

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
DES RESSOURCES HUMAINES**

Guide d'accompagnement

Québec, mai 1992

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
DES RESSOURCES HUMAINES**

Guide d'accompagnement

Normande Guérin
Claude Drapeau
Suzie Melançon

Vice-présidence à la recherche
et au développement
Office des ressources humaines

Québec, mai 1992

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	vii
Remerciements.....	ix
Préambule	xi
Introduction	1
Les avantages retirés de la planification stratégique des ressources humaines	3
Les ingrédients de la réussite	5
Le processus de PSRH, étape par étape	9
Schéma "Planification stratégique des ressources humaines"	10
 ÉTAPE 1	
L'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation	11
1. Objet	11
2. Activités essentielles	11
2.1 Analyser l'environnement externe de l'organisation	11
2.2 Analyser l'environnement interne de l'organisation	12
2.3 Formuler la stratégie d'évolution de l'organisation	12

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
3. Méthodes d'analyse	13
3.1 Techniques quantitatives.....	13
3.1.1 Analyse de tendances.....	13
3.1.2 Autres techniques quantitatives	13
3.2 Techniques qualitatives	14
3.2.1 Opinion d'experts.....	14
3.2.2 Technique Delphi.....	14
3.2.3 Technique des scénarios	15
3.2.4 Autres techniques qualitatives	15
Tableau "Analyse de l'environnement externe et identification des impacts sur la GRH"	16
Tableau "Analyse de l'environnement interne et identification des impacts sur la GRH"	17
Tableau "Formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation et identification des impacts sur la GRH"	18
 ÉTAPE 2	
La prévision des besoins en ressources humaines.....	19
1. Objet	19
2. Activités essentielles.....	19
2.1 Analyser les activités découlant des objectifs et des stratégies d'action de l'organisation.....	20

2.2 Analyser la structure organisationnelle requise pour la réalisation de ces activités.....	20
---	----

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
2.3 Prévoir le nombre d'emplois requis	20
2.4 Prévoir l'évolution du contenu et des exigences des emplois	21
3. Méthodes d'analyse	21
Tableau "Prévision des besoins quantitatifs en ressources humaines"	22
Tableau "Prévision des besoins qualitatifs en ressources humaines"	23

ÉTAPE 3

La prévision des ressources humaines disponibles	25
1. Objet	25
2. Activités essentielles	25
2.1 Effectuer l'inventaire des ressources humaines	25
2.2 Établir le taux de roulement	26
2.3 Établir le taux de mobilité interne.....	27
2.4 Estimer les ressources humaines futures	27
2.5 Effectuer les analyses et les prévisions quantitatives	27
2.6 Analyser le rendement.....	28

2.7 Évaluer le potentiel	29
Tableau "Mobilité interne par catégorie d'emploi"	31
Tableau "Le tableau de remplacement"	32

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
ÉTAPE 4	
L'analyse des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles.....	33
1. Objet	33
2. Activités essentielles	33
2.1 Analyser les déséquilibres environnementaux.....	33
2.2 Analyser les déséquilibres structurels	34
2.3 Analyser les déséquilibres qualitatifs	34
2.4 Analyser les déséquilibres quantitatifs	34
3. Méthodes d'analyse	35
Tableau "Identification des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles"	36
ÉTAPE 5	
La préparation d'un plan de gestion stratégique des ressources humaines	37
1. Objet	37

2. Activités essentielles.....	37
2.1 Fixer des objectifs de GRH.....	37
2.2 Déterminer la stratégie de GRH.....	38
2.3 Établir le calendrier de réalisation	38

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	Page
3. Méthodes d'analyse	39
Tableau "Plan de gestion stratégique des ressources humaines"	41

ÉTAPE 6

Le suivi du plan de gestion stratégique des ressources humaines
et l'évaluation de la stratégie d'évolution de l'organisation..... 43

1. Objet	43
2. Activités essentielles.....	43
2.1 Assurer le suivi périodique du plan de gestion stratégique des ressources humaines.....	43
2.2 Évaluer annuellement le plan de gestion stratégique des ressources humaines	44
2.2.1 Analyser la pertinence du plan de gestion stratégique des ressources humaines	44
2.2.2 Analyser l'efficacité du plan de gestion stratégique des ressources humaines	44

Conclusion	47
------------------	----

Bibliographie.....	49
APPENDICE A.....	55
Analyse des tendances et des changements de l'environnement externe :	57
Sur le plan économique.....	59
Sur le plan technologique.....	62
Sur le plan politique.....	64
Sur le plan socio-culturel	67

AVANT-PROPOS

Ce guide d'accompagnement est une version expérimentale. Il constitue l'un des trois documents¹ qui ont été produits à la suite d'un projet de recherche visant le développement d'une instrumentation de planification stratégique des ressources humaines (PSRH). Le projet de recherche se poursuivra par une expérimentation de la démarche de PSRH qui est proposée dans le présent Guide d'accompagnement auprès de ministères et d'organismes intéressés à implanter la PSRH dans leur organisation. Cette expérimentation a pour but de mettre à l'épreuve les instruments développés, d'identifier éventuellement des aspects pouvant être améliorés, de valider l'ensemble de la démarche et de publier une instrumentation révisée.

¹ Les deux autres documents sont intitulés :

- "La planification stratégique des ressources humaines : sommaire exécutif"
- "La planification stratégique des ressources humaines : état de situation et perspectives d'avenir"

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce guide d'accompagnement de la planification stratégique des ressources humaines a fait appel à des personnes dont nous voudrions souligner la contribution. Nous tenons à remercier particulièrement madame Sylvie Grenier pour la recherche documentaire, la synthèse d'articles pertinents et pour l'analyse critique des projets; madame Monique Paquet et monsieur Léandre Bouchard pour leurs commentaires et suggestions concernant le présent guide.

Nos remerciements s'adressent également à mesdames Denise Pelchat et Monique Marquis pour leurs commentaires et suggestions sur la forme du guide, monsieur Roger Boulard pour la production du schéma de planification et mesdames Ghislaine D. Lamontagne et Annick Durocher pour la mise en forme et la présentation du présent guide.

PRÉAMBULE

Au cours des prochaines années, la fonction publique québécoise devra relever plusieurs défis importants afin de maintenir et même de rehausser son niveau de compétence et d'efficacité et de répondre adéquatement aux attentes des autorités gouvernementales à son égard. Au nombre des grands défis pour la fonction publique, on peut souligner ceux qui suivent :

- la volonté gouvernementale de réduire la présence de l'administration publique au sein de l'économie québécoise (autour de 25 % du produit intérieur brut) au moyen de la réévaluation et de la remise en cause de l'étendue et de la variété de certains services publics;
- la volonté gouvernementale de réduire le déficit budgétaire en assurant un meilleur contrôle des dépenses publiques et en réduisant l'effectif de la fonction publique (4 % au cours de cette année et 2 % au cours des quatre prochaines années);
- la reconnaissance de plus en plus répandue de la nécessité d'accroître la productivité de la fonction publique, en s'assurant notamment de l'utilisation optimale du personnel en place;
- l'accroissement notable des attentes des citoyens envers la fonction publique et la nécessité maintenant reconnue d'améliorer la qualité et l'efficacité des services (politique sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens);
- la nécessité d'accélérer l'accès et l'intégration des membres des différents groupes cibles dans la fonction publique;

- le vieillissement "inquiétant" de l'effectif de la fonction publique et la prévision envisageable de départs massifs pour cette raison à moyen terme. Le tableau 1 illustre l'âge moyen de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique québécoise par catégories d'emploi en mars 1992.

