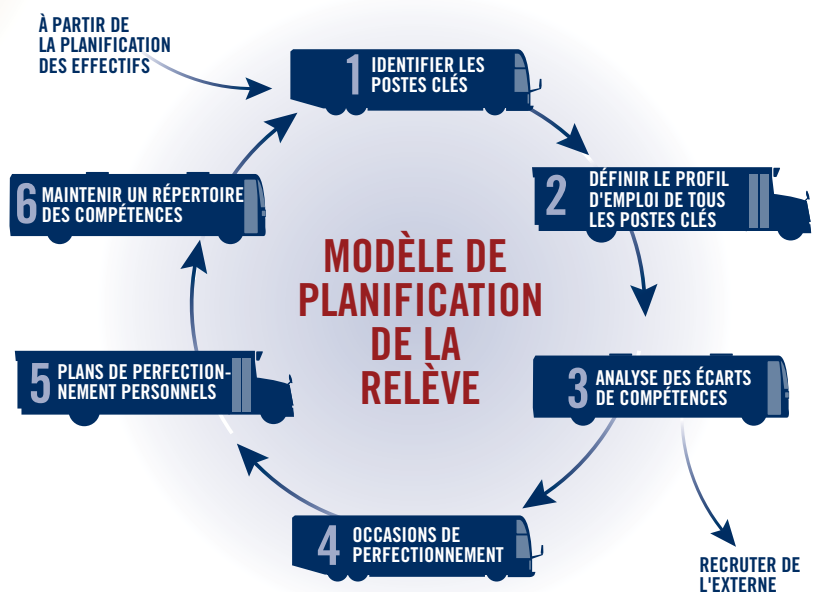
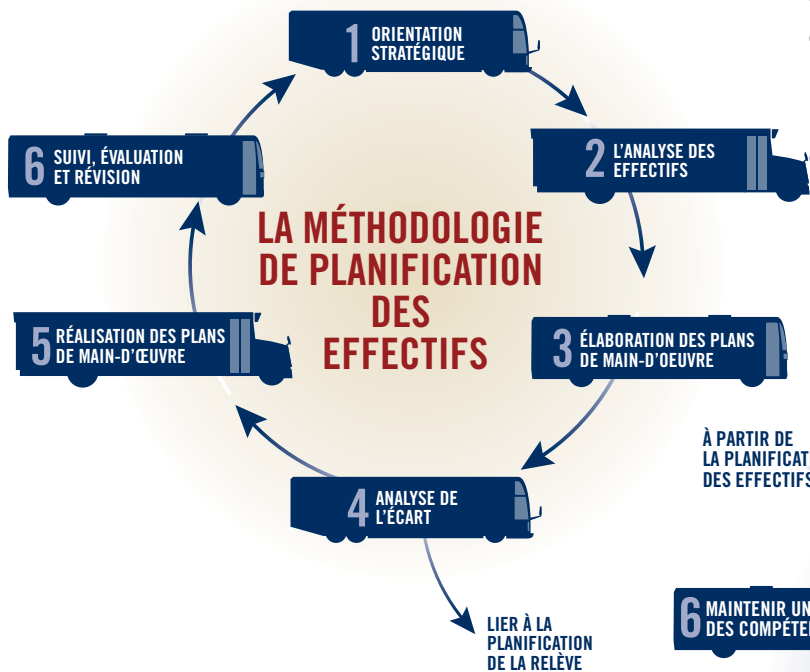


PLANIFICATION DES EFFECTIFS ET DE LA RELÈVE

- Aperçu de la planification des effectifs et de la relève
- Modèle de planification des effectifs
- Modèle de planification de la relève

