



Gestion des ressources humaines

Partie 4 : Planification des ressources humaines

- 1. Définition de la Planification des ressources humaines (PRH)**
- 2. Objectifs de la PRH**
- 3. Processus de planification des RH**
 - 3.1. Analyse de l'environnement
 - 3.2. Identification des objectifs et des besoins
 - 3.3. Inventaire des postes et des effectifs existants
 - 3.4. Postes et effectifs prévisionnels
 - 3.5. Postes à éliminer et les départs
 - 3.6. Analyse des écarts : postes disponibles et effectifs moyens en place durant une période de référence
 - 3.7. Etablissement de plans d'actions
 - 3.8. Vérification du processus et ajustement

1. Définition de la Planification des Ressources Humaines (PRH)

Définition :

« c'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes ».

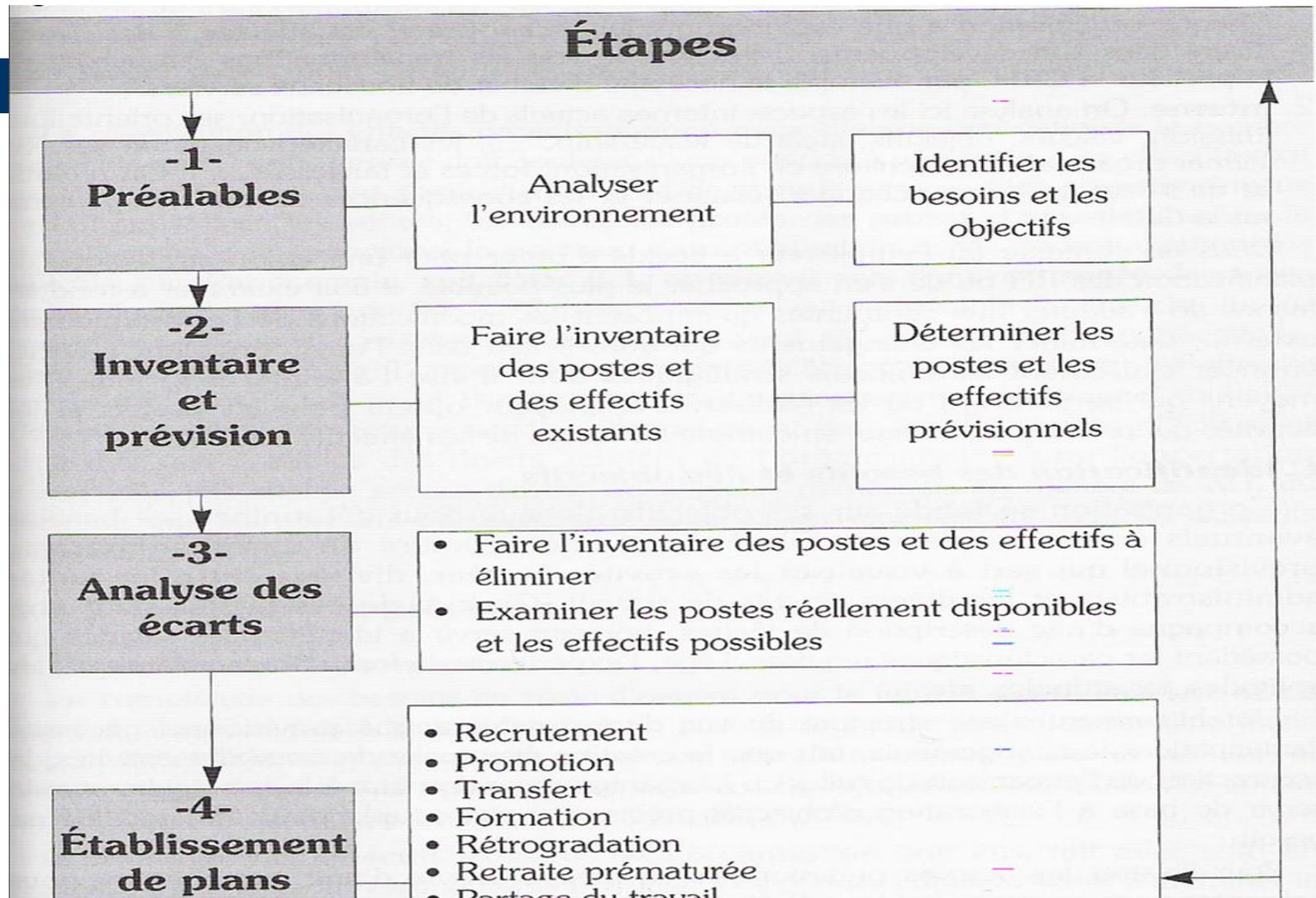
Autres appellations :

- Gestion prévisionnelle de RH (GPRH),
- Planification des effectifs organisationnels (PEO),
- ...

