



Photo du MDN ET2015-5075-001, prise par le caporal Stuart MacNeil

Déterminer les compétences essentielles des Forces armées canadiennes de demain : surmonter les obstacles particuliers de la recherche sur la sélection du personnel axée sur l'avenir

par Anna Ebel-Lam

Anna Ebel-Lam est une scientifique de la défense qui fait partie de l'équipe de sélection et d'évaluation dirigée par le directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire) à Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC). Elle a obtenu un doctorat en psychologie sociale de l'Université Queen's en 2010 et s'est jointe peu après au ministère de la Défense nationale. Ses travaux de recherche actuels visent à déterminer de quelle façon les analyses stratégiques d'emploi peuvent être adaptées aux besoins des Forces armées canadiennes et à étudier les difficultés et les avantages liés aux affectations dans le Nord canadien dans le but de faciliter l'adaptation à l'environnement pour les membres des FAC et leurs familles.

NOTA : Le contenu du présent document est tiré de la publication interne suivante de RDDC sous forme condensée :

EBEL-LAM, A. *A Framework for conducting a strategic job analysis in the CAF: guidelines and recommendations*, Directeur général, Recherche et analyse (personnel militaire), DRDC-RDDC-SR-2014, approbation provisoire, Ottawa, Ontario, Recherche et développement pour la défense Canada, 2014. (ouvrage non traduit)

Introduction

Le développement de la capacité a toujours été essentiel aux Forces armées canadiennes (FAC), mais au début du 21^e siècle, l'accent a été mis sur la planification stratégique, la modernisation et le changement. Au niveau organisationnel, ce virage est en partie attribuable à la transformation des FAC amorcée en 2005, après laquelle le ministère de la Défense nationale a déployé des efforts considérables afin de mieux comprendre les facteurs pouvant influencer l'environnement opérationnel des FAC au cours des décennies à venir¹. Une grande partie du travail consistait à cerner les tendances qui pourraient avoir une incidence sur le rôle des FAC dans les années à venir (p. ex., tendances économiques, percées technologiques). Ce type de recherche est utile, car il permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux nouveaux enjeux plutôt que de prédire les conditions exactes auxquelles les FAC sont susceptibles de faire face². À ces pistes de recherche s'ajoutent les efforts déployés pour mieux comprendre l'évolution des rôles des membres des FAC à l'échelle de l'organisation dans les prochaines décennies, ainsi que les qualités que devront posséder ces membres pour bien effectuer leur travail.

En raison des changements constants à l'environnement opérationnel et de l'introduction de nouvelles capacités, il faut aussi réévaluer périodiquement les besoins en personnel associés à un groupe professionnel donné au sein des FAC. De légers changements sont souvent apportés, par suite de cet exercice, aux normes de sélection liées à la profession ou à la formation que doivent suivre les candidats pour l'exercer. Toutefois, les changements sont parfois tellement profonds qu'ils viennent modifier complètement la nature de la profession ou exigent la création d'un nouveau groupe professionnel.

Vu l'importance que revêtent ces activités pour l'efficacité opérationnelle des FAC, il importe d'adopter une approche rigoureuse permettant de cerner les qualités que devront peut-être posséder les membres des FAC. S'inspirant d'ouvrages universitaires, le présent article décrit différentes techniques utilisées pour déterminer les qualités que devront avoir les membres du personnel pour bien s'acquitter de leurs fonctions dans le cadre d'emplois qui sont appelés à changer ou de nouveaux emplois qui verront le jour. Il présente ensuite certaines des difficultés liées à l'application de ces techniques dans un contexte militaire, puis propose une approche conservatrice et axée sur la recherche pour cerner les qualifications professionnelles et les normes de sélection du futur.

Déterminer les critères de sélection liés aux emplois : le processus d'analyse d'emploi

Avant de décider de la meilleure façon de procéder pour déterminer les critères de sélection associés aux emplois futurs, il est important d'avoir une idée des méthodes utilisées

par les analystes pour déterminer les qualités que doit posséder le personnel pour occuper un emploi ou un poste actuellement dans les FAC. En résumé, ces qualités sont répertoriées à l'aide de diverses techniques, connues collectivement sous le nom *analyse d'emploi*. Les approches adoptées pour procéder à l'analyse d'emploi peuvent varier, mais l'objectif central est le même, soit de solliciter l'aide de personnes d'expérience occupant le poste en question pour définir les résultats attendus pour un travail donné, les tâches à effectuer pour obtenir ces résultats ainsi que les connaissances, capacités, habiletés et autres caractéristiques (CCHA) essentielles à la réalisation de ces tâches. Après avoir dressé une liste initiale des tâches et des qualifications, les personnes qui connaissent bien le poste peuvent être appelées à évaluer chacune des tâches et des CCHA en fonction de différentes dimensions (p. ex. criticité) pour en déterminer le caractère pertinent dans le contexte de l'emploi en question³.

Cette façon de procéder est très importante. En effet, l'analyse d'emploi est souvent appelée la pierre angulaire des activités liées aux ressources humaines, puisqu'elle apporte des renseignements essentiels à la préparation des descriptions de travail, des stratégies de recrutement, des échelles de rémunération, des évaluations du rendement, des normes de sélection et d'autres aspects complémentaires des emplois⁴. Pour ce qui est la détermination des critères de sélection utiles liés aux postes au sein des FAC, les analyses d'emploi servent à vérifier que les normes d'admission relatives à un groupe professionnel donné ou à un rôle spécial sont justifiables (c.-à-d. prouver que les qualités exigées permettent aux candidats d'accomplir le travail de manière compétente)⁵.