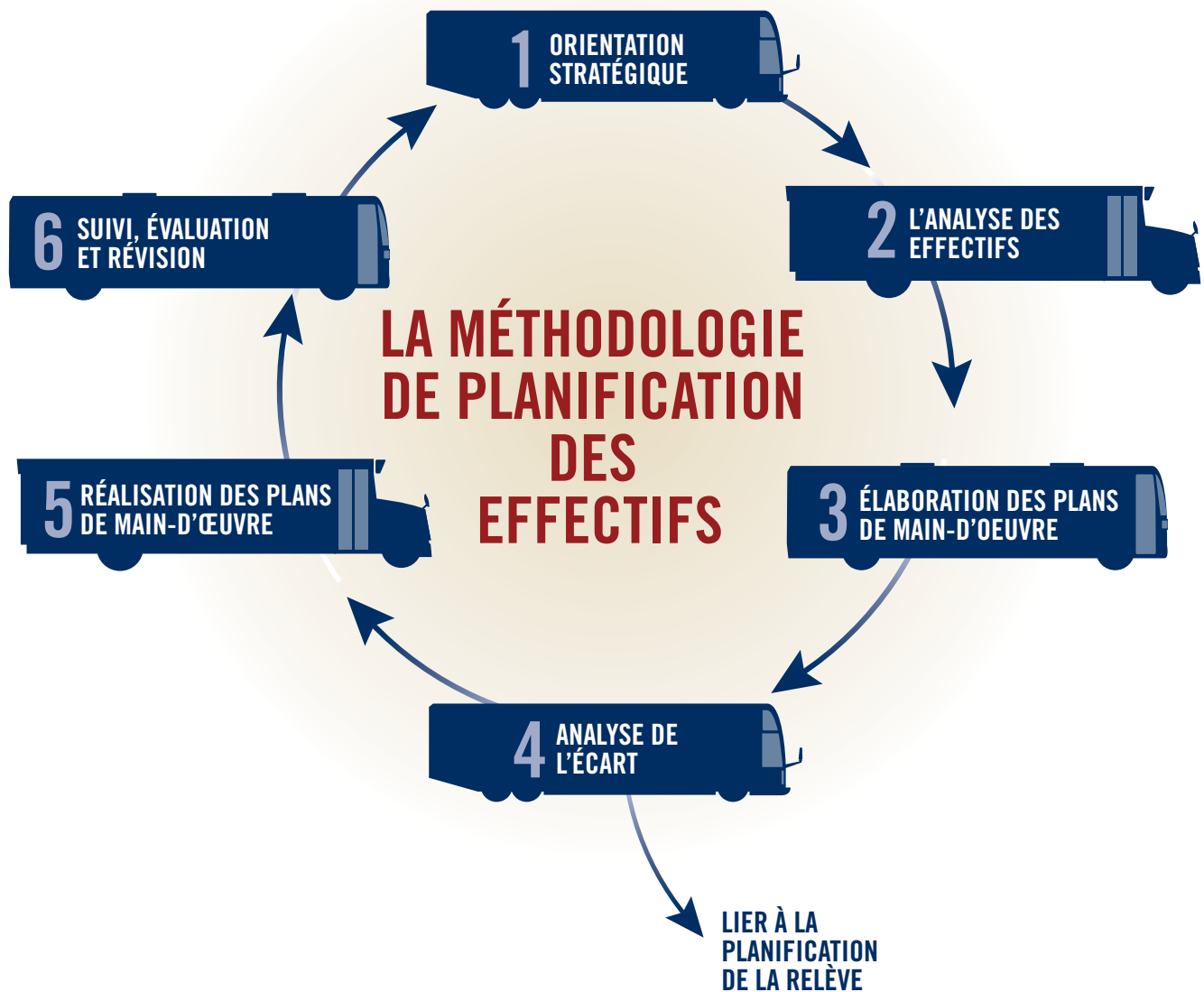
- Ressources
 - » Guide des pratiques exemplaires de planification des effectifs
 - » Aide-mémoire de la planification des effectifs
- Foire aux questions
- Outils de prévisions
- Étude de cas
- Liens (aux sites de planification des effectifs répertoriés au Centre de ressources)



LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

MODÈLE DE LA PLANIFICATION DE EFFECTIFS

La planification des effectifs veille à ce que les bonnes personnes, possédant les bonnes connaissances et les bonnes compétences, occupent les bons postes en bon nombre au bon moment





Première partie : **L'orientation stratégique**

La planification stratégique établit la mission de l'entreprise, définit les buts et les objectifs mesurables et détermine les ressources financières requises ainsi que les besoins en main-d'œuvre.

La planification des effectifs est un complément à la planification stratégique car elle traduit la stratégie en actions afin de cerner les besoins en dotation et en formation.

Elle prend en compte les éléments suivants :

- Le nombre et les types d'emploi et de connaissances pour répondre à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les stratégies pertinentes pour l'embauche et le maintien des effectifs et pour le perfectionnement des compétences requises.

Afin de bien saisir l'orientation de l'entreprise ainsi que ses besoins futurs en main-d'œuvre, il faut documenter et analyser l'ensemble des changements à apporter à la mission, aux stratégies et aux objectifs au cours d'une période de un à cinq ans.





Deuxième Partie : **Analyse des Effectifs**

L'analyse des données sur la main-d'œuvre constitue l'élément primordial de la planification des effectifs. Il faut prendre en compte les informations en lien avec les postes, les compétences, l'expérience, l'admissibilité à la retraite, la diversité, le taux de roulement, la scolarisation et les données conjoncturelles. À ce stade, il y a trois éléments clés à retenir, notamment:

1. La détermination de la demande d'effectifs
2. La détermination de l'offre d'effectifs
3. L'analyse de l'écart

ÉTAPE 1 – DÉTERMINATION DE LA DEMANDE D'EFFECTIFS

Identifier: les compétences requises par les effectifs pour répondre aux besoins anticipés, les tendances en dotation et les changements associés au niveau de service et à la charge de travail.

