

# CHAPITRE 6

# PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Seriez-vous prêt si, subitement, un employé démissionnait, tombait malade ou était congédié? Si la réponse est non, nous vous recommandons vivement de parcourir ce chapitre. PlastiCompétences a simplifié le processus à son maximum pour vous permettre d’avoir un plan d’action solide pour votre relève.

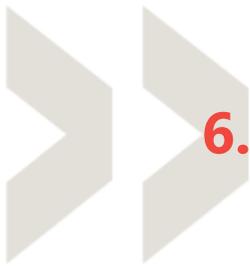
**Votre défi :** Être prêt à faire face à tout mouvement de personnel.

Ce chapitre vous donnera les règles pour être efficace dans la planification de la relève de votre entreprise. Reportez-vous à votre « Coffre à outils » situé sur le site Web de PlastiCompétences pour bénéficier de tous les outils développés et pouvoir les modifier à votre guise.

## APERÇU DU CHAPITRE

---

- 6.1 Obtenir l’appui de la direction **215**
- 6.2 Identifier les postes clés **216**
- 6.3 Sauvegarder les connaissances des postes clés **220**
- 6.4 Repérer et évaluer les employés intéressés **225**
- 6.5 Communiquez votre programme de gestion de la relève **228**
- 6.6 Élaborer et mettre en œuvre les plans de relève et de transfert de connaissances **230**
- 6.7 Évaluer l’efficacité du programme de gestion de la relève **231**
- 6.8 Bonus – Planification des remplacements **233**



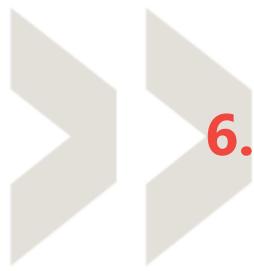
## 6.1.OBTENIR L'APPUI DE LA DIRECTION

### La condition numéro 1 du succès de votre programme de gestion de la relève

Comme tout programme lié à la gestion des ressources humaines, pour assurer le succès de la planification et de la gestion de votre relève, vous devez avoir l'appui de la direction. Une gestion de la relève suppose que l'entreprise favorisera la promotion interne (recrutement interne) et le développement des compétences (la formation). Ce faisant, du temps doit donc être accordé pour le développement et la coordination du programme de gestion de la relève et des fonds doivent être dégagés pour la formation des employés clés.

#### Votre argumentaire après de la direction :

- Augmentation de la satisfaction des employés et ainsi, augmentation du taux de rétention : l'employé ressent qu'il a de la valeur, le travail est stimulant, il est possible de se développer professionnellement, etc.;
- Poursuite de l'atteinte des objectifs opérationnels : création d'un bassin de candidats qualifiés et disponibles pour les postes clés;
- Préservation de la mémoire organisationnelle : transfert des connaissances des postes clés;
- Bonification de la réputation externe de l'entreprise en tant qu'employeur de choix : l'employeur investit dans son personnel et lui offre des possibilités d'avancement.



## 6.2. IDENTIFIER LES POSTES CLÉS

Tous les postes d'une entreprise sont importants

**Poste clé, définition :** Postes qui ont une grande influence sur les activités de votre entreprise et qui, étant donné leurs compétences spécialisées ou leur niveau d'expérience, seraient difficiles à remplacer. En l'absence d'employé à ces postes, l'entreprise ne pourrait atteindre ses objectifs stratégiques et plusieurs personnes dans l'entreprise souffriraient de ces absences.

### Comment identifier les postes clés

1. Dessinez un organigramme de la situation actuelle de votre organisation (outil I du présent chapitre);
2. Ciblez vos besoins actuels et futurs et ajustez votre organigramme pour vous assurer d'avoir un portrait réel de votre situation à court moyen terme : (outil I du présent chapitre)
  - Quels postes seront à ajouter ou à retirer pour appuyer le plan stratégique?
  - Quels sont les départs prévus ou probables à venir (retraite, congé de maternité, fin de contrat, etc.)?
  - Quels postes deviendront obsolètes (en raison de la fin d'un projet, par exemple)
3. Identifiez les postes clés (outil I du présent chapitre)
  - Quels postes rendraient l'atteinte des objectifs actuels et futurs difficiles à atteindre s'ils étaient vacants?
  - Quels postes seraient difficiles à combler en raison des connaissances spécialisées et particulières qu'ils nécessitent? (parfois cela est dû à la personne qui détient le poste)
  - Quels postes ont toujours été difficiles à combler ou font/feront l'objet d'une pénurie sur le marché du travail?

