

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

UNE DÉMARCHE À PRIVILÉGIER

**Direction des mesures et des services
Juin 2005**

Remerciements

Outre l'équipe de la Direction des mesures et des services d'Emploi-Québec, quelques personnes ont apporté une contribution significative à ce document. Nous désirons les en remercier. Il s'agit de :

Serge Cloutier, conseiller aux entreprises au Centre local d'emploi de Brossard

Christian Galarneau, directeur général du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

Michel Girard, conseiller aux entreprises au centre local d'emploi de Terrebonne

Steeve Gauthier, conseiller aux entreprises aux centres locaux d'emploi d'Ahunatic et de St-Michel;

Jean Pellerin, responsable régional des services aux entreprises pour Emploi-Québec, région de l'Estrie.

Table des matières

INTRODUCTION	4
COMPOSITION ET ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE DE GPRH.....	5
ÉTAPE 1 LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE.....	6
ÉTAPE 2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DANS L'ENTREPRISE....	8
ÉTAPE 3 ANALYSE DES ÉCARTS ET ZONES DE VULNÉRABILITÉ	10
ÉTAPE 4 PLAN D'ACTION	11
D'AUTRES NIVEAUX D'INTERVENTION	12
CONCLUSION	13
ANNEXE 1	14
ANNEXE 2	16

INTRODUCTION

L'évolution démographique que nous connaissons nous permet d'envisager une réduction de la population en âge de travailler. Cette contraction du bassin de main-d'œuvre risque d'entraîner des difficultés de recrutement dans plusieurs entreprises. Celles-ci, dans bien des cas, devront réagir notamment en révisant certaines pratiques en matière de gestion des ressources humaines. En effet, il n'est plus possible de nos jours de prendre pour acquis cette main-d'œuvre de plus en plus convoitée. Dans ce contexte, les priorités d'intervention des services aux entreprises à Emploi-Québec que sont l'aide au recrutement, la formation de la main-d'œuvre, les stratégies de rétention et la gestion prévisionnelle des ressources humaines apparaissent tout à fait adaptées aux défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs québécois.

Notre organisation est par ailleurs reconnue pour son expertise en matière d'information sur le marché du travail. C'est Emploi-Québec notamment qui, dans son dernier rapport sur le marché du travail¹, prévoit que 60 % des postes à combler d'ici 2008 résulteront du retrait de son titulaire du marché du travail. Voilà donc une donnée importante parmi d'autres que les conseillers aux entreprises peuvent récupérer pour sensibiliser et soutenir les employeurs dans leurs démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Nous proposons ici une démarche simple et structurée qui, nous l'espérons, saura inspirer les conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec qui supporteront des interventions en gestion prévisionnelle des ressources humaines. Nous n'entendons pas toutefois réinventer la roue en proposant des outils déjà développés par d'autres organismes. À cet effet, nous présenterons en annexe une liste, non exhaustive, de guides et d'outils qui intéresseront les personnes qui voudront approfondir le sujet.

¹ Emploi-Québec. Direction de la planification et du partenariat. *Perspectives professionnelles 2004-2008*.

COMPOSITION ET ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE DE GPRH

Emploi-Québec a défini la GPRH en ces termes:

« La GPRH est un processus dynamique et concerté de gestion qui vise à anticiper, en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, les besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de ressources humaines afin d'assurer à terme la disponibilité des compétences nécessaires à l'entreprise ».

