

Une bonne planification permet d'établir les projections relatives aux besoins de main-d'œuvre des différents secteurs de votre entreprise. Vous pourrez ainsi compter sur des employés qualifiés, compétents et en nombre suffisant en tout temps.

La planification des besoins en ressources humaines permet aux entreprises :

- de mieux se préparer en vue des futurs besoins de main-d'œuvre;
- d'appuyer les activités de planification de la relève;
- d'aider à l'organisation de la formation, du maintien en emploi des travailleurs d'expérience et par le fait même d'augmenter la satisfaction au travail.

Les outils présentés dans ce chapitre sont d'une grande simplicité et vous aideront à effectuer une bonne réflexion sur les facteurs qui influencent votre planification de main-d'œuvre - c'est-à-dire « voir à long terme ».

Diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines

L'outil 1 :

- vous supportera dans la planification des activités de gestion des ressources humaines;
- vous permettra d'analyser les pratiques de votre organisation;
- vous dirigera sur des moyens à prendre afin de vous aider à retenir votre main-d'œuvre, d'augmenter la satisfaction de vos employés et de les soutenir dans la planification de leur carrière ou de leur retraite.

Cet outil permet de faire une bonne réflexion afin d'établir le bilan de la situation de l'entreprise.

En complément à l'outil 1, vous pouvez également consulter le chapitre 4 du Guide de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience disponible sur le site du Comité sectoriel de l'industrie textile du Québec : www.comitesectorieltextile.qc.ca.

Cliquez sur la rubrique « La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience » pour consulter l'outil # 14.

Processus de réflexion :

À la suite de l'analyse des 10 éléments de réflexion ci-dessous, vous pourrez définir un ordre de priorité et déterminer les dossiers auxquels vous devriez porter le plus d'attention.

Éléments de réflexion :

1. Organisation stratégique :

- Mission de l'entreprise
- Valeurs et vision de l'entreprise
- Objectifs stratégiques (de l'entreprise et des services)
- Structure organisationnelle (organigramme)
- Préoccupations de l'entreprise (ex. : mondialisation, pénurie de main-d'œuvre)

2. Dotation :

- Organisation des postes (descriptions et profils de qualifications)
- Liste d'employés
- Besoins de relève à court terme, plan de relève
- Identification des compétences à développer en lien avec la difficulté d'apprentissage du poste (échelle de progression des compétences)
- Recrutement (difficulté à combler certains postes)
- Sélection des candidatures – procédure, outils et tests de sélection

- Accueil et intégration des nouveaux employés
- Documents d'embauche
- Taux de roulement de la main-d'œuvre
- Motifs des employés qui quittent l'organisation

3. Rémunération :

- Structure de rémunération (classes - échelles - à la pièce)
- Conditions et avantages versus le marché
- Respect de la Loi sur l'équité salariale
- Politique de rémunération
- Gestion de l'assurance collective (réclamation, retour au travail)

4. Gestion courante :

- Indices de gestion des ressources humaines (absentéisme, assiduité, etc.)
- Organisation du travail (horaire, sécurité)
- Gestion des promotions internes
- Modes de participation des employés à divers aspects de la gestion (amélioration continue, formation, etc.)
- Budget de fonctionnement et allocations par centre de coûts
- Développement d'indices de performance tels que :
 - ⇒ Taux et indices de production (ventes)
 - ⇒ Taux et indices de qualité (gestion des plaintes)

5. Appréciation de la performance :

- Procédure et outils d'appréciation
- Participation des employés au processus
- Formes de reconnaissance du rendement
- Suivi auprès des employés

6. Communication :

- Mécanismes (affichage, bulletins d'information, portes ouvertes, etc.)
- Comités impliquant les employés
- Réunions d'information (hebdomadaires ou mensuelles)
- Réunions générales à fréquence régulière
- Communication des changements avant, pendant et après le processus
- Diffusion des indices de performance
- Implication sociale de l'entreprise

