

***LES ETAPES DE***

***LA PLANIFICATION***

Fait par:

**A.ABDERRAHIM**

**A.BOUAZIZI**

**Y.CHAOUI**

*Sous La Supervision Du : :*

**Mm. ACHRAF**

# SOMMAIRE

I. INTRODUCTION

II. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: QU'EST-CE QUE C'EST?

III. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI?

IV. LES ETAPES DE LA PLANIFICATION:

- 1. Réflexion stratégique.
- 2. Prévisions des besoins en R.H
- 3. Prévisions de la disponibilité des R.H
- 4. Analyse de l'écart
- 5. Planification des actions liées aux R.H

I. CONCLUSION

# INTRODUCTION

- ◆ On observe une prise de conscience grandissante dans les organisations face à l'importance de la planification des ressources humaines. Les variations notables dans les carnets de commande et les difficultés à faire des prévisions à moyen terme ont mis à l'épreuve la capacité des entreprises à maintenir un niveau de personnel adéquat.
- ◆ Les PME font face à des choix déchirants. D'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leur survie financière. De l'autre, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponibles dans leur créneau d'activité si elles veulent espérer croître et se distinguer face à la concurrence.

# INTRODUCTION

Dans ce contexte, la capacité d'évaluer avec précision les futurs besoins en main-d'œuvre devient un élément crucial de l'élaboration des stratégies d'affaires des entreprises. Heureusement, les entrepreneurs peuvent désormais compter sur un nombre grandissant de logiciels de planification et de gestion des ressources humaines pour les seconder dans cette tâche stratégique.

Pour bien des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation,

# INTRODUCTION

la main-d'œuvre représente pour plusieurs entreprises du secteur un facteur de succès déterminant. La qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: CE QUE C'EST?

QU'EST-

- ◆ La planification stratégique est un exercice de clarification des buts recherchés par une organisation et des moyens d'y parvenir. Cette méthode n'est pas vraiment différente de la manière dont vous planifiez votre vie personnelle. Nous avons tous une vision de la vie que nous souhaitons, de certains buts que nous désirons atteindre afin de donner un sens à notre vie, ou même aux tâches quotidiennes à accomplir. Vous pouvez par exemple vous voir à tel ou tel poste. Il se peut que vous souhaitiez apprendre à jouer un instrument, ou que vous soyez chargé de l'organisation d'un événement familial. Dans tous les cas, si vous

# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: CE QUE C'EST?

QU'EST-

avez une vision du succès idéal et que vous faites votre possible pour réussir, vous devez imaginer les étapes nécessaires à cette réussite. Il s'agit là de la planification.

# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI?

Une organisation comme la vôtre a de nombreuses raisons pour vouloir s'engager dans un processus de planification stratégique. En voici trois d'importance:

1. **Renforcement de l'organisation:** Le simple fait de rassembler vos collègues pour discuter de l'avenir de l'organisation est stimulant. Cela vous permet de partager des réflexions et des idées sur les raisons de l'existence de l'organisation et d'examiner avec attention quels sont ses idéaux et ses valeurs. Grâce au processus de planification, toute l'équipe peut manifester son engagement vis-à-vis de l'organisation et les raisons de chaque individu d'appartenir à l'organisation peuvent en être renforcées.



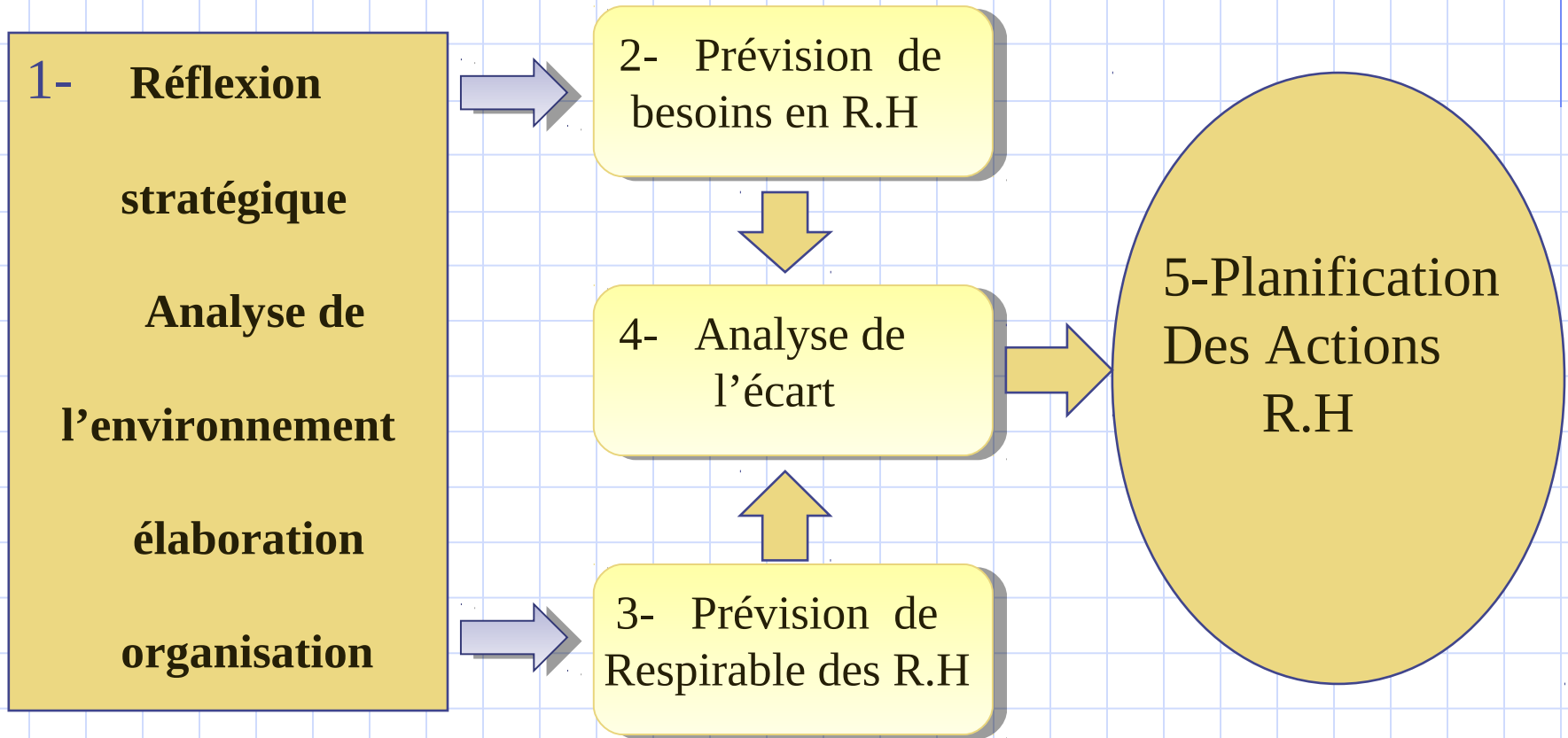
# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI?

