

# REI1723

# Gestion des ressources humaines

Chapitre 2: Planifier les ressources humaines

# Introduction

- La GRH ne se limite pas à la gestion au jour le jour des défis liés aux ressources humaines.
- En planifiant, le spécialiste GRH peut identifier les défis auxquels fait face l'organisation actuellement qui deviendront plus importants dans le futur.
- Classification des défis et des solutions à mettre en place.
- Les solutions mènent nécessairement à un changement.  
Comment est-ce que l'organisation peut accompagner ce changement?

# Définitions de base

- Planification des RH
  - Démarche de prévision des besoins de l'organisation qui mène à une structure prévisionnelle
- Besoins en RH
  - Demande d'effectifs et de compétences
- Disponibilités des ressources
  - Offre interne et externe d'effectifs et de compétences
- Planification de la relève
  - Offre interne et externe pour les postes de cadres ou autres postes clé
- Équité en matière d'emploi
  - Mesures pour cibler les personnes appartenant à certains groupes désignés

# Importance de la planification

L'importance de planifier les RH	
Pour la société	Améliorer la performance économique et sociale. Prévenir les déséquilibres entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. Favoriser l'équité en matière d'emploi.
Pour l'organisation	S'adapter aux changements organisationnels et environnementaux. Faire des choix éclairés en matière de GRH. Améliorer la performance de l'organisation. Éviter les surplus et les pénuries de personnel. Favoriser le développement des compétences des RH.
Pour l'employé	Connaître les projets, les plans et les filières promotionnelles de l'organisation. Planifier sa carrière en fonction des besoins ou des occasions futurs d'emplois dans son milieu de travail.

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc

Pour l'employé

Planifier sa carrière en fonction des besoins ou des occasions futurs d'emplois dans son milieu de travail.  
Connaître les projets, les plans et les filières promotionnelles de l'organisation.

# Partage des responsabilités

Le partage des responsabilités en matière de planification des RH	
Dirigeants	Définir et communiquer la stratégie d'affaires et les objectifs. Participer à la planification de la relève. Valider les plans d'action en matière de RH.
Cadres	Faire des prévisions quant aux besoins en RH. Faire des prévisions quant à la disponibilité des RH. Communiquer toute information pertinente à l'égard de l'évolution des effectifs. Participer à la mise en œuvre des plans de RH.
Professionnels des RH	Gérer le processus de planification des RH. Analyser les changements se produisant dans les environnements interne et externe. Faire des prévisions en matière de GRH. S'assurer que l'organisation aura la force de travail requise pour réaliser sa stratégie et maintenir sa performance. Prendre les mesures nécessaires pour éviter les surplus et les pénuries de personnel tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.
Syndicats	S'engager dans un dialogue sur l'évolution du contexte et des qualifications requises. Négocier avec une vision à long terme.
Employés	Participer à l'évaluation de leur performance, de leurs compétences et de leur potentiel. S'engager dans des activités de développement, de formation et de perfectionnement qui sont cohérentes avec les plans de RH.

# Adaptation aux nouvelles stratégies d'affaire

Tableau 2.1 Les exigences quant aux RH selon trois stratégies d'affaires	
Stratégie d'affaires	Exigences quant aux RH
Domination par les coûts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorité accordée aux résultats, surtout à court terme</li><li>• Préoccupation pour l'efficacité</li><li>• Respect des règles et des procédures</li></ul>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créativité</li><li>• Ouverture d'esprit</li><li>• Aisance avec l'informel et l'ambiguïté</li><li>• Acceptation des erreurs raisonnables</li><li>• Préoccupation pour la réussite à long terme</li></ul>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sens de l'engagement</li><li>• Souci de la qualité</li><li>• Compréhension et optimisation des processus</li><li>• Participation au travail d'équipe</li></ul>

