1

PLANIFICATION DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

CSMO TEXTILE

Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable
de notre bibliothèque virtuelle
csmotextile.qc.ca

INTRODUCTION

La pénurie de la main-d'œuvre qualifiée conjuguée au vieillissement de la population amène les entreprises à prendre davantage de temps pour planifier leurs besoins en ressources humaines. Cet exercice qui est habituellement réalisé par les gestionnaires de l'entreprise revêt un caractère primordial puisqu'il touche plusieurs strates importantes de la gestion globale des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la carrière et la performance. Quels employés prendront leur retraite d'ici trois ans? Avons-nous une relève pour les postes d'opérateurs? Quel est le portrait actuel de notre main-d'œuvre? Quels sont nos travailleurs les plus expérimentés? Avons-nous prévu des outils de transfert de compétences pour préparer la relève? Voilà autant de questions auxquelles vous pourriez apporter des réponses par une minutieuse planification de vos ressources humaines à court, moyen et long terme.

Les outils présentés dans ce fascicule sont d'une grande simplicité et ne demandent pas d'investissement monétaire. Ils vous aideront à amorcer une réflexion sur les facteurs qui influencent votre planification de main-d'œuvre. De plus, ils vous permettront d'appuyer vos activités de planification de la relève, d'organisation de la formation, de maintien en emploi des travailleurs d'expérience. N'oubliez pas qu'une entreprise qui prévoit des mouvements de personnel a beaucoup plus de temps pour s'organiser et elle pourra donc prendre les mesures nécessaires pour éviter par exemple une baisse au niveau de la production ou une perte d'expertise.

Pour compléter votre démarche et si vous souhaitez implanter un programme de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre (GPMO) dans l'entreprise, vous pouvez utiliser notre guide synthèse GPMO. *Disponible sur demande.*

TABLE DES MATIÈRES

Diagnostic des pratiques de gestion des RH (fiche descriptive) 1

Exemple de diagnostic des pratiques de communication (outil n° 1A) 4

Résumé du diagnostic (outil n° 1B) 5

Plan d'action (outil n° 2) 7

Planification des besoins de main-d'œuvre (fiche descriptive) 8

Portrait de la main-d'œuvre par poste de travail (outil n° 3) 9

Portrait quantitatif de la main-d'oeuvre (outil n° 4A) 10

Grille d'analyse des écarts de besoins de main-d'œuvre (outil n° 4B) 11

Tableau récapitulatif de planification de la main-d'œuvre (outil n° 5) 13

RENSEIGNEMENTS

Plusieurs outils dans ce fascicule sont aussi disponibles en version Word ou Excel. Pour vous les procurer ou si vous avez des questions sur un outil spécifique, nous vous invitons à communiquer avec nous à info@csmotextile.qc.ca ou encore au 819 477-7910.

Note : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

LA DÉTERMINATION DES BESOINS DE MAIN-D'OEUVRE

Avant d'entamer l'analyse de vos besoins de main-d'œuvre, il est recommandé de procéder à un **diagnostic de vos pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)**. Cet exercice est important, car les écarts détectés dans la planification de la main-d'œuvre peuvent être tant quantitatifs que qualitatifs.

L'outil n° 1A, exemple de diagnostic et l'outil n° 1B, résumé du diagnostic, vous aideront dans la planification des activités de GRH et ils vous permettront d'analyser les pratiques de votre organisation. Après avoir effectué ce diagnostic, le gestionnaire obtiendra un premier bilan de la situation actuelle. Ensuite, il devra procéder à une évaluation des différentes pistes d'amélioration. À l'issue de cette étape, le gestionnaire sera en mesure de mettre sur pied un plan d'action (voir outil n° 2 : exemple de plan d'action).

Avantages d'un diagnostic des pratiques de GRH :

- Maximiser ses énergies sur les aspects importants en ressources humaines;
- Identifier les pratiques qui sont performantes et défaillantes;
- Intégrer de nouveaux programmes ou de nouvelles politiques;
- Cibler les éléments à améliorer dans la gestion courante (rotation des effectifs, horaire, formation, etc.);
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise;
- Évaluer et améliorer le niveau d'engagement des employés.

Processus de réflexion

Les éléments de réflexion présentés à la page suivante vous soutiendront dans votre analyse. De plus, ils vous guideront quant à l'identification des documents que vous devrez avoir en votre possession lors de l'analyse. Il est suggéré d'effectuer l'exercice en prenant soin de faire une bonne réflexion sur chacun des éléments ci-dessous afin de faire ressortir les forces et les points à améliorer de votre gestion.