Photo du MDN VL04-2015-0004-009, prise par le caporal Nicolas Tremblay

Analyse stratégique des emplois de l'avenir : méthodes et difficultés actuelles

Les formes conventionnelles d'analyses d'emploi (soit celles servant à déterminer les CCHA associées aux emplois et aux professions actuels) sont utilisées par les psychologues organisationnels et les spécialistes du droit, sont faciles d'application et sont largement employées pour établir des normes de sélection efficaces et défendables pour les groupes professionnels actuellement en place au sein des FAC. Par contre, il est beaucoup plus difficile de déterminer avec exactitude les tâches et les CCHA associées à des emplois ou à des professions qui devraient *voir le jour ou évoluer* dans l'avenir. C'est pourquoi les chercheurs ont établi différentes variantes de l'analyse d'emploi traditionnelle appelées les analyses stratégiques d'emploi (ASE)⁶. Les universitaires s'entendent très peu, dans leurs écrits, sur la meilleure façon d'effectuer les ASE. Toutefois, les approches adoptées par les analystes mettent exclusivement l'accent sur l'évolution des emplois existants et peuvent être regroupées selon trois catégories, lesquelles varient en fonction a) de la spécificité des tendances et développements futurs à l'étude, et b) du type de renseignements qu'on demande aux titulaires des postes et à d'autres spécialistes du domaine. En résumé, cela inclut :

Cas où l'on demande aux titulaires de poste de spéculer sur les grandes tendances du futur (p. ex., climat politique, tendances démographiques, percées technologiques) qui risquent d'avoir une incidence sur leur travail. Pour réaliser une ASE de cette nature, on demande aux titulaires de poste d'effectuer une analyse d'emploi traditionnelle afin de définir les tâches et les CCHA actuellement associées à leur poste. On leur demande ensuite de relever une tendance nouvelle (p.ex. percées technologiques et changements économiques) qui pourrait un jour avoir une incidence sur leur emploi. Enfin, ils doivent réévaluer l'importance des tâches et des CCHA répertoriées au départ et apporter les changements nécessaires à la lumière de ce développement hypothétique⁷.

À première vue, ces approches en matière d'analyse stratégique d'emploi fournissent un vaste éventail de renseignements précieux sur l'avenir d'un emploi, car elles reposent sur les vues de personnes en poste, qui, sans contredit, connaissent mieux que quiconque en quoi consiste le travail. Or, ces personnes n'ont pas nécessairement l'expertise nécessaire pour bien cerner les facteurs pouvant avoir une influence sur leur emploi dans les années à venir ou pour émettre des hypothèses sur les changements qui pourraient survenir⁸. En outre, dans certaines circonstances (p. ex., dans le cadre de l'analyse stratégique d'un nouvel emploi), il peut n'y avoir personne pour cette portion de l'analyse.

Cas où les analystes étudient de manière indépendante les nouvelles tendances touchant un emploi en particulier, puis demandent aux titulaires de ces postes de spéculer sur l'influence que pourraient avoir ces tendances sur l'importance relative des tâches et qualifications associées à leur travail. Cette variante de l'ASE comporte plusieurs volets, dans le cadre desquels les analystes procèdent d'abord à des recherches fouillées pour cerner les tendances qui pourraient avoir une incidence sur la profession dans les années à venir, puis sollicitent l'aide de titulaires de ces postes ou d'autres spécialistes du domaine pour déterminer comment ces tendances pourraient influencer les tâches et les CCHA nécessaires à l'accomplissement du travail.

Il est intéressant de noter que cette approche particulière a été adoptée par les analystes de l'Army Research Institute des États-Unis pour répertorier les tâches et les compétences potentiellement applicables aux emplois occupés par les soldats et sous-officiers qui en sont à leur première affectation, et ce à deux moments, soit dix ans après le projet et dans les 10 à 25 années suivantes. Ces analystes ont d'abord effectué des recherches poussées pour relever les tendances qui pourraient influencer sur ces professions. Ils ont ensuite dressé une liste des tâches et des CCHA qu'ils estimaient applicables aux titulaires de poste dans les deux groupes, puis ont demandé à un groupe de sergents-majors d'évaluer la pertinence de ces informations. Pour déterminer si les rôles étaient susceptibles de changer avec les années, les analystes ont alors ciblé trois professions qui, selon eux, étaient représentatives de la nature du travail que tous les soldats devront effectuer dans le futur, soit officier de la police militaire, éclaireur de cavalerie et spécialiste des systèmes de soutien des transmissions. Ils ont jugé qu'un examen approfondi de ces postes leur permettrait de déduire les tâches et les CCHA qui seront un jour pertinentes pour tout le personnel de l'armée américaine.