2. Objectifs de la PRH

- ❑ Disposer des ressources humaines permettant d'atteindre les objectifs stratégiques et mettre en œuvre des plans opérationnels pour que l'organisation puisse compter « au bon moment » sur les « bonnes personnes » ayant les « bonnes compétences ».
- ❑ Agencer efficacement les activités de la gestion des ressources humaines tout en tenant compte de l'expansion prévue, des objectifs et des projets de l'organisation.
- ❑ Prévoir les contraintes financières liées aux coûts de la main-d'œuvre.
- ❑ Prévoir l'équilibre entre les disponibilités et les besoins en main-d'œuvre de toutes les catégories de ressources humaines dans l'organisation.
- ❑ Élaborer des programmes pouvant prévoir les besoins en main-d'œuvre pour toutes les catégories professionnelles de l'organisation.
- ❑ ...

3. Processus de planification des effectifs



3.1. Analyse de l'environnement

Analyse des environnements interne et externe :

Il faut veiller à connaître le contexte dans lequel se développe actuellement l'organisation et dans lequel elle évoluera dans le futur.

- ❑ **Environnement externe** : on examine les transformations (politiques, économiques, sociales, législatives et technologiques, pénurie et surplus de main-d'œuvre sur le marché de travail, etc.)
- ❑ **Environnement interne** : on analyse :
 - ✓ les aspects internes actuels de l'organisation : (objectifs stratégiques, style de leadership,) ;
 - ✓ Les caractéristiques de ses RH (le climat organisationnel, culture de l'organisation, forces, faiblesses, ...)

A l'issue de cet analyse, on conclut ce qu'il faut améliorer, changer, éliminer et les conséquences de ces changements sur la GRH.

3.2. Identification des objectifs et des besoins

- L'organisation se fonde sur ses objectifs globaux (croissance, diversification, nouveaux projets, ...) pour déterminer ses besoins éventuels en main-d'œuvre.
- L'analyse des besoins futurs en main-d'œuvre d'une organisation exige des réponses à des questions fondamentales : Quels sont les types d'emplois qui permettront d'atteindre les objectifs organisationnels ? Combien d'emplois de chaque type seront requis pour ce faire ? Quels seront le contenu et les exigences pour ces emplois ?

3.3. Inventaire des postes et des effectifs existants

1. Inventaire des postes existants

- Une étude approfondie de la structure actuelle permet de faire un inventaire global des postes actuels et leurs descriptions.
 - ✓ On commence d'abord par l'inventaire des postes par service, en se basant sur son organigramme actuel, ensuite on fait l'inventaire global des postes de tous les services.

2. Inventaire des effectifs existants

- L' inventaire des effectifs existants de l'organisation doit être fait avec soin en recueillant le plus de renseignements possible. Ces données doivent servir à identifier le plus clairement et le plus rapidement possible chacun des salariés.

La figure ci-après donne un exemple de renseignements à collecter sur le personnel d'une organisation.

Exemple de renseignements à collecter sur le

Figure 3.4: Renseignements sur le personnel d'une organisation

Sujets	Renseignements
fiche biométrique	<ul style="list-style-type: none"> • numéro du salarié, nom • prénom, initiales, adresse • code postal • date de naissance • sexe • état matrimonial • citoyenneté • langues parlées et écrites
entrée	<ul style="list-style-type: none"> • date d'entrée • nombre d'années à l'emploi • source de recrutement • méthode de recrutement
emploi	<ul style="list-style-type: none"> • titre du présent poste • code du poste • depuis quelle date • titre du service • code du service
lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • lieu de travail • code du lieu de travail • localisation du travail (usines A, B, C...) • code de localisation
salaire	<ul style="list-style-type: none"> • salaire actuel • code du salaire • échelle de salaires • code de l'échelle • niveau actuel dans l'échelle • date du dernier changement de salaire • raison du changement • date du prochain changement de salaire • salaire lors du prochain changement
conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • heures de travail • droit aux vacances • délais d'avis • éligible pour le surtemps • changements d'horaires • automobile fournie
retraite	<ul style="list-style-type: none"> • date d'éligibilité • plan de retraite • date d'entrée dans le plan • date de retraite
formation académique	<ul style="list-style-type: none"> • études complétées • diplômes obtenus • champ de spécialisation
expérience générale	<ul style="list-style-type: none"> • postes occupés • nom des organisations • genre d'organisation • nombre d'années à l'emploi • raison du départ
expérience de direction	<ul style="list-style-type: none"> • postes occupés • nom des organisations • genre d'organisation • nombre d'années à l'emploi • raison du départ • expérience de direction acquise • salaire au départ
habiletés	<ul style="list-style-type: none"> • habileté technique • compétence particulière • connaissance et utilisation de machinerie • connaissance et utilisation d'outils spécifiques • permis de conduire • carte de compétence