À la suite de l'analyse des 10 éléments de réflexion, il vous sera possible de définir un ordre de priorité afin de déterminer les dossiers auxquels vous devriez porter le plus d'attention. L'exercice présenté dans ce guide requiert du temps en termes d'analyse et de réflexion. Vous pouvez toutefois l'échelonner dans le temps et si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter.

Plusieurs spécialistes de la GRH recommandent d'effectuer cet exercice une fois par année. Cependant, il faut tenir compte du contexte organisationnel. Par exemple, si vous êtes une entreprise où tout est relativement stable (faible taux de roulement, la majorité des employés sont en poste depuis plus de 5 ans, peu de changements au niveau de la structure organisationnelle, etc.), nous vous suggérons de faire simplement une mise à jour.

Diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines

Voici quelques éléments de réflexion qui peuvent être explorés et un exemple de diagnostic sur les pratiques de communication et de participation est présenté à la page 5.

1. **Organisation d'un point de vue stratégique**
   - Mission, valeurs, vision et objectifs stratégiques de l'entreprise
   - Structure organisationnelle (organigramme)
   - Environnement externe (ex. : mondialisation, pénurie de main-d'œuvre)

2. **Dotation**
   - Organisation des postes (descriptions et profils de compétences)
   - Développement de la marque employeur (meilleure attraction de candidats)
   - Sélection des candidatures – procédure, outils et tests de sélection
   - Planification des besoins de main-d'œuvre
   - Planification de la relève et gestion des talents
   - Accueil et intégration des employés incluant la main-d'œuvre immigrante

3. **Rémunération**
   - Politique et structure de rémunération (classes – échelles – à la pièce)
   - Conditions et avantages versus le marché
   - Respect de la Loi sur l'équité salariale
   - Programme de participation aux profits

4. **Gestion courante**
   - Indices de GRH (absentéisme, assiduité, qualité, etc.)
   - Gestion des promotions internes
   - Mise à jour des politiques (rémunération, ancienneté, harcèlement, etc.)
   - Flexibilité des horaires (conciliation travail-famille/études, télétravail, etc.)

5. **Appréciation de la performance**
   - Procédure, outils d'appréciation et suivi auprès des employés
   - Participation des employés au processus
   - Formes de reconnaissance du rendement

6. **Communication**
   - Mécanismes (affichage, bulletins d'information, portes ouvertes, etc.)
   - Comités pour différents sujets impliquant les employés
   - Réunions hebdomadaires ou générales à une fréquence prédéterminée
   - Communication des changements avant, pendant et après le processus
   - Implication sociale de l'entreprise

Diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines

7. Formation

- Respect de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, L.R.Q., c. D-8.3 aussi appelée « Loi sur les compétences »
- Politique de formation et de stage
- Développement de programmes de formation continue (en interne)
- Validation des ressources disponibles pour le soutien dans le développement des compétences
- Procédure et outil d'identification des besoins/intérêts de formation

8. Santé et sécurité

- Comité de SST
- Politique de santé et sécurité et les politiques connexes (enquête-accident, assignation temporaire, port d'équipement, etc.)
- Analyse de la situation (nombre et types d'accidents, gravité et fréquence)
- Respect des normes :
  - *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1 (LSST)
  - *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001(LATMP)
- Plan de prévention et mesures d'urgence (risques et moyens de prévention)
- Mécanisme de sensibilisation et formation des employés

9. Relations de travail

- Comité de relations de travail en place
- Politiques (vacances, heures supplémentaires, harcèlement au travail)
- Climat de travail et qualité de vie au travail (QVT)
- Gestion de la diversité et de la discipline
- Gestion de la convention collective (griefs et plaintes)

10. Gestion des mouvements internes

- Politique ou règle de mutation, rétrogradation, promotion
- Progression et plan de carrière
- Impacts des changements technologiques sur la main-d'œuvre
- Gestion des départs volontaires
- Perspectives d'emploi : planification des mouvements
- Préparation de la relève – postes stratégiques
- Politique de retraite et de préretraite

