

ISO/TC 260/SC

Deleted:

Date: 2016-09-01

Deleted:

ISO 30409:2016(F)

Deleted: 06-29

ISO/TC 260/SC /GT

Deleted:

Secrétariat: ANSI

Deleted:

## Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

*Human resource management — Workforce planning*

ITeH STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

Deleted: ¶

ISO 30409:2016

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9cb2ee56-b518-4f10-93c3-e031875489d6/iso-30409-2016>

Type du document: Norme internationale

Sous-type du document:

Langue du document: F

Deleted: Stade du document: (60)  
Publication¶

Deleted: ¶

D:\temp\macroserver\DOC2PDFRGB\DOC2PDFRGB.BAZZUCCHI@VBAZZUCCHI\_188\C064150f\_trackchanges.doc STD Version 2.5a

**Notice de droit d'auteur**

Ce document de l'ISO est un projet de Norme internationale qui est protégé par les droits d'auteur de l'ISO. Sauf autorisé par les lois en matière de droits d'auteur du pays utilisateur, aucune partie de ce projet ISO ne peut être reproduite, enregistrée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, les enregistrements ou autres, sans autorisation écrite préalable.

Les demandes d'autorisation de reproduction doivent être envoyées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office

Case postale 401, CH-1214 Vernier, Geneva

Tel. + 41 22 749 01 11

Fax + 41 22 749 09 47

E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)

Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Toute reproduction est soumise au paiement de droits ou à un contrat de licence.

Les contrevenants pourront être poursuivis.

Deleted: •

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted: Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Deleted: ¶

STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 30409:2016

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9cb2ee56-b518-4f10-93c3-e031875489d6/iso-30409-2016>

Sommaire

Page

Avant-propos.....	5
Introduction.....	6
1 Domaine d'application.....	1
2 Références normatives.....	1
3 Termes et définitions.....	1
4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	2
4.1 Généralités.....	2
4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées.....	2
4.3 Valeurs pour les organisations.....	3
4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité.....	3
4.5 Valeurs pour les régions.....	4
4.6 Valeurs pour le secteur public.....	4
4.7 Valeurs pour le personnel.....	4
4.8 Influences externes et internes.....	4
5 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	5
5.1 Généralités.....	5
5.2 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	5
5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	5
6 Éléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	6
6.1 Généralités.....	6
6.2 Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.....	6
6.3 Phase 1: Démarrage.....	7
6.3.1 Généralités.....	7
6.3.2 Phase 1 a): Constituer l'équipe et définir la justification.....	8
6.3.3 Phase 1 b): Aligner les plans stratégiques, commerciaux et de main d'œuvre.....	8
6.3.4 Phase 1 c): Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour établir un dialogue avec les parties intéressées.....	9
6.3.5 Phase 1 d): Segmenter la main d'œuvre.....	9
6.3.6 Approches de segmentation de la main d'œuvre.....	10
6.3.7 Hiérarchie de segmentation des emplois et des compétences.....	10
6.3.8 Établissement de profils de poste.....	11
6.3.9 Principes de segmentation de la main d'œuvre.....	12
6.3.10 Segmentation de la main d'œuvre.....	12
6.3.11 Revue et analyse des données existantes relatives à la demande et à l'offre de main d'œuvre.....	13
6.3.12 Demande actuelle de main d'œuvre.....	14
6.3.13 Demande globale.....	14
6.3.14 Demande par familles d'emplois ou métiers.....	14
6.3.15 Demande par compétences.....	15
6.3.16 Demande non approuvée.....	15
6.3.17 Offre actuelle de main d'œuvre.....	16
6.3.18 Offre globale.....	16
6.3.19 Offre par familles d'emplois ou métiers.....	16
6.3.20 Offre par compétences.....	17

Field Code Changed [1]

Deleted: vi

Deleted: 1

Deleted: 1

Deleted: 1

Deleted: 2

Deleted: 2

Field Code Changed [2]

Deleted: 3

Deleted: 3

Deleted: 4

Deleted: 4

Deleted: 4

Field Code Changed [3]

Deleted: 5

Deleted: 5

Deleted: 5

Deleted: 5

Deleted: 6

Deleted: 6

Field Code Changed [4]

Deleted: 7

Deleted: 7

Deleted: ) :...: Constituer l'écd [5]

Deleted: ) :...: Aligner les pla [6]

Deleted: ) :

Field Code Changed [7]

Deleted: ) :

Field Code Changed [8]

Field Code Changed [9]

Deleted: 10

Deleted: 11

Field Code Changed [10]

Field Code Changed [11]

Field Code Changed [12]

Field Code Changed [13]

Deleted: 14

Field Code Changed [14]

Field Code Changed [15]

Field Code Changed [16]

Field Code Changed [17]

Field Code Changed [18]

Deleted: 16

Field Code Changed [19]



## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de ~~l'OMC~~ concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [Avant-propos — Informations supplémentaires](#).