#### 4. Créez l'inventaire de vos postes clés (outil II du présent chapitre)

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé deux outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils d'identification des postes clés. Vous trouverez les explications de ces documents ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

I

**Organigramme-Relève** : Cet outil vous permettra d'obtenir une vue d'ensemble de votre structure organisationnelle et de cibler quels sont vos postes clés.

II

**Inventaire de la relève potentielle aux postes clés** : Cet outil est utile pour répertorier tous les postes clés de votre organisation et y inscrire quels employés sont susceptibles d'occuper ces postes une fois qu'ils seront vacants.

# ORGANIGRAMME-RELÈVE

**OUTIL I**  
**CHAPITRE 6.2**

Voici les explications et les astuces pour adapter votre Organigramme-Relève.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre organigramme

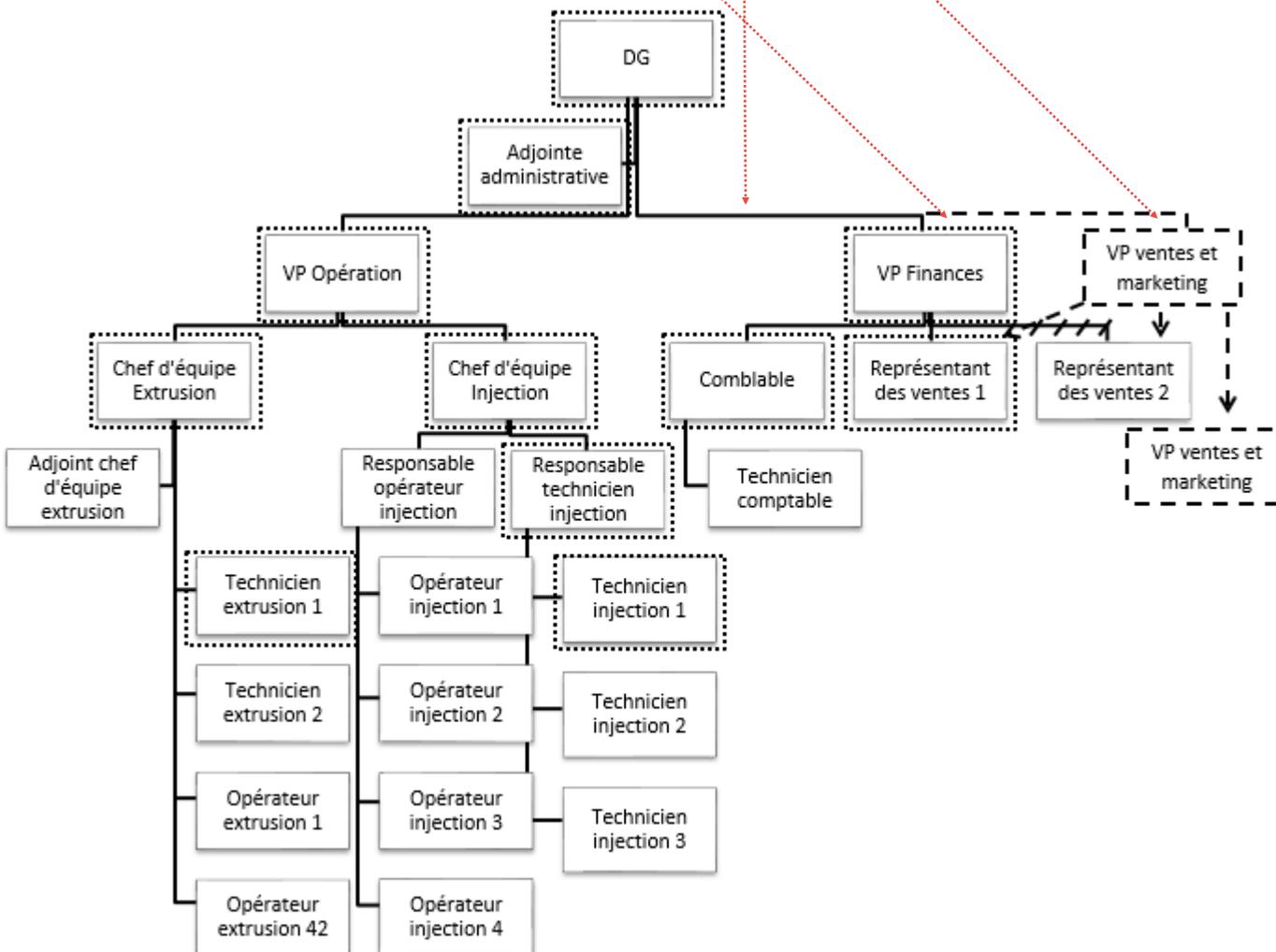
### ASTUCE 1

Utilisez les modèles d'organigramme proposé par Word dans l'onglet SmartArt ou dessinez-le vous-même à la main.

### ASTUCE 2

Répéter cet exercice toutes les années, car il est probable que votre situation change régulièrement.

Étape 1	Dessinez votre situation actuelle	<input type="checkbox"/>
Étape 2	Identifiez vos besoins actuels et futurs	<input type="checkbox"/>
Étape 3	Identifier des postes clés	<input type="checkbox"/>



# INVENTAIRE DE LA RELÈVE POTENTIEL AUX POSTES CLÉS

## OUTIL II

### CHAPTITRES 6.2+6.4

Voici les explications et les astuces pour créer votre Inventaire de la relève potentiel aux postes clés.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre inventaire.

#### ASTUCE 1

Utilisez cet outil à titre de référence uniquement. En aucun cas les noms qui seront inscrits à cet endroit ne doivent être garantis. Seul le développement de l'employé suivant le plan de développement déterminera au final qui obtiendra le poste.

Inscrire le titre de tous les postes clés ciblés

Liste des postes clés	Employés potentiels	Forces	À améliorer
<i>DG</i>			
<i>Adjointe administrative</i>			
<i>VP opérations</i>			
<i>VP finance</i>			