Le tableau 2 illustre la répartition de l'ensemble de l'effectif régulier par groupes d'âge et catégories d'emploi en mars 1992;

- le vieillissement de la population active québécoise qui est susceptible d'amener certains problèmes de recrutement pour la fonction publique. Ainsi, l'une des projections effectuées à partir des pyramides des âges indique que la proportion des 45 - 64 ans va augmenter de plus de 50% entre 1991 et 2011;
- la nécessité de s'intéresser dès maintenant à l'identification et à la préparation adéquate d'une relève de qualité pour la fonction publique de demain. En ce qui concerne les cadres supérieurs de la fonction publique, la moyenne d'âge est près de 49 ans; en 1984, la proportion de cadres supérieurs âgés de plus de 45 ans était de 52 % et, aujourd'hui, elle est de près de 60 %; en l'an 2000, selon les projections, cette proportion sera de 65,3 %;
- enfin, l'urgence de la planification stratégique du devenir de la fonction publique afin de s'adapter au mieux aux nombreux changements de l'environnement.

xii

TABLEAU 1

**Âge moyen de l'ensemble de l'effectif régulier
par catégories d'emploi
Mars 1992**

Catégorie d'emploi	Âge moyen
Cadres supérieurs	48,28
Cadres intermédiaires	47,09
Professionnels	42,30
Autres catégories	42,00
Ensemble de l'effectif régulier	42,59

TABLEAU 2

**Répartition de l'ensemble de l'effectif régulier
par groupes d'âge et catégories d'emploi
Mars 1992**

Catégorie d'emploi	30 ans et moins %	30 à 39 ans %	40 à 49 ans %	50 à 59 ans %	60 ans et plus %	Total
Cadres supérieurs	Nil	10,21	51,30	33,19	5,29	2 380
Cadres intermédiaires	0,30	17,58	48,16	28,76	5,19	2 639
Professionnels	6,20	36,46	39,35	14,31	3,68	14 937
Autres catégories	6,45	40,75	33,66	15,74	3,40	35 923
Ensemble de l'effectif régulier	5,82	37,21	36,61	16,72	3,64	55 879

Pour relever avec succès l'ensemble de ces défis, la fonction publique québécoise devra compter, avant toute chose, sur la qualité et la mobilisation de ses ressources humaines (RH). Un outil efficace pour y parvenir est la PSRH.

INTRODUCTION

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) constitue l'un des outils efficaces pour faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une fonction stratégique de l'organisation, au même titre que l'ensemble de ses autres fonctions, et pour que la GRH soit prise en compte, elle aussi, au moment de l'élaboration du plan stratégique d'évolution de l'organisation.

La planification stratégique des ressources humaines est un processus formel de révision systématique et continue des activités de gestion des ressources humaines en vue de les moduler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne du travail et d'établir une adéquation optimale entre les ressources humaines en place et le travail qui leur est demandé (Guérin 1984).

La PSRH n'est pas une nouveauté, elle se pratique déjà dans plusieurs organisations, tant publiques que privées. En ce qui concerne la fonction publique québécoise, le contexte d'abondance des ressources humaines (RH) des années 80 et les possibilités de progression de carrière incitaient peu à la prévision. Toutefois, dans la conjoncture actuelle, les organisations sont pressées de faire plus avec moins, d'être compétitives en regard des technologies et des compétences des RH, d'améliorer la qualité du service à la clientèle, et de faire face aux différentes mutations de la société, dont le vieillissement.

Le présent guide d'accompagnement décrit le processus de PSRH, étape par étape. Il vise à fournir aux dirigeants désireux d'implanter un processus de PSRH dans leur organisation des informations utiles sur les activités essentielles à réaliser à chacune des étapes et sur les principales méthodes qui sont disponibles pour ce faire.

La démarche proposée dans ce guide représente un processus classique de PSRH. Le processus qui est décrit peut être appliqué intégralement dans la plupart des organisations déjà établies. Par ailleurs, pour une organisation qui en est à ses débuts, il est entendu que certaines étapes du processus ne pourront trouver leur application. C'est le cas, par exemple, de l'étape 3 qui traite de la prévision des RH disponibles et de l'étape 4 qui porte sur l'analyse des déséquilibres entre les besoins et les RH disponibles. Le guide contient également une analyse générale de l'environnement qui est présentée en appendice; elle peut servir de guide pour amorcer une réflexion sur la PSRH.

LES AVANTAGES RETIRÉS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La PSRH est un outil de gestion prévisionnelle de RH qui est efficace pour une organisation désireuse d'effectuer un repositionnement stratégique, d'accentuer la contribution des RH au succès de l'organisation, d'apparier efficacement les activités de GRH et les objectifs et projets de l'organisation, d'étendre la quantité d'informations sur les RH, de mieux coordonner divers programmes en GRH, notamment les programmes d'action positive et de développement des RH, d'améliorer la productivité, de permettre une utilisation maximale du potentiel des RH, de mieux prévoir la relève, d'attirer davantage la main-d'oeuvre requise, bref, d'améliorer la GRH dans son ensemble.

La PSRH offre comme avantages d'influencer, à priori, les décisions névralgiques de l'organisation, de fournir une meilleure connaissance de la composition de son bassin de RH, d'effectuer des prévisions visant à anticiper les conséquences possibles des nombreux changements de l'environnement et de réagir en temps opportun, somme toute, de mieux développer son organisation.

LES INGRÉDIENTS DE LA RÉUSSITE

Les principaux facteurs de succès lors de la mise en oeuvre d'une démarche de PSRH sont les suivants :

Premier facteur : la prise en charge de la démarche par la haute direction

La haute direction doit avant tout être convaincue que la PSRH peut avantageusement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme pour l'instauration de tout changement, il est nécessaire que la haute direction s'implique en affirmant ses convictions par rapport à la PSRH. Si la haute direction ne s'approprie pas suffisamment la démarche, si elle ne se fait pas l'instigatrice de sa mise en oeuvre, si elle ne demeure pas responsable du déroulement des activités de PSRH et si cette démarche n'est pas cohérente avec sa philosophie de gestion, il est difficile d'espérer obtenir l'adhésion requise de l'équipe de direction et du personnel de l'organisation à ce sujet.

De plus, la Loi sur la fonction publique édicte que la GRH relève de la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme. La PSRH demeure un moyen de gérer stratégiquement les RH. Il en découle logiquement que la PSRH devrait conséquemment être prise en charge par la haute direction.

Deuxième facteur : l'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus

La stratégie d'implantation de la PSRH est tout aussi importante que le processus de PSRH lui-même. En effet, on peut s'attendre à des résistances dans l'organisation lors du démarrage de la PSRH puisqu'elle constitue un changement. L'un des facteurs de succès consiste à rallier et à convaincre au préalable l'équipe de direction de l'importance et de la nécessité du changement proposé. Il importe d'inculquer la conviction que le changement permettra de mieux faire les activités importantes qu'auparavant. L'implantation est en majeure partie une affaire de persuasion. Cette tactique de démarrage doit faire en sorte que l'équipe de direction s'approprie la démarche et "l'opérationnalise"

dans son milieu dans le même sens et avec la même conviction que la haute direction.

Troisième facteur : la prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice

Les changements de l'environnement externe ont une incidence critique sur le devenir de l'organisation.

Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement si l'on considère leurs caractéristiques d'incertitude, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunisme pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe.

Quatrième facteur : l'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale

Une organisation intéressée à implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être considérée comme une fin, mais son implantation doit plutôt constituer un moyen d'atteindre les objectifs en regard de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des RH fixées par les décideurs.

L'organisation engagée dans une démarche de PSRH doit s'attendre à ce que ça "bouge". La PSRH est un outil de changement. Conséquemment, la haute direction qui souhaite procéder à son implantation est donc prête à questionner l'organisation, à oser remettre en cause des programmes jugés jusqu'alors intouchables, à se définir une philosophie de gestion ou à la revoir.

Cinquième facteur : la mise à profit optimale des forces des RH en place

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des RH en place. Elle favorise ainsi toutes ses

chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel des ses RH. De plus, elle augmente la probabilité d'atteindre ses objectifs stratégiques plus facilement ou plus rapidement. Viser, au contraire, des objectifs d'évolution de l'organisation qui se démarqueraient beaucoup des compétences en place pourrait compromettre les chances de l'organisation d'atteindre ses objectifs ou lui faire subir des pressions indues.