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

**Deleted:** l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

**Deleted:**

## Introduction

Le présent document a été élaboré en réponse à une demande mondiale de conseil et d'accompagnement en matière de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de permettre à l'industrie, aux organisations et aux entreprises de toutes tailles d'améliorer leurs capacités de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de répondre plus efficacement aux demandes actuelles et prévisionnelles du marché du travail, à l'environnement commercial international dynamique et à sa complexité croissante.

**Deleted:** La présente Norme internationale

**Deleted:** élaborée

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 30409:2016

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9cb2ee56-b518-4f10-93c3-e031875489d6/iso-30409-2016>

## Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

### 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices et un cadre à la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre qui peuvent être adaptés aux besoins de toute organisation, quels que soient la taille, l'industrie ou le secteur d'activité.

**Deleted:** La présente Norme internationale

### 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

**Deleted:** Les documents ci-après, dans leur intégralité ou non, sont des références normatives indispensables à l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).  
ISO 30400, *Management des ressources humaines — Terminologie*

### 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

— ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

#### 3.1 main-d'œuvre

personnes qui fournissent un service ou un travail afin de contribuer aux résultats de l'activité ou de l'organisation

#### 3.2 planification

processus de réflexion et d'organisation des activités nécessaires à l'obtention d'un résultat désiré

#### 3.3 gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

identification, analyse et *gestion prévisionnelle* (3.2) systématiques des besoins organisationnels en termes de personnel

Note 1 à l'article: Il s'agit du processus d'intelligence économique destiné à informer l'organisation de l'impact actuel et futur de l'environnement externe et interne sur son activité afin de lui permettre d'adopter une structure résiliente pour s'adapter aux changements culturels à venir afin qu'elle soit en mesure de mieux se positionner dans le futur.

**Deleted:**

#### 3.4 gestion prévisionnelle stratégique de la main-d'œuvre

*gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre* (3.3) qui s'étend généralement sur une période définie et qui est alignée sur la stratégie de l'organisation

**Deleted: 3.1**

Note 1 à l'article: Le champ d'application de la planification peut inclure l'identification, l'évaluation et l'analyse comparative de la *main-d'œuvre* (3.1), la stratégie de la politique ressources humaines et les processus associés relatifs aux objectifs stratégiques actuels et futurs de l'organisation.

Deleted:

### 3.5 **gestion prévisionnelle opérationnelle de la main-d'œuvre**

*gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre* (3.3) couvrant une période donnée, alignée sur le cycle de *planification* (3.2) de l'organisation et qui consiste à collecter des informations sur la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre, à les analyser et à établir un suivi de la stratégie de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

Deleted: 3.2

Note 1 à l'article: Les activités de *planification* à plus court terme de gestion et planification, en personnel peuvent en être exclues.

Deleted:

Deleted:

## 4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

### 4.1 Généralités

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre identifie la demande et l'offre de main d'œuvre actuelles, transitoires et futures et, ce faisant, prévoit explicitement les exigences en ressources humaines d'une organisation. Elle permet de gérer par anticipation et de répondre à des besoins identifiés afin de renforcer la performance des résultats de l'organisation.

Une gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre est pertinente parce que nous vivons et travaillons dans une économie mondiale du savoir qui est hautement connectée et interdépendante. Par ailleurs, l'environnement dans lequel elle opère est incertain et évolue constamment. Pour fonctionner efficacement dans cet environnement, les dirigeants d'organisations et les organisations doivent planifier et prévoir une croissance future. Cela nécessite flexibilité, adaptabilité et résilience.

Deleted:

Les organisations peuvent être perçues comme un ensemble de moyens. La valeur de la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre est de permettre la croissance et la réussite de l'organisation en établissant un lien entre la stratégie ressources humaines et ses pratiques avec la stratégie de l'entreprise et ses plans financiers.

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre joue également un rôle essentiel dans le management du changement, y compris la croissance, la restructuration, les fusions et acquisitions, la cession et la fermeture.

### 4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées

De nombreuses influences sont liées à la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Elle est utilisée par des organisations de toutes tailles, industries ou secteurs d'activité pour leur permettre de répondre plus efficacement aux demandes actuelles et prévisionnelles du marché du travail.

Les parties intéressées par la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre peuvent comprendre les employeurs, les dirigeants, la main d'œuvre, les organismes publics, les syndicats, les talents potentiels et les établissements universitaires. Ces connaissances peuvent être acquises par un processus de management complet permettant de conseiller les dirigeants et de s'assurer que le capital humain, et donc les capacités organisationnelles, requis pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie commerciale existent au sein de l'organisation.

