



Les risques associés à la mauvaise planification de la relève

Situation réelle ou fictive?



De Gary Forsgren

Forsgren & Associates / Facilitator Training Institute

Bien que les organisations aient commencé à considérer ces questions dès le début des années 90, ce n'est qu'au cours des 3 à 5 dernières années qu'un sentiment d'urgence s'est développé autour de la planification de la main-d'oeuvre.

LES RISQUES ASSOCIÉS À LA MAUVAISE PLANIFICATION DE LA RELÈVE – SITUATION RÉELLE OU FICTIVE?

Vous avez sûrement entendu les statistiques. Les prévisions annoncent de mauvaises nouvelles en ce qui est de la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Est-ce une répétition des peurs ressenties lors de la bogue de l'an 2000? Ou est-ce une question entièrement valable dont votre organisation doit réellement se préoccuper? Devez-vous investir temps et argent dans la planification des ressources humaines?

La réponse est simple. OUI! C'est plutôt la question de combien de temps et d'argent que vous devez investir qui est plus difficile à répondre. Comme dans le cas de la bogue de l'an 2000, la bonne réponse pour votre organisation dépendra de son secteur d'industrie et du profil de son personnel. Il y a certains individus chargés de planifier les ressources humaines qui se disent: «notre main-d'œuvre est jeune. Nous n'aurons aucun problème.» Ils ont tort! La pénurie de la main-d'œuvre affectera toutes les organisations et toutes les entreprises.

Au cours des 58 dernières années, la génération du baby-boom a complètement

transformé les grandes institutions sociales (l'éducation, l'emploi et les soins de santé). Il va sans dire que plusieurs des individus à la tête d'organisations imposantes ou occupant des postes clés sont à la veille de partir à la retraite. Les mots «vieillessement de la population active» ne forment que la toute dernière expression créée par cette génération.

Pour évaluer les risques que court votre organisation, vous devez vous poser certaines questions difficiles. Pouvez-vous prédire quels seront vos besoins futurs en RH? Qui rempliront ces rôles? Où irez-vous trouver les personnes talentueuses qui occuperont ces postes vacants? Que ferez-vous pour conserver vos employés clés lorsque le marché du travail deviendra plus compétitif?



Ces questions sont particulièrement pertinentes pour le secteur public et les autres organisations et services du gouvernement. Dans ces milieux, de 40 à 50 % de la main-d'œuvre se

prépare à partir à la retraite au cours des prochaines années. Présentement, il manque du monde pour remplir ces postes occupés par la génération du baby-boom. Il y a même des organisations qui n'ont aucun employé d'un certain âge en raison des gels de recrutement qui ont eu lieu à une certaine époque.



PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Bien que les organisations aient commencé à considérer ces questions dès le début des années 90, ce n'est qu'au cours des 3 à 5 dernières années qu'un sentiment d'urgence s'est développé autour de la planification de la main-d'œuvre. En effet, les questions économiques comme la mondialisation, la productivité des travailleurs et l'impartition sont étroitement liées à la disponibilité d'une main-d'œuvre « prête et disposée à travailler et capable de le faire ».

Seulement la semaine dernière, un article du *Globe and Mail* vantait la qualité des perspectives d'emploi en 2006 pour les travailleurs qualifiés. Entre autres, l'article indiquait comment se protéger pendant les exercices d'impartition et les réductions du personnel. La perception que les employés profitent des perspectives qui leurs sont offertes et gèrent eux-mêmes leur propre carrière est très caractéristique de la nouvelle main-d'œuvre. Selon le rédacteur, les employeurs sont maintenant délégués au deuxième rang. De plus, pour les organisations où l'effectif a été réduit, il peut y avoir qu'un seul individu qui connaît bien un processus ou une procédure spécifique ou qui sait comment les décisions ont été prises au sein de l'organisation. Dans de tels cas, la perte d'un seul individu pourrait entraîner des conséquences désastreuses pour toute l'organisation.

Du même coup, le monde entier participe à la course aux individus les plus prometteurs. Vos employés les plus précieux peuvent maintenant choisir parmi plusieurs options de travail. Souvent, ils passent des entrevues avec plusieurs entreprises qui se font concurrence pour leurs services. Cette situation rend votre défi encore plus difficile car vous ne pouvez pas toujours deviner quels seront les prochains postes que vous aurez à doter.

Les questions ne font que de se multiplier. Où chercherez-vous pour trouver des individus talentueux capables de remplir les vacances prévues et non prévues? Comment allez-vous préparer votre organisation pour la course aux meilleurs candidats? Comment allez-vous inspirer et retenir ceux et celles que vous attirez et embauchez? Comment déterminerez-vous quels sont les individus qui rempliront le mieux les postes clés dits « à risques pour l'entreprise »? Comment allez-vous préparer ces employés talentueux à prendre la relève lorsqu'une personne quitte un poste clé avec ou sans avertissement? Comment allez-vous maintenir ou transformer la culture de votre organisation?