Sixième facteur : la réalisation du processus à petits pas et étape par étape

L'une des tactiques de démarrage de la PSRH consiste à commencer "petit mais important". Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise nécessaire pour mettre en marche le processus; le risque serait alors de retarder inutilement son implantation. Il est préférable, au contraire, de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu. Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des RH en place, constitue une valeur ajoutée pour l'organisation. De même, on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité administrative, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi.

Septième facteur : la qualité des informations sur les RH

La disponibilité d'informations de qualité sur les RH est nécessaire pour la mise en oeuvre de la PSRH. À cet effet, l'engagement de la direction des RH est requise. Il est également reconnu que la spécificité des rôles des intervenants facilite la PSRH. Ainsi :

- les hauts dirigeants demeurent les instigateurs et les responsables de la démarche et de son suivi;

- les gestionnaires sont les supports et les actionnaires;
- les directions des RH constituent les partenaires et les catalyseurs.

LE PROCESSUS DE PSRH, ÉTAPE PAR ÉTAPE

Cette section du guide présente l'essentiel des activités à réaliser à chacune des étapes du processus de PSRH. Elle a été élaborée en se référant principalement à l'ouvrage de Wils, Le Louarn et Guérin (1991), à celui de Le Louarn (1985) et à un document publié sur le sujet par le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

On y présente d'abord un schéma qui donne une vue d'ensemble du déroulement du processus de PSRH qui comprend six étapes :

- 1- l'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation;
- 2- la prévision des besoins en ressources humaines;
- 3- la prévision des ressources humaines disponibles;
- 4- l'analyse des déséquilibres entre les besoins et les ressources humaines disponibles;
- 5- la préparation d'un plan de gestion stratégique des ressources humaines;
- 6- le suivi du plan de gestion stratégique des ressources humaines et l'évaluation de la stratégie d'évolution de l'organisation.

La section se poursuit avec la présentation des étapes du processus. Pour chacune des étapes, on retrouve une brève description et le but de l'étape, les activités essentielles à réaliser et les principales méthodes qui sont disponibles pour accomplir les différentes activités. De plus, des supports d'information permettant de consigner et d'organiser les résultats d'analyse et les choix effectués lors de la PSRH sont proposés s'il y a lieu.

SCHEMA "PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES"

ÉTAPE 1

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET LA FORMULATION DE LA STRATÉGIE D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION

1. OBJET

L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation vise à connaître le plus précisément possible le contexte dans lequel l'organisation sera appelée à vivre à court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans). Par ailleurs, la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation a pour but d'identifier et de choisir les pistes d'action (mission, objectifs, stratégies, etc.) les plus prometteuses et ce, pour la période choisie. Ces analyses doivent faire ressortir, dans le contexte de la PSRH, les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

À cette première étape du processus de PSRH, les activités les plus importantes se résument aux trois opérations suivantes.

2.1 Analyser l'environnement externe de l'organisation

Il s'agit ici d'identifier les tendances ou les changements (politiques, économiques, etc.) perceptibles dans l'environnement externe qui sont les plus susceptibles d'entraîner des impacts positifs (opportunités) ou négatifs (menaces) sur l'organisation. Il est utile de se référer à l'appendice A pour effectuer sa propre analyse de l'environnement. Chaque organisation est unique et n'est pas influencée au même point, ni de la même façon, par les changements pressentis dans l'environnement. Il est donc nécessaire de bien cibler les seuls changements qui semblent poser des défis pour l'évolution harmonieuse de l'organisation dans son ensemble et

celle de chacune de ses unités de travail.

Par après, il s'avère essentiel de relever l'ensemble des impacts majeurs de ces changements anticipés sur la GRH de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, d'une pénurie anticipée de RH qualifiées sur le marché du travail, d'une concurrence accrue dans l'attraction de certains types de compétences, de la nécessité de mettre en place de nouveaux services, etc.

2.2 Analyser l'environnement interne de l'organisation

En outre, il est nécessaire de bien analyser quelques éléments critiques de l'environnement interne actuel de l'organisation comme sa mission et ses valeurs de gestion, les caractéristiques générales (niveau de scolarité, niveau de rendement, etc.) des RH en place en termes de forces et de faiblesses, l'organisation actuelle du travail, l'état du climat organisationnel et la philosophie de gestion de l'organisation. L'ensemble de ces éléments doit être réexaminé à la lumière des changements dans l'environnement externe afin d'identifier ce qui devra changer et quels en seront les impacts sur la GRH.

2.3 Formuler la stratégie d'évolution de l'organisation

Cette activité consiste à évaluer de quelle manière l'organisation peut s'adapter aux pressions qu'exercent sur elle les changements de l'environnement externe, à préciser les modifications à apporter à l'environnement interne et à identifier les objectifs stratégiques qu'elle entend poursuivre en termes de projets et d'activités de même que les moyens de réalisation qu'elle juge les plus appropriés dans le contexte analysé. Différents scénarios d'évolution entraînent évidemment des impacts différents sur la GRH; habituellement, l'organisation choisira le scénario qui prend le mieux en compte les forces de ses RH en place, puisqu'elle se donne ainsi les meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

La stratégie d'évolution de l'organisation comporte généralement un ou plusieurs objectifs stratégiques pour la GRH, comme c'est le cas pour les autres fonctions. Ces objectifs doivent être également considérés à chacune des autres étapes du processus de PSRH.

3. MÉTHODES D'ANALYSE

Les techniques de prévision du futur, qu'on peut utiliser aux fins de l'analyse et de l'interprétation de l'environnement et de la formulation de la stratégie d'évolution de l'organisation, sont soit quantitatives, soit qualitatives.

3.1 Techniques quantitatives

3.1.1 Analyse de tendances

Cette technique consiste à projeter dans le futur les tendances passées d'un phénomène donné au sujet duquel on dispose de données chiffrées. Lorsqu'on choisit cette technique, on postule alors que les conditions du passé continueront de prévaloir dans le futur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas dans un environnement en pleine turbulence. On peut toutefois bonifier les résultats de l'utilisation de cette technique en y ajoutant la notion de prévision optimiste et de prévision pessimiste du phénomène étudié.

3.1.2 Autres techniques quantitatives

D'autres techniques quantitatives de prévision du futur sont, par exemple, les moyennes mobiles, le lissage exponentiel, les moindres carrés et la régression linéaire. C'est volontairement que nous n'élaborons pas sur ces techniques qui sont mathématiquement plus complexes et, de ce fait, pratiquement réservées aux spécialistes de la statistique. Les personnes intéressées par ces autres techniques peuvent s'adresser aux spécialistes en question.

3.2 Techniques qualitatives

3.2.1 Opinion d'experts

Cette technique se résume à demander à quelques personnes de bon sens et d'expérience, de l'organisation ou de l'extérieur de celle-ci, de formuler des prédictions sur des sujets qu'elles connaissent bien et qui retiennent l'attention de l'organisation. Habituellement, la formulation de ces prédictions se passe autour d'une table, après discussion et consensus entre les personnes participantes.

Il semble qu'il s'agisse de la technique de prévision la plus populaire qui a cours dans les organisations. Il existe, par ailleurs, au moins deux variantes dans l'utilisation de cette technique : 1) le recours aux services d'un animateur neutre qui se charge de faire participer tout le monde et aide le groupe à ne pas juger les opinions des participants; 2) les prévisions sont faites anonymement avant la rencontre des participants et leurs promoteurs évitent de les révéler et de les défendre pendant la discussion.

3.2.2 Technique Delphi

Cette technique consiste également à demander à quelques personnes, cette fois qu'on juge expertes dans un domaine donné, de formuler des prédictions sur des sujets de préoccupation de l'organisation et ce, sans qu'elles se retrouvent en présence l'une de l'autre. La demande de prédictions se fait par écrit et les personnes sollicitées y répondent également par écrit, tout en motivant leur opinion. On distribue par la suite à chaque personne participant à l'exercice l'ensemble des opinions exprimées et chacune réagit à celles-ci en maintenant ou modifiant ses positions. On continue ainsi l'opération jusqu'à ce qu'un consensus se dégage des opinions de ces experts, généralement à la suite de trois ou quatre demandes.