Deleted:

Deleted:

### 4.3 Valeurs pour les organisations

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre s'applique aux organisations de toutes tailles, industries ou secteurs d'activité. Bien que les objectifs et les résultats de chaque plan soient souvent cohérents, la complexité varie en fonction de la nature et de la taille de l'organisation.

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre renforce la capacité

- de conserver le personnel et les ensembles de compétences existants et d'attirer un personnel très performant
- de gérer la main d'œuvre de manière à éviter la pénurie ou le surplus de main d'œuvre qualifiée par rapport
  - au cycle économique (croissance, stagnation et déclin),
  - à une demande irrégulière ou cyclique du marché, et
  - à un marché du travail sous-utilisé,
- d'adopter de nouveaux modèles de gestion et de nouvelles technologies
- de conserver la meilleure combinaison de compétences et d'identifier, surveiller et gérer le risque en matière de main d'œuvre
- d'organiser la fonction ressources humaines
- de rester compétitif en termes de main d'œuvre
  - au niveau régional
  - dans le secteur industriel, et
  - au niveau mondial.

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted:

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

### 4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité

Des groupes représentatifs de l'industrie s'engagent dans la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour leurs secteurs industriels afin

- d'identifier les compétences requises et de s'assurer que l'industrie a accès à un vivier de personnes dûment qualifiées
- de faire pression sur les organismes publics et le secteur de l'enseignement pour s'assurer qu'ils forment suffisamment de personnes pour répondre aux besoins futurs en compétences dans le secteur industriel
- de protéger la réputation du secteur industriel en s'assurant qu'il dispose de la main d'œuvre qualifiée requise, et
- de créer et de maintenir la flexibilité du travail en s'adaptant aux travailleurs qui changent de poste afin de conserver leurs compétences dans le secteur ou dans la région.

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

#### 4.5 Valeurs pour les régions

Les régions peuvent entreprendre elles-mêmes une gestion prévisionnelle de la main d'œuvre régionale et encourageront et aideront les entreprises locales à l'entreprendre également afin

de s'assurer que les offres d'emploi locales correspondent bien aux compétences des résidents de la région et inversement

d'encourager les entreprises locales à faire appel aux compétences qui existent dans la communauté

de créer une base de planification pour attirer et soutenir de nouvelles industries/employeurs dans la région, et

de gérer l'impact de l'évolution démographique et d'autres facteurs économiques sur la région, y compris

contribuer à conserver une main d'œuvre régionale pour assurer des services de la collectivité essentiels tels que les soins aux personnes âgées, le développement médical et local, les télécommunications, le transport et l'infrastructure

cibler des programmes permettant d'attirer de nouveaux résidents ayant les compétences appropriées pour répondre aux besoins existants en main d'œuvre

contribuer à la longévité et à la durabilité des industries locales et à l'accroissement de la productivité des entreprises locales de manière à augmenter les offres d'emploi et favoriser la croissance régionale

favoriser la croissance régionale par une meilleure employabilité des travailleurs et une plus grande mobilité de la main d'œuvre.

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted: ;

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted: ;

#### 4.6 Valeurs pour le secteur public

Le secteur public est une partie intéressée externe essentielle d'une organisation et peut soutenir et prendre diverses initiatives de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre au niveau de l'économie au sens large, de la région, de l'industrie, de l'entreprise individuelle, du pays et du monde.

Elle peut favoriser une amélioration de la productivité et de la prospérité économique en aidant à réguler le marché du travail et à lutter contre les inégalités. Elle peut contribuer à renforcer la résilience et l'agilité de l'économie afin de lui permettre de prospérer, d'absorber les chocs, de s'adapter et de répondre à l'impact de facteurs mondiaux, y compris les périodes de changement structurel rapide provoqué par l'évolution de la demande et de la concurrence mondiales.

#### 4.7 Valeurs pour le personnel

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre permet au personnel de connaître les besoins en talents, actuels et futurs, de l'organisation

Deleted:

#### 4.8 Influences externes et internes

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre est un processus d'intelligence économique destiné à informer l'entreprise de l'impact actuel et futur de l'environnement externe et interne sur l'organisation et lui permettre de résister aux changements structurels et culturels afin qu'elle puisse mieux se positionner pour l'avenir. Ces influences peuvent être complexes et vastes et inclure ce qui suit

Deleted:

— influences externes: environnements économique, politique, social et démographique du marché du travail à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale, réglementations industrielles et gouvernementales, conformité, législation, technologie;

Deleted:

— influences internes: conditions de marché variables, cycle économique local et mondial, politique et pratiques sur le lieu de travail, mobilité de la main d'œuvre, fusions, augmentation des effectifs, réduction des effectifs, fermetures, nouvelles entités, réduction des coûts, concurrence, productivité, nouveaux produits et services, rétention des talents, renforcement de la résilience de l'entreprise, renforcement des capacités.