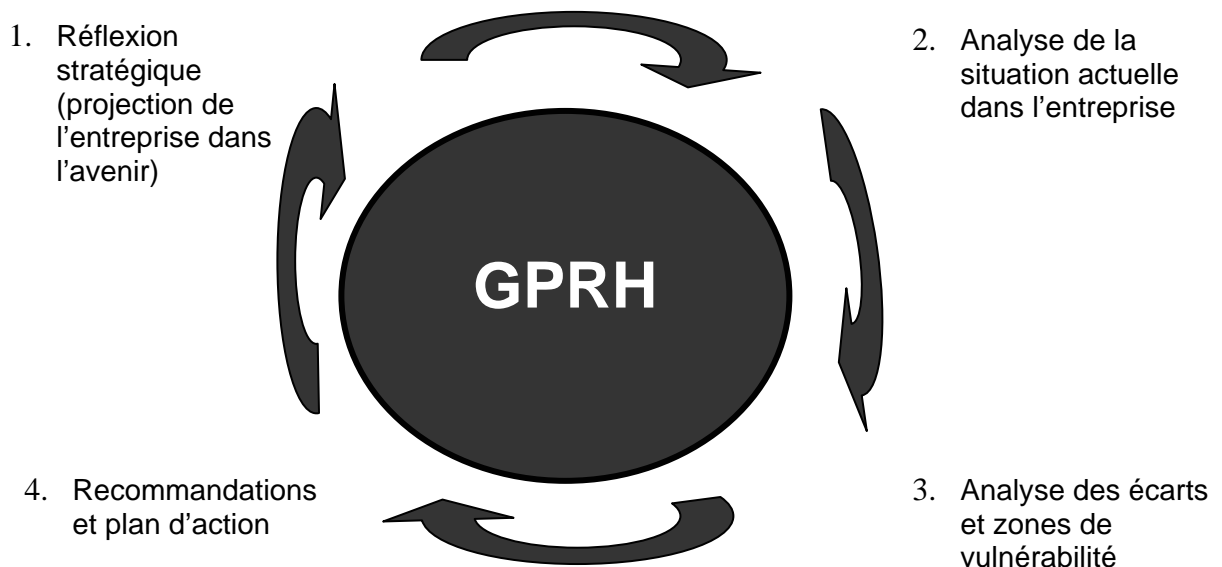
Associée à la planification stratégique des ressources humaines, cette activité consiste essentiellement à prendre les moyens nécessaires pour éviter des situations de surplus ou de manque de main-d'œuvre. Elle vise à s'assurer que l'organisation pourra atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels en disposant du nombre suffisant de personnes qualifiées et motivées, au bon endroit et au bon moment.

Bien qu'il n'existe pas de recette unique donnant droit à l'appellation « GPRH », plusieurs experts² se sont prononcés sur un certain nombre d'étapes à parcourir pour mener une telle opération³ :

1. réflexion stratégique formulée en termes de besoins de main-d'œuvre tant quantitatifs que qualitatifs;
2. analyse de la situation actuelle dans l'entreprise (portrait de la main-d'œuvre);
3. analyse des écarts et identification des zones de vulnérabilité;
4. recommandations et plan d'action.

² Voir à cet effet Dolan, S., Saba, T., Jackson S. et Shuler R. dans, *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Édition du Renouveau Pédagogique. 2002. Nous suggérons également le visionnement d'une vidéocassette produite par Emploi-Québec en 2003 à l'intérieur de laquelle M. Michel Audet, professeur en relations industrielles de l'Université Laval, présente le processus d'une GPRH par le biais de témoignages de plusieurs entreprises québécoises.

³ Notons ici que les deux premières étapes peuvent se réaliser dans l'ordre inverse.



ÉTAPE 1 LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Une démarche de GPRH repose d'abord sur une analyse de l'environnement, des tendances que l'on peut anticiper et de leurs impacts possibles sur le produit ou le service offert. Il s'agit ici d'une responsabilité qui appartient au dirigeant et à son équipe. L'exercice consiste à rassembler des éléments d'appréciation, chiffrés ou non, concernant l'avenir⁴ (généralement sur un horizon ne dépassant pas trois ans), pour éviter d'avoir à prendre des décisions dans les plus mauvaises conditions possibles, celles de l'urgence et de l'improvisation.