3.2.3 Technique des scénarios

Cette technique appelle les gestionnaires à prévoir, selon quelques probabilités, les futurs probables de l'environnement de l'organisation, compte tenu de certains faits et des jugements que l'on peut porter sur l'environnement. Les jugements formulés peuvent s'appuyer autant sur les informations quantitatives que qualitatives.

La technique des scénarios encourage les organisations à se doter de systèmes pour surveiller l'environnement, contribue à développer une attitude proactive chez les cadres, force les gestionnaires à penser à ce qu'ils feraient si les conditions se détérioraient et permet de voir venir et de prendre les décisions importantes en temps opportun.

3.2.4 Autres techniques qualitatives

Il y a, par exemple, la technique de la matrice d'impacts croisés, selon laquelle on demande à des experts de donner leur opinion pour établir la probabilité des effets d'un événement sur une série d'autres événements.

Lorsque la stratégie d'évolution de l'organisation a été déterminée à l'aide de l'analyse de l'environnement interne et externe, la prochaine étape consiste à prévoir les besoins en ressources humaines découlant de la stratégie d'évolution de l'organisation.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET IDENTIFICATION DES IMPACTS SUR LA GRH

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Composantes de l'environnement	Principaux changements qui affecteront l'organisation	Impacts sur la GRH
Économie		
Technologie		
Marché du travail		
Etc.		

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET IDENTIFICATION DES IMPACTS SUR LA GRH

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Composantes de l'environnement actuel	Principaux éléments qui s'en dégagent	Impacts sur la GRH
Mission de l'organisation		
Valeurs de gestion de l'organisation		
Caractéristiques générales des RH en place (forces et faiblesses)		
Organisation du travail		
Climat organisationnel		
Philosophie de gestion de l'organisation		

FORMULATION DE LA STRATÉGIE D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION

ET IDENTIFICATION DES IMPACTS SUR LA GRH

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Stratégies d'évolution	Priorités d'action	Impacts sur la GRH
Mission redéfinie, s'il y a lieu		
Nouvelles valeurs de gestion, s'il y a lieu		
Objectifs stratégiques de GRH: <ul style="list-style-type: none">. Philosophie de gestion. Organisation du travail. Etc.		

ÉTAPE 2

LA PRÉVISION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

1. OBJET

La prévision des besoins futurs en ressources humaines, aussi appelée *prévision de la demande interne de travail* ou *prévision des emplois*, consiste essentiellement à déterminer le nombre et la nature des emplois ainsi que la structuration du travail qui seront requis par l'organisation afin d'assurer la réalisation de sa mission et de ses objectifs stratégiques dans le délai fixé. En d'autres termes, la prévision des besoins en ressources humaines vise principalement à répondre à trois questions : 1) quelle est la structure d'emplois (catégories, corps) qui permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation? 2) combien d'emplois de chaque type seront nécessaires pour ce faire? 3) quels seront le contenu et les exigences de ces emplois?

La prévision des besoins en ressources humaines est effectuée à partir de trois sources principales d'information : 1) les facteurs de l'environnement externe qui auront des impacts sur l'organisation; 2) les forces et les faiblesses actuelles de l'organisation; 3) les objectifs stratégiques de l'organisation, tels que précisés dans sa stratégie d'évolution.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

Les principales activités à réaliser à cette étape du processus de PSRH sont au nombre de quatre.

2.1 Analyser les activités découlant des objectifs et des stratégies d'action de l'organisation

Il est, en premier lieu, nécessaire de se faire une idée précise des types et du volume d'activités

qu'entend réaliser l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques durant la période qu'elle a choisie. Dans cette optique, chaque unité de travail est appelée à se définir des projets, à les décomposer selon leurs différents volets et à préciser, pour chacun de ces derniers, la liste des principales activités à réaliser pour les mener à bien. Chaque unité de travail doit, de plus, estimer le volume de travail à produire pour chacune des activités identifiées afin de déterminer l'effort de travail requis pour ce faire.

2.2 Analyser la structure organisationnelle requise pour la réalisation de ces activités

Les activités à réaliser déterminent en bonne partie les types d'emplois requis (catégories d'emploi) et, conséquemment, la structure organisationnelle à maintenir en place ou à transformer afin de supporter adéquatement la stratégie d'évolution. Néanmoins, il est tout aussi important de se questionner à ce moment-là sur l'incidence de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail, d'un nouveau partage des responsabilités ou d'une nouvelle philosophie de gestion, ces facteurs étant susceptibles eux aussi d'influencer la structure organisationnelle.

2.3 Prévoir le nombre d'emplois requis

La prévision du nombre d'emplois requis par catégories et par corps d'emploi repose essentiellement sur la prise en compte de deux facteurs : 1) le volume d'activités (abandon de certaines activités, ajout de nouvelles activités, etc.) projetées par l'organisation; 2) le processus de production retenu par l'organisation (organisation du travail, place des technologies, gains de productivité souhaités, etc.).

2.4 Prévoir l'évolution du contenu et des exigences des emplois

Il s'agit de prévoir, compte tenu des changements anticipés dans l'environnement et des objectifs stratégiques de l'organisation, quelles seront probablement les attributions principales

de chaque corps d'emploi et, dans la mesure du possible, de chaque emploi critique, ainsi que les exigences de ceux-ci en termes de scolarité, d'expérience, de connaissances, d'habiletés, de qualités personnelles, d'attitudes, de comportements, d'entraînement à la tâche, etc.

3. MÉTHODES D'ANALYSE

Les méthodes d'analyse disponibles pour mener à bien la prévision des ressources humaines requises par l'organisation pour la réalisation de ses objectifs stratégiques sont essentiellement les mêmes que celles qui ont été exposées à l'étape précédente du processus de PSRH.

La prochaine étape consiste à prévoir le nombre et la qualité des RH qui seront disponibles pour répondre aux besoins de RH et pour assurer la réalisation de la stratégie d'évolution de l'organisation.

PRÉVISION DES BESOINS QUANTITATIFS EN RESSOURCES HUMAINES

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Types et volume d'activités projetées	Catégories d'emploi requises	Corps d'emploi requis	Besoins quantitatifs par corps d'emploi

PRÉVISION DES BESOINS QUALITATIFS EN RESSOURCES HUMAINES

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Corps d'emploi	Attributions principales	Scolarité requise	Expérience requise	Entraînement à la tâches

PRÉVISION DES BESOINS QUALITATIFS EN RESSOURCES HUMAINES
(suite)

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Corps d'emploi	Attributions principales	Connaissances requises	Habilités requises	Attitudes et comportements requis

ÉTAPE 3

LA PRÉVISION DES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES

1. OBJET

Cette troisième étape du processus de PSRH, souvent désignée par l'expression *prévision de l'offre interne de travail ou analyse des disponibilités* consiste à se faire une idée précise du nombre et de la qualité des RH qui travaillent actuellement dans l'organisation et qui seront disponibles à une période déterminée.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

Les analyses de disponibilités sont de deux types : quantitatives (**inventaire** des RH, analyse du **roulement** de personnel, analyse des **mouvements internes** de personnel) et qualitatives (analyse du **rendement**, analyse du **potentiel**).

2.1 Effectuer l'inventaire des ressources humaines

L'établissement de l'inventaire des RH de l'organisation a pour but de regrouper, selon différentes variables, l'ensemble des informations nécessaires sur les RH qui travaillent actuellement dans l'organisation. Les principaux regroupements utilisés dans le cadre de la démarche de PSRH sont effectués selon :

- la catégorie d'emploi;
- l'ancienneté;
- l'âge;
- le sexe;
- la formation académique;

- les habiletés et aptitudes actuelles et potentielles;
- les intérêts professionnels et aspirations de carrière.