# Évolution nécessitant une adaptation

- Nouvelles stratégies d'affaire: changement de la production
- Technologie: développement de nouvelles compétences
- Situation économique: concurrence étrangère
- « Guerre des talents »: attirer et retenir de la main-d'œuvre rare
- Vieillesse de la population: adapter le travail à une main d'œuvre vieillissante
- Nouvelles générations: changement des valeurs
- Diversité de la main-d'œuvre: embaucher et intégrer une main d'œuvre mixte

# Nouvelles générations

**Tableau 2.2** Les membres des différentes générations au travail

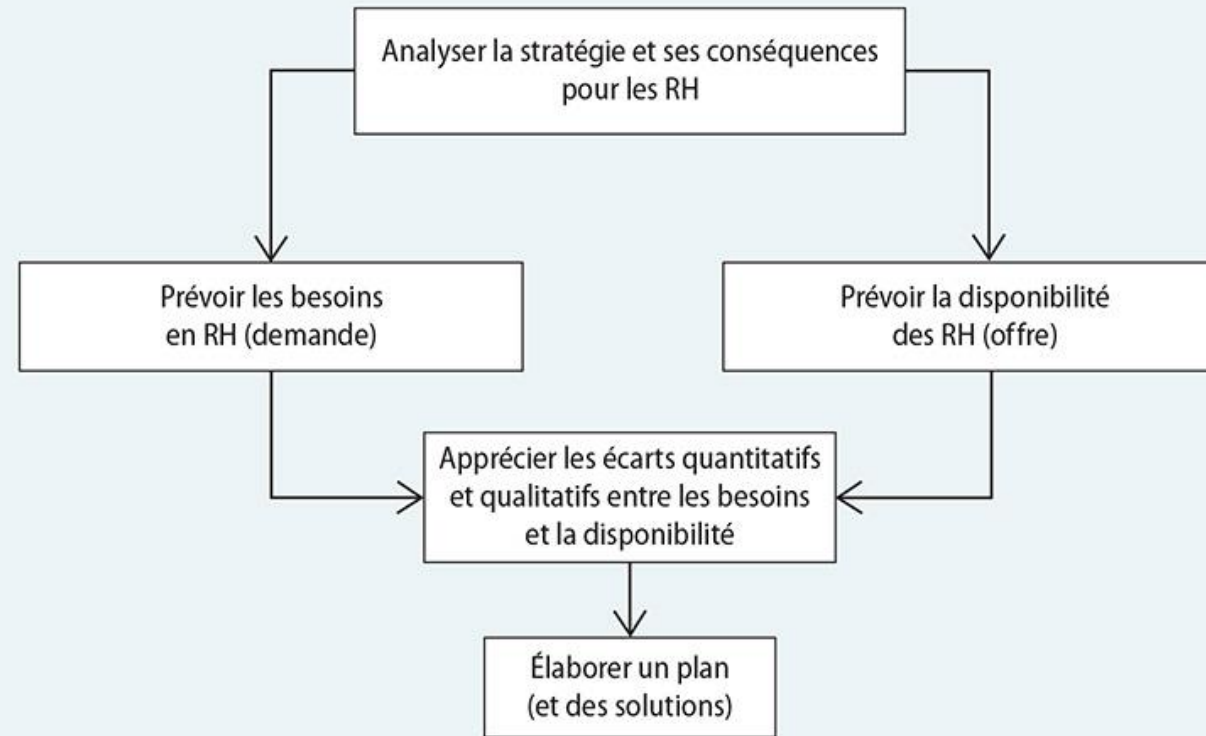
<b>Baby-boomers 1944-1965</b>	<b>Génération X 1966-1979</b>	<b>Génération Y 1980-1994</b>	<b>Génération Z 1995-</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Composent une génération choyée</li><li>• Ont révolutionné les mœurs dans les années 1960</li><li>• Sont sûrs d'eux</li><li>• Sont optimistes</li><li>• Sont encore très nombreux sur le marché du travail, mais près de la retraite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vivent de l'insécurité professionnelle</li><li>• Sont arrivés sur le marché du travail en pleine crise économique</li><li>• Sont indépendants</li><li>• Sont pragmatiques</li><li>• Changent d'emploi très souvent</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisent beaucoup les nouvelles technologies</li><li>• Sont pragmatiques</li><li>• Sont critiques</li><li>• Sont entreprenants</li><li>• Sont impatients</li><li>• N'hésitent pas à saisir les occasions favorables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commencent à bousculer la génération X</li><li>• Sont nés avec Internet</li><li>• Veulent profiter à fond du présent</li><li>• Sont lucides</li><li>• Sont en mode d'autoapprentissage</li><li>• Mènent une vie équilibrée</li><li>• Sont ultra-connectés</li></ul>