Le prédiagnostic peut révéler que l'entreprise est plus ou moins sensible aux pressions de son environnement externe et à leurs impacts sur la gestion des ressources humaines. En effet, l'analyse de la fonction « management » peut indiquer quelques lacunes dans la vision de l'entreprise. De même, l'absence de toute planification en ressources humaines constatée à l'étape de l'analyse de la fonction « RH » peut conduire au même constat.

⁴ Voir pour plus de détails Kerlan, F. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Éditions d'organisation, 2004.

Les questions suivantes, regroupées selon le modèle PESTE⁵ pour **P**olitique et légal, **É**conomique, **S**ociodémographique, **T**echnologique et **É**cologique, sont suggérées à titre d'exemple. Elles peuvent aider le conseiller aux entreprises à alimenter la réflexion stratégique de l'employeur. A l'annexe 3, du présent document, apparaît le schéma du modèle PESTE.

Environnement politique et légal

- Quels sont les politiques, lois et règlements qui régissent le secteur d'activités et l'entreprise?
- Certaines législations actuelles ou à venir peuvent-elles obliger l'entreprise à réviser certaines pratiques (accords sur le libre-échange, quotas à l'importation, etc.)?

Environnement économique

- Le taux de change a-t-il un impact sur les activités financières de l'entreprise?
- Les activités de l'entreprise sont-elles sensibles aux fluctuations du taux d'intérêt?
- L'économie régionale ou locale suit-elle les tendances nationales ou mondiales?

Environnement sociodémographique

- Le vieillissement de la population affectera-t-il les opérations de l'entreprise? Si oui, de quelle manière?
- Le bassin local de main-d'œuvre répond-il aux besoins de l'entreprise?

Environnement technologique

- De quelle manière l'évolution technologique affecte-t-elle les activités de l'entreprise? Son impact sur les ressources humaines?

⁵ Ce modèle a été présenté lors d'une formation portant sur les cinq fonctions de l'entreprise offerte par la firme Frappier St-Denis à l'ensemble des conseillères et conseillers aux entreprises.

Environnement écologique

- Les préoccupations environnementales de la société risquent-elles de modifier certaines pratiques dans l'organisation?
- Les clients de l'entreprise risquent-ils de boycotter ces produits parce qu'ils peuvent être nocifs pour la santé ou parce que ses modes de production polluent?
- L'entreprise suit-elle l'évolution des habitudes de consommation (alimentation saine, produits écologiques, etc.)?

Une réflexion stratégique ne requiert pas nécessairement le recours à une expertise externe. Plusieurs employeurs sont, en effet, bien informés des tendances qui affectent leur marché et leur secteur d'activités, et sont en mesure de prévoir certains événements pouvant avoir des impacts sur la gestion de leurs ressources humaines. Le conseiller aux entreprises d'Emploi-Québec peut par ailleurs l'accompagner dans cette réflexion, celui-ci ayant accès notamment à plusieurs sources d'information sur le marché du travail susceptibles d'alimenter une telle démarche.

Toutefois, dans les cas où une aide professionnelle serait requise, il faudrait s'assurer que la dimension « ressources humaines » soit bien présente pour qu'elle puisse profiter d'un soutien financier d'Emploi-Québec.

ÉTAPE 2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DANS L'ENTREPRISE

Après avoir cerné les éléments liés à l'environnement externe susceptibles d'avoir un impact sur les besoins en ressources humaines, il faut évaluer dans quelle mesure les effectifs actuels permettent de faire face aux enjeux qui se présentent. La réalisation d'un portrait global des effectifs par services et métiers permettra de recueillir des renseignements tels que les âges des travailleurs de l'entreprise, leur ancienneté, leurs compétences ou toute autre information jugée pertinente.

Rien n'empêche toutefois de cibler d'abord un service ou un métier jugé plus critique afin de planifier une intervention, même si sa portée est plus limitée. C'est parfois ainsi qu'on

s'introduit dans une démarche d'intervention en entreprise et qu'il est possible par la suite, s'il s'avère pertinent de le faire, de proposer des interventions ayant plus d'impacts.