De plus, les analystes ont interrogé des militaires et des civils qui, en raison du poste qu'ils occupaient, connaissaient le type d'environnement de travail dans lequel les militaires pourraient se trouver dans l'avenir. Leur but était d'établir des descriptions des conditions de travail probables des soldats pour les deux périodes. Trois groupes de spécialistes, formés de membres supérieurs de l'armée, de psychologues et de chargés du projet, ont ensuite évalué ces descriptions pour en déterminer l'exactitude. Chaque groupe devait ensuite examiner les CCHA établies pour les soldats et les sous-officiers en première affectation, y apporter les ajouts jugés nécessaires, puis les classer en ordre d'importance⁹.

À première vue, en raison de l'applicabilité générale des résultats, cette approche est attrayante pour les analystes dont le but premier est d'harmoniser les emplois *changeants* (ou *nouveaux*) avec les buts stratégiques d'une organisation. En outre, il peut sembler plus efficace de mener une ASE en définissant les comportements et qualités qui se rapportent à un éventail de postes au sein d'une même organisation qu'en tentant de déterminer les tâches et CCHA particulières à chacun de ces postes. Or, les particularités qui font en sorte que cette variante de l'ASE est attrayante pour certaines organisations limitent également l'utilité des résultats. Plus précisément, les CCHA relevés dans le cadre d'une telle analyse sont souvent des qualités générales (p. ex., capacité cognitive générale, faculté d'adaptation) qui sont largement reconnues comme étant importantes à tout emploi, peu importe l'époque. Enfin, même si les CCHA identifiées à l'aide de ce genre d'ASE sont sans conteste importantes à un bon rendement au travail, souvent elles ne comprennent pas les connaissances et compétences hautement spécialisées que les titulaires de poste doivent cultiver pour répondre aux nouvelles exigences liées à leur travail (p. ex., utiliser une nouvelle technologie).

Cas où des aspects précis et bien définis du milieu de travail futur viendront modifier les paramètres d'un emploi existant ou entraîneront la création d'un nouvel emploi. Dans bien des cas, les ASE de ce type découlent de circonstances où un nouvel ensemble de capacités ou des changements organisationnels sont mis en œuvre dans le contexte d'un emploi existant.



Pour donner un exemple, une firme de recherche indépendante a effectué une ASE pour la Federal Aviation Administration (FAA) afin de déterminer de quelle façon les nouvelles capacités en cours de développement étaient susceptibles de modifier les tâches des contrôleurs de la circulation aérienne dans cinq à sept années et les CCHA requises pour effectuer ce travail. Les analystes ont également tenté de déterminer les risques que pourrait entraîner la mise en place de ces nouvelles capacités. Dans le cadre du processus, ils ont d'abord effectué une analyse d'emploi conventionnelle, puis ont effectué des recherches approfondies pour mieux comprendre de quelle manière les dix technologies et procédures liées à l'emploi (ou « vecteurs ») en cours de développement pourraient influencer les paramètres de l'emploi. À cette fin, les analystes ont passé en revue les documents décrivant les capacités ainsi que les plans de mise en œuvre correspondants, puis ont mené des entrevues semi-structurées auprès de spécialistes du domaine participant au développement de la technologie ou chargés de déterminer *quand* (et *comment*) celle-ci serait mise en place. Par la suite, les analystes ont évalué, de manière indépendante, comment la mise en œuvre de chaque nouvelle procédure ou technologie pourrait modifier les tâches et les CCHA actuelles associées au métier de contrôleur aérien. À la dernière étape du processus, les analystes se sont rencontrés pour s'entendre sur les changements proposés et mettre à jour la description de travail¹⁰.

Cette approche représente sans conteste le modèle d'ASE le plus rigoureux. Plus précisément, il s'applique aux situations où l'emploi est *conçu* (ou *modifié*) pour tenir compte de développements futurs concrets, précis et certains. Pour cette raison, les analystes sont mieux en mesure de déterminer les tâches et CCHA précises associées à un emploi donné, ainsi que les qualités abstraites se rapportant de façon plus générale au rendement au travail. En outre, étant donné qu'elles sont déclenchées par des événements ou développements qui sont certains de se produire, les analyses stratégiques d'emploi de cette nature sont moins vulnérables aux biais que les gens introduisent habituellement lorsqu'ils effectuent des prévisions. La prochaine section traite des biais et de leur importance dans le contexte des ASE. Elle décrit également certaines conditions dont les analystes doivent tenir compte lorsqu'ils décident de la façon d'appliquer cette technique dans un contexte militaire.

Appliquer l'analyse stratégique d'emploi en contexte militaire : difficultés et considérations particulières

Bien que les trois types d'ASE décrits dans les ouvrages puissent vraisemblablement être adaptés aux besoins des FAC, il y a manifestement des différences quant à la rigueur de chacun. De plus, plusieurs facteurs doivent être pris en compte avant d'appliquer les ASE au contexte des FAC, et ceux-ci sont décrits brièvement dans les paragraphes qui suivent.

Structure organisationnelle et climat différents dans les contextes militaires et civils

Le climat organisationnel qui a mené au développement de l'ASE est très différent de celui des FAC. En particulier, bon nombre des approches en matière d'ASE décrites dans les ouvrages universitaires conviennent surtout aux organisations « horizontales » au sein d'industries connaissant une évolution rapide. En outre, ces approches visent souvent à délimiter les comportements et compétences qui s'appliquent largement à un grand nombre de postes différents au sein d'une organisation¹¹. Un tel exercice est sans aucun doute utile aux FAC, mais il est probable que des tâches ou compétences hautement spécialisées soient rattachées aux groupes professionnels qui sont *créés*

(ou *modifiés*) pour tenir compte d'une nouvelle capacité ou initiative. De plus, les cadres des différents groupes professionnels au sein des FAC sont relativement bien définis et très rigides, sans compter que l'organisation repose sur une structure *hiérarchique* (et non *horizontale*). Bref, plusieurs variantes des analyses stratégiques d'emploi (en particulier celles où les titulaires de poste et les analystes cherchent à prédire les tendances à venir) s'adaptent mal aux besoins particuliers des FAC.