## 6.3.SAUVEGARDER LES CONNAISSANCES DES POSTES

**Votre mémoire organisationnelle est l'une des choses les plus précieuses dans votre organisation**

**Mémoire organisationnelle, définition :** Ensemble des connaissances et de savoir-faire de vos employés.

Dès que vous identifiez un poste clé, assurez-vous de capturer toutes les connaissances du détenteur du poste et de les stocker en lieu sûr. De cette façon, peu importe le moment où cette personne quittera, vous pourrez faire un bon transfert des connaissances et continuer d'atteindre vos objectifs.

**Comment sauvegarder les connaissances aux postes clés :**

1. Convoquez le ou les détenteur(s) du poste clé à deux rencontres de deux heures chacune avec une semaine ou un mois d'intervalle entre les deux moments. De cette façon vous permettrez aux employés de retourner exercer leurs fonctions et de nouvelles idées leur viendront en tête;
2. Demandez au(x) détenteur du poste de dresser un portrait précis du poste clé (outil III du présent chapitre);
3. Demandez au gestionnaire immédiat du poste clé de bonifier le portrait, au besoin;
4. Transformez le portrait du poste en plan d'entraînement à la tâche pour assurer un transfert de connaissances structuré aux nouveaux détenteurs de poste (outil VII : *Plan d'entraînement à la tâche*, Chapitre 4 : *Formation*).

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé un outil que vous pourrez utiliser pour concevoir votre outil de sauvegarde des connaissances. Vous trouverez les explications de ce document ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également de la version personnalisable dans votre « Coffre à outils », qui est disponible sur le site Web de PlastiCompétences.



**Questionnaire des descriptions de postes clés :** Cet outil vous permettra d'obtenir un portrait détaillé du poste clé ainsi que des « trucs et astuces » du ou des détenteur(s) de poste

# QUESTIONNAIRE DES DESCRIPTIONS DE POSTES CLÉS

## OUTIL III CHAPITRE 6.3

Voici les explications et les astuces pour créer votre Questionnaire des descriptions des postes clés.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre questionnaire.