L'analyse de la demande détermine le niveau d'effectifs requis à l'avenir pour atteindre la mission de l'entreprise, dont certains éléments d'information figurent dans le plan stratégique (Premier volet du modèle). Des analyses plus poussées peuvent se traduire par une analyse de la conjoncture, soit un examen des tendances externes de l'environnement dans lequel évoluent l'entreprise et l'examen des facteurs internes susceptibles d'influer actuellement ou éventuellement sur les effectifs.



LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

Activité

Examiner l'environnement interne et externe

Considérations

Démographiques

- Préciser les enjeux démographiques susceptibles d'influer sur l'entreprise, p. ex. le vieillissement de la population, Langues, Équité en matière d'emploi, Niveaux d'éducation

Technologiques

- Cerner comment la technologie peut ou pourra servir à rehausser la qualité des services
- Recenser les postes qui seront touchés par les améliorations technologiques
- Établir si les changements technologiques auront une incidence sur le nombre d'employés requis pour effectuer le travail ou sur les compétences requises

Économiques

- Identifier les considérations économiques jugées pertinentes à l'entreprise et aux services offerts

Marché du travail

- Identifier et examiner les tendances du marché, y compris les informations sur les étudiants provenant des établissements d'enseignement.

Résumé

- La façon de travailler devra-t-elle changer ?
- Des nouveaux services seront-ils ajoutés ou supprimés ?
- Les employés actuels auront-ils les compétences appropriées pour effectuer le travail à l'avenir ?
- La charge de travail sera-t-elle modifiée ?
- Les effectifs seront-ils à la hausse ou à la baisse ?



LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

ÉTAPE 2 – DÉTERMINATION DE L'ORDRE DES EFFECTIFS

Prendre en considération: les niveaux de dotation, les compétences et la démographie des effectifs et les tendances du marché de l'emploi.

Créer un tableau actuel des effectifs et un tableau éventuel Revoir les données sur les tendances de l'entreprise et projeter l'offre future d'effectifs.

Il faudra recourir à des hypothèses concernant les divers facteurs et leur influence sur la main-d'œuvre de l'avenir. Les données sur les tendances et les données de recensement associées au tableau actuel des effectifs représentent le fondement de toute prévision de l'offre d'effectifs.

L'offre d'effectifs est établie en fonction de deux principaux éléments : ce qui se passe dans le marché externe de la main-d'œuvre et la façon dont l'entreprise trouve ses candidats sur ce marché, et ce qui se passe à l'interne chez les employés qui ne sont ni conducteurs d'autobus ni mécaniciens ou travailleurs spécialisés.

Activité

Déterminer l'offre interne

Considérations

- Préciser l'âge, le sexe, les facteurs ethniques, le niveau de scolarité et les états de service des employés.
- Identifier les compétences à court et à long termes
- Identifier les postes vacants et ceux qui ne seront pas comblés
- Évaluer la charge de travail et déterminer si et comment elle peut être réattribuée en utilisant le personnel disponible.
- Surveiller constamment l'environnement de travail pour détecter tout changement.

Déterminer l'offre future

Prévisions

- Review retention, turnover, promotion patterns, and leave usage
- Determine whether the turnover rate affects the organization's ability to conduct its work
- Review retirement patterns



LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

Activité

Déterminer l'offre future

Considérations

Prévisions

- Faire des prévisions sur les niveaux futurs de compétences et d'expérience requis par les effectifs actuels
- Quels sont les défis qui pourraient influencer sur la capacité de l'entreprise de recruter et de retenir les compétences essentielles à sa mission ?

ÉTAPE 3 – ANALYSE DE L'ÉCART

Pour effectuer l'analyse de l'écart, il suffit de comparer l'offre prévue à la demande prévue d'effectifs en répondant aux questions suivantes:

- Quelles sont les nouvelles compétences nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs ?
- Les effectifs de l'entreprise possèdent-ils actuellement les compétences anticipées ?
- Quelles seront les fonctions ou les compétences non requises à l'avenir ?