Un exemple de tableau illustrant un inventaire par titre d'emploi vous est proposé.

Meubles ABC
INVENTAIRE PAR TITRE D'EMPLOI

<i>Titre d'emploi</i>	<i>Total*</i>	<i>Catégories d'âge</i>	<i>Formation</i>
Directeur général	1	50-59	BAC ADM
Directeur des ventes	1	50-59	DEC Techniques administratives
Directeur production	1	40-49	DEC génie industriel
Directeur finances	1	+60	CA
Secrétariat	3	20-29 (2) 30-39 (1)	Sec V (3)
Contremaître usinage débitage et assemblage	1	30-39	DEC génie industriel
Opérateurs machines industrielles	3	20-29 (1) 30-39 (2)	Sec V (1) Sec IV (1) DEP Fabrication de meubles (1)
Assembleurs monteurs	5	20-29(2) 30-39(1) 40-49 (2)	Sec V (5)
Contremaître taillage et couture	1	30-39	DEP Confection sur mesure
Tailleurs	2	30-39(1) 50-59(1)	DEP Confection de vêtement Sec III (2)
Couturières	7	40-49(2) 50-59(3) +60 (2)	Sec II (5) Sec V (2)
Contremaître rembourrage	1	50-59	DEP Rembourrage industriel
Remboureurs	7	40-49(3) 50-59(4)	DEP Rembourrage industriel (4) Sec IV (3)
Apprenti rembourreur	3	20-29 (3)	Sec V
Préposé expédition	1	30-39	Sec IV
Électromécanicien	1	40-49	DEC Électronique industriel
TOTAL	39	20-29 (8) 30-39 (7) 40-49 (9) 50-59(12) +60 (3)	

**Pour certaines entreprises, où les emplois sont occupés principalement par des femmes, il peut être intéressant de prévoir des données selon le sexe afin de planifier les départs pouvant découler d'un congé de maternité ou parental.*

ÉTAPE 3 ANALYSE DES ÉCARTS ET ZONES DE VULNÉRABILITÉ

Un portrait global de la main-d'œuvre permet notamment d'identifier les personnes susceptibles de quitter prochainement l'entreprise pour la retraite et de prévoir les stratégies en conséquences. Dans certains cas, il sera temps de prévoir un plan de relève alors que, dans d'autres cas, il faudra songer à des stratégies de transfert des connaissances afin de maintenir la bonne conduite des opérations.

Dans l'exemple du tableau précédent, on constate que près du tiers de la main-d'œuvre a plus de 55 ans. On observe plus spécifiquement une situation critique chez les couturières. En effet, cinq d'entre elles, soit 71 % des effectifs, sont âgées de plus de 55 ans. Cela ne place-t-il pas l'entreprise dans une position vulnérable? Est-il facile de recruter dans ce corps d'emploi? L'entreprise compose-t-elle avec un taux de roulement important? Peut-on agir sur celui-ci? Des stratégies de rétention peuvent-elles être envisagées? Certains travailleurs ont-ils acquis des compétences leur permettant d'accéder à une promotion? Et que dire du directeur des finances qui a, depuis longtemps, la confiance des banquiers et qui affiche fièrement ses 64 ans?

Nous proposons en annexe une liste des principaux indicateurs pouvant inciter un employeur à investir une démarche de GPRH.

Quelques considérations provenant de l'environnement externe et leurs impacts sur les ressources humaines

Un tel portrait peut aussi permettre de constater, à partir des besoins estimés à l'étape de la réflexion stratégique, les écarts qualitatifs et quantitatifs des effectifs. Voici quelques exemples de questions qui peuvent se poser à cette étape.