### ASTUCE 1

L'information contenue dans cet outil représente une vraie mine d'or. Laissez suffisamment de temps au(x) détenteur du poste pour tout inscrire « ses secrets » concernant le poste.

### ASTUCE 2

Prenez tous les moyens pour conserver votre mémoire organisationnelle à l'interne. Personne n'est mieux placé que les détenteurs de postes pour bien présenter leur travail, surtout si ces derniers ont plusieurs années d'expérience.

Date :	22 janvier 2017
Titre du poste clé :	Chef d'équipe extrusion
Détenteur du poste clé :	Responsable technicien injection , Éric Gingras
Service/département :	Injection

1. Dresser la liste des tâches exécutées à ce poste en inscrivant d'abord celles qui sont faites sur une base régulière et en terminant avec les tâches particulières, donc celles qui sont plus rares. Bonifier cette liste en inscrivant vos trucs et astuces, vos observations, etc. Inscrivez le plus de détails possible.

Listes des tâches	Trucs et astuces
• Démarrer la machine tous les matins	• Attention, sur la machine A, il faut peser
• Aller chercher la matière première	• Y aller le plus tôt possible, car dès que la
• Sortir les outils	• N-A

## 2. Y a-t-il d'autres tâches effectuées mensuellement ou annuellement?

Listes des tâches	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ménage du locker</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>N-A</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire l'inventaire des outils</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attention il y en a souvent sur les postes de travail, demandé aux gars de te les</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rapport mensuel</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Modèle dans le dossier bleu</i></li> </ul>

## 3. Indiquer les responsabilités de ce poste par rapport aux clients de l'entreprise

Listes des responsabilités	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Appeler le client s'il y a du retard</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Voir avec les autres équipes s'ils peuvent aider, souvent l'équipe d'opérateur</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respecter les commandes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En aucun cas, on peut prendre la décision de changer la quantité ou la matière première, si on manque de quelque chose</i></li> </ul>

## 4. Indiquer les responsabilités de ce poste par rapport aux collègues

Listes des responsabilités	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Responsable de 3 opérateurs injections</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guy est le plus ancien, il n'aime pas faire du surtemps. Jeanne par contre est</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Collaboration étroite avec l'équipe d'opérateur</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conserver la bonne relation avec l'équipe d'opérateur injection, car ils nous aident beaucoup en période de rush. Alain</i></li> </ul>

### 5. Quelle est la formation et/ou l'expérience requise pour ce poste?

Liste des formations et/ou expérience	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formation gestionnaire</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Super formation offerte par PlastiCompétences qui a été très bénéfique</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>DEC plasturgie</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Minimum!</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Expérience 5 ans</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Minimum pour bien connaître le processus à mon avis et pour aider les</i></li> </ul>

### 6. Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste?

Liste des compétences	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bonne communication</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Répéter les objectifs à l'équipe toute la</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capable de résoudre des problèmes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il arrive très souvent qu'on problème arrive, il faut être vite</i></li> </ul>

### 7. Quelles sont les qualités requises pour occuper le poste?

Listes des responsabilités	Trucs et astuces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sens de l'observation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aucune, aucune, erreur n'est tolérée, il est</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comportement sécuritaire</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>N-A</i></li> </ul>

## 8. Autres renseignements à fournir

*Grande collaboration avec le syndicat*

---

---

---

---

## 6.4. REPÉRER ET ÉVALUER LES EMPLOYÉS INTÉRESSÉS

### Trouver le match parfait

Trouver un remplaçant pour un poste clé équivaut à trouver un employé pour un poste vacant; il faut démarrer un processus de recrutement à la différence que cette fois, on priorise le personnel interne.

Repérer et évaluer les employés ne veut pas dire nécessairement dire que vous êtes prêts à remplacer le détenteur du poste à court terme, vous pouvez débiter vos observations et démarrer le processus de recrutement et de transfert de connaissances en vue d'être prêt le moment voulu.

Il est possible qu'aucun employé ne réponde aux besoins du poste et ce, peu importe le plan de relève offert. Dans un tel cas, il faudra commencer à rechercher des candidats externes.