Biais cognitifs pouvant nuire à la justesse des prévisions

Il va de soi que personne ne peut prédire avec certitude les événements lointains. Et même lorsque les analystes ont accès à des renseignements concernant des développements plus imminents, il peut être très difficile de déterminer quand et comment ces changements influenceront un groupe professionnel donné au sein des FAC (ou l'organisation dans son ensemble) en raison des biais bien connus que les gens (y compris les spécialistes) introduisent couramment lorsqu'ils tentent de faire des prévisions. Les paragraphes qui suivent décrivent en détail plusieurs de ces biais ainsi que les répercussions qu'ils peuvent avoir sur les analyses stratégiques d'emploi et les autres types de prévisions :

a) Lorsqu'ils étudient l'incidence d'événements futurs sur les FAC, les planificateurs et les analystes stratégiques peuvent se concentrer exclusivement sur un petit nombre de développements futurs clés, aux dépens d'un grand nombre de développements moins importants (mais tout aussi percutants), un phénomène communément appelé la « focalisation »¹². Ils peuvent par conséquent surestimer les répercussions que les tendances faisant

l'objet de nombreuses discussions auront sur l'environnement opérationnel futur des FAC, et mal évaluer l'incidence des développements moins apparents.

- b) Les gens (surtout dans la culture occidentale) sont portés à croire que les tendances sont linéaires, même s'il n'y a aucune raison logique de le croire¹³. Dans la pratique, un tel raisonnement peut empêcher la personne d'anticiper les variantes quant au rythme ou l'orientation d'une tendance future. Par exemple, en raison de l'utilisation croissante de la technologie au travail au cours des vingt dernières années, le personnel des FAC, les décideurs et les analystes peuvent automatiquement supposer que cette tendance continuera de croître au même rythme dans les prochaines décennies, même s'il est tout aussi plausible que la cadence des percées technologiques du début du 21^e siècle atteigne graduellement un plateau et se stabilise.
- c) Lorsque les gens émettent des hypothèses sur la forme que prendront des objets ou des événements dans un futur lointain, ils tendent à les voir de façon abstraite et à se concentrer sur les grandes caractéristiques. De plus près, ils voient toutefois les objets et les événements de manière beaucoup plus détaillée et concrète¹⁴. Ce genre de biais peut influencer la manière dont ils conceptualisent leur travail à de nombreux égards, ce qui réduit l'exactitude des analyses stratégiques d'emploi. Par exemple :
- (i) En demandant simplement aux membres des FAC de songer à ce à quoi ressemblera leur emploi dans le futur, les analystes peuvent être portés à accorder trop d'importance à des comportements généraux et de haut niveau, et pas assez à des tâches concrètes liées au poste.



Photo du MDN CX2014-0344, prise par le capitaine Trevor Reid



- (ii) Dans le même ordre d'idées, les personnes exerçant une profession donnée à qui l'on demande de penser aux qualités personnelles permettant d'avoir un rendement efficace au travail pourraient être enclines à surestimer l'importance relative de caractéristiques vagues et largement applicables (p. ex., compétences en leadership, motivation). À l'inverse, elles pourraient sous-estimer l'importance des habiletés, compétences et traits concrets qui sont essentiels à un bon rendement au travail.
- (iii) De façon plus immédiate, de nombreuses études (et données empiriques) montrent que les gens sous-estiment très souvent le temps qu'il faut pour mener à bien une tâche ou un projet, un phénomène appelé l'illusion de la planification¹⁵.

L'incidence négative que peuvent avoir ces biais sur les prévisions et les analyses stratégiques d'emploi sautent aux yeux. En résumé, les échéanciers et calendriers de mise en œuvre peuvent être trop optimistes, et même les grands spécialistes du domaine peuvent très mal jugés les effets des développements futurs sur la nature d'un emploi. En outre, les analystes et les membres des FAC peuvent accorder trop d'importance à des comportements et des traits personnels généraux et abstraits liés au rendement et délaisser des tâches et qualifications plus précises et concrètes qui sont essentielles à la bonne exécution du travail.