7. Formation :

- Respect des lois en vigueur
- Politique de formation
- Mise en place d'un comité de formation
- Projets de formation en cours
- Montant investi en formation

- Analyse des besoins annuels
- Procédure et outil d'identification des besoins/intérêts de formation
- Élaboration d'un plan annuel ou triennal :
 - ⇒ Identification des priorités
 - ⇒ Identification des ressources de formation
 - ⇒ Validation d'un calendrier de réalisations

8. Santé et sécurité :

- Comité de SST
- Politique de santé et sécurité
- Analyse du taux de cotisation de l'entreprise
- Analyse de la situation (nombre et types d'accidents, gravité et fréquence)
- Respect des normes :
 - ⇒ Loi sur la santé et sécurité au travail (LSST)
 - ⇒ Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (LATMP)
- Plan de prévention et mesures d'urgences (risques et moyens de prévention)
- Mécanisme de sensibilisation et formation des employés
- Gestion des dossiers administratifs (réclamation, suivi médical, etc.)
- Politiques diverses :
 - ⇒ Enquête-accident
 - ⇒ Assignation temporaire
 - ⇒ Tournée d'inspection
 - ⇒ Port d'équipements

9. Relations de travail :

- Processus de gestion des plaintes
- Comité de relations de travail
- Gestion de l'absentéisme
- Programme de reconnaissance
- Gestion de la discipline
- Gestion de la convention collective
- Politiques (vacances, temps supplémentaire, harcèlement au travail)

10. Gestion des mouvements internes :

- Politique ou règle de mutation, rétrogradation, promotion
- Progression et plan de carrière
- Impacts des changements technologiques sur la main-d'œuvre
- Gestion des départs volontaires
- Perspectives d'emploi : planification des mouvements
- Préparation de la relève – postes stratégiques
- Politique de retraite et de préretraite

Tableau résumé du diagnostic

Éléments de réflexion	Forces	Points d'amélioration	Priorités	Échéancier
1. Organisation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Mission et valeurs bien connues des employés Organigramme à jour 	<ul style="list-style-type: none"> Manuel des employés pas à jour Objectifs stratégiques inconnus des responsables d'atelier 	3	15-06-2007
2. Dotation	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'intégration complet Processus d'embauche efficace et participatif 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'intégration non respecté lors de l'embauche Description des postes pas à jour Taux de roulement élevé 	4	10-07-2007
3. Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Structure salariale souple qui permet d'offrir des défis intéressants aux employés 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de données sur les entreprises de la région et les conditions offertes 	10	24-03-2007
4. Gestion courante	<ul style="list-style-type: none"> Bonne gestion des promotions internes Participation significative des employés au programme d'amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> Horaires variables entraînant une augmentation du taux d'absentéisme et des départs volontaires Outils de planification de la main-d'œuvre pas développés 	2	02-04-2007
5. Appréciation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Bonne participation des employés dans le processus d'évaluation Calendrier des rencontres d'évaluation clairement défini 	<ul style="list-style-type: none"> Calendrier des évaluations pas respecté Manque de suivi sur les évaluations 	6	12-09-2007

Éléments de réflexion	Forces	Points d'amélioration	Priorités	Échéancier
6. Communication	<ul style="list-style-type: none"> Grande implication des employés envers les comités internes 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions hebdomadaires avec les employés afin de les informer des résultats de production 	8	03-12-2007
7. Formation	<ul style="list-style-type: none"> Identification des formateurs internes et formation adéquate 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse des compétences doit être améliorée Les priorités de formation doivent être établies 	7	30-10-2007
8. Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Procédure bien connue des employés en cas d'accidents Calendrier des inspections respecté Implication soutenue des employés 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse des moyens de prévention et des accidents survenus doit être augmentée Rendre disponible l'information aux employés 	5	05-09-2007
9. Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> Comité de relations de travail en place et bonne planification des rencontres Départs volontaires peu élevés dans l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Développer un programme de reconnaissance des employés Augmenter la présence du personnel de gestion dans l'usine 	9	11-02-2007
10. Gestion des mouvements internes	<ul style="list-style-type: none"> Programme de planification de la main-d'œuvre bien respecté 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le respect des procédures de gestion des mesures disciplinaires Encourager l'utilisation des outils de planification de main-d'œuvre 	1	22-04-2007

Établir vos priorités sur une échelle de 1 à 10, selon l'ordre dans lequel elles devraient être réalisées.