#### Comment repérer et évaluer les employés intéressés:

1. Repérez des employés ayant le potentiel de répondre aux besoins des postes clés :
  - Au moment de la ou des évaluations de rendement, questionnez l'employé sur son intérêt à occuper d'autres postes au sein même de l'entreprise à court-moyen-long terme (un espace est prévu à cet effet dans l'outil I : *Formulaire d'évaluation de performance*, Chapitre 5 : *Gestion de la performance*);
  - Faites vous-même une étude de votre bassin de la main-d'œuvre pour identifier vos meilleurs talents. Redécouvrez les CV des employés en postes ou questionnez les gestionnaires. Parfois les meilleurs candidats sont les plus discrets.
2. Démarrez un processus de recrutement tel que présenté dans le Chapitre 1 : *Recrutement*, de ce Guide RH
  - *Étude de candidatures* (Chapitre 1.4)
  - *Entrevue téléphonique* (Chapitre 1.5)
  - *Entrevue personne* (chapitre 1.6) pour assurer un transfert de connaissances structuré aux nouveaux détenteurs de poste (outil VII : *Plan d'entraînement à la tâche*, Chapitre 4 : *Formation*)

3. Repérez entre un et trois candidats potentiels qui répondent aux besoins des postes clés (outil III du présent chapitre)

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé un outil que vous pourrez utiliser pour concevoir votre outil qui vous permettra de repérer et d'évaluer les employés intéressés aux postes clés. Vous trouverez les explications de ce document ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également de la version personnalisable dans votre « Coffre à outils », qui est disponible sur le site Web de PlastiCompétences.



**Inventaire de la relève potentielle aux postes clés :** Cet outil vous aidera à répertorier tous les postes clés de votre organisation et y inscrire quels employés sont susceptibles d'occuper ces postes une fois qu'ils seront vacants.

# INVENTAIRE DE LA RELÈVE POTENTIEL AUX POSTES CLÉS

## OUTIL II

### CHAPTITRES 6.2+6.4

Voici les explications et les astuces pour créer votre Inventaire de la relève potentiel aux postes clés.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre inventaire.

#### ASTUCE 1

Utilisez cet outil à titre de référence uniquement. En aucun cas les noms qui seront inscrits à cet endroit ne doivent être garantis. Seul le développement de l'employé suivant le plan de développement déterminera au final qui obtiendra le poste.

Inscrire le nom des employés que vous avez sélectionnés pour le remplacement d'un poste clé et inscrire leurs forces et ce qu'ils doivent améliorer. Lorsque le poste sera officiellement vacant vous aurez une bonne idée de vers qui vous tourner.

Liste des postes clés	Employés potentiels	Forces	À améliorer
<b>DG</b>	<i>Claude Gaudet, VP opération</i>	<i>Solide expérience, connaît tout</i>	<i>Connaissance finance</i>
	<i>Serge Jacques, VP finance</i>	<i>Fin stratège</i>	<i>Leadership</i>
<b>Adjointe administrative</b>	<i>Maryse Leduc, technicienne comptable</i>	<i>Motivée et travaillante</i>	<i>Bilinguisme</i>
<b>VP opérations</b>	<i>Luc Turmel, Chef d'équipe extrusion</i>	<i>Impliqué et reconnu</i>	<i>Leadership</i>
	<i>Hamed Badi, Chef d'équipe injection</i>	<i>Leadership</i>	<i>Organisation</i>
<b>VP finance</b>	<i>N-A, recrutement externe</i>		

## 6.5. COMMUNIQUER VOTRE PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

La communication est la clé du succès

Informar les employés qu'un programme de gestion de la relève est en place dans l'entreprise est une excellente stratégie de motivation et de rétention. Il faut cependant porter une attention particulière sur l'information à transmettre (quoi), le moment de le faire (quand) et la façon de le faire (comment).