Incertitude quant aux situations où les normes de sélection résultant des ASE doivent être mises en œuvre

Lorsqu'un emploi est conceptualisé ou modifié pour tenir compte d'une capacité ou d'un changement organisationnel bien définis qui sera mis en place à un moment prédéterminé, il est moins problématique de déterminer le moment de la mise en œuvre des nouvelles normes de sélection. Toutefois, lorsque l'ASE vise à déterminer comment les tâches et les CCHA liées à l'emploi devront peut-être être modifiées en réponse à des tendances ou développements futurs qui sont moins clairement définis, il peut être difficile de déterminer le moment de la mise en œuvre des normes de sélection définies dans le cadre d'un tel projet. Plus particulièrement, bien que les études prévisionnelles et les autres efforts en vue de cerner les répercussions des futures tendances jouent incontestablement un rôle dans la remise en question des hypothèses individuelles au sujet de l'avenir et permettent aux FAC de se préparer à divers scénarios, les analystes et planificateurs stratégiques doivent user de prudence lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des changements aux paramètres d'un emploi (ou à la formation et aux systèmes de sélection connexes) dans le but de concilier des événements et développements futurs hypothétiques qui pourraient ne pas se matérialiser. Même lorsque les emplois et les processus de sélection doivent être modifiés pour tenir compte de capacités et de développements concrets, il peut

être difficile de déterminer avec exactitude à quel moment les nouvelles CCHA doivent être intégrées au processus de sélection ou de formation, car il est bien connu que la plupart des gens ne jugent pas bien le déroulement des événements dans le temps.

Il importe de souligner que l'analyse de ces questions ne vise pas à dissuader les analystes des FAC et du MDN de recourir aux ASE dans les cas où la technique peut s'avérer utile (p. ex. pour déterminer comment les paramètres liés à un emploi pourraient évoluer par suite de la mise en place de nouvelles capacités ou d'une restructuration organisationnelle). Le but n'est pas non plus de dévaloriser les études prévisionnelles et autres projets visant à aider les FAC à se préparer pour l'avenir. Toutefois, les analyses qui ont une bonne connaissance des limites et biais liés aux ASE pourront utiliser cette technique de manière plus efficace et atténuer le risque d'en arriver à une fausse image des emplois futurs.

Comment peut-on atténuer les difficultés associées aux ASE?

Dans une certaine mesure, même les prévisions les plus conservatrices et les plus soigneusement documentées sont précieuses, et les jugements que posent les titulaires et les spécialistes du domaine participant à une ASE ne font pas exception. Cela dit, il y a plusieurs mesures que les analyses peuvent adopter pour atténuer les biais les plus courants et pour s'assurer que les résultats de leurs ASE sont relativement justes et utiles.

a) *Bien comprendre l'emploi sous sa forme actuelle (le cas échéant)*

Bien des adeptes des ASE soutiennent qu'il est essentiel d'effectuer une analyse d'emploi traditionnelle pour commencer afin de déterminer comment les paramètres liés à un groupe professionnel existant pourraient évoluer au fil du temps¹⁶. Les analystes qui doivent réaliser une ASE peuvent prendre un raccourci en examinant simplement les documents existants et les analyses d'emplois semblables.

b) *Se servir de l'ASE pour déterminer comment les emplois changeront en raison de développements imminents, précis et concrets*

Il est fortement suggéré de mener une ASE seulement pour déterminer comment des groupes professionnels seront créés ou modifiés par des capacités et des initiatives bien définies et susceptibles d'être mises en place dans un avenir rapproché (soit au cours des cinq prochaines années). L'ASE réalisée dans un tel cas est plus susceptible d'apporter des renseignements précis et utiles qui pourront éclairer l'élaboration des normes de sélection et des programmes de formation liés à des groupes professionnels nouveaux ou changeants.

c) *Bien choisir les spécialistes du domaine*

Les analyses d'emploi conventionnelles utilisées par les FAC reposent quasi exclusivement sur les informations provenant de titulaires de poste, qui doivent identifier les tâches et les qualifications requises pour bien exercer une profession donnée. À l'inverse, les spécialistes du domaine participant aux ASE bien menées représentent habituellement un éventail relativement large de secteurs d'activités¹⁷.

Un survol des ouvrages universitaires laisse entendre que les spécialistes choisis pour les ASE peuvent généralement être regroupés dans l'une ou l'autre des deux grandes catégories suivantes : 1) les personnes qui connaissent bien les facteurs ayant déclenché l'ASE (p.ex., changements de stratégies organisationnelles ou introduction

de nouvelles technologies ou capacités); 2) les personnes susceptibles d'être directement touchées par l'emploi futur ou qui effectuent des tâches semblables à celles que l'emploi englobera.

Il importe de noter que les spécialistes du domaine recherchés pour l'ASE ne sont pas toujours disponibles par l'entremise des FAC. Le cas échéant, les analystes devront relever des emplois semblables exercés dans des organisations civiles ou d'autres forces militaires et recueillir les informations voulues des titulaires de ces postes.

d) *Envisager d'offrir une formation fondée sur un cadre de référence aux spécialistes du domaine pour les informer des biais possibles*

Selon la recherche, une formation fondée sur un cadre de référence est un moyen efficace de réduire certains biais pouvant nuire à l'exactitude des formes plus traditionnelles d'analyses d'emploi¹⁸. Dans le contexte des ASE, les analystes offrent une formation fondée sur un cadre de référence aux spécialistes du domaine dès le début du projet afin de réduire les effets des biais qui peuvent influencer le jugement de la personne au sujet de l'avenir.

Compte tenu des incertitudes inhérentes à toutes prévisions, ces mesures n'élimineront pas complètement les risques d'erreur. Le fait de prendre ses précautions peut toutefois améliorer considérablement la justesse et l'utilité des résultats des ASE.