Planification de la relève

La planification de la relève permet d'établir les projections relatives aux besoins de main-d'œuvre des différents secteurs de votre entreprise. Ces projections peuvent s'échelonner sur une période de 1 à cinq ans, voire même 7 ans. Cet exercice vous permettra de compter sur des employés qualifiés, compétents et en nombre suffisant en tout temps.

L'outil 2 permet de dresser un portrait de la main-d'œuvre selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté et le poste occupé.

Le portrait actuel de la main-d'œuvre est présenté sous forme de graphique afin d'offrir une perspective de vos besoins futurs. Dans un fichier Excel, vous trouverez trois onglets identifiés sous les noms de « planification de la relève, planification 1 et planification 2 ».

Le tableau (planification de la relève) :

- Inscrire le nom de l'employé dans la première colonne et le poste occupé dans la dernière.
- Inscrire, dans les colonnes appropriées, la date de naissance, la date d'embauche et le nombre d'années d'ancienneté de chaque employé.

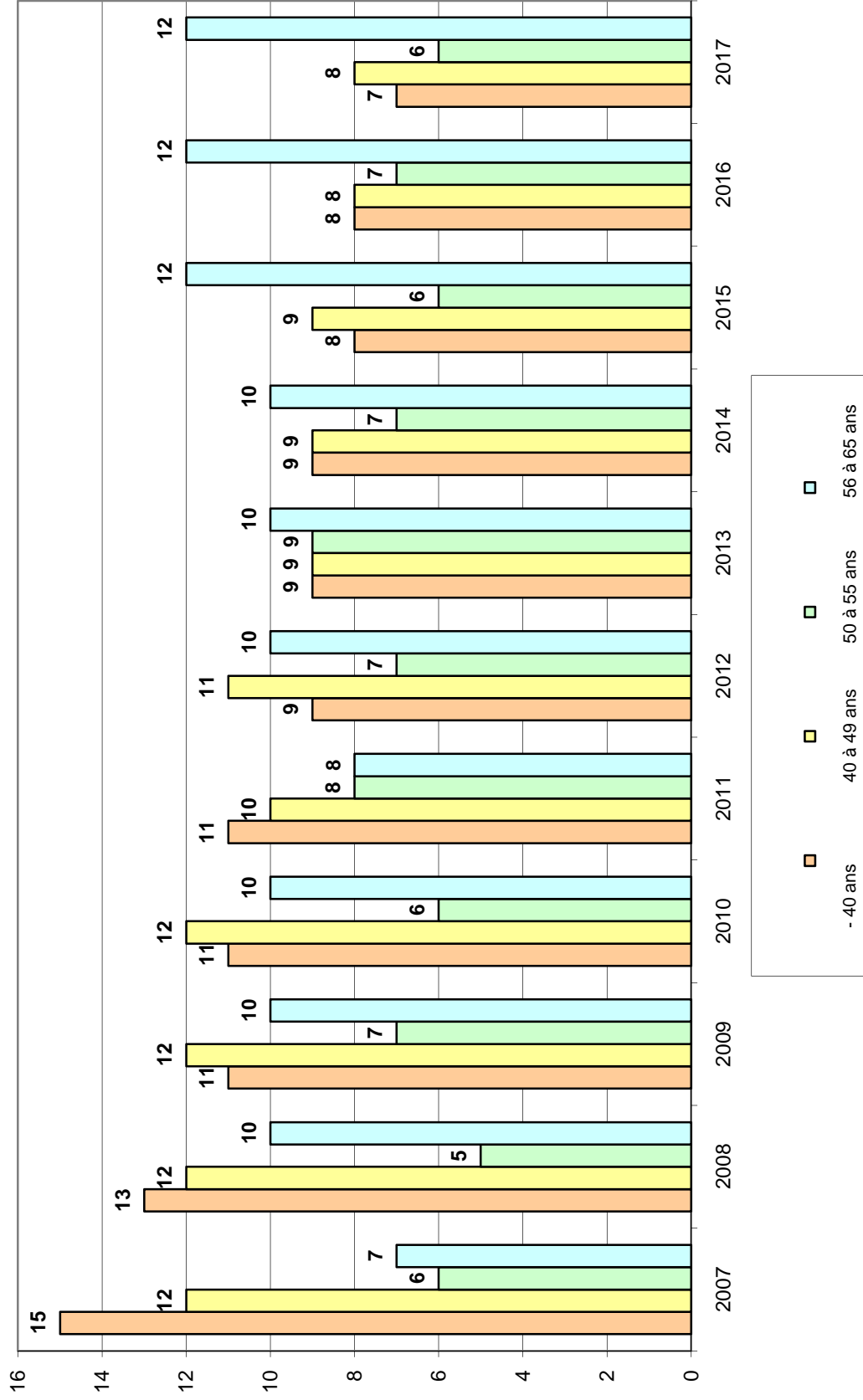
Le graphique (planification 1 et planification 2) :