Les regroupements s'effectuent en fonction du type de prévisions souhaitées par l'organisation.

Dans un contexte de "vieillissement des ressources humaines" par exemple, il peut apparaître intéressant d'analyser l'effectif en fonction de l'âge des individus (pyramides des âges), leur concentration dans un groupe d'âge pouvant amener divers questionnements concernant la relève potentielle, les possibilités d'avancement, le blocage des "filières promotionnelles", etc.

2.2 Établir le taux de roulement

Le roulement dans l'organisation est souvent le facteur qui affecte le plus l'effectif disponible. Le taux de roulement concerne tous les **départs de l'organisation** au cours d'une période donnée; il est généralement calculé sur un an et exprimé en pourcentage.

Méthode de calcul la plus courante :

$$\text{Taux de roulement} = \frac{\text{Nombre de départs au cours de la période}}{\text{Effectif moyen au cours de la période}} \times 100$$

L'effectif moyen peut se calculer d'au moins deux façons :

- Effectif moyen = (Effectif au début + Effectif à la fin de la période) / 2

ou bien, pour obtenir une moyenne plus précise,

- Effectif moyen = Effectifs mensuels / 12

Pour plus de précision, le taux de roulement global peut être ventilé par exemple, selon l'ancienneté, l'âge, le sexe ou la cause de départ. En ce qui concerne les causes de départ, on peut également calculer un taux de départ volontaire (mutation, retraite, démission,

déménagement, etc.) ou involontaire (décès, invalidité, etc.).

2.3 Établir le taux de mobilité interne

La mobilité interne inclut tous les mouvements de personnel, d'une catégorie d'emploi à une autre et d'une unité administrative à une autre.

L'établissement du taux de mobilité interne s'effectue en dénombrant tous les départs de la catégorie d'emploi et de l'unité administrative (**pertes**) en raison d'affectation, de promotion, de reclassement, de réorientation professionnelle, etc., et toutes les arrivées dans la catégorie d'emploi et dans l'unité administrative (**gains**) par la dotation d'un poste vacant.

2.4 Estimer les ressources humaines futures

L'établissement des RH qui seront disponibles au sein de l'organisation s'effectue en tenant compte des effectifs disponibles au début de la période déterminée par l'organisation pour la planification, desquels on soustrait les pertes (roulement qui constitue les départs de l'organisation et mouvements internes qui constituent les départs de la catégorie d'emploi ou de l'unité administrative) et auxquels on ajoute les gains de personnel (dotation d'un poste).

2.5 Effectuer les analyses et les prévisions quantitatives

Une organisation qui désire anticiper l'avenir et mettre en évidence ses besoins futurs peut effectuer diverses prévisions. Les techniques de prévision sont nombreuses et peuvent être simples ou très complexes. Pour démontrer brièvement une façon de procéder, le taux de roulement sera considéré à titre d'exemple.

L'analyse du taux de roulement (les départs de l'organisation) aurait avantage à mettre en relation diverses variables, notamment le sexe, les expériences de travail, la catégorie d'où

proviennent les départs (plusieurs départs dans une même catégorie d'emploi n'ont pas le même impact que s'ils sont répartis dans différentes catégories) le nombre d'années d'expérience (les départs ont souvent tendance à survenir en début d'emploi) et la cause de départ (volontaire, involontaire, etc.)

Toutefois, pour être fiable, l'analyse du taux de roulement devrait de façon minimale tenir compte :

- des catégories d'emploi les plus affectées;
- du nombre d'années d'expérience (ce facteur est considéré comme l'un des meilleurs prédicteurs du taux de roulement);
- de la cause des départs.

La prévision des départs est, notamment, une activité complexe, car établir la probabilité que des employés quittent l'organisation s'avère particulièrement hasardeux, notamment en ce qui concerne les départs qui sont volontaires (démission, déménagement, etc.).

2.6 Analyser le rendement

L'analyse du rendement qui est fourni par les RH a pour but de mettre en évidence les forces et les faiblesses constatées dans l'organisation et d'effectuer les recommandations appropriées relativement au niveau de la qualité des RH.

Il importe de se questionner lors de l'analyse du rendement sur les facteurs en cause pour qu'un employé fournisse ou non un rendement maximum. La motivation de l'employé, l'encadrement qui lui est fourni, le contexte organisationnel, etc., sont autant de facteurs qui influencent le rendement, en plus des compétences individuelles.

L'analyse du rendement devrait porter autant sur le système d'évaluation du rendement utilisé par l'organisation et sur l'application qu'en font les responsables de sa mise en oeuvre que sur

les forces et les faiblesses de chaque employé (l'évaluation du rendement individuel).

2.7 Évaluer le potentiel

L'analyse du potentiel des RH en place vise à permettre à l'organisation d'utiliser au mieux le potentiel existant chez les RH qui contribueront à la réalisation de sa mission et de ses objectifs.

L'organisation, pour s'assurer d'un fonctionnement et d'un développement optimums, devrait faire en sorte que les RH occupent des postes pour lesquels elles donnent le maximum de leur rendement. Il peut également s'avérer utile de détecter le potentiel des RH à occuper un emploi différent dans le futur.

L'analyse du potentiel des RH s'effectue en évaluant précisément les compétences actuelles que les personnes ont acquises, par rapport à celles qui sont peu développées et celles à développer; le niveau des connaissances qui sont actualisées en emploi relativement à celles que les RH possèdent déjà mais qui ne sont pas utilisées dans l'emploi actuel et la capacité d'apprentissage des personnes pour l'acquisition de nouvelles connaissances. L'investigation des intérêts professionnels et des aspirations de carrière est également requise pour l'évaluation du potentiel.

Divers moyens et techniques d'évaluation peuvent être utilisés pour aider à prédire le succès à exercer un emploi; à titre d'exemples, les aptitudes, les intérêts professionnels et les traits de personnalité peuvent s'évaluer à partir de tests psychométriques, au moyen de l'expérience ou de la scolarité; les techniques des centres d'évaluation pour l'évaluation du potentiel de gestion; la revue d'étape (analyse du dossier professionnel, des évaluations du rendement, etc.) en vue de déterminer le prochain poste à occuper; les organigrammes prévisionnels ou tableaux de remplacements (ces derniers ressemblent à des organigrammes et permettent une consultation rapide de l'ensemble des mouvements de personnel qui sont possibles si un poste devenait vacant). Une application pratique est illustrée à la page suivante. Dans ce tableau, pour

chaque poste, on retrouve le titre de fonction et le nom du titulaire. Les noms des remplaçants éventuels y sont inscrits avec une cote d'appréciation globale de leur rendement, ainsi que des recommandations appropriées (prêt pour l'emploi, a besoin de formation, etc.). La position d'une personne dans le tableau est donc déterminée par sa performance actuelle (l'évaluation du rendement) et ses possibilités d'être promue (analyse du potentiel).

Lorsque les besoins futurs en RH et les disponibilités actuelles et futures des RH sont connus, il est requis de constater s'il existe des déséquilibres entre les deux.

MOBILITÉ INTERNE PAR CATÉGORIE D'EMPLOI				
Ministère/organisme : _____		Période : _____		
Catégories d'emploi	Effectif au début de la période	Départs de la catégorie d'emploi (pertes)	Arrivées à la catégorie d'emploi (gains)	Effectif disponible à la fin de la période
Personnel d'encadrement: - supérieur - intermédiaire				
Professionnel				
Technicien				
Personnel de bureau				
Personnel de secrétariat				
Ouvrier				
TOTAL				

LE TABLEAU DE REMPLACEMENT

ÉTAPE 4

L'ANALYSE DES DÉSÉQUILIBRES ENTRE LES BESOINS ET LES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES

1. OBJET

L'identification et l'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les RH en place ont pour but de mettre en lumière les différentes situations qui présentent les menaces les plus critiques pour l'évolution harmonieuse de l'organisation. L'évaluation appropriée des déséquilibres relevés permettra d'identifier les défis opérationnels qui se posent à la GRH et d'alimenter le contenu du plan de gestion stratégique des ressources humaines (étape suivante du processus de PSRH).