Diagnostic sur les pratiques de communication et participation

Exemple de questions pour un sondage auprès des employés

Mon employeur :	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique				
1. Communique clairement sa vision et ses objectifs	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Diffuse l'information sur l'évolution de l'organisation et nous informe des changements à venir	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. S'assure que l'information circule facilement entre les départements et entre les quarts de travail	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Met en place des mécanismes de communication de qualité	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Organise régulièrement des réunions pour le personnel	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Encourage la participation et l'expression des idées des employés	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Me laisse une certaine latitude dans la prise de décisions liées à mon emploi	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Documente et diffuse les politiques de GRH de l'organisation	Oui	Non	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Niveau d'importance				
1	2	3	4	5
Très important	Assez important	Neutre	Peu important	Pas du tout important

Niveau de satisfaction				
1	2	3	4	5
Très satisfait	Assez satisfait	Neutre	Peu satisfait	Pas du tout satisfait

Note : Après la compilation des données, vous serez en mesure de constater les tendances et d'adapter vos pratiques au besoin. N'oubliez pas que cet exercice peut créer des attentes auprès du personnel. Il est donc important de bien communiquer les objectifs du diagnostic.

Exemple de résumé du diagnostic

En résumant votre diagnostic sous forme de tableau, cela vous permet d'avoir un portrait simplifié de vos pratiques de gestion des ressources et ainsi enclencher un plan d'action facile à suivre.

Éléments de réflexion	Forces	Points à améliorer	Priorité	Échéancier
1. Organisation au niveau stratégique	• Mission et valeurs bien connues des employés • Organigramme à jour	• Faire une mise à jour du manuel des employés • Objectifs stratégiques inconnus des responsables d'atelier	3	2018-06-15
2. Dotation	• Processus d'intégration complet • Processus d'embauche efficace et participatif	• Processus d'intégration non respecté lors de l'embauche • Description des postes à mettre à jour • Taux de roulement élevé	4	2018-07-10
3. Rémunération	• Structure salariale souple qui permet d'offrir des défis intéressants aux employés	• Pas de données sur les entreprises de la région et les conditions offertes	10	2019-03-24
4. Gestion courante	• Bonne gestion des promotions internes • Participation significative des employés au programme d'amélioration continue	• Horaires variables entraînant une augmentation du taux d'absentéisme et des départs volontaires • Développement des outils de planification de la main-d'œuvre	2	2018-04-02
5. Appréciation de la performance	• Bonne participation des employés dans le processus d'évaluation • Calendrier des rencontres d'évaluation clairement défini	• Respecter le calendrier des évaluations • Manque de suivi sur les évaluations	6	2018-09-11

Établir vos priorités sur une échelle de 1 à 10, selon l'ordre dans lequel elles devraient être réalisées.

Exemple de résumé du diagnostic

Éléments de réflexion	Forces	Points à améliorer	Priorité	Échéancier
6. Communication	• Grande implication des employés envers les comités internes	• Augmenter et organiser des réunions hebdomadaires avec les employés afin de les informer sur les résultats de production	8	2018-12-03
7. Formation	• Identification des formateurs internes et formation adéquate	• Améliorer l'analyse des compétences à développer • Identifier des priorités de formation	7	2018-10-30
8. Santé et sécurité	• Procédure bien connue des employés en cas d'accidents • Calendrier des inspections respecté • Implication soutenue des employés	• Augmenter l'analyse des moyens de prévention et des accidents survenus • Divulguer l'information aux employés	5	2018-08-11
9. Relations de travail	• Comité de relations de travail en place et bonne planification des rencontres • Départs volontaires peu élevés dans l'organisation	• Développer un programme de reconnaissance des employés • Augmenter la présence du personnel de gestion dans l'usine	9	2019-02-11
10. Gestion des mouvements internes	• Programme de planification de la main-d'œuvre bien respecté	• Augmenter le respect des procédures de gestion des mesures disciplinaires • Encourager l'utilisation des outils de planification de main-d'œuvre	1	2018-03-01

Établir vos priorités sur une échelle de 1 à 10, selon l'ordre dans lequel elles devraient être réalisées.

Exemple d'un plan d'action en GRH pour PME

Un plan d'action complet devrait contenir les six volets identifiés dans ce tableau. Il s'agit d'un outil simple à utiliser et que vous pouvez également intégrer dans la gestion courante (démarrage d'un nouveau projet, développement d'un nouveau produit, etc.).

Mise en situation : Il y avait quelques instabilités au niveau de la GRH dans l'entreprise ABC : fort taux de roulement chez les vendeurs, insatisfaction de certains employés et un désir de syndicalisation de certaines filiales. Pour faire suite à un diagnostic par le directeur des ventes étant donné que l'entreprise n'avait pas de responsable en RH, ils ont constaté que leurs pratiques de GRH n'étaient pas adéquates et non complémentaires. Par exemple, en 5 ans, il y avait eu une seule rencontre entre le PDG et l'un des vendeurs pour aborder la performance au travail. De plus, il n'existait aucune description de poste à l'interne.

