

ÉVALUATION DES
DISPONIBILITÉS INTERNES
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS INTERNES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Cette fiche est un outil d'introduction au concept de l'évaluation des disponibilités internes de la main-d'œuvre. Elle s'inscrit dans une démarche globale de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elle est destinée aux gestionnaires de PME afin de les soutenir dans la gestion de leur main-d'œuvre et de les sensibiliser à l'importance d'anticiper les besoins de personnel de leur entreprise.

Le marché du travail actuel évolue dans un contexte économique qui incite les entreprises à gérer leurs ressources de manière plus flexible, ce qui restreint leur capacité à déterminer leurs besoins à long terme en matière de ressources humaines. Un moyen simple pour les aider à anticiper efficacement ces besoins est d'effectuer une évaluation en quatre étapes de la disponibilité de leur main-d'œuvre à l'interne.

1^{re} ÉTAPE : RÉFLEXION STRATÉGIQUE

(PROJECTION SUR UN HORIZON DE UN À TROIS ANS)

Dans un premier temps, les gestionnaires doivent s'interroger sur les changements potentiels susceptibles de survenir dans l'entreprise d'ici un à trois ans et d'influer sur la répartition et la constitution de sa main-d'œuvre.

Voici quelques pistes de réflexion permettant d'établir un plan stratégique à cet effet :

- À quoi ressemblera l'entreprise dans l'avenir ?
- Quels changements lui permettront d'atteindre les résultats escomptés ?
- Quels types d'emplois et de compétences lui permettront d'atteindre ces résultats ?
- Combien d'employés devra-t-elle recruter dans chaque catégorie d'emplois ?

Le plan stratégique devrait être communiqué à l'ensemble des employés afin de les impliquer dès le départ dans la mise en place des changements et ainsi de consolider leur engagement envers les objectifs de l'entreprise.

2^e ÉTAPE : INVENTAIRE DES RESSOURCES HUMAINES

Par la suite, l'entreprise doit préparer un inventaire de ses ressources humaines pour évaluer leur répartition actuelle dans l'établissement et pour colliger certaines données nécessaires à la prévision des mouvements internes. Cet inventaire devrait comprendre l'ensemble des postes de l'entreprise pour fournir un aperçu global de la situation. L'utilisation de documents existants, tels que le dossier des employés, permet d'obtenir l'information nécessaire pour compléter l'inventaire.

Exemple d'un inventaire de ressources humaines en fonction du poste de gérant ou de gérante

Titre de l'emploi : Gérant – Gérante	Âge (en années)	
Nom de l'employé	Ancienneté (en années)	
Mario Dupré	26	61
Michelle Saba	11	48
Gaétane Couture	18	52
MOYENNE	15	54



3^e ÉTAPE : PRÉVISION DES MOUVEMENTS INTERNES

Dans un troisième temps, l'entreprise doit prévoir les mouvements internes afin de déterminer les postes plus vulnérables dans un horizon rapproché. Il s'agit des postes où l'on note des écarts notables entre la disponibilité et les besoins de main-d'œuvre projetés. La prévision des mouvements internes du personnel permet également de mettre plus rapidement en place des solutions pour combler ces écarts.

Exemple de prévision des mouvements internes en fonction du poste de gérant ou de gérante

TITRE DU POSTE : GÉRANT – GÉRANTE							
Poste Essentiel (oui – non)	Poste difficile à combler ? (oui – non)	Main-d'œuvre actuelle	SUR TROIS ANS :		Disponibilité de la main-d'œuvre dans 3 ans	Besoin de la main-d'œuvre dans 3 ans	Écarts : Insuffisance (-) Surplus (+)
			Départs du poste (volontaires ou involontaires)	Arrivées dans le poste (promotions)			
Oui	Non	3	- 2	+ 1	2	5	- 3

Un écart négatif correspond à l'insuffisance de main-d'œuvre disponible pour le poste. À l'inverse, un écart positif fait référence à une trop grande disponibilité de personnel à cet égard. À la lumière de ces différents constats, plusieurs actions peuvent être entreprises afin de réduire les effets négatifs. Le tableau qui suit présente quelques exemples de solutions pertinentes selon le type d'écart décelé.

TYPE D'ÉCART	ACTIONS POSSIBLES
INSUFFISANCE DE MAIN-D'ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> Accroissement du temps de travail Contrat de travail à durée déterminée Formation Mobilité interne Prolongation de la vie professionnelle Promotion Recrutement de personnel Sous-traitance Stage
SURPLUS DE MAIN-D'ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du temps de travail Formation Mise à pied Mobilité interne Promotion Retraite anticipée