Contexte des FAC : Développement des capacités et nouvelles professions

Au sein des FAC, le directeur des besoins en production du personnel (DBPP) est chargé d'entretenir la structure d'emploi militaire (SEM), et de déterminer au départ en quoi les nouvelles capacités dicteront les professions nouvelles ou modifieront celles en place. Les changements subséquents à la SEM comportent huit étapes¹⁹ :

Étape 1 : Définition du problème

À l'étape initiale du processus de gestion du changement de la SEM, un parrain (soit un des éléments des FAC, le conseiller de la branche pour une profession, le chef adjoint du personnel militaire) relève un problème ou une lacune associées à la structure actuelle des professions au sein des FAC qui touche souvent la mise en place d'une nouvelle capacité devant être intégrée à une profession existante ou exigeant la création d'un nouveau groupe professionnel. Le DBPP procède ensuite à une analyse du problème pour mieux comprendre la situation et trouver des solutions.

Étape 2 : Analyse de l'emploi

Les analystes du DBPP passent alors en revue les renseignements sur des rôles semblables (FAC et autres organisations). Ils tiennent ensuite des entrevues et groupes de réflexion multiples auprès de spécialistes du domaine pour déterminer les principaux domaines de travail et les principales tâches associés à chaque rang représenté au sein du groupe professionnel. Cet exercice permet de produire une liste des tâches principales et des descriptions de travail préliminaires. Le DBPP commence alors aussi à évaluer de façon informelle les différentes façons de structurer la profession (par exemple, le groupe professionnel devrait-il comprendre plusieurs professions ou devrait-il y avoir une seule profession, avec plusieurs domaines de spécialisation distincts), ainsi que les exigences en matière de qualifications qui pourraient être associées aux différents emplois dans le contexte de la profession.



Étape 3 : Analyse de la structure

La phase 3 a pour but d'examiner les façons possibles de structurer la profession et de choisir la solution qui permet d'optimiser l'efficacité opérationnelle des FAC. Plus précisément, les analystes déterminent systématiquement, pour chaque option de structure envisagée pour la profession, les qualifications requises selon le rang, les qualifications préalables, les qualifications d'expérience et les qualifications particulières (spécialisées) nécessaires à l'exercice de l'emploi, et ce à chaque niveau (à commencer par les postes de niveau débutant et en allant vers le haut). L'option préférée quant à la structure de la profession est alors identifiée, et l'équipe de modélisation de la main d'œuvre du DGRAPM est chargée d'établir un modèle fondé sur l'option proposée afin d'en déterminer la viabilité pour ce qui est du nombre de personnes requises selon le rang ou l'emploi, ainsi que les taux d'admission, d'attrition et de promotion.

Étape 4 : Décision du parrain

À la phase 4, le parrain choisit l'option qu'il préfère quant à la structure de la profession. Le DBPP amorce des discussions avec toutes les unités du MDN et des FAC responsables des différents aspects de la mise en œuvre du changement (recrutement, formation et perfectionnement, etc.).

Étape 5 : Planification de la mise en œuvre

À la phase 5, un plan détaillé de mise en œuvre du changement à la SEM est établi. Plus précisément, ce plan comprend les descriptions des spécifications de travail et présente en détail, au minimum, les sujets suivants liés à la SEM : structure, les qualifications professionnelles, groupes professionnels, effectif, gestion des carrières, formation, rémunération, critères d'admissibilité, produits d'appui au recrutement, catégorie médicale et énoncés des tâches, exigences de sécurité, appartenance à un groupe professionnel, uniforme distinctif d'élément, changements aux dossiers du personnel, coûts de mise en œuvre, changements aux publications, etc.²⁰.

Étape 6 : Mise en œuvre

À cette étape, le DBPP coordonne et surveille la mise en œuvre du plan par les unités des FAC responsables des différentes parties du processus.

Étape 7 : Vérification

À l'étape 7, le DBPP doit confirmer que chaque tâche de l'étape précédente a été menée à bien et trouver des solutions lorsque des parties du plan de mise en œuvre sont retardées ou ne peuvent être achevées.

Étape 8 : Validation

L'étape 8 consiste à évaluer si les étapes précédentes du processus de gestion du changement de la SEM ont mené à la création d'une nouvelle profession ou ont entraîné des changements à une profession existante, et si cela répond vraiment aux besoins organisationnels des FAC. En cas de lacunes ou de difficultés importantes, le processus pourrait être initié à nouveau²¹.

Effectuer une ASE pour déterminer les CCHA est les critères de sélection

Le DBPP est chargé principalement d'établir les paramètres des professions au sein des FAC et de recenser les tâches et les qualifications de base associées à chacune. C'est toutefois l'unité de recherche dédiée au personnel militaire, le DGRAPM, qui s'occupe habituellement de déterminer les exigences (CCHA) liées à ces postes à des fins de sélection.

Une fois que le DBPP a terminé de préparer le terrain en déterminant l'influence d'une nouvelle capacité sur la structure et les extraits de travail liés à une profession, il est possible de mener le type d'ASE requis pour répertorier les CCHA et les compétences associées à une profession nouvelle ou changeante. Le but de cette activité est d'appuyer les efforts généraux visant à établir les paramètres d'une profession et de tirer parti des résultats de l'analyse d'emploi réalisée par le DBPP. Les mesures qui suivent devraient faciliter le processus.

