Sylvie St-Onge
Sylvie Guerrero
Victor Haines
Jean-Pierre Brun

Relever les défis de la gestion des ressources humaines

4e édition

gaëtan morin éditeur
CHENELIÈRE ÉDUCATION

Chapitre

2

LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

La planification des ressources humaines

Démarche de **prévision des besoins de l'organisation** en matière de personnel (la demande) et **de la disponibilité** (l'offre) de celui-ci.

Permet à l'organisation de prendre les **mesures appropriées** pour pouvoir compter sur les **personnes qu'elle requiert**, avec les **compétences voulues**, en **temps opportun**.

Les besoins en ressources humaines

Ils expriment la demande, de la part de l'organisation, d'effectifs et de compétences.

- Dimension **quantitative**:
  - Elle renvoie à la prévision des niveaux d'effectifs à temps plein ou à temps partiel ou même de personnel temporaire.
  - Elle s'exprime par le nombre d'emplois ou par les niveaux d'effectifs.

- Dimension **qualitative**:
  - Elle correspond à la nature des besoins en ressources humaines.
  - Elle s'exprime en termes de disponibilité des talents, des connaissances, des compétences, des expertises ou des profils.

La disponibilité des ressources humaines

Elle renvoie à l'offre interne ou externe d'effectifs et de compétences.

- L'analyse de l'**offre interne** de travail considère les personnes au sein même de l'organisation.
- L'analyse de l'**offre externe** de travail s'intéresse aux futures ressources humaines compétentes présentes en dehors de l'organisation (soit à l'échelle locale, nationale ou internationale) ainsi qu'à la capacité de l'organisation d'attirer ces ressources.

L'importance de planifier les ressources humaines

L'importance de planifier les ressources humaines	
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 gestion des ressources humaines. Contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation. Éviter les surplus et les pénuries de personnel. Favoriser le développement des compétences des ressources humaines.
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.

Le partage des responsabilités en matière de planification des ressources humaines

Les responsabilités en matière de planification des ressources humaines	
Gouvernement	Réguler l'offre de travail par ses politiques d'immigration et de mobilité de la main-d'œuvre. Améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité des travailleurs.
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 ressources humaines.
Cadres	Faire des prévisions quant aux besoins en ressources humaines. Faire des prévisions quant à la disponibilité des ressources humaines. Communiquer toute information pertinente à l'égard de l'évolution des effectifs. Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines.
Professionnels des ressources humaines	Gérer le processus de planification des ressources humaines. Analyser et communiquer les changements se produisant dans l'environnement interne et externe. Faire des prévisions en matière de GRH. S'assurer que l'organisation aura les ressources humaines requises pour réaliser sa stratégie d'affaires 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.
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 ressources humaines.

La planification des ressources humaines comme vecteur d'adaptation

La planification des ressources humaines peut s'avérer nécessaire lorsque certaines **exigences** interpellent la **capacité d'adaptation de l'organisation**, notamment:

- l'adaptation à de nouvelles stratégies d'affaires;
- l'adaptation à l'évolution technologique;
- l'adaptation à la situation économique;
- l'adaptation à la «guerre des talents»;
- l'adaptation au vieillissement de la main-d'œuvre;
- l'adaptation à la génération Y;
- l'adaptation à la diversité de la main-d'œuvre.

La prévision des besoins en ressources humaines

La planification des ressources humaines exige que l'on prête attention aux dimensions:

- **quantitative**, qui se traduit par des **projections d'augmentation**, de **stabilité** ou de **baisse** des besoins en personnel;
- **qualitative**, qui fait notamment référence au **savoir**, au **savoir-faire** et au **savoir-être**.

Les méthodes subjectives de prévision des besoins en ressources humaines

Méthodes de prévision qui reposent sur le **bon jugement** des personnes qui participent à l'exercice de planification.

- **Les prévisions basées sur le jugement des gestionnaires**
  - Méthode qui consiste à sonder chaque gestionnaire sur les besoins en ressources humaines dans son unité.
- **La méthode Delphi**
  - Méthode qui se caractérise par une interaction indirecte des participants et par l'intervention d'un «intermédiaire» qui résume l'information et coordonne les activités du groupe.

Les méthodes objectives de prévision des besoins en ressources humaines

Méthodes de prévision qui font intervenir la mesure d'un **taux de changement**.