4^e ÉTAPE : RÉPERTOIRE DE REMPLACEMENT

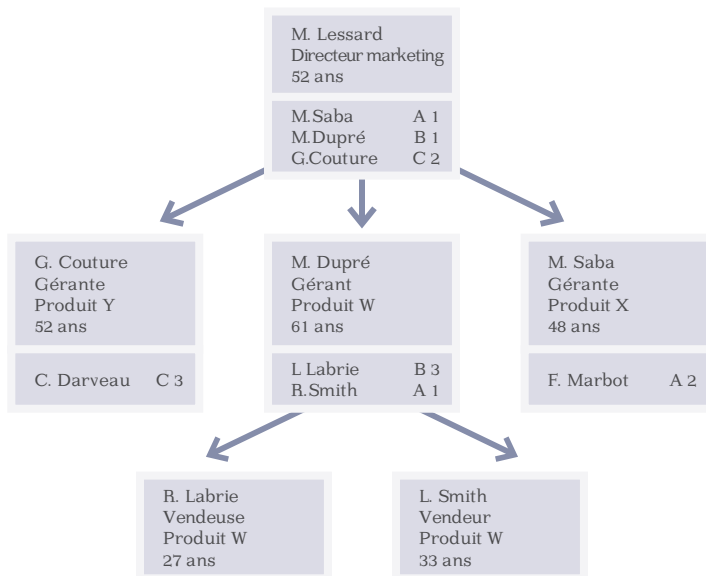
Un dernier élément permettant d'anticiper les disponibilités de la main-d'œuvre de l'entreprise est la création d'un répertoire de remplacement ¹. L'organigramme prévisionnel ² constitue une forme simple et pratique de répertoire de remplacement qui indique les postes pour lesquels l'entreprise dispose d'une relève adéquate et ceux pour lesquels cette dernière est insuffisante.

Pour compléter l'organigramme prévisionnel, l'entreprise doit évaluer chaque employé selon deux critères, soit un de la série A, B, C, qui résulte de l'estimation du besoin de promotion de l'employé en question, et l'autre, de la série 1, 2, 3, 4, qui découle de l'appréciation du rendement de cette personne.

Dans le cas d'une grande entreprise, l'organigramme prévisionnel est préparé par le service visé (exemple : finance, marketing), alors que dans celui d'une petite entreprise, l'ensemble du personnel est inclus dans un seul organigramme prévisionnel.

Les renseignements contenus dans l'organigramme prévisionnel peuvent être enrichis en remplissant une fiche de la relève. Cette fiche permet de rassembler des données plus détaillées concernant les postes à combler ainsi que les ressources disponibles pour y arriver. Elle est incluse dans le dossier de l'employé pressenti pour le poste et mis à jour lors de son évaluation de rendement annuelle.

Exemple d'un organigramme prévisionnel élaboré en fonction du service du marketing



Pour chaque employé devant être promu, il s'agit d'établir un plan d'action afin qu'il puisse accéder à ce poste et qu'il perçoive son rôle dans les projets d'avenir de l'entreprise.

Légende

- A- Prêt à être promu
- B- A besoin de plus d'expérience
- C- Ne convient pas à ce poste
- 1- Excellent rendement
- 2- Rendement acceptable
- 3- Faible rendement
- 4- Rendement inacceptable

1. Cet outil d'introduction présente un répertoire de remplacement de manière concise et l'organigramme donné en exemple ne reflète qu'une partie du processus d'évaluation du rendement. Préalablement, le gestionnaire devrait procéder à une évaluation du rendement du personnel, avec l'aide d'une grille d'évaluation composée d'objectifs clairs et réalisables par chacun. Toutefois, l'organigramme prévisionnel permet d'estimer rapidement les besoins de relève de certains postes.

2. WILS, Thierry, Le Louarn, Jean-Yves et Guérin, Gilles (1991). « Les ressources humaines et l'environnement interne », dans La planification stratégique des ressources humaines, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1991, 315 pages.

Exemple d'une fiche de la relève en fonction du poste de gérant ou de gérante

TITRE DU POSTE : GÉRANT OU GÉRANTE DU PRODUIT W									
Responsabilités reliées au poste		Caractéristiques du poste		Exigences du poste					
Développe de nouveaux réseaux de distributions Participe au comité de gestion avec le directeur du marketing		Mobilité Grande autonomie Travail en équipe		Sur trois ans :					
				Scolarité		Expérience		Habilités de gestion	
				Diplôme universitaire en administration ou équivalence Formation en vente		5 ans d'expérience en vente de produits similaires à W, X, Y.		Leadership Autonomie Gestion de projets	
						Habilités spécifiques Communication Esprit d'analyse Capacité d'écoute			
Dotation actuelle									
Titulaire du poste		Âge		Sommaires des qualifications		Sommaire du rendement			
Mario Dupré		61		Connaissance des produits dérivés de W Connaissance de...		A atteint les objectifs fixés en début d'année. Maintient un réseau de fournisseurs de qualité.			
Dotation future									
Nom	Titre de l'emploi actuel	Âge	Qualifications			Rendement	Intérêts professionnels	Besoins de développement*	
Lucia Smith	Vendeuse du produit W	33 ans	Scolarité	Expérience	Compétences spécifiques	Excellent A atteint les objectifs de vente à 100 %.	Prête à remplir de nouvelles tâches et à assumer de nouvelles responsabilités	Formation sur les procédures de... Être accompagnée par Mario Dupré pendant les six mois précédant le départ à la retraite de celui-ci	
			Bacc. en marketing	Deux ans comme vendeuse du produit X et quatre ans du produit W	Bilingue Connaissance de base des outils Office Connaissance des produits dérivés de W				

* Formation, projets spéciaux, assignation temporaire, apprentissage en cours d'emploi, mentorat.

POUR OBTENIR DES CONSEILS PRATIQUES, ADAPTÉS À VOTRE PME,
COMMUNIQUEZ AVEC LE PERSONNEL DES SERVICES AUX ENTREPRISES
DE VOTRE CENTRE LOCAL D'EMPLOI (CLE) :

www.emploiquebec.net/francais/entreprises/index.htm



CETTE FICHE EST UNE RÉALISATION DU REGROUPEMENT
DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC AVEC
LA PARTICIPATION FINANCIÈRE D'EMPLOI-QUÉBEC.

www.rjccq.com