3.4. Postes et effectifs Prévisionnels

1. Postes prévisionnels

- En fonction des objectifs globaux de l'organisation, chaque service doit formuler ses propres objectifs, afin de pouvoir élaborer son organigramme prévisionnel qui répond au besoin futur de l'entreprise : les activités à créer, les postes à supprimer,...
- Chaque nouveau poste, doit être accompagné d'une description des tâches, et les exigences requises pour chaque poste (l'expérience, la formation académique, les aptitudes, ...).
 - ❑ Exemple d'un service financier : organigramme actuel (20 postes) et organigramme prévisionnel (30 postes)
Les postes doivent passer donc, de 20 à 30 durant un intervalle d'une année.

2. Effectifs prévisionnels

- L'organisation doit :
 - ✓ connaître ses besoins futurs en acquisition de main-d'œuvre : cadres supérieurs, RH qualifié, RH non qualifié, ...

Exemple : cas du service financier

Figure 3.3A: **Service actuel (20 salariés)**

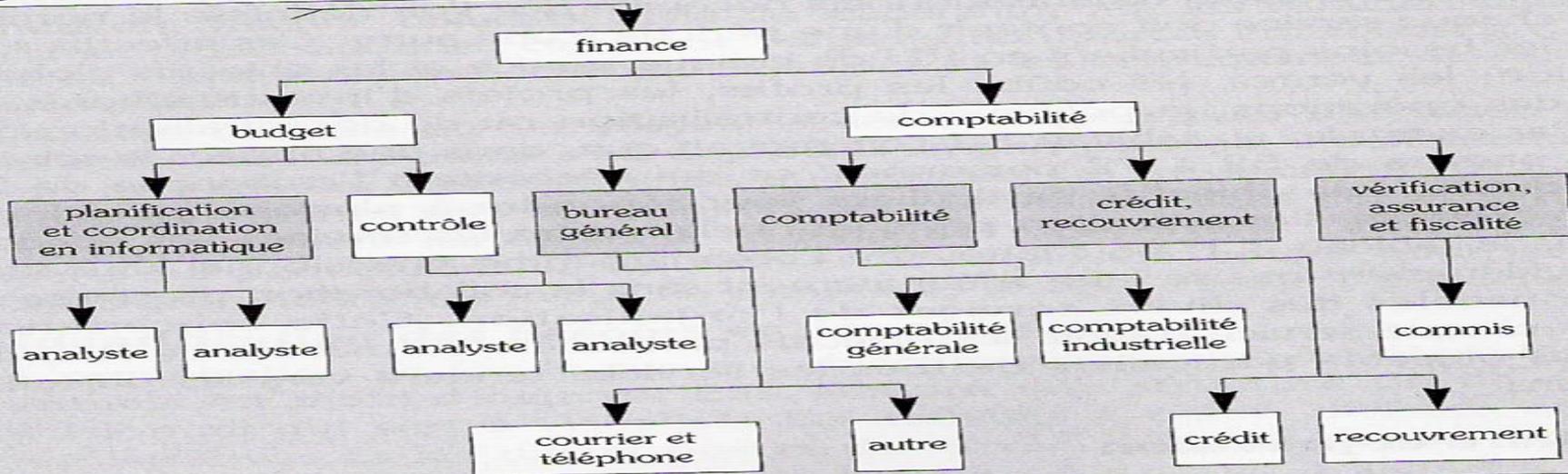
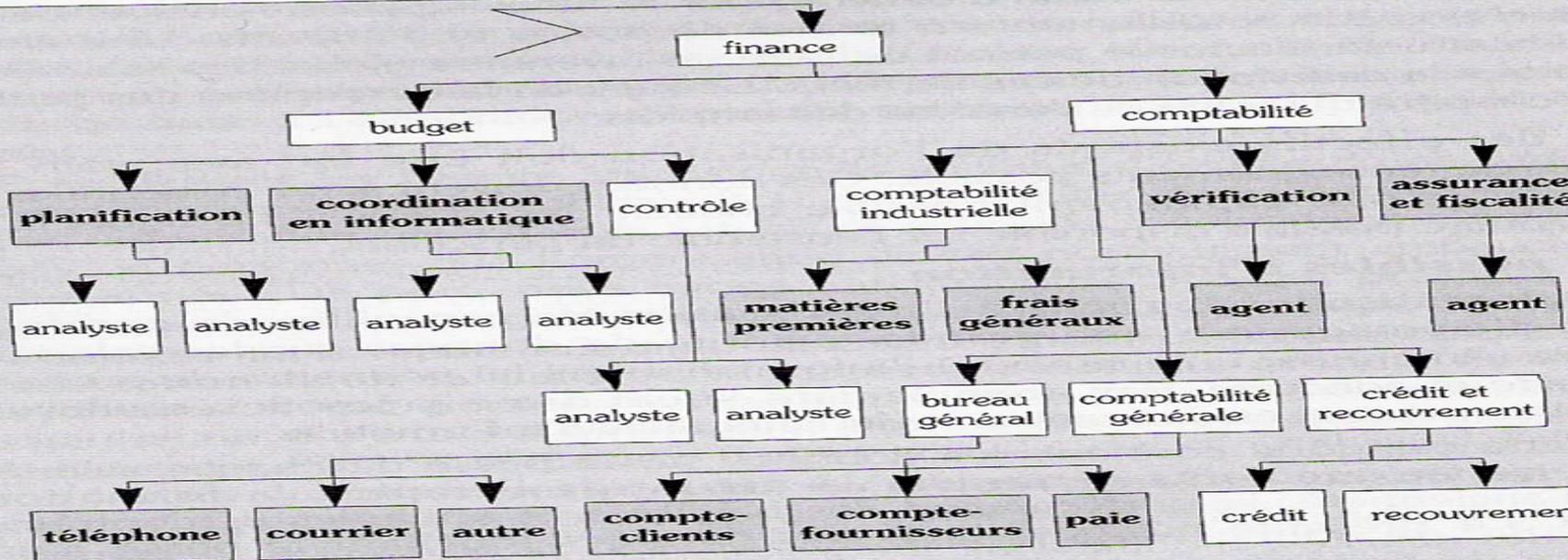