Identifier les spécialistes du domaine compétents et résumer les renseignements de base sur l'emploi

Les spécialistes du domaine devraient être des personnes qui participent à l'élaboration et la mise en application de la capacité, des personnes qui effectuent un travail semblable (au sein des FAC si possible, sinon d'autres organisations militaires ou civiles) et des personnes appelées à sélectionner et à superviser les titulaires des postes nouveaux.

Au besoin, les renseignements de base recueillis sur la profession et les tâches connexes à l'étape de l'analyse peuvent être complétés par d'autres informations concernant les tâches et les CCHA répertoriées pour des professions semblables au sein d'autres organisations.

Exercices individuels et discussions de groupe avec les spécialistes du domaine

Il faut remettre aux spécialistes du domaine une description de la nouvelle capacité ainsi qu'un résumé des tâches et des extraits relevés par le DGPP dans le cadre de son analyse d'emploi, de même que les informations se rapportant à toute autre tâche et CCHA recensée dans le cadre d'analyses précédentes.

Les spécialistes doivent ensuite examiner de manière indépendante les CCHA existantes et y apporter les modifications qu'ils jugent nécessaires compte tenu de la nouvelle capacité et des tâches connexes²². Une fois que les spécialistes ont terminé cette évaluation indépendante, un groupe doit être formé pour s'entendre sur l'effet des tâches et extraits associés à la profession *nouvelle* ou *modifiée* sur les CCHA nécessaires à la bonne exécution du travail.

Il faut aussi demander aux spécialistes du domaine d'évaluer la difficulté et la criticité des tâches liées à l'emploi futur, ainsi que l'importance des CCHA et la possibilité de vérifier si les



Photo du MDN AR2009-A004-106 prise par le caporal Andrew Saunders

candidats d'un bassin les possèdent. Il faut également demander aux spécialistes de poser un jugement au sujet des CCHA à savoir s'il est raisonnable de s'attendre à ce que les candidats les possèdent, de quantifier les connaissances exigées et de déterminer à quel point les titulaires doivent maîtriser chacune des habilités jugées nécessaires à l'emploi²³.

Les résultats de ces activités doivent être résumés dans un rapport et communiquer au responsable du groupe professionnel pour qu'il puisse donner son approbation ainsi qu'au DGPP à des fins de mise en œuvre.

Établir une procédure de sélection provisoire

Une fois l'analyse stratégique d'emploi terminée, il faut établir une procédure de sélection provisoire fondée sur les CCHA jugées importantes sur le plan de la formation et du rendement au travail.

Mettre à jour l'analyse d'emploi et valider les décisions relatives à la section au fur et à mesure que des données deviennent accessibles

Dès qu'il y a suffisamment de données sur la formation et le rendement pour le nouveau groupe professionnel, les activités de recherche doivent se tourner vers a) la mise à jour de l'analyse d'emploi, avec l'aide de titulaires de poste qui ont un excellent

rendement et leurs superviseurs à titre de spécialistes du domaine; b) la réalisation d'études empiriques dans le but de déterminer si les normes de sélection découlant de l'analyse stratégique d'emploi sont appropriées.

Conclusion

Le présent article a plusieurs buts. D'abord, il présente un aperçu des écrits sur les analyses stratégiques d'emploi et en fait la critique. Il sensibilise également les lecteurs aux difficultés liées à l'application de cette technique et discute des moyens d'accroître l'efficacité des ASE. Enfin, il propose une approche fondée sur les pratiques exemplaires mentionnées dans les ouvrages et explique comment cette technique peut être utilisée au sein des FAC pour les professions résultant de capacités nouvelles. En résumé, une analyse stratégique d'emploi peut être très utile au processus de développement des capacités, mais les analystes doivent adopter une approche équilibrée et conservatrice lorsqu'ils s'en servent au sein des FAC.