**Comment communiquer votre programme de gestion de la relève :**

**1. Informez les employés de l'existence d'un programme de gestion de la relève :**

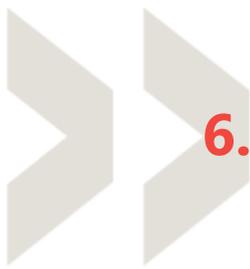
- **Quoi :**
  - Comment déposer leur candidature
  - Comment se déroulera la sélection des candidats
  - La nécessité des plans de formation et de transfert de connaissances
- **Quand :**
  - À l'embauche
  - Lors des évaluations de rendement (un espace est prévu à cet effet dans l'outil I : *Formulaire d'évaluation de la performance*, Chapitre 5 : *Gestion de la performance*)
  - Lors des formations
  - En tout temps
- **Comment :**
  - Verbalement
  - Par écrit sur une affiche où il serait tout simplement écrit par exemple « *Ici on gère la relève* » et dans le Manuel de l'employé (outil VIII : *Manuel de l'employé* : Chapitre 3 : *Accueil et intégration*)

## 2. Informez les employés de la disponibilité d'un poste clé

- **Quand :**
  - Dès que possible. Assurez-vous que le titulaire du poste actuel soit au courant de votre démarche.
- **Quoi :**
  - Comment déposer une candidature.
  - Comment se déroulera la sélection des candidats.
- **Comment :**
  - Affichage interne (outil III : *Affichage de poste interne*, Chapitre 1 : *Recrutement*).
  - Verbalement à tous.

## 3. Informez les candidats des résultats

- **Quand :**
  - Dès que possible.
- **Quoi :**
  - Candidat retenu : Informer les candidats de leur sélection pour participer à un plan de relève et de transfert de connaissance. Faites attention de ne jamais leur promettre l'obtention du poste. La nomination officielle devrait dépendre de la réalisation de ce plan.
  - Candidat non retenu : Agissez avec tact, ces employés ont démontré un intérêt pour demeurer dans votre entreprise à long terme. Encouragez-les essayer de nouveau lorsqu'un poste se libérera, le cas échéant.
- **Comment :**
  - Verbalement et par écrit au besoin.



## 6.6. CRÉER ET METTRE EN ŒUVRE LES PLANS DE RELÈVE ET DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

### Débuter le perfectionnement

Assurez-vous que les employés visés pour éventuellement occuper un poste clé seront prêts et performants au moment souhaité. Différentes activités devront être organisées et dirigées pour y arriver. Les concepts abordés dans le Chapitre 4 : *Formation* du présent Guide RH s'appliquent en gestion de la relève

#### Comment créer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert de connaissance :

- 1. Définissez les besoins de formation** (Chapitre 4.1)  
En regard du profil actuel du ou des candidats sélectionnés et du portrait des postes clés, déterminez quelles sont les compétences ou connaissances à développer.
- 2. Planifiez la formation** (Chapitre 4.2)  
Créer votre bilan et votre calendrier des formations pour les postes clés. Certains seront à gérer rapidement, d'autres pourront débuter plus tard.
- 3. Diffusez la formation** (Chapitre 4.3)  
Assurez-vous que tout est en place pour offrir des formations de qualité à vos employés.
- 4. Évaluez la formation** (Chapitre 4.4)  
Assurez-vous que les formations sont adaptées et que vos employés détiennent les nouvelles compétences souhaitées.

## 6.7. ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

### Un programme qui donne des résultats

Cette étape consiste à valider la fiabilité de votre programme de gestion de la relève et donc, vous assurer qu'il répond à vos besoins quant à la gestion de vos postes clés.

#### Comment valider l'efficacité de votre programme :

1. Répondez au questionnaire (outil VI du présent chapitre)
2. Effectuez constamment une mise à jour du programme et de ses outils.

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé un outil que vous pourrez utiliser pour concevoir votre outil d'évaluation de l'efficacité de votre programme de gestion de la relève. Vous trouverez les explications de ce document ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également de la version personnalisable dans votre « Coffre à outils », qui est disponible sur le site Web de PlastiCompétences.

**IV**

**Questionnaire sur l'efficacité du programme de gestion de la relève :** Cet outil vous permettra de confirmer la performance de votre programme.

# QUESTIONNAIRE SUR L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

**OUTIL IV**  
**CHAPTITRE 6.7**

Voici les explications et les astuces pour adapter votre Questionnaire sur l'efficacité du programme de gestion de la relève.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de

### ASTUCE 1

Répondez à ce questionnaire avant le lancement de votre programme pour mesurer l'amélioration de votre gestion de la relève.