	Objectifs spécifiques	Activités	Moyens	Budget	Échéancier	Responsables
OBJECTIF GÉNÉRAL Améliorer de 50 % la rétention de nos employés	Délégation de la GRH	Planifier le changement de la structure	Rapport d'information	n/a	1 mois	PDG
		Informer les directeurs et les gérants de leurs nouvelles responsabilités et des objectifs à atteindre	Rencontre au siège social	1 000 $ (repas + frais de déplacement)	1 jour	PDG et son adjoint
	Améliorer les pratiques de GRH	Communiquer aux employés le nouveau mode de fonctionnement	Publication du rapport sur le réseau de l'entreprise	n/a	1 jour après la réunion	Adjoint administratif
		Développer les compétences des directeurs et des gérants en matière de recrutement, de rémunération et d'évaluation et de relations de travail	Formation professionnelle	4 000 $	2 mois	Agence de consultation en RH
	Accroître la productivité	Évaluer le rendement des opérateurs	Formulaire d'évaluation	100 $ (location d'une salle)	Semestriel	Contremaître
		Établir de meilleures relations de travail entre les contremaîtres et les opérateurs (rappels des objectifs, besoins fonctionnels des employés, etc.)	Réunion	n/a	1x/mois	Directeur de production

Planification des besoins de main-d'œuvre

Cette activité permet de déterminer les futurs besoins de main-d'œuvre, de mettre en parallèle les ressources disponibles et les besoins prévisionnels afin d'assurer à l'entreprise un bon fonctionnement en matière de ressources humaines. En d'autres termes, c'est l'analyse de l'offre (ressources disponibles) et de la demande (futurs besoins de main-d'œuvre) qui vous permet de constater les écarts le cas échéant.

Pour réaliser cette planification, il est primordial de déterminer un échéancier en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des activités à effectuer pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Étapes de mise en œuvre

Étape 1
Dresser une liste des facteurs influençant la demande de main-d'œuvre pour une période d'un an. Pour vous aider, voici une liste de facteurs.

Facteurs externes	Facteurs organisationnels	Facteurs humains
- Économiques - Sociaux - Politiques - Technologiques - Concurrence des marchés, etc.	- Plans stratégiques - Budgets - Prévision de ventes - Prévision de production - Nouvelle entreprise - Structuration des emplois et de l'organisation, etc.	- Retraites - Démissions - Congédiements - Décès - Congés sans solde, etc.

Étape 2
Dresser une liste des compétences à développer dans votre entreprise. Afin de faciliter cette tâche, il est opportun de consulter les responsables d'atelier ou de services ou du moins la personne responsable de l'évaluation du rendement des employés.

Étape 3
Analyser le profil de votre main-d'œuvre afin de déterminer l'écart entre les compétences existantes et les compétences à développer. Y a-t-il des postes stratégiques à combler ou encore des postes plus difficiles à combler? Exemple : quel est l'impact de la période de vacances annuelles ou encore de la retraite de votre mécanicien en chef?

Étape 4
Remplir le tableau de planification de main-d'œuvre (**outil n° 4**) en inscrivant les activités de recrutement et les activités de formation à venir pour les 12 prochains mois.

Note : Lorsque vous effectuez l'activité de planification de la main-d'œuvre, n'oubliez pas qu'elle doit toujours être en adéquation avec vos objectifs stratégiques.

