont-Louis ne peut prétendre refléter parfaitement la réalité maritime québécoise.

¹ Cette modalité de l'introduction auprès des personnes interviewées, dans les enquêtes, même si elle émerge souvent à la conscience des chercheurs lorsqu'ils sont confrontés à la difficulté des contacts sur le terrain, ne semble pas avoir été souvent analysée. Nous pouvons cependant à ce propos nous référer aux travaux de J. GUMPERTZ (Engager la conversation : introduction à la sociolinguistique; Éditions de Minuit; 1990); celui-ci analyse les difficultés et l'importance des débuts de la prise de contact lors d'entretiens liés à des recherches dans des contextes interculturels.

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O., BÉDARD, A. et CHANLAT A. (1992) - Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois, *Sociologie du travail*, n° 1/92, 83-99.
- ALPANDER G. G. (1982) - *Human Resources Management Planning*, New York, Amacom, 289 p.
- APOSTLE et THIESSEN (mars 1992) - Gender, Work Task Differentiation and Job Control in The Nova Scotia Fish Processing Industry, *Revue canadienne d'administration*, vol. 9, n° 1, 13-23.
- AUCLAIR, G. et GOSSELIN, L. (août 1986) - Un modèle de planification des ressources humaines dans une perspective de renouvellement de la profession de pêcheur; dans *Les actes de la conférence internationale sur les pêches*, Université du Québec à Rimouski, 245-252.
- BÉLANGER, L., BENABOU, C., BERGERON, J-L., FOUCHER, R. et PETIT, A. (1988) - *Gestion stratégique des ressources humaines*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 662 p.
- BURACK, E.H. et MATHYS, N.J. (1980) - *Human Resource Planning : A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*, Lake Forest, Brace-Park Press, 371 p.
- GOSSELIN, L. (1989) - La planification de la main-d'œuvre dans la pêche artisanale québécoise : besoin de nouvelles approches dans *La recherche face à la pêche artisanale*; tome 1, Symposium international ORSTOM-IFREMER, Montpellier(France), 371-376.
- GUÉRIN, G. (1978) - Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise, École des relations industrielles, Université de Montréal, *monographie n° 3*, 1^{er} trimestre 1978, 95 p.
- GUÉRIN, G. (1980) - La planification des ressources humaines, Université de Montréal, tiré à part n° 42 dans *Gestion*, vol. 5, n° 3, 61-75.
- GUMPERTZ, J. (1990) - *Engager la conversation : introduction à la sociolinguistique*, Éditions de Minuit, 185 p.
- LANTZ, F. et CELIMENE, F. (1989) - La pêche artisanale et l'emploi : les exemples de la Martinique et des trémailleurs boulonnais dans *La recherche face à la pêche artisanale*; tome 1, Symposium international ORSTOM-IFREMER, Montpellier(France), 419-426.
- LOUART, P. (novembre 1991) - Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines dans *Pour une vision de la GRH*, 2^e congrès de l'AGRH, Cergy(France), 252-264.
- MALLET, L. (1991) : *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, Éditions Liaison, 200 p.
- RIOUX, C. (janvier 1989) - *Unité familiale de production et approche systémique : le cas de la pêche côtière à Mont-Louis*, Rimouski, Germa, UQAR, 48 p.
- SCHULER R.S. (1983) - *Effectice Personnel Management*, St.-Paul, Minnesota, West publishing Company, 647 p.
- THIERRY, D. (1990) - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 186 p.
- VIGNON, C. (octobre 1991) - *Gestion prévisionnelle des ressources humaines et changement organisationnel*, Lille, Thèse de doctorat, IAE de Lille, 908 p.
- WALKER, J.W. (1979) - *Human Resource Planning*, New York, McGraw Hill, 418 p.
- WILS, T., Le LOUARN, J-Y. et GUÉRIN, G. (1991) - *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 318 p.