- 2. Découverte des atouts:** La planification constructive poussera chacun à apprécier les atouts de l'organisation et à examiner à quel moment cette dernière a opéré au mieux. Pendant que vous et vos collègues, grâce à l'échange d'informations, découvrez à quels moments vous avez perçu l'organisation comme étant la plus vivante et la plus performante, les possibilités de planification de son avenir se développent de plus en plus. Si les membres d'une organisation connaissent les raisons de leurs succès qu'ils ont vécus dans le passé ils sont mieux aptes à vouloir recréer ces moments dans l'avenir.
- 3. Clarification de l'avenir:** Très souvent, les organisations deviennent si submergées par les problèmes quotidiens qu'elles perdent leurs objectifs de vue. La planification stratégique permet

# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI?

a` votre organisation de prendre une pause afin de procéder a` un auto-examen et de déterminer si elle se dirige toujours vers la voie désirée. La planification stratégique représente aussi l'occasion de générer des idées créatrices, d'envisager d'autres options, de soulever de nouvelles questions et de revoir la vision de votre organisation.

# Les étapes de la planification



# 1. Réflexion stratégique

- ◆ La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation: que se passera-t-il d'ici deux ans? D'ici cinq ans? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.  
L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe.  
L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir tableau). L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

# Réflexion stratégique

- ◆ Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura comme mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

# Réflexion stratégique

## Environnement interne

- Mission et valeurs
  - Produits et services offerts
  - Clientèle visée
  - Situation financière
  - Forces et faiblesses de l'entreprise
  - Changements à prévoir
  - Départs planifiés
  - Profil des employés actuels
- Etc.

## Environnement externe

- Marché du travail
  - Concurrence
  - Avenir dans le secteur des technologies
  - Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises
  - Attentes des clients
  - Mobilité et profil de la main d'oeuvre
- Etc.

# Réflexion stratégique

- ◆ À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation. À partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :
- ◆ Objectifs de développement
- ◆ Niveau de revenus et de bénéfices prévus
- ◆ Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe)
- ◆ Objectifs de reconnaissance de l'organisation
- ◆ Objectifs de qualité des produits et services
- ◆ Etc.

## 2. Prévisions des besoins en R.H

- ◆ Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins:
  - ◆ Quelle fonction devons-nous combler?
  - ◆ Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
  - ◆ Quels types de compétences faudra-t-il?
  - ◆ De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail?



# Prévisions des besoins en R.H

- ◆ À quel moment et pour combien de temps?
- ◆ Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail?
- ◆ Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?

### 3.Prévisions de la disponibilité des R.H

- ◆ Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.
- ◆ Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :
  - ◆ son expérience professionnelle
  - ◆ son rendement
  - ◆ sa formation et ses qualifications

## Prévisions de la disponibilité des R.H

- ◆ ses champs d'expertise
- ◆ ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ◆ ses activités d'apprentissage réussies.
- ◆ Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

## 4. Analyse de l'écart

- ◆ Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif :

# Analyse de l'écart

## Écart quantitatif

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste;
- un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

## Écart qualitatif

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

- que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir;
- que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

## 5. Planification des actions liées aux R.H

- ◆ Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

| Type d'écart      | Actions  |
|-------------------|--|
| Écart quantitatif | Embauche   |
|                   | Programme de recrutement interne et externe      |
|                   | Réduction (mise à pied temporaire ou permanente) |
| Écart qualitatif  | Restructuration                                  |
|                   | Évaluation de la performance                     |
|                   | Réaffectation des ressources                     |
|                   | Apprentissage, formation et perfectionnement     |

## Planification des actions liées aux R.H

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

# Conclusion

- ◆ On peut dire que la planification des ressources humaines et un levier parmi tant d'autres pour une gestion efficace des ressources humaines au sein de l'entreprise, et ne peut être considéré comme une recette miracle, plusieurs outils combinés devraient être misent en place pour optimiser la GRH.



merci de

nous avoir

écouté