- **L'extrapolation**
  - Méthode qui consiste à appliquer à l'avenir un taux de changement observé dans le passé.
- **La projection des tendances**
  - Méthode qui établit une relation statistique entre une ou plusieurs variables et le nombre d'emplois.

La prévision de la disponibilité des ressources humaines

Elle consiste à déterminer **combien de personnes seront disponibles** pour travailler dans l'organisation et si **leurs compétences** sauront répondre aux besoins en ressources humaines.

Les talents peuvent se trouver tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

- **À l'interne**, la prévision de la disponibilité des ressources humaines se fonde sur l'**analyse des personnes** travaillant déjà dans l'organisation.
- **À l'externe**, les talents se trouvent sur le **marché du travail** local, régional, national ou international.

Les méthodes de prévision de la disponibilité interne des ressources humaines

- **L’inventaire des ressources humaines**
  - Méthode qui consiste à produire un inventaire de la situation actuelle des effectifs au sein de l’entreprise. Elle vise une description soit quantitative, soit qualitative de la situation.
- **Le tableau de remplacement**
  - Démarche de planification du remplacement des postes clés dans la structure d’emplois de l’entreprise.

Les méthodes de prévision de la disponibilité interne des ressources humaines (*suite*)

- **La planification de la relève**
  - Méthode qui consiste à établir un plan pour une succession ordonnée de personnes susceptibles d'occuper les postes clés au sein d'une organisation.
- **L'analyse des mouvements de personnel**
  - Méthode qui consiste à réaliser des projections basées sur l'analyse des mouvements de personnel.

Les méthodes de prévision de la disponibilité externe des ressources humaines

- **À l'échelle locale**, l'information se trouve dans les journaux locaux, les rapports d'associations d'employeurs ou d'autres organismes qui œuvrent dans la municipalité ou la région ciblée.
- **À l'échelle nationale**, certains organismes comme l'Institut de la statistique du Québec ou Statistique Canada peuvent fournir de précieuses données.
  - L'alphabétisation
  - La fécondité
  - L'âge médian de la population
  - Le système d'éducation
  - La participation au marché du travail
  - Le niveau de chômage
  - L'immigration

L’appréciation des écarts entre les besoins et la disponibilité

- **La pénurie quantitative des ressources humaines**
  - Prévisions de besoins supérieures aux prévisions de la disponibilité des ressources humaines.
- **La pénurie qualitative des ressources humaines**
  - Insuffisance des compétences relatives aux nouveaux besoins de l’entreprise.
- **Le surplus quantitatif des ressources humaines**
  - Prévisions de disponibilité supérieures aux besoins en ressources humaines.
- **Le surplus qualitatif des ressources humaines**
  - Compétences des employés trop élevées par rapport aux exigences des emplois.

La planification des ressources humaines dans le secteur public

- La planification des ressources humaines y est souvent **plus structurée et formalisée**.
- La grande taille des organisations y favorise les **cheminements de carrière à l'interne** dans un contexte de relative sécurité d'emploi.
- Les **budgets** des organisations y sont souvent trop limités pour que des postes puissent être ouverts en fonction des besoins.
- Les **conditions de travail** y sont souvent moins avantageuses.
- La question de l'**équité en matière d'emploi** y occupe une place plus importante que dans le secteur privé.

La planification des ressources humaines dans les milieux syndiqués

- La planification des ressources humaines **s'inscrit à l'intérieur des rapports collectifs de travail**.
- La présence syndicale peut avoir une certaine capacité de nuisance susceptible d'**influer sur les besoins en personnel et la disponibilité** de celui-ci de même que sur les **choix possibles en cas de déséquilibre** entre les deux.
- L'employeur peut décider de faire appel à une approche de planification des ressources humaines en reconnaissant la **convention collective comme le mode principal de coordination des actions** des uns et des autres.

La planification des ressources humaines à l’international

La planification des ressources humaines à l’international se réalise à une **plus grande échelle** et la **mobilité** des ressources à l’international y représente une question centrale.

Les conditions de succès de la planification des ressources humaines

Les conditions de succès de la planification des ressources humaines	
• L'engagement de la direction • L'accès à des données fiables sur les ressources humaines, notamment sur les compétences, les potentiels et le profil démographique • L'adhésion du personnel aux plans de ressources humaines qui s'exprime par une volonté de mobilité et de développement des compétences	• L'harmonisation de la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise • L'intégration de la planification des ressources humaines aux diverses pratiques de gestion de l'organisation • La communication des plans de ressources humaines