Figure 3.3B: **Service prévisionnel (30 salariés)**



3.5. Postes à éliminer et les départs

1. Postes à éliminer :

- L'élimination de poste est généralement due à une restructuration des activités, modifiant l'organigramme existant.
 - ❑ *Exemple dans le cas du service financier :*
 - Les postes doivent passer de 20 à 30 durant un intervalle d'une année ;
 - Disparition de certains postes dans l'organigramme de la fig. 3.3B :
 - Dans le secteur budget le poste de « planification et coordination en informatique » est supprimé et remplacé par deux postes « planification » et « coordination en informatiques »

2. Les départs :

- Quels que soient les effectifs d'une organisation, il y a toujours des salariés qui la quittent définitivement durant une période donnée. Ces départs peuvent avoir plusieurs causes : décès, retraites, licenciements, démissions, ...

3.6. Analyse des écarts : postes disponibles et effectifs moyens en place durant une période de référence



Postes disponibles = postes existants + postes prévisionnels - postes à éliminer
Effectifs moyens en place = effectifs existants + effectifs prévus d'embauche - départs
Écarts = postes disponibles – effectifs moyens en place

3.6. Analyse des écarts : postes disponibles et effectifs moyens en place durant une période de référence

Après calcul des écarts, c'est à l'organisation de décider de combler ou non ces écarts. Trois situations peuvent se présenter :

- **L'absence d'écart**
 - ❑ ce qui est très rare ;
- **La supériorité des postes par rapport aux effectifs**
 - ❑ Situation plus fréquente qui peut causer :
 - Retards dans la production et la livraison ;
 - Surcharge de travail pour les salariés en place ;
 - Insatisfaction au travail ; ...
- **La supériorité des effectifs par rapport aux postes**
 - ❑ Situation non souhaitée :
 - L'organisation aura des coûts inutiles en salaire ;
 - Une accumulation des stocks ;
 - ...

3.7. Etablissement des plans d'actions

Les écarts étant évalués, il faut passer à l'étape de l'élaboration du programme d'actions qui sera le plus apte à satisfaire les besoins réels de l'organisation. Ces programmes peuvent être entre autres :

- ⇒ le recrutement ;
- ⇒ la promotion ;
- ⇒ le transfert ;
- ⇒ la formation ;
- ⇒ la rétrogradation ;
- ⇒ la retraite anticipée ;
- ⇒ le partage du travail ;
- ⇒ la mise à pied temporaire ;
- ⇒ les heures supplémentaires ;
- ⇒ le temps partiel ;
- ⇒ le licenciement définitif ;
- ⇒ le départ volontaire ;...

3.8.Vérification du processus et ajustement

- Toute bonne planification des effectifs suppose l'anticipation de certains résultats. Or, il peut se présenter un écart entre les résultats anticipés et ceux réellement atteints.
- Il importe de mesurer ces écarts durant et à la fin de la période de planification.
- Une fois mesurés, les écarts doivent être analysés et peuvent donner lieu à des ajustements qui prennent en compte les changements intervenus dans les environnements interne et externe de l'organisation.