Les différents déséquilibres pouvant être constatés se regroupent généralement dans quatre grandes catégories : environnementaux, structurels, qualitatifs et quantitatifs.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

2.1 Analyser les déséquilibres environnementaux

Il s'agit ici d'identifier, avec le plus de précision possible, les facteurs de l'environnement externe qui représentent des défis à relever absolument par l'organisation afin de s'adapter le mieux possible au contexte qui sera le sien et de permettre la réalisation de ses objectifs. Ces facteurs sont, par exemple, des changements législatifs majeurs anticipés, une concurrence accrue dans l'attraction de RH hautement qualifiées, les nouvelles valeurs de travail des jeunes.

2.2 Analyser les déséquilibres structurels

Ces déséquilibres ont trait à des éléments tels que le partage des responsabilités, (réduction souhaitable du nombre de paliers hiérarchiques, décentralisation attendue du pouvoir de décision, etc.), l'organisation du travail (volonté de déconcentration des opérations, changement de philosophie de gestion, etc.) et les conditions de travail (sécurité au travail problématique, aide particulière aux employés âgés, instauration d'un nouveau système d'évaluation du rendement, etc.).

2.3 Analyser les déséquilibres qualitatifs

Il est également nécessaire d'évaluer les écarts qualitatifs constatés entre les compétences des RH en place et les besoins projetés afin de bien préciser les enjeux à ce chapitre. Les analyses peuvent révéler, par exemple, un manque de formation à la gestion, un potentiel limité chez plusieurs personnes, des connaissances techniques obsolètes dans certains secteurs d'activités, une surqualification de certains employés, etc.

2.4 Analyser les déséquilibres quantitatifs

Il est enfin utile de bien connaître à l'avance les surplus et/ou les pénuries de RH qui sont susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'organisation. Les déséquilibres quantitatifs concernent, par exemple, la sous-représentation des groupes cibles, la diminution de la relève pour certains emplois, la réduction du nombre de certains emplois, etc.

L'analyse des différents déséquilibres susmentionnés amènera l'organisation à devoir se positionner sur deux plans : 1) les objectifs organisationnels et opérationnels de RH qu'elle entend poursuivre; 2) les stratégies de RH qu'elle compte mettre en oeuvre pour les réaliser.

3. MÉTHODES D'ANALYSE

Les analyses à effectuer, à la présente étape du processus de PSRH, consistent essentiellement en la mise en relation du futur projeté de l'organisation (objectifs, projets, activités, etc.) et de sa situation actuelle en termes de ressources et ce, afin de bien situer les écarts à combler et de se doter d'un plan d'action adéquat.

L'analyse des déséquilibres en RH susceptibles de nuire à la stratégie d'évolution de l'organisation est maintenant complétée. Il sera nécessaire de décider d'un plan d'action qui permettra de corriger cette situation.

IDENTIFICATION DES DÉSÉQUILIBRES ENTRE LES BESOINS ET LES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES

Ministère/organisme : _____

Période : _____

Types de déséquilibres	Nature des déséquilibres	Impacts sur l'organisation	Défis posés à la GRH
Environnementaux			
Structurels			
Qualitatifs			
Quantitatifs			

ÉTAPE 5

LE PLAN DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

1. OBJET

Le plan de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) permet de cristalliser les décisions prises tout au long du processus de planification stratégique en un tout cohérent. Le plan de GSRH est le reflet des analyses des environnements interne et externe, de la stratégie d'évolution de l'organisation et des déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en RH et les disponibilités prévisibles des RH en place à une période déterminée. Le but du plan est de permettre d'établir un scénario réaliste qui supportera concrètement l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Le plan comporte des objectifs précis et mesurables, des stratégies d'action pour lesquelles des priorités auront été établies et un calendrier de réalisation pour la durée du plan stratégique global de l'organisation.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

Un plan de GSRH peut être plus ou moins détaillé mais il implique au minimum trois activités essentielles : fixer des objectifs de GSRH, déterminer les stratégies d'action et établir le calendrier de réalisation.

2.1 Fixer des objectifs de gestion stratégique des ressources humaines

Les objectifs de GSRH décrivent ce que l'organisation doit obtenir des RH pour pouvoir mettre en application sa stratégie d'évolution.

Le plan comporte deux niveaux d'objectifs : stratégiques et opérationnels. Les premiers découlent essentiellement de la philosophie de gestion des dirigeants et de la stratégie d'évolution de l'organisation. L'implantation de la gestion participative ou d'une stratégie de mobilisation des RH est un exemple de ce type d'objectifs. Les seconds s'intéressent plus particulièrement aux défis à relever face aux différentes catégories de déséquilibres jugés critiques entre l'offre et la demande de RH. Par exemple, face à un constat de pénurie de RH, les objectifs pourraient être de combler ces manques et de les prévenir à l'avenir.

2.2 Déterminer les stratégies d'action

Les stratégies d'action en GSRH sont les moyens mis en place par l'organisation pour atteindre les objectifs. Ces stratégies réfèrent aux politiques, aux programmes et aux activités à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs. Elles se rapportent aux principales fonctions de la GRH, soit la dotation, le développement des RH, l'évaluation du rendement, les relations du travail, la planification de la relève ou de la carrière, etc. Par exemple, si les compétences des employés ne sont pas suffisantes, une stratégie pourrait être de mettre en place des programmes et des activités de développement des RH tels le recyclage et le perfectionnement.

2.3 Établir le calendrier de réalisation

Le calendrier de réalisation permet d'établir des priorités dans le déroulement du plan ainsi que des cibles à atteindre à une période déterminée. Pour ce faire, il faut considérer les besoins pressants de l'organisation, les ressources financières disponibles et le déroulement logique des stratégies; ainsi, si un mauvais climat de travail génère d'autres problèmes, il sera essentiel de solutionner cette situation d'abord.

La mise en application du plan de GSRH permet de mettre en place les éléments essentiels à la réalisation de la stratégie d'évolution de l'organisation en matière de RH; elle constitue aussi un excellent moyen de déléguer les responsabilités et de définir les rôles des divers intervenants de la GRH puisque les objectifs et les moyens d'action sont clairs et prédéterminés.

3. MÉTHODES D'ANALYSE

Les méthodes de choix des objectifs et des stratégies sont basées sur le jugement des dirigeants. Ces méthodes correspondent aux techniques qualitatives décrites à la première étape.

Pour s'assurer que le plan de GSRH se déroule adéquatement et que l'organisation a fait les bons choix de stratégies d'action et d'objectifs de GSRH, il sera nécessaire d'effectuer des suivis périodiques et une évaluation annuelle du plan de GSRH.

EXEMPLES D'OBJECTIFS ET DE STRATÉGIES DE GSRH

<u>Stratégie d'évolution de l'organisation</u>	<u>Objectifs stratégiques de GRH</u>	<u>Stratégies de GRH (moyens d'action)</u>
Assurer le meilleur service possible au moindre coût possible	Augmenter l'engagement des RH envers l'organisation	Implanter la gestion participative Mettre en place des politiques mobilisatrices des RH
Déséquilibre quantitatif		
Pénurie de RH	Éliminer les pénuries	Stratégies de GRH (moyens d'action) Faire de la dotation : - affectation - reclassement - promotion ou faire du recrutement
Prévision de pénurie de RH à moyen et à long terme	Prévenir les pénuries	Planifier la relève
Surplus de main-d'oeuvre	Réduire le personnel	- Recyclage des RH - Non-remplacement des départs - Affectation
Déséquilibre qualitatif		
Sous-qualification des RH	Développer les RH	Mettre en place des programmes de: - formation - perfectionnement - remplacement temporaire - parrainage -échange de RH entre les fonctions publiques et/ou l'entreprise privée
Surqualification des RH	Assurer un meilleur arrimage entre les compétences des RH et les emplois	- Enrichissement des tâches - Promotion
Déséquilibres structurels		
L'organisation du travail n'assure pas un rendement maximal	Revoir le partage des responsabilités	-Réduire les paliers hiérarchiques -Favoriser l'initiative et l'autonomie chez les employés
Déséquilibres environnementaux		
Non-concurrence de l'organisation en matière d'attraction des RH hautement qualifiées	Attirer des RH hautement qualifiées	- Recrutement sur les campus -Mettre en place des incitatifs à faire carrière dans la fonction publique

TABLEAU DE SUZIE

ÉTAPE 6

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PLAN DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

1. OBJET

Le suivi et l'évaluation du plan de GSRH sont des modes de contrôle et d'ajustement des stratégies d'action et des objectifs de GSRH qui visent à fournir des informations sur le déroulement et la réalisation du plan, car la PSRH repose sur des variables en constante évolution et on se doit de réévaluer régulièrement ses modes d'action en fonction de l'évolution de ces variables.