- Inscrire manuellement dans le tableau « planification 2 » les données sur l'âge des employés par catégorie; l'ensemble sera transposé automatiquement sur le graphique « planification 1 ».

Planification de la relève

Nom et prénom	Date de naissance	Age au										Date d'embauche	Années d'ancienneté	Occupation	
		22-sept-04	22-sept-05	22-sept-06	22-sept-07	21-sept-08	21-sept-09	21-sept-10	21-sept-11	20-sept-12	20-sept-13				20-sept-14
Gélin, Ludovic	17 août 1941	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	02-mars-05	7	technicien en procédés
Courbe, Jean-Louis	31 juil. 1942	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	16-sept. 1981	23	opérateur de pulvérisateur
Émerville, Jocelyne	11 déc. 1942	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	15 nov. 1965	39	journalier
Dormant, Jean-Paul	20 sept. 1945	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	16 août 1999	6	ajusteur-monteur
Blanc, Françoise	12 août 1948	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	2 mars 1987	18	opérateur
Paquerette, Sylvio	11 déc. 1948	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	20 août 1984	21	finisseur-décorateur
Roi, Patrick	28 mai 1949	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	24 janv. 1973	32	technicien de production
Provence, Hélène	19 janv. 1950	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	19 août 1968	37	inspecteur (contrôleur) qualité
Michon, Mario	16 févr. 1950	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	21 août 1967	38	ingénieur de production industriel
Terrain, Réal	2 août 1951	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	28 mai 1979	26	découpeur
Mauvet, Nicolas	28 avr. 1953	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	15 juin 1970	35	assembleur
Blond, Jacqueline	11 mai 1953	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	15 avr. 1974	31	rouleur
Fiable, Jacques	1 déc. 1955	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	9 janv. 1978	27	peintre
Cabanon, Ginette	2 mai 1956	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	3 oct. 1978	26	préparateur de matières
Brun, Sylvain	1 sept. 1956	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	2 mai 1977	28	expéditeur-receveur
Natout, Stéphane	29 déc. 1958	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	10 mai 1977	28	machiniste
Don, Jean-Pierre	1 mars 1959	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	6 mars 2000	5	électromécanicien
Grand, Daniel	11 janv. 1960	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	22 avr. 2003	2	technicien au contrôle de qualité
Tout, Gérald	25 déc. 1960	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	23 mai 2000	5	technicien de procédé
Bleu, Sylvio	30 nov. 1962	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	15 mars 2004	1	machiniste
Géline, Michel	29 oct. 1963	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	20 oct. 1986	18	rouleur
Morin, Macha	5 janv. 1965	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	28 août 1986	19	opérateur
Chassé, Luc	23 nov. 1965	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	23 févr. 1987	18	inspecteur (contrôleur) qualité
Sévigny, Diane	7 févr. 1966	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	16 sept. 1986	18	assembleur
Dion, Jean	29 avr. 1966	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	2 févr. 1998	7	électromécanicien
Savage, Tony	16 nov. 1966	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	10 mai 2004	1	découpeur
Perreault, Jean-Guy	6 août 1969	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	17 mars 2000	5	finisseur-décorateur
Ladouceur, Annie	26 mars 1970	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	1 juin 1992	13	expéditeur-receveur
Picotte, Normand	7 janv. 1973	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	28 juin 1999	6	mécanicien d'entretien
Garand, Jacques	31 oct. 1974	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	2 févr. 2004	1	technicien au contrôle de qualité
Brunelle, Sylvie	16 avr. 1980	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	17 févr. 2004	1	ajusteur-monteur
Dubois, Jean-françois	17 mai 1980	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	25 août 2003	2	peintre
Dubois, Robert	10 janv. 1982	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	7 avr. 2003	2	machiniste
Cadorette, Steve	24 déc. 1982	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	3 juin 2002	3	préparateur de matières
Goupil, Gabriel	15 avr. 1983	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	4 févr. 2003	2	découpeur
Labranche, Bernard	2 août 1984	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	19 janv. 2004	1	technicien de production
Gougeon, Gilles	22 déc. 1984	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	17 mai 2004	1	ingénieur de production industriel

