

PLANIFIER VOTRE RELÈVE AVEC LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

D'entrée de jeu, il est légitime de se demander en quoi un processus de planification des ressources humaines est important et surtout, en quoi ce processus peut contribuer à répondre aux besoins de relève d'une organisation.

À ce sujet, il est important de savoir que la planification des ressources humaines a pour objectif de favoriser une meilleure adéquation entre les objectifs stratégiques d'une organisation et ses besoins en main-d'œuvre, tout en contribuant à répondre aux besoins des employé(e)s. D'un point de vue stratégique, l'exercice de planification des ressources humaines permet aux organisations de se doter de mécanismes visant à éviter les situations de pénurie de main-d'œuvre ou à en diminuer les effets.

Pour l'employeur, la planification des ressources humaines peut permettre d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente, en nombre suffisant, et ce, au bon moment.

De plus, cette démarche prévisionnelle permet de prendre connaissance des postes vulnérables et des postes clés présents dans l'organisation et d'anticiper les besoins de main-d'œuvre et les mouvements de personnel.

En conséquence, **adopter une démarche de planification des ressources humaines peut favoriser l'identification et la mise en application de stratégies orientées sur les ressources humaines disponibles à l'interne ou sur les bassins de main-d'œuvre potentiels pour l'organisation.** À titre d'exemple, ces stratégies peuvent être orientées sur la formation des employé(e)s actuel(le)s ou encore sur la capacité d'attraction organisationnelle (marketing RH).

Tel que l'illustre le schéma suivant pour effectuer une démarche de planification des ressources humaines, trois grandes étapes sont nécessaires.

- » La réalisation d'un portrait des ressources humaines présentes dans l'organisation.
- » L'analyse de l'environnement externe à l'organisation.
- » La comparaison des écarts et la recherche de solutions adaptées.



Contenu adapté à partir de l'ouvrage *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3^e édition, 2009.

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), autrement appelée gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche de planification des ressources humaines au sein de votre organisation. C'est à partir de cette analyse que vous serez en mesure d'assurer une gestion des ressources humaines efficaces.

1

première étape : SE QUESTIONNER !

La première étape à effectuer afin de réaliser un exercice de planification des ressources humaines est un portrait des ressources humaines actuellement employées par l'organisation.

Ce portrait répond à deux grands objectifs :

- » Favoriser la mise en application de stratégies adaptées à la réalité interne de l'organisation ;
- » Contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation à court, moyen et long terme.

Premièrement, afin de réaliser un portrait fiable des ressources humaines à l'interne, il faut répondre à diverses questions.

PAR EXEMPLE :

- » Quels sont les caractéristiques de la main-d'œuvre présente dans l'organisation? Quel est le taux de roulement du personnel de l'organisation ?
- » Y a-t-il un nombre suffisant d'employé(e)s pour répondre aux objectifs de travail ?
- » Ces employé(e)s ont-ils/elles les compétences nécessaires pour répondre à l'ensemble des défis de l'organisation ?
- » Y a-t-il des départs ponctuels ou permanents à prévoir (congé de maternité ou de paternité, départs à la retraite) ?
- » Ces départs auront-ils des conséquences sur l'organisation du travail ? Y a-t-il une relève, à l'interne, pour assumer les fonctions des employé(e)s dont les départs sont permanents ?

Colligées ensemble, ces questions peuvent permettre d'identifier, par exemple, des besoins de formation, des postes particulièrement vulnérables, ou de déceler des problématiques associées à l'organisation du travail. De plus, ce portrait des ressources humaines peut contribuer à identifier certaines stratégies adaptées à la réalité de votre organisation.

D'ailleurs, ces stratégies peuvent être liées à la planification de la relève, à l'attraction de la relève, à la fidélisation des employé(e)s ou encore au transfert des connaissances.

2

deuxième étape : ANALYSER !

La deuxième étape est la réalisation d'une analyse de l'environnement externe.

Cette étape doit permettre à l'organisation de :

- » Réfléchir aux changements conjoncturels qui surviennent régulièrement sur le marché du travail.
- » D'anticiper et de s'adapter plus facilement à ces changements en disposant d'un plan d'action clair et de mesures qui répondent aux besoins identifiés préalablement.

Cette activité est une analyse conjoncturelle du marché du travail. En quelque sorte, cette analyse correspond à un examen des facteurs économiques, démographiques, technologiques et politiques qui pourraient influencer les activités de l'organisation dans son milieu. Cet examen se fait généralement sur un horizon de 3 à 5 ans. Cette étape peut permettre d'explorer les bassins potentiels de main-d'œuvre qui s'offrent à votre organisation. Afin de réaliser l'analyse de l'environnement externe de votre organisation, d'autres questionnements doivent être à l'ordre du jour.

PAR EXEMPLE :

- » Y a-t-il une décroissance de la population dans la région dans laquelle l'organisation se situe ?
- » Peut-on voir des obstacles ou des défis liés à l'embauche de nouveau personnel ou à la constitution d'une relève ?
- » Les personnes issues de l'immigration constituent-elles un bassin de main-d'œuvre important dans votre région ?
- » La région dans laquelle se situe l'organisation présente-t-elle un faible taux de chômage ? Si oui, y a-t-il difficulté d'embauche et par conséquent, de relève ?

Bref, la réponse à ces questionnements peut faciliter l'identification de facteurs qui affectent la capacité de votre organisation à recruter du nouveau personnel ou à fidéliser des employé(e)s. Cette analyse peut aussi permettre à une organisation de mieux définir son positionnement en tant qu'employeur.

3

troisième étape : COMPARER !

La troisième et dernière étape consiste à comparer le portrait des ressources humaines au portrait de l'environnement externe, puis à élaborer des stratégies adaptées à la réalité de l'organisation en fonction de cette comparaison. Par exemple, une organisation située dans une région dont le taux de chômage est bas pourrait revoir son processus d'attraction, de sélection et de rétention des nouveaux employé(e)s. Une organisation dont une grande partie de la main-d'œuvre approche de l'âge de la retraite pourrait, quant à elle, favoriser l'embauche de jeunes travailleur(euse)s, renouveler ses politiques de travail afin de favoriser le maintien en emploi des travailleur(euse)s expérimenté(e)s et mettre en œuvre des stratégies orientées sur le transfert des connaissances afin de conserver l'ensemble de l'expertise de ces travailleurs en fin de carrière. Bref, ces stratégies sont multiples et n'ont pour limite que la créativité des équipes de travail qui les mettront en place.

Ceci dit, afin de garantir le succès de ces stratégies, il faut s'assurer de leur cohérence avec la mission de l'organisation et sa culture organisationnelle.

Le contenu de texte a été adapté à partir de l'ouvrage suivant : ST-ONGE, Sylvie ; GUERRERO, S ; HAINES, V ; AUDET, M. 2009. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines -3e édition ». Édition Gaétan Morin. Coll. Chenelière éducation. Chapitre 3 : Planifier les ressources humaines. Pages 54 à 79.