2. ACTIVITÉS ESSENTIELLES

Cette étape comprend deux activités essentielles : un suivi périodique du plan de GSRH et une évaluation annuelle de celui-ci.

2.1 Assurer le suivi périodique du plan de gestion stratégique des ressources humaines

Les suivis périodiques se font généralement aux trois à six mois et permettent aux dirigeants d'être informés de façon continue du déroulement des activités et du respect du plan. Le suivi permet aussi de constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en oeuvre du plan et d'apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan en raison des problèmes observés ou encore d'un changement quelconque survenu dans l'environnement depuis la mise en place du plan.

2.2 Évaluer annuellement le plan de gestion stratégique des ressources humaines

Cette évaluation se fait en deux stades; d'abord, on doit évaluer la pertinence du plan et ensuite son efficacité.

2.2.1 Analyser la pertinence du plan de gestion stratégique des ressources humaines

La question que l'on doit se poser ici est "Est-ce que le plan de GSRH poursuit les bons objectifs"?, ceci dans le but de s'assurer que les objectifs sont fixés conformément aux causes réelles des déséquilibres critiques entre l'offre et la demande des RH. La réponse se trouve en deux phases. D'abord, il est nécessaire de faire un inventaire de tous les objectifs de GRH qu'il aurait été possible de se fixer. Généralement, cette activité est complétée lors de l'analyse des déséquilibres. Ensuite, il faut voir si, parmi cette liste, on juge avoir fait les bons choix. Pour ce faire, il est possible d'utiliser les méthodes suivantes :

- jugement des utilisateurs;
- mesure de l'utilité du plan, c'est-à-dire est-ce que l'organisation atteint mieux ses objectifs depuis la mise en place du plan de GSRH?

Si l'on juge que ce ne sont pas les bons choix qui ont été faits, il sera nécessaire d'effectuer de nouveaux choix d'objectifs de GSRH.

2.2.2 Analyser l'efficacité du plan de gestion stratégique des ressources humaines

L'analyse de l'efficacité vise à s'assurer que l'on a choisi les bons moyens pour atteindre les objectifs. Il s'agit essentiellement d'analyser les résultats obtenus jusqu'à présent par les moyens mis en place pour atteindre les objectifs, d'évaluer les écarts entre les objectifs et les résultats en date de l'évaluation et, finalement de réajuster les moyens ou/et les ressources qui leur sont consenties ou les objectifs s'ils sont jugés irréalisables.

Au terme de la période déterminée pour la réalisation du plan de GSRH, il convient de procéder à une

analyse rétrospective qui vise à évaluer la contribution effective du plan à la réalisation de la stratégie d'évolution que s'est donnée l'organisation. Cet exercice permettra d'évaluer la justesse des analyses et le réalisme des prévisions et de les réajuster, si nécessaire, pour préparer un nouveau plan de GSRH pour la prochaine période de PSRH.

CONCLUSION

Selon plusieurs personnes, la PSRH demeure un important moyen de gérer stratégiquement les RH et il y a lieu de lui accorder toute l'importance qu'elle mérite et ce, au moment où la fonction publique québécoise pourrait montrer un meilleur rendement général en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

La PSRH permet à la haute direction de mieux composer avec son environnement, d'utiliser au maximum la totalité de ses ressources et d'assurer, en conséquence, une performance optimale de l'organisation.

Par ailleurs, la PSRH démontre concrètement toute l'importance qu'une organisation accorde à cette ressource en même temps qu'elle assure à une organisation de pouvoir compter en temps utile sur des RH compétentes et mobilisées.

Comme plusieurs personnes le laissent entendre, la PSRH s'impose dès maintenant dans la fonction publique québécoise, si celle-ci veut être en mesure de répondre plus adéquatement aux attentes des citoyens ainsi qu'aux volontés des autorités gouvernementales.

C'est dans cet esprit et dans cette optique qu'a été élaboré le présent guide d'accompagnement concernant la démarche de PSRH. Le document résume, en quelques pages, l'essentiel des activités à réaliser dans ce domaine. Les personnes désireuses d'en savoir davantage à ce sujet peuvent consulter les ouvrages cités dans la bibliographie du présent document.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD, Élisabeth (1991), Tendances et pistes de recherche en gestion des ressources humaines, Rapport de recherche, Québec, Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, 187 pages. (non publié)
- ALPANDER, Govenc (1989), Pour une stratégie des ressources humaines, Paris, Chotard et ass. Éditeurs, 324 pages.
- ARPIN, Roland (1983), «La gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique : un art bien complexe!», Canadian Public Administration - Administration publique du Canada, Vol. 26, No 3, pp. 344-359.
- ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC (1989), À l'aube des années 2000 : la gestion des ressources humaines : un aperçu des transformations qui attendent la profession, Rapport du comité «Relations avec les membres», Montréal, 11 pages.
- AUDET, Michel (1990), «La fonction ressources humaines a un avenir», Gestion, Vol. 15, No 1, pp. 17-22.
- BARON, Xavier (1987), «L'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise», Revue française de gestion, No 65-66, pp. 73-87.
- BÉLANGER, Laurent, André Petit et Jean-Louis Bergeron (1983), Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, 419 pages.
- BÉLANGER, Laurent et al. (1988), Gestion stratégique des ressources humaines, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 662 pages.
- BERNARD, Louis (1990), «Des gestionnaires en liberté surveillée», Canadian Public Administration - Administration publique du Canada, Vol. 33, No 2, pp. 229-233.
- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Les Éditions d'Organisation, 224 pages.
- BLOUIN, Rodrigue et al. (éd.) (1991), Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 199 pages.
- BOIVIN, Jean et al. (éd.) (1990), Le défi de la gestion des emplois, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 159 pages.
- BOURBONNAIS, Jean-Pierre et Alain Gosselin (1988), «Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 1990 : un tour d'horizon», Gestion, Vol. 13, No 1, pp. 23-29.