IDÉES TIRÉES DES MEILLEURS PLANIFICATEURS EN RH

Selon les prévisions compilées par SHRM (2004-2005) sur le milieu de travail, les professionnels en RH estiment que se préparer pour la prochaine vague de départs à la retraite sera la troisième plus importante tendance à toucher la pratique des RH. Un grand nombre

d'entre eux planifient donc d'investir davantage dans leurs plans de formation et de développement. Ils visent à accroître le niveau des compétences des employés et à mieux utiliser leurs plans de relève (SHRM 2005 Workforce Report).

Les meilleures pratiques de la planification

- Planifier le développement et le remplacement des dirigeants clés.
- Identifier les postes critiques et les compétences nécessaires pour remplir ces postes avec succès.
- Identifier les facteurs de réussite essentiels au développement du leadership et aux postes clés.
- Nommer des praticiens en RH responsables de la stratégie. Embaucher des cadres supérieurs en RH qui visent les buts stratégiques.

Les meilleures pratiques du développement

- Établir une réserve de talent capable de remplir ces rôles clés.
- Identifier les dépisteurs de talents capables de diriger ou de façonner le développement des employés.
- Fournir des possibilités de développement ou de croissance accélérées dans les domaines clés de l'organisation.
- Créer le facteur « à valeur ajoutée » nécessaire pour attirer, retenir et conserver les employés essentiels.

Les dirigeants responsables des plans de relève connaissent l'importance d'avoir un bon praticien en RH. Ces individus sont au courant des toutes dernières recherches effectuées dans le domaine des RH. Ils connaissent le rapport compilé par Spherion sur le travailleur potentiel. Par exemple, si les tendances identifiées par Spherion se poursuivent, 75 % des employés auront des valeurs dites caractéristiques d'une « nouvelle main-d'œuvre ». Pour qu'il y ait suffisamment de temps pour modeler la culture organisationnelle aux nouveaux besoins des employés, les RH doivent élaborer un plan stratégique. Les praticiens chargés de la stratégie seront les futurs dirigeants de la transformation culturelle initiée par le processus de la planification de la relève.

ALLONS-NOUS DÉVELOPPER OU EMBAUCHER LES PERSONNES NÉCESSAIRES POUR L'AVENIR?

Les connaissances, les compétences et les habiletés des employés sont les facteurs les plus importants qui soutiennent la valeur d'une organisation pendant sa transformation vers une économie du savoir. Toutefois, puisque le roulement des connaissances s'effectue maintenant à un rythme si rapide, il faut s'investir davantage dans le développement professionnel. Bien que « les employés assument une partie du fardeau puisqu'ils sont responsables pour une partie de leurs études, la croissance des connaissances spécialisées exige que les employeurs s'impliquent davantage dans la mise en place de plans de formation ou de perfectionnement spécialisés en affaires » (Schramm, Directeur,

Workplace Trends and Forecasting, SHRM).

Un milieu capable de gérer une grande quantité d'information se servira davantage des profils de postes, de tests et de tout autre outil pour évaluer plus rapidement ses candidats. Tout en considérant les besoins d'embauche futurs, les candidats retenus doivent savoir apprendre rapidement. Ils doivent démontrer les compétences de base requises au succès et à la croissance. De plus, au sein d'un marché si concurrentiel, les employeurs qui utilisent des méthodes d'embauche lentes perdront les meilleurs candidats. Ils seront tout simplement repêchés plus rapidement ailleurs.



QUE PENSEZ DES CHANGEMENTS AU NIVEAU DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE?

Le dernier impact d'importance en ce qui concerne la pénurie de la main-d'œuvre aura lieu sur la culture organisationnelle. Au sein du monde du travail, la population est déjà beaucoup plus diversifiée qu'elle l'était autrefois. Les nouveaux employés ont des attentes différentes par rapport à leurs dirigeants. Les femmes migrent de plus en plus vers des carrières non-traditionnelles. Il faut

même aller recruter à l'international les candidats capables de répondre aux besoins de dotation des postes clés.

Les pénuries qui s'en viennent vont transformer le visage de la population active. Gérer la transition sera tout probablement difficile et peut être même douloureux. Malgré ces défis, ces changements offrent beaucoup d'opportunités aux entreprises prêtes à marier points de vue différents.

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, le premier rôle des dirigeants de la planification de la relève doit être de remanier les priorités d'affaires stratégiques. Gérer une main-

Un milieu capable de gérer une grande quantité d'information se servira davantage des profils de postes, de tests et de tout autre outil pour évaluer plus rapidement ses candidats.

d'œuvre complexe par le biais d'une approche de développement structurée et pratique fera tout probablement partie des défis à venir.

La formation traditionnelle en leadership ne répondra pas aux besoins futurs. On estime que les employés seront plus exigeants et moins aptes à pardonner. Ils s'exprimeront « avec leurs pieds » en quittant les organisations moins performantes.

Pour demeurer compétitif, il faut trouver, développer et retenir les employés de demain. Comment les organisations planifieront et supporteront ces ressources humaines si essentielles sera le facteur le plus important dans la détermination de leur succès.

Par Gary Forsgren
Managing Partner
Forsgren & Associates Inc. &
Facilitator Training Institute
Tél. : 1-800-445-1648, ext. 2
www.facilitatortraininginstitute.com
www.ftisoftworks.com
www.myftistore.com
www.forsgren.net
www.forsgren.ca