### ASTUCE 2

Évaluez régulièrement votre programme et apportez les corrections nécessaires au besoin.

Questions	Réponses et explications				
	Dates	02/2015	03/2016	03/2017	mm/aa
1. Nombre de postes clés vacants actuellement					
2. Nombre moyen de jours qu'un poste clé demeure vacant					
3. Pourcentage des postes comblés à l'interne					
4. Taux d'abandon des employés qui participent à des plans de relève					
5. Rendement moyen des nouveaux employés qui occupent un poste clé					
6. Le programme de gestion de la relève est révisé régulièrement					

Si vos plans de développement ne sont pas adéquats, vos employés se décourageront. Consultez le Chapitre 4 : *Formation*

## 6.8. BONUS - PLANIFICATION DES REMPLACEMENTS

Diminuer les effets néfastes des absences spontanées, des retards, des départs hâtifs et des démissions non prévus en planifiant des « Plans B »

Certains postes dans l'entreprise sont plus susceptibles d'être régulièrement vacants, notamment les postes où le salaire est bas et où les conditions de travail sont difficiles. Tous les postes de l'entreprise sont importants et il convient de porter une attention sur la méthode à employer en cas d'absence non prévue à un poste. Nous vous suggérons de mettre en place un processus qui vous permettra de cibler rapidement quel employé considérer pour remplacer un poste vacant.

### Comment faire une planification des remplacements :

1. Dresser un portrait des besoins de formation par poste (outil I : *Portrait des besoins de formation par poste*, Chapitre 4 : *Formation*)
2. Créez un registre des formations des employés (outil II : *Registre des formations*, Chapitre 4 : *Formation*)
3. Créez et maintenez à jour votre Tableau de planification des remplacements (outil V du présent chapitre)
4. Demandez aux employés lors des évaluations de rendement pour quel(s) poste(s) ils ont un intérêt pour un remplacement. Une section a été prévue à cet effet dans l'outil I, *Formulaire d'évaluation de performance*, Chapitre 5 : *Gestion de la performance*)

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé un outil que vous pourrez utiliser pour concevoir votre outil de planification des remplacements. Vous trouverez les explications de ce document ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », qui sont disponibles sur le site Web de PlastiCompétences.

**V**

**Tableau de planification des remplacements :** Cet outil vous permettra de cibler rapidement les remplacements potentiels à un poste

# TABLEAU DE PLANIFICATION DES REPLACEMENTS

## OUTIL V

### CHAPITRE 6.8

Voici les explications et les astuces pour adapter votre Tableau de planification des remplaçants.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de PlastiCompétences pour personnaliser votre tableau.

#### ASTUCE 1

Les remplaçants doivent répondre aux besoins du poste en terme de formation. Formez vos employés pour les rendre plus mobiles.

#### ASTUCE 2

Nous vous conseillons de cibler deux remplaçants potentiels. De cette façon, vous aurez davantage de chance qu'une de ces deux personnes puisse se libérer et remplacer la personne manquante.

#### ASTUCE 3

Il est déconseillé de nommer un remplaçant qui travaille dans la même équipe que le titulaire du poste. Normalement lorsque vous chercherez un remplaçant c'est qu'il y a un manque DANS l'équipe.

#### ASTUCE 4

Lorsqu'une absence survient, vérifier si le remplaçant peut être lui-même remplacé par son remplaçant ou si son poste peut être vacant temporairement.

Nom et prénom	Poste	Remplaçant #1	Remplaçant #2
<i>Gélin, Ludovic</i>	<i>technicien en procédés</i>	<i>Beaubien, Rémi</i>	<i>Doyon, Joannie</i>
<i>Dormant, Jean-Paul</i>	<i>ajusteur-monteur</i>	<i>Croteau, Claude</i>	<i>Kennedy, Richard</i>
<i>Brunelle, Sylvie</i>	<i>ajusteur-monteur</i>	<i>Allouette, Annie</i>	<i>Legris, Jacques</i>
<i>Mauvet, Nicolas</i>	<i>assembleur</i>	<i>Boisjoli, Carie</i>	<i>Hamel, Mohamed</i>

Si aucun employé n'a les qualifications pour remplacer rapidement, veuillez prévoir de la formation interne pour pallier cette situation