Deleted:

Deleted:

Toutes ces influences nécessitent un management du changement afin de déterminer le risque pour l'entreprise et de s'assurer que les priorités, politiques et pratiques de management répondent efficacement aux besoins stratégiques, réglementaires et opérationnels. La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre permet d'évaluer le risque en matière de main d'œuvre et d'identifier des stratégies d'atténuation du risque.

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre fait partie intégrante des responsabilités des dirigeants en matière de gouvernance, de finances, d'exploitation, de risque et de conformité.

Deleted:

## 5 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

### 5.1 Généralités

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre est confrontée en permanence aux nouveaux défis soulevés par l'accroissement de la mondialisation, l'amélioration des technologies et l'évolution démographique de la main d'œuvre. Elle nécessite de naviguer dans des environnements économique, législatif, social, environnemental et industriel dynamiques et souvent complexes dans lesquels s'inscrivent les plans.

### 5.2 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

La *gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* est définie comme deux tâches distinctes, mais interdépendantes, nécessitant des ensembles de connaissances et de compétences différents comprenant les éléments suivants:

— gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre;

Deleted:

— gestion prévisionnelle opérationnelle de la main d'œuvre.

Deleted: —

Deleted:

Deleted: —

### 5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

La *gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* est un processus actif et continu dans le cycle de planification organisationnelle.

La *gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* relève de la responsabilité de la direction de l'organisation et il convient qu'elle soit alignée sur, et cohérente avec, les stratégies organisationnelles et la gouvernance. Elle comprend un mécanisme de revue, un management du risque et le respect des exigences appropriées.

Deleted:

La *gestion prévisionnelle de la main d'œuvre* s'appuie sur le processus et les systèmes disponibles pour collecter, analyser et établir des rapports sur les données démographiques de la main d'œuvre et les stratégies de planification.

Deleted:

## 6 Éléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

### 6.1 Généralités

Une gestion prévisionnelle de la main d'œuvre peut être élaborée de différentes manières. Une organisation peut avoir réalisé certaines étapes, mais pas toutes. Le présent article donne une procédure détaillée de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre, et il est recommandé qu'une organisation utilisant le présent document applique au moins les étapes de base. Avec l'expérience, le processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre peut être affiné par la mise en œuvre d'une approche plus sophistiquée, systématique et axée sur l'avenir qui permet d'établir des rapports descriptifs, prédictifs et prescriptifs.

Deleted: la présente Norme internationale

### 6.2 Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

La liste de vérification du Tableau 1 fournit une référence concernant l'ordre recommandé et les étapes d'un plan de main d'œuvre pour une organisation de taille moyenne ou de grande taille. Un exemple de plan de main d'œuvre pour une petite organisation est donné dans l'Annexe A.

**Tableau 1 — Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre**

Deleted: 1

Phases	Tâches
<b>1. Démarrage</b> (voir 6.3)	
Constituer l'équipe et définir la justification	a) Faire preuve de leadership et désigner le responsable/l'équipe de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Justifier les ressources consacrées à la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Rédiger l'analyse de rentabilité avant de poursuivre.
Aligner la stratégie, l'activité économique et les besoins en main d'œuvre	b) Identifier les répercussions en termes de main d'œuvre des stratégies de l'entreprise.
Mettre en œuvre un plan de communication pour établir un dialogue avec les parties intéressées	c) Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour informer et engager les dirigeants, la main d'œuvre et les autres parties intéressées concernant les objectifs de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre.
Segmenter la main d'œuvre	d) Segmenter la main d'œuvre. Identifier les segments d'emploi spécifiques dans le contexte de la planification stratégique (segmentation <u>fondée</u> sur les postes, segmentation <u>fondée</u> sur les employés, segmentation horizontale et/ou verticale). Passer en revue, analyser et rendre compte des données existantes concernant la main d'œuvre segmentée, demande actuelle, future et l'offre actuelle, et les données de management des ressources humaines et financières.
	e) Analyser l'environnement ou le marché du travail, si des informations plus complètes sur la main d'œuvre segmentée sont nécessaires.
Passer en revue les données de demande et d'offre et identifier l'écart en matière d'information	f) Créer une méthodologie ou, s'il existe, utiliser un système (tel qu'un système informatisé d'intégration et de gestion de données) pour identifier et établir des rapports sur les données disponibles de demande et d'offre et les écarts associés en matière d'informations (quantitatives et qualitatives) sur la main d'œuvre segmentée.
Scénarios d'activité axés sur l'avenir	g) Identifier les scénarios d'activité axés sur l'avenir, pour l'organisation dans son ensemble et pour la main d'œuvre

Deleted:

Deleted: basée

Deleted: basée

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

¶