- L'entreprise jouit-elle d'une bonne réputation dans son milieu? Réussit-elle à attirer la main-d'œuvre dont elle a besoin?
- A-t-elle des projets d'expansion? Dispose-t-elle de la main-d'œuvre requise pour réussir cette expansion? La sous-traitance est-elle une avenue à considérer?

- Considérant la compétition grandissante provenant de l'Asie, remet-elle en question la fabrication de certains de ses produits? Des mises à pied sont-elles prévisibles?
- Devrait-elle s'investir dans des produits de niche? Dispose-t-elle des compétences nécessaires pour effectuer un tel virage?
- Le taux de change avec le dollar américain affectera-t-il sa rentabilité? En conséquence, la productivité de l'usine doit-elle être améliorée? Cela devra-t-il se traduire par plus de souplesse et de polyvalence chez les travailleurs?

ÉTAPE 4 PLAN D'ACTION

Comme dans tout exercice de planification, certains éléments méritent une plus grande attention. Il s'agit ici, de concert avec les représentants de l'entreprise, de prioriser les activités retenues.

Dans l'exemple proposé, nous constatons l'urgence de prévoir une relève sur plusieurs postes dans l'organisation. Des stratégies devront donc être élaborées en conséquence. Si, par ailleurs, des choix stratégiques amenaient l'entreprise à développer un nouveau produit, il est possible qu'elle doive alors développer de nouvelles compétences chez sa main-d'œuvre. Dans les faits, toutes les problématiques liées à la gestion des ressources humaines peuvent être traitées à l'aide de l'une des mesures prévues au coffre à outils d'Emploi-Québec. Nous proposons ci-dessous quelques exemples de mandats pouvant s'inscrire dans une démarche de GPRH :

- élaboration d'un plan stratégique en ressources humaines;
- développement d'un programme de relève sur certains postes-clés de l'organisation;
- stratégies de transfert de connaissances entre ceux qui prévoient quitter pour la retraite et ceux qui les remplaceront;
- réorganisation du travail et réaménagement des horaires afin de maintenir en emploi plus longtemps les personnes d'expériences;
- mise sur pied d'un service de ressources humaines;

- démarche planifiée de gestion du changement visant un groupe d'employés touchés par un repositionnement de l'entreprise sur son marché;
- développement de nouvelles compétences pour acquérir un nouveau marché;
- révision de la philosophie de gestion et des valeurs de l'entreprise afin d'améliorer la rétention de la main-d'œuvre;
- analyse du climat de travail et consolidation des équipes dans un objectif de diminution du taux de roulement.

D'AUTRES NIVEAUX D'INTERVENTION

La gestion prévisionnelle des ressources humaines représente une thématique que l'on peut promouvoir de différentes façons. Pour amener les entreprises à s'intéresser à cet aspect de la gestion des ressources humaines, nous pouvons offrir des activités de sensibilisation à des groupes d'employeurs par la tenue d'ateliers, de colloques, de salons, de déjeuner-causerie, etc. lesquels peuvent être offerts en association avec d'autres partenaires (les sessions MPA en sont un exemple). Des ressources tant internes qu'externes peuvent être mobilisées pour réaliser de tels projets. À cet égard, la vidéocassette produite par Emploi-Québec sur la GPRH peut s'avérer un bon produit à présenter et qui peut ensuite susciter de bons échanges.

De même, des études portant sur diverses caractéristiques de la main-d'œuvre locale ou régionale peuvent suggérer de mener certaines actions dans la perspective de favoriser une adéquation entre la main-d'œuvre disponible et les besoins des entreprises.

CONCLUSION

La gestion prévisionnelle des ressources humaines présente plusieurs avantages par rapport à la gestion dite plus traditionnelle des ressources humaines. Elle permet notamment de développer une vision à plus long terme et d'améliorer la cohérence entre les orientations de l'entreprise et les activités en matière de gestion des ressources humaines.

Les services aux entreprises d'Emploi-Québec ont un rôle conseil à jouer auprès des employeurs en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ils sont également en mesure de soutenir financièrement une intervention s'inscrivant dans un tel cadre. Ce faisant, nous contribuons à renforcer le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises du Québec et à favoriser un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre en entreprise.