# Modèle de planification des ressources humaines

Figure 2.2

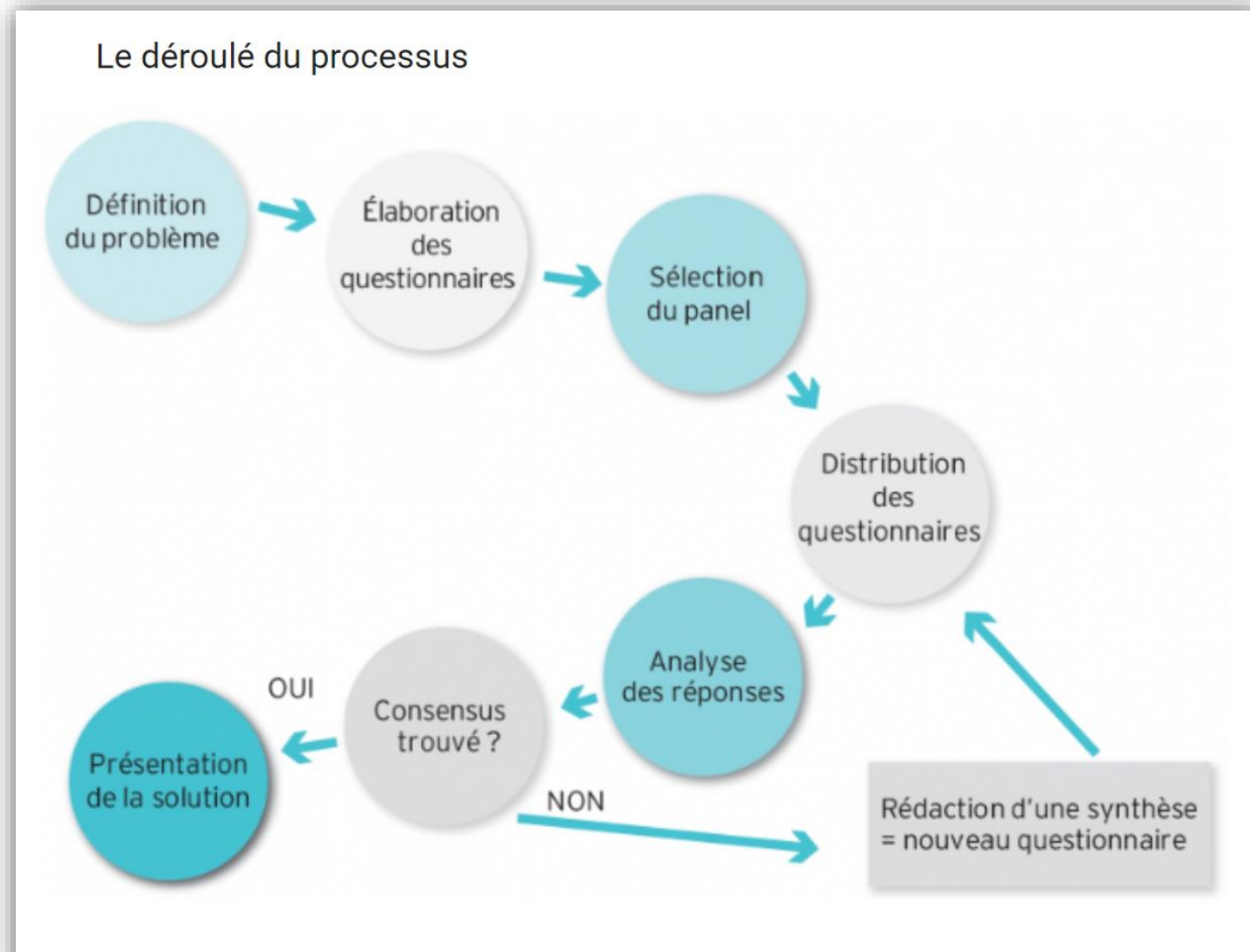
Le processus de planification des RH



# La prévision des besoins et de l'offre

Objectif	La prévision des besoins	La prévision de l'offre	Long terme
	<b>Jugement des gestionnaires:</b> prévision de leur champ d'activité	<b>Inventaire des RH:</b> disponibilité interne des ressources. Analyse quantitative et qualitative.	
	<b>Méthode Delphi:</b> consultation qui mène à des conclusions, puis rétroaction auprès des participants pour établir un consensus.	<b>Tableau de remplacement:</b> analyse du rendement actuel et du potentiel de chaque remplaçant.	
	<b>Extrapolation:</b> données des besoins historiques pour prévoir de futurs besoins	<b>Planification de la relève:</b> plan de succession des postes clé pour développer et préparer la relève de demain.	
	<b>Indexation:</b> utilisation des projections concernant d'autres variables et le lien entre ces variables et les besoins de main-d'œuvre	<b>Analyse des mouvements de personnel:</b> suivre les déplacements de la main d'œuvre au sein de l'organisation.	

# Méthode Delphi



# Déséquilibres

- Surplus quantitatif: Trop d'employés
- Surplus qualitatif: Les employés sont trop qualifiés
- Pénurie quantitative: Pas assez d'employés
- Pénurie qualitative: Les employés n'ont pas les compétences nécessaires

# Solutions aux déséquilibres

	Surplus	Pénurie
Qualitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enrichissement des tâches</li><li>• Gestion participative</li><li>• Gestion des carrières</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutement externe</li><li>• Investissement en formation et développement</li><li>• Programme d'accès à l'égalité</li><li>• Préparation de la relève</li></ul>
Quantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mises à pied</li><li>• Licenciements</li><li>• Gel d'embauche</li><li>• Retraites anticipées</li><li>• Semaine de travail réduite</li><li>• Travail partagé</li><li>• Travail à temps partiel</li><li>• Réduction de la masse salariale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutement externe</li><li>• Allongement de la vie professionnelle</li><li>• Rappel au travail des retraités</li><li>• Utilisation plus efficace des effectifs</li><li>• Investissements à l'étranger</li><li>• Augmentation de la masse salariale</li><li>• Réduction des besoins en RH (capital)</li></ul>

# Cas I: Les soucis de Bob Green

Bob Green a eu des problèmes importants durant l'été. Il avait réussi à recruter 20 employés pour la tonte de gazon et 8 pour le travail administratif. Comme il avait effectué un bon travail de marketing, les commandes rentraient rapidement.

Au début de l'été, seulement 7 des 20 employés étaient prêts. M. Green n'a pu que lancer trois camions pour initier ses opérations de tonte.

Deux semaines après le début de la tonte, cinq autres employés se sont joints à l'équipe. Huit autres personnes embauchées ont déniché des emplois d'été ailleurs. M. Green a donc passé l'été à recruter de nouveaux employés et à remplacer le personnel absent.

À quel déséquilibre fait face Bob Green?

Quelles solutions proposez-vous à Bob Green?