Employés atteignant l'âge de la retraite au cours des 10 prochaines années (Planification de la relève 1)



Planification de la relève 2				
	- 40 ans	40 à 49 ans	50 à 55 ans	56 à 65 ans
septembre 2007	15	12	6	7
septembre 2008	13	12	5	10
septembre 2009	11	12	7	10
septembre 2010	11	12	6	10
septembre 2011	11	10	8	8
septembre 2012	9	11	7	10
septembre 2013	9	9	9	10
septembre 2014	9	9	7	10
septembre 2015	8	9	6	12
septembre 2016	8	8	7	12
septembre 2017	7	8	6	12

Portrait de la main-d'œuvre par poste

Poste				Jour			Soir			Absences			
Num	Affectation temp.	Num	Permanent	Num	Permanent	Num	Permanent	Num	Affectation temp.	Num	Maladie	Num	Accident du travail
Opérateur de pulvérisateur													
246			Codère, Jean-Louis										
258			Cour, Stéphane										
178			Boisvenue, Jean										
Besoin	3	0	0										
Actuel	2	2	0										
Différence	-1	2	0										
Préparateur de matières premières													
123			Pierre, Denis										
153			Veilleux, Jocelyn										
Besoin	2	1	0										
Actuel	1	1	0										
Différence	-1	0	0										
Découpeur													
278			Châteauguay, Jean-Luc										
410			Blanchard, François										
364			Lajeunesse, Michel										
Besoin	3	1	0										
Actuel	2	1	0										
Différence	-1	0	0										
Peintre													
286			Provence, Michel										
339			Tout, Gérald										
359			Nantel, Stéphane										
Besoin	4	3	0										
Actuel	4	3	0										
Différence	0	0	0										
Assembleur													
127			Desjardins, Luc										
155			Cardinal, Réal										
231			Marin, Jacques										
331			Gélin, Ludovic										
Besoin	4	4	0										
Actuel	4	3	0										
Différence	0	-1	0										
Technicien en procédés													
10			Blanc, Pierre										
89			Jaune, Claude										
91			Tellier, Réal										
Besoin	5	2	0										
Actuel	5	2	0										
Différence	0	0	0										
Outilleur-mouliste													
145			Bontemps, Roger										
179			Doré, Jean-Louis										
Besoin	2	1	0										
Actuel	2	1	0										
Différence	0	0	0										
Total besoin	21	11	0										
Total actuel	18	12	0										
DIFFÉRENCE	-3	1	0										

Légende: Couleur bleu = maladie ou accident du travail

Num.= numéro de l'employé

TOTAL DES ABSENCES

2

2

Planification de main-d'œuvre

La planification de la main-d'œuvre aide à :

- déterminer les futurs besoins de main-d'œuvre;
- mettre en parallèle les ressources disponibles et les besoins prévisionnels afin d'assurer à l'entreprise un bon fonctionnement en matière de ressources humaines.