Les résultats indiqueront l'une ou l'autre des possibilités suivantes:

- Un **écart** (l'offre prévue est inférieure à la demande prévue) ce qui signifie une pénurie de travailleurs ou de compétences. Il est primordial de cerner quels postes essentiels seront touchés par un écart afin de prévoir la formation nécessaire ou d'anticiper le recrutement.
- Un **excédent** (l'offre prévue est supérieure à la demande prévue) ce qui signifie un trop grand nombre éventuel d'employés dans certaines catégories et conséquemment des mesures s'imposent. Les données sur l'excédent peuvent porter sur des postes ou des compétences qui ne seront pas nécessaires à l'avenir ou du moins dans une moindre mesure
- Calculer l'écart entre le besoin prévu (Première étape, déterminer la demande d'effectifs) et l'offre prévue (Deuxième étape, déterminer l'offre d'effectifs)
- Identifier les secteurs où les besoins futurs dépassent les ressources actuelles et les prévisions
- Identifier les secteurs où les effectifs actuels dépassent les besoins prévus à l'avenir
- Identifier les secteurs où l'offre actuelle répondra aux besoins futurs, signifiant un écart zéro
- Une fois les écarts précisés, établir la priorité des écarts importants ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.



Troisième partie: Élaboration des plans de main-d'oeuvre



Durant cette phase il s'agit d'élaborer des stratégies pour agir sur les écarts et les excédents éventuels. Parmi les stratégies, on retrouve les programmes, les politiques et les pratiques connexes au recrutement, au perfectionnement et au maintien des effectifs essentiels à l'atteinte de la mission et des objectifs stratégiques et au traitement des employés ou des compétences jugés excédentaires.

Les Stratégies comprennent entre autres:

- Des mesures liées à la classification des postes, y compris une nouvelle définition de postes
- Des mesures salariales, y compris les rajustements au titre de l'équité salariale, les promotions et les augmentations de salaire au mérite
- Des stratégies de perfectionnement du personnel en vue de préparer les employés pour combler des postes précis
- Des stratégies de recrutement et de sélection afin de trouver et embaucher des candidats, y compris de récents diplômés et des apprentis
- Des stratégies de fidélisation pour encourager le maintien des employés
- Des interventions organisationnelles, dont le redéploiement ou la réorganisation du personnel
- La planification de la relève pour s'assurer de disposer de personnes hautement qualifiées pour combler les postes essentiels
- Des stratégies de transfert des connaissances en vue de retenir les connaissances des employés plus chevronnés avant qu'ils ne quittent l'organisation.



LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

La stratégie ou plus précisément la combinaison de stratégies à retenir est souvent tributaire d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels on retrouve les suivants, sans en exclure d'autres:

- Temps – Dispose-t-on du temps nécessaire au perfectionnement des effectifs à l'interne pour pourvoir aux postes à combler ou satisfaire les besoins en compétences ou serait-il préférable d'effectuer un recrutement plus pointu et rapide ?
- Ressources - Quelles ressources (p. ex. technologiques, sites Web) sont facilement accessibles pour trouver une aide ou doit-on développer les ressources ?
- Profondeur interne - Est-ce que le personnel en place fait preuve d'intérêt ou de potentiel à apprendre de nouvelles compétences et à combler de nouveaux postes ou des postes redéfinis, ou doit-on envisager le recrutement externe ?

Quatrième partie:

Exécution d'une analyse détaillé des écarts de compétences



- Identifier chez les employés actuels les compétences et les qualités à court et à long termes requises pour l'entreprise à l'avenir
- Identifier les programmes de planification de carrière et de perfectionnement
- Identifier les connaissances et les compétences de l'emploi requises pour l'entreprise à l'avenir
- Effectuer l'analyse des écarts de compétences actuelles des employés par rapport à celles requises dans le milieu de travail envisagé
- Effectuer l'analyse des écarts de compétences organisationnelles actuelles par rapport à celles requises dans le milieu de travail envisagé.





Cinquième partie: Réalisation des plans de main-d'oeuvre

Avant l'exécution d'un plan de main-d'oeuvre, il faut tenir compte des éléments suivants :

- L'appui accordé par la haute direction aux stratégies de main-d'oeuvre
- L'affectation des ressources nécessaires à la mise en oeuvre des stratégies de main-d'oeuvre
- Les rôles et les responsabilités pendant la réalisation des stratégies
- L'établissement des échéanciers, des mesures du rendement et des résultats visés
- Le plan de communication

Il faut réaliser le plan de main-d'oeuvre en lien avec les exigences du plan stratégique. Des rajustements aux stratégies du plan de main-d'oeuvre peuvent s'avérer nécessaires si le plan stratégique évolue en raison de changements inattendus des usagers, de changements législatifs ou d'orientation.





Sixième partie: Suivi, évaluation et révision

Les plans de main-d'oeuvre doivent faire l'objet d'un examen annuel afin de tenir compte des changements imprévus.

Dans le cadre du processus permettant un suivi régulier des efforts de la planification des effectifs, il faut pouvoir :

- Passer en revue les données sur les mesures du rendement
- Évaluer ce qui fonctionne et qui ne fonctionne pas
- Ajuster le plan et les stratégies, le cas échéant
- Prendre en compte les nouveaux enjeux de main-d'oeuvre et de l'entreprise.