# Pistes de solution

- Le déséquilibre de M. Green
  - Pénurie quantitative
- Défi
  - Est-ce que M. Green a bien planifié le nombre de personnes dont il avait besoin en sachant que les adolescents ne sont pas toujours fiables? L'an prochain, il faudrait embaucher plus de gens en sachant que certains ne se présenteront pas.
  - Est-ce que M. Green a embauché les bonnes personnes pour effectuer le travail? Beaucoup d'employés ne semblaient pas vraiment vouloir effectuer les tâches.
  - Est-ce que M. Green paie suffisamment les employés pour obtenir la fidélité auquel il s'attend? En augmentant les salaires, il obtiendrait un bassin plus grand de candidats.

# Cas 2: les soucis chez Aéronautique Tremblay

Après avoir participé à une foire industrielle, le PDG de l'entreprise a commandé de nouvelles machines pour augmenter la qualité de la production. Depuis l'arrivée de ces machines, rien ne va plus.

L'entreprise n'arrive plus à livrer la marchandise à ses clients à temps. Il y a beaucoup plus de gaspillage de ressources et plus d'accident. Les employés sont frustrés, parce que rien ne fonctionne comme avant.

Au lieu d'augmenter la productivité, les nouvelles machines menacent maintenant la viabilité économique de l'entreprise?

À quel déséquilibre fait face l'organisation?

Quelle piste de solution proposez-vous?



# Pistes de solution

- Le déséquilibre chez Aéronautique Tremblay
  - Pénurie qualitative: les employés n'ont pas les compétences pour travailler avec les nouvelles machines.
- Pistes de solution
  - Consultation des employés en amont
  - Réduction de la cadence pour permettre aux employés de se familiariser avec le nouvel équipement
  - Formation pour permettre aux employés de vraiment bien maîtriser les nouvelles machines.