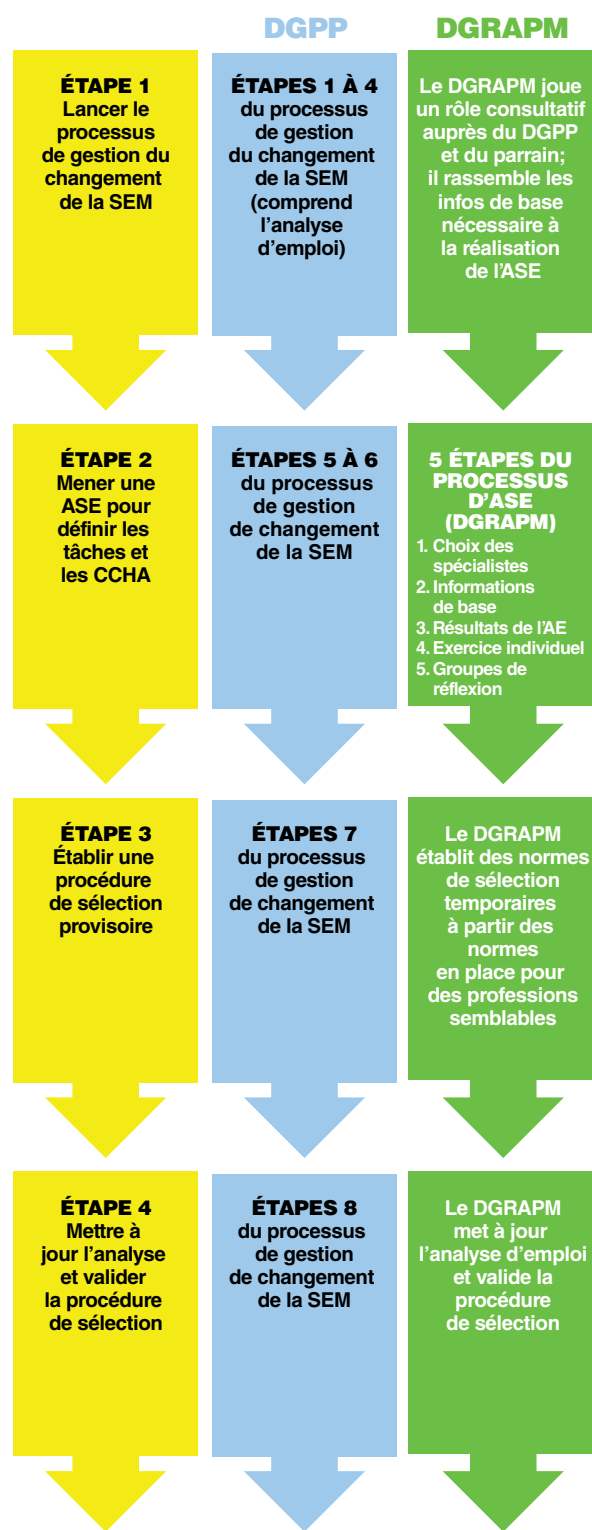


Photo du MDN IS22-2015-0006-007 prise par le caporal Alex Parenteau



ASE – Professions nouvelles ou changeantes au sein des CAF

Définir le rôle du DGRAPM par rapport à celui du DGPP dans le processus de gestion du changement de la SEM



Auteur

Figure 1 : Modèle d'ASE au sein des FAC.

NOTES

1. M. Rostek, P. Gizewski, et R. Reshke. *Conceiving an army for the 21st Century*, Ottawa, Recherche et Développement pour la défense Canada, Centre d'analyse et de recherche opérationnelle, 2010.
2. *Ibid.*
3. V. Catano, W. Wiesner, R. Hackett, et L. Methot. *Recruitment and Selection in Canada, 3rd Edition*, Toronto, NP, ND.
4. M. Brannick, E. Levine et F. Morgenson. *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management, 2nd Edition*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, ND.
5. K. Rankin. *Job Analysis: Current Trends*, Ottawa, Recherche et développement pour la défense, directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire), 2011.
6. B. Schneider et B. Smith. « Strategic job analysis », tiré de *The Blackwell Encyclopedia of Management* : http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=/tchnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511697822_s1-50.
7. B. Schneider et A. Konz. « Strategic job analysis », tiré de *Human Resource Management*, vol. 28, 1989, p. 51-63.
8. E. Kolmstetter, communication personnelle, 13 avril 2014.
9. C. Sager, T. Russell, R. Campbell, et L. Ford. *Future Soldiers: Analysis of Entry-level Performance Requirements and Their Predictors*, Arlington, VA, United States Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences, 2005.
10. K. Krokos, E. Baumann, A. Bhupatkar, S. McDonald, C. Hendrickson, D. Norris, et A. Alonso. *Job Description for the NextGen Mid-Term ARTCC Controller* : (<https://www.hf.faa.gov/hfportalnew/admin/FAAAJP61/2011%200930%20AIR's%20NextGen%20SJA%20Del2c-ARTCC%20Job%20Description.pdf>).
11. J. Sanchez. « From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs », tiré de *Human Resource Management Review*, vol. 4, 1994, p. 51-74.
12. J. Ehlringer, et R. Eibach. « Focalism and the failure to foresee unintended consequences », tiré de *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 33, 2011, p. 59-68.
13. L. Ji, R. Nisbett, et Y. Su. « Culture, change and prediction », tiré de *Psychological Science*, vol. 12, 2001, p. 450-456.
14. Y. Trope, et N. Liberman. « Construal-level theory of psychological distance », tiré de *Psychological Review*, vol. 117, 2010, p. 440-463.
15. R. Buehler, D. Griffin, et M. Ross. « Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions », tiré de T. Gilovich, D. Griffin, et D. Kahneman (éd.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, New York, Cambridge University Press, 2002, p. 250-270.
16. B. Schneider et A. Konz.
17. R. Landis, L. Fogli, et E. Goldberg. « Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications », tiré de *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 6, p. 192-197.
18. H. Aguinis, M. Mazurkiewicz, et E. Heggstad, « Using web-based frame-of-reference training to decrease biases in personality-based job analysis: An experimental field study », tiré de *Personality Psychology*, vol. 62, p. 405-438.
19. Directeur – Besoins en production du personnel (DBPP). *The Canadian Armed Forces Military Employment Structure*, Ottawa, DBPP, ministère de la Défense nationale, 2014.
20. *Ibid.*
21. Pour plus de détails au sujet de ce processus, voir Directeur – Besoins en production du personnel (DBPP). *The Canadian Armed Forces Military Employment Structure*, Ottawa, DBPP, ministère de la Défense nationale, 2014); ou A. Ebel-Lam. *A Framework for Conducting a Strategic Job Analysis in the Canadian Armed Forces: Guidelines and Recommendations*, Ottawa, Recherche et développement pour la défense Canada, directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire), 2015.
22. K. Krokos et coll.
23. K. Rankin.