- BROWN-JOHN, Lloyd C. (1990), «Beyond 2000 : Public Sector Human Resources and Human Resource Management - Report on a Delphi Exercice», Canadian Public Administration - Administration publique du Canada, Vol. 33, No 3, pp. 366-382.
- COATES, Joseph F. (1987), «An Environnemental Scan : Projecting Future Human Resource Trends», Human Resource Planning, Vol. 10, No 4, pp. 219-235.
- COMMISSION DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION (1990), Au service du citoyen, la raison d'être de la fonction publique du Québec, Rapport final, Secrétariat des Commissions, Québec, 149 pages.
- CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (1989), Préparer la fonction publique de demain. Les effectifs de la fonction publique de l'an 2000. Rapport de la première étape, Ottawa, Division des communications, 21 pages.
- DAVIS, Stanley, (1988), Diriger au futur : la nouvelle donnée pour l'an 2000, Paris, Inter Éditions, 229 pages.
- DOLAN, Shiman L., Randall S. Schuler et Lise Chrétien (1988), Gestion des ressources humaines, Ottawa, Éditions du Trécaré et Éditions Raynald Goulet inc., 453 pages.
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA (s.d.), La planification des ressources humaines dans l'entreprise (2^e édition), Montréal, Direction des affaires publiques (Emploi et Immigration Canada - Région du Québec), 36 pages.
- FORTIN, Jacques (1990), Québec : le défi économique, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 243 pages.
- GAGNON, Lucie (1990), Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Québec, Direction générale de la recherche et du développement, Office des ressources humaines, Québec, 23 pages.
- GOSSELIN, Alain (1988), «La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH», Gestion, Vol. 13, No 1, pp. 36-43.
- GOVERNEMENT DU CANADA (1990), Fonction publique 2000 : le renouvellement de la fonction publique du Canada, Ottawa, Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 120 pages.
- GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils (1988), «L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel», Gestion, Vol. 13, No 4, pp. 23-33.
- GUÉRIN, Gilles (1980), «La planification du marché interne du travail», Direction et gestion, Vol. 5,

No 1, pp. 27-37.

HENRIPIN, Jacques et Yves Martin (éd.) (1991), La population du Québec d'hier à demain, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 213 pages.

JACQUES, Jocelyn (1991), Allocution prononcée par monsieur Jocelyn Jacques, Président de l'Office des ressources humaines lors du colloque régional du CCGP tenu à Sainte-Foy le 20 mars 1991, (document non publié).

JACQUES, Jocelyn (1990), Notes pour l'allocution du Président de l'Office des ressources humaines devant la Commission du budget et de l'administration, Québec, Office des ressources humaines (Vice-présidence à la recherche et au développement), 21 pages, (document non publié).

JALBERT, François (1989), Les ressources humaines : atout stratégique, Paris, L'Harmattan, 157 pages.

JALBERT, François (1989), 35 fiches-outils de gestion prévisionnelles de l'emploi, Paris, Les Éditions d'Organisation, 134 pages.

JULIEN, Germain (1989-1990), «Les facteurs affectant la productivité des professionnels de la fonction publique du Québec», Optimum, Vol. 20, No 4, pp. 51-65.

LANGLOIS, Simon et al. (1990), La société québécoise en tendances 1960-1990, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 667 pages.

LE BOTERF, Guy (1988), Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines, Paris, Les Éditions d'Organisation, 233 pages.

LECLERC, Michel et al. (éd.) (1990), Nouvelles stratégies des ressources humaines, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 114 pages.

LE LOUARN, Jean-Yves (1985), «L'analyse des disponibilités en ressources humaines», Gestion, Vol. 10, No 1, pp. 47-51.

LONDON, Manuel, Emilys Bassman et John P. Fernandez (éd.), Human Resource Forecasting and Strategy Development : Guidelines for Analyzing and Fulfilling Organisational Needs, New-York, Quorum Books, 1990, 259 pages.

MANZINI, Andrew O. et John D. Gridley (1986), Integrating Human Resources and Strategic Business Planning, New-York, Amacon, 331 pages.

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (Direction de la recherche) (1990), «Surplus et pénurie

de main-d'oeuvre - Le Québec et ses régions : prévisions 1991 par groupe professionnel et pour certaines professions», Le marché du travail, Vol. 11, No 10, pp. 6-8.

NADEAU, Marc-André (1982), La technique Delphi : une technique utile, Québec, Département de mesure et évaluation, Université Laval, 46 pages.

NKOMO, Stella M. (1988), «Strategic Planning for Human Resources - Let's Get Started», Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 66-72.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES (1990), Portrait statistique de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec, Québec, Office des ressources humaines (Vice-présidence à la recherche et au développement), 227 pages.

PELLETIER, Gilles et Sylvie Grenier (1991), Importance de la planification des ressources humaines à l'intérieur des organisations, Québec, Office des ressources humaines, (Vice-présidence à la recherche et au développement), 30 pages.

PETRELLA, Ricardo (1990), «La mondialisation de l'économie : impacts sur le contrat social», L'institut de l'administration publique du Canada, Congrès IAPC, Québec, 19 pages.

PETTIGREW, Pierre S. (1990), «Libéral ou interventionniste, l'État joue un grand rôle dans l'économie mondiale», L'institut d'administration publique du Canada, Congrès IPAC, Québec, 15 pages.

RONDEAU, Alain et Maurice Lemelin (1991), «Pratiques de gestion mobilisatrices», Gestion, Vol. 16, No 1, pp. 26-32.

SCHULER, Randall S. (1989), «Scanning the Environment : Planning for Human Resource Management and Organizational Change», Human Resource Planning, Vol. 12, No 4, pp. 257-276.

SEGUIN, Francine et Roger Pommainville (1988), «La démographie organisationnelle : l'émergence de nouveau défi», Gestion, Vol. 13, No 1, pp. 30-35.

TESSIER, Roger et Yvan Tellier (éd.) (1990), Historique et prospective du changement planifié, Tomes 1 et 2, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 311 pages et 255 pages.

THIERRY, Dominique (1990), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Paris, L'Harmattan, 186 pages.

VEILLEUX, Gérard (1989), Préparer la fonction publique de demain : les effectifs de la fonction publique en l'an 2000, Document de travail, Conseil du Trésor Canada, 21 pages.

VERMOT-GAUD, Claude (1987), Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles : méthodes et

techniques de gestion prévisionnelle, Paris, Les Éditions d'Organisation, 213 pages.

WERTHER, William B. Jr., Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin (1985), La gestion des ressources humaines, Montréal, McGraw-Hill, 716 pages.

WILS, Thierry, Christiane Labelle et Jean-Yves Le Louarn (1988), «Human Resource Planning at Quebec - Telephone», Human Resource Planning, Vol. 11, No 4, pp. 255-269.

WILS, Thierry, Jean-Yves Le Louarn et Gilles Guérin (1991), Planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 315 pages.

ZUSSMAN, David (1988), «Sables mouvants : la gestion des personnes dans les bureaucraties publiques : un résumé des discussions», Canadian Public Administration - Administration publique du Canada, Vol. 31, No 2, pp. 146-158.

APPENDICE A

**ANALYSE DES TENDANCES ET DES CHANGEMENTS
DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

ANALYSE DES TENDANCES ET DES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Dans une démarche de PSRH, l'analyse de l'environnement externe constitue l'une des activités fondamentales pour l'organisation. En effet, l'analyse des menaces et des opportunités de l'environnement externe est d'une grande importance car elle permet de tenir compte de facteurs risquant d'avoir des impacts majeurs sur les RH et les pratiques de gestion d'une organisation.

Les dirigeants qui souhaitent faire de la PSRH doivent principalement s'interroger sur :

- . les tendances sur les plans économique et technologique qui modifieront les pratiques de l'organisation;
- . les changements sur le plan politique et leurs impacts dans les rapports gouvernants-gouvernés;
- . les changements de valeurs et leurs effets sur la performance des employés ainsi que sur leur mobilisation et leur engagement vis-à-vis leur employeur;
- . les tendances démographiques et leur influence sur les RH de l'organisation;

La présente section du document traite de ce type de questions. Elle porte sur quatre volets de l'environnement : **économique, technologique, politique et socio-culturel**. L'analyse de l'environnement externe présente une réflexion qui cherche à comprendre les changements et les tendances du début de la décennie et à dégager leurs impacts sur l'organisation et sur les RH et les défis qu'ils posent à la GRH.

L'analyse a été effectuée à partir de l'examen d'une volumineuse documentation sur le sujet. Les informations sont regroupées sous forme de tableaux pour en simplifier la présentation, rendre l'approche plus pratique et offrir aux dirigeants la possibilité d'effectuer le passage de la simple description des faits à l'interprétation des changements à venir, lorsqu'ils effectueront leur propre analyse de l'environnement à la première étape du processus de PSRH. Il importe de prévoir spécifiquement les changements qui auront une incidence particulière dans son secteur d'activités.