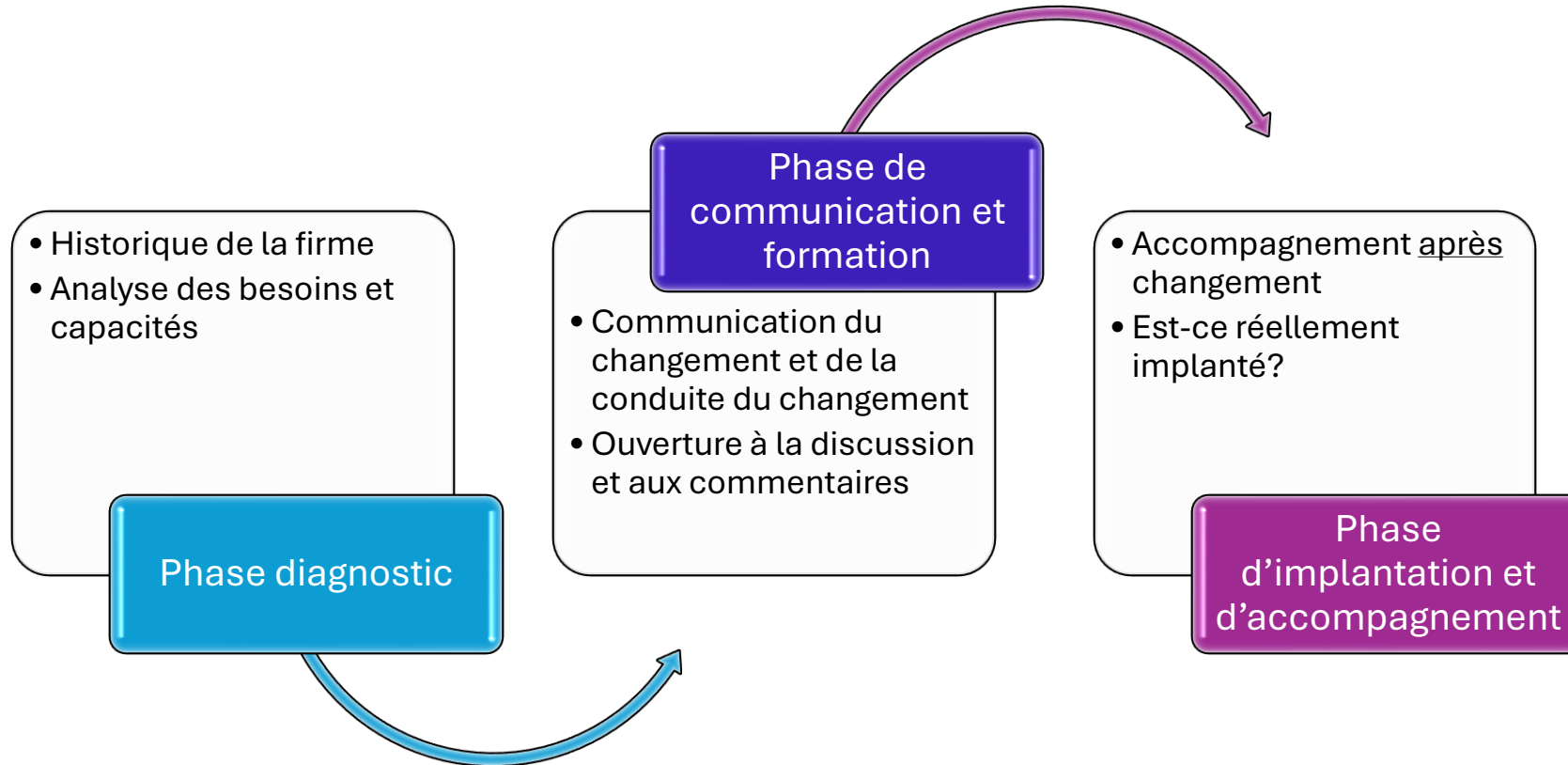
# Gestion du changement

- Le changement est toujours plus difficile que prévu. Le service des RH joue un rôle important dans ce processus.
- Défis du changement
  - Non-adhésion des principaux acteurs
  - Non-compréhension des attentes
  - Manque de clarté des livrables/cibles
  - Manque d'information sur le déploiement du changement
  - Manque de visibilité des problèmes
  - Manque de formation des porteurs/utilisateurs du changement

# Évaluation du potentiel de réussite

Tableau 2.5 L'évaluation du potentiel de réussite d'un changement		
Thème	Question	Explication
Légitimité du changement	Le changement est-il nécessaire ?	Au cours d'un changement, la plupart des personnes se demandent pourquoi on l'effectue. Elles cherchent à en comprendre la logique. En répondant en détail à ces questions, la direction assure la légitimité du changement.
Pertinence du changement	Le changement est-il le bon ?	En discutant du changement proposé, les employés peuvent mieux évaluer si la proposition de changement correspond à leurs besoins et permettra un véritable gain. Ils ont besoin qu'on leur explique en quoi le changement est vraiment la meilleure chose à faire.
Soutien des dirigeants	Quel est le soutien de la direction ?	Tout changement demande un effort supplémentaire. Au travail habituel à réaliser s'ajoute souvent la mise en place du changement. Les employés veulent donc connaître les ressources dont ils disposeront pour commencer à mettre en œuvre le changement. Ces ressources peuvent se traduire en temps, en expertise, en présence de la direction, etc.
Compétences des gestionnaires	Quelles sont les compétences des gestionnaires pour implanter et accompagner le changement ?	La réussite d'un changement nécessite un bon pilote de projet. Les employés ont besoin de connaître les compétences des gestionnaires qui expliqueront le changement, défendront leur point de vue, répondront aux problèmes d'implantation, etc.
Intérêts personnels	Qu'y a-t-il de bon pour la personne dans ce changement ?	Les employés, comme les gestionnaires, veulent savoir concrètement ce qui va leur arriver. Ils désirent connaître les incidences du changement. Un changement ne peut réussir que s'il obtient l'adhésion des personnes. Le bénéfice qu'elles peuvent en tirer ou, au contraire, la menace qu'il peut représenter sont des éléments qu'il faut éclaircir dans un contexte de changement.