ANNEXE 1

QUELQUES GUIDES ET OUTILS

Plusieurs comités sectoriels ont développé des guides et outils pouvant être utiles aux entreprises désireuses de s'engager dans une telle démarche. Voici une brève description des travaux réalisés par trois de ceux-ci dans le cadre des projets PPTA, lesquels sont accessibles via le site Internet du comité :

- Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec
www.impressionsgraphiques.qc.ca

Réalisation d'un guide comportant douze étapes accompagné d'un Cd-Rom proposant divers outils tels que :

- portrait des postes actuels;
 - questionnaire de besoins et d'intérêts professionnels;
 - compilation des besoins de main-d'œuvre;
 - stratégies pour répondre aux besoins de main-d'œuvre;
 - etc.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle
www.csmofmi.qc.ca

Le comité s'est associé à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) en lui confiant le mandat de réaliser une recherche sur les pratiques d'entreprises en matière de vieillissement au travail et de gestion des âges à l'échelle internationale⁶. L'INRS a également réalisé une recherche exploratoire sur les pratiques de GPRH dans le secteur de la fabrication métallique. De plus, un guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience a été élaboré. On s'attarde notamment aux nombreux mythes entourant les travailleurs vieillissants.

⁶ Pour plus de détails, voir www.transpol.org.

Ce guide présente, sous forme de fiches, des applications telles que :

- modalités d'implantation;
 - analyse de l'offre de la main-d'œuvre;
 - formation des travailleurs âgés;
 - etc.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec
www.comitesectorieltextile.qc.ca

Conception d'un coffre à outils (cartable) proposant 23 fiches et 43 outils ainsi qu'un Cd-Rom. L'objectif recherché a été de rendre disponible à l'industrie du textile des outils de planification en vue de faciliter le transfert des compétences, la polyvalence des tâches, la mobilité horizontale, l'adaptation des postes de travail et autres mécanismes favorisant le maintien en emploi. Une majorité d'outils touche la prévention dans le but de prolonger l'emploi des travailleurs d'expérience. On souhaite également que ceux-ci puissent sensibiliser les employeurs et travailleurs à l'importance de s'engager dans de telles démarches.

Quelques exemples d'outils sont présentés ci-dessous :

- implantation et déroulement du programme;
- modèle de bulletin d'information;
- sondage d'intérêt auprès des travailleurs ciblés;
- guide pratique de sensibilisation à la gestion prévisionnelle;
- etc.

ANNEXE 2

INDICATEURS POUVANT INCITER UNE ENTREPRISE À INVESTIR UNE DÉMARCHE DE GPRH

- Taux de roulement élevé
- Augmentation du nombre de postes vacants
- Difficultés d'attraction et de rétention de main-d'œuvre
- Départs plus nombreux que les embauches
- Nombre élevé des heures supplémentaires effectuées annuellement
- Âge élevé des employés
- Disponibilité réduite de la main-d'œuvre locale ou régionale pouvant répondre aux besoins de l'entreprise
- Manque de main-d'œuvre qualifiée et compétente
- Absence de relève sur les postes-clés
- Développement accru du secteur d'activités
- Accélération du progrès technologique
- Changement organisationnel important envisagé (fusion, impartition de certaines activités, décroissance des effectifs, etc.)
- Données historiques de l'entreprise (cinq dernières années) sur les départs
- Nombre de retraite anticipée dans les trois prochaines années
- Croissance soutenue des activités de l'entreprise
- Évolution constante des métiers
- Réglementation future ayant un impact sur les ressources humaines

ANNEXE 3

ENVIRONNEMENT EXTERNE
analysé selon le modèle PESTE
Politique, Économique, Socio-économique,
Technologique, Écologique

ENVIRONNEMENT INTERNE