C'est, en résumé, l'analyse de l'offre (ressources disponibles) et de la demande (futurs besoins de main-d'œuvre).

Conditions :

Préalables : Connaître les objectifs stratégiques

Favorables : Effectuer la réflexion avec des membres du comité de direction

Étapes de mise en œuvre :

Étape 1

Dresser une liste des facteurs influençant la demande de main-d'œuvre pour une période d'un an. Pour vous aider, voici une liste de facteurs divisés par famille.

Facteurs Externes	Facteurs organisationnels	Facteurs humains
- économiques - sociaux - politiques - technologiques - concurrence des marchés	- plans stratégiques - budgets - prévision de ventes - prévision de production - nouvelle entreprise - structuration des emplois et de l'organisation	- retraites - démissions - congédiements - décès - congés sans solde

Étape 2

Dresser une liste des compétences à développer dans votre organisation.

Étape 3

Analyser le profil de votre main-d'œuvre afin de déterminer l'écart entre les compétences existantes et les compétences à développer.

Étape 4

Compléter le tableau de planification de la main-d'œuvre en inscrivant les activités de recrutement et les activités de formation à venir pour les 12 prochains mois.

À titre d'exemple, le tableau qui suit vous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les activités à venir.

Tableau de planification de main-d'œuvre

Inscrivez vos activités de recrutement et/ou de formation à réaliser :

Échéancier	Activités de recrutement		Activités de formation	
	Demande	Échéance	Demande	Échéance
Court terme 3 mois	2 opérateurs de chariot élévateur	08-03-2008	Formation SIMDUT 7 personnes à former	15-03-2008
Moyen terme 6 mois	Demande	Échéance	Demande	Échéance
	2 remplacements de congés maternité :			
	- Commis de bureau	14-06-2008	Formation logiciel comptable	24-05-2008
	- Opérateur d'extrudeuse	12-07-2008	Formation opérateur d'extrudeuse	21-06-2008
Long terme 12 mois	Demande	Échéance	Demande	Échéance
	25 personnes (agrandissement de l'atelier laminage)	01-02-2009	Formation SIMDUT Formation de base sur les procédés de laminage	01-02-2009 21-03-2009

Gestion de la liste d'employés

La liste d'employés vous sera particulièrement utile lors des mouvements de main-d'œuvre. Il est important de s'assurer de sa mise à jour constante.

En général, on y retrouvera les renseignements suivants : le nom de l'employé, sa date d'embauche et le poste occupé.

Voici un exemple :

Liste d'employés par atelier ou service			
Numéro d'employé	Nom de l'employé	Occupation	Date d'embauche
304	Lavoie, Bruno	Superviseur	29-01-2004
255	Beaupré, Roger	Lamineur	06-07-1999
233	Royer, Yvan	Ajusteur-monteur	23-05-1985

Des renseignements complémentaires peuvent s'ajouter tel que le numéro de téléphone, l'adresse, la formation complétée, l'équipe de travail.

Mise en garde : Une telle liste est confidentielle et doit toujours être utilisée exclusivement par les responsables du service des ressources humaines.

Ne ***jamais*** afficher ou donner des renseignements au téléphone à qui que ce soit sans avoir préalablement obtenu une autorisation signée de l'employé. Ceci vaut également pour la prise de références.

Nous vous suggérons d'informer le personnel de ces mesures afin qu'aucun ne divulgue de renseignements confidentiels.