# Phases du changement



# Phases de préoccupation face au changement

**Tableau 2.6** Les phases de préoccupations d'un employé face au changement

Phase de préoccupations	Activités de soutien
<b>Phase 1. Aucune préoccupation :</b> absence d'inquiétude spécifique face au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destabiliser le destinataire</li> <li>• Démontrer l'importance du changement</li> </ul>
<b>Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire :</b> inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas</li> <li>• Abaisser le niveau d'incertitude</li> <li>• Écouter les peurs et les attentes</li> </ul>
<b>Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation :</b> inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer l'engagement des dirigeants</li> <li>• Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.</li> </ul>
<b>Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement :</b> inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement</li> <li>• Consulter le destinataire ou le faire participer</li> </ul>
<b>Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation :</b> inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter le transfert des acquis</li> <li>• Planifier la transition</li> <li>• Former et accompagner le destinataire</li> </ul>
<b>Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration :</b> inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les échanges</li> <li>• Devenir une organisation apprenante</li> </ul>
<b>Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue :</b> inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser l'expertise</li> <li>• Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration</li> </ul>

Source : BAREIL, C. « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, vol. 34, n° 4, hiver 2010, p. 32-38.

Source : BAREIL, C. « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, vol. 34, n° 4, hiver 2010, p. 32-38.

# Cas 3: Une boutique passe en ligne...

- Potentiel de réussite
  - Légitimité: les ventes en personne diminuent... On n'a pas le choix.
  - Pertinence: en vendant en ligne, les employés peuvent garder leur emploi
  - Soutien: tous les vendeurs recevront une formation de vente en ligne
  - Compétences gestionnaires: formation pour les gestionnaires
  - Intérêts personnels: garder un emploi, possibilité de travailler à la maison
- Phases
  - Diagnostic: en vendant en ligne, la boutique peut atteindre plus de consommateurs et augmenter ses ventes.
  - Communication/formation: comment aider les vendeurs à effectuer la transition vers la vente en ligne. Aide à la rédaction.
  - Phase d'implantation: fermeture de la boutique et ouverture du site internet.

# Cas 4: Une entreprise passe en télétravail

- Potentiel de réussite
  - Légitimité: on peut diminuer les coûts en cassant le bail.
  - Pertinence: en baissant les coûts, on atteint la rentabilité et on offre une sécurité d'emploi.
  - Soutien: tous les employés obtiendront un certain équipement pour être fonctionnel à la maison.
  - Compétences gestionnaires: animation de rencontre Zoom, communication efficace par courriel
  - Intérêts personnels: meilleure conciliation travail-famille. Rencontre hebdomadaire d'équipe dans un local loué
- Phases
  - Diagnostic: les compétiteurs sont passés au télétravail. Avantage compétitif.
  - Communication/formation: présentation de la situation de l'organisation et formation technologique et communicationnelle.
  - Phase d'implantation: fermeture des bureaux et arrivée du télétravail



# Conditions de succès

## Les conditions de succès de la planification des RH

- L'engagement de la direction
- L'accès à des données fiables sur les RH, notamment sur les compétences, les potentiels et le profil démographique
- L'accès à un système d'information performant
- L'adhésion du personnel aux plans de RH qui s'exprime par une volonté de mobilité et de développement des compétences
- L'harmonisation de la planification des RH à la planification stratégique de l'entreprise
- L'intégration de la planification des RH aux diverses pratiques de gestion de l'organisation
- La communication des plans de RH
- La gestion efficace du changement

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.



# Conclusion

- La planification permet de susciter une discussion sur les enjeux/défis actuels et futurs de l'organisation.
- L'exercice de planification peut mener à certains changements pour anticiper des problèmes et les résoudre proactivement.
- Les spécialistes RH doivent accompagner le changement pour s'assurer qu'il mène au succès. Le changement peut générer beaucoup de résistance.
- Pour en savoir plus
  - REI1763 « Stratégie en gestion des RH »
  - MNG1463 « Gestion du changement »