Portrait de la main-d'œuvre par poste de travail

Atelier : _____

Poste						Jour				Soir				Nuit				Absences		
					NE	Permanent	NE	Affectation temp.	NE	Permanent	NE	Affectation temp.	NE	Permanent	NE	Affectation temp.	NE	Maladie	NE	Accident du travail
Opérateur de métiers à tisser					246	Laporte, J-L			255	Fafard, Gilles									178	Tremblay, Jean
	Jour	soir	nuit	fds	258	Corriveau, Stéphane			327	Mario, Jean										ass. temporaire
Besoin	3	2	0	0	178	Tremblay, Jean														
Actuel	2	2	0	0																
Différence	-1	0	0	0																
Opérateur de métiers à filer					123	Marquis, Denis			138	Gervais, Jacques							153	Saint-Jean, Jocelyn		
	Jour	soir	nuit	fds	153	St-Jean, Jocelyn														
Besoin	2	1	0	0																
Actuel	1	1	0	0																
Différence	-1	0	0	0																
Inspecteur de tissus					278	Richard, Jean-Luc			235	Bussières, Sylvain									364	Duval, Michel
	Jour	soir	nuit	fds	410	Lemay, François														ass. temporaire
Besoin	3	1	0	0	364	Duval, Michel														
Actuel	2	1	0	0																
Différence	-1	0	0	0																
Journalier					286	Provary, Michel	356	Savard, Pascal	11	Houde, Pierre	169	Maurice, Pierre								
	Jour	soir	nuit	fds	339	Rajotte, Gérald			33	Lévis, Pierre										
Besoin	4	3	0	0	359	Tardif, Stéphane														
Actuel	4	3	0	0																
Différence	0	0	0	0																
Opérateur d'ourdissoir					127	Marquis, Luc			331	Bourgeois, Ludovic							352	Beaulieu, Stéphan		
	Jour	soir	nuit	fds	155	Maltais, Réal			367	Girard, Daniel										
Besoin	4	4	0	0	231	Guérin, Jacques			398	Brassard, Gérald										
Actuel	4	3	0	0	331	Bourgeois, Ludovic			352	Choquette, Stéphan										
Différence	0	-1	0	0																
Opérateur au cardage					10	Blanchette, Pierre	14	Royer, Jacques	243	Roy, Gilbert										
	Jour	soir	nuit	fds	89	Charpentier, Claude	42	Vigneux, Robert	259	Gagnon, Serge										
Besoin	5	2	0	0	91	Beaulieu, Réal														
Actuel	5	2	0	0																
Différence	0	0	0	0																
Mécanicien					145	Beauregard, Alain			349	Marquis, Sylvio										
	Jour	soir	nuit	fds	179	Charpentier, Louis														
Besoin	2	1	0	0																
Actuel	2	1	0	0																
Différence	0	0	0	0																

Totaux					
Besoin	21	13	0	0	34
Actuel	18	12	0	0	30
Différence	-3	-1	0	0	-4

Légende: Bleu = maladie ou accident du travail

NE = numéro de l'employé

Total des absences	2		2

Planification des besoins de main-d'œuvre

PORTRAIT QUANTITATIF DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Nom de l'entreprise : _____ **Période projetée :** 2019-2021

A	*B*	*F*	*G*	*H*	*I = F - H*
Département	Poste	Effectifs actuels	Gains prévus[1]	Départs prévus[2]	Effectifs futurs prévus
Administration	Directeur général	1		0	1
	Contrôleur	1		1	0
	Adjointe	3		3	0
Production	Superviseur	3		3	0
	Opérateur au cardage	25		24	1
	Technicien de procédés	10		8	2
Qualité	Technicien assurance qualité	4		4	0
	Électromécanicien	8		8	0
	Mécanicien industriel	9		6	3
R & D	Ingénieur	6		6	0
	Chimiste	5		4	1
	Technicien de laboratoire	4		4	0
Ventes	Représentant	7		6	1

Complété par : _____ **Date :** 2018-11-20

[1] Gains : mutations, transferts, promotions, etc.

[2] Départs : démissions, retraites, congédiements, absence de longue durée, etc.
Effectifs futurs = Effectifs actuels - Départs

Source : CSMO Caoutchouc, « Planifier ses besoins de main-d'œuvre », module 1, outil 4, *Guide de gestion des ressources humaines*, p. 15

Planification des besoins de main-d'œuvre

GRILLE D'ANALYSE DES ÉCARTS DE BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

Nom de l'entreprise : _____

Période projetée : 2019-2021

		Demande		Offre	Analyse des écarts		
A	*B*	*C*	*D*	*I*	*J*	*K*	*L*
Département	Poste	Nb de postes actuels	Nb de postes requis	Effectifs futurs prévus	Écart quantitatif (I-D)	Écart qualitatif	Zone de vulnérabilité
Administration	Directeur général	1	1	0	-1		Oui
	Contrôleur	1	1	1	0		Non
	Adjointe	3	2	3	1		Non
Production	Superviseur	3	3	3	0		Non
	Opérateur au cardage	25	21	24	3	Connaissance de la nouvelle machine	Oui
	Technicien de procédés	10	15	8	-7	DEC en techniques de procédés	Oui
Qualité	Technicien assurance qualité	4	5	4	-1	Connaissance de la nouvelle réglementation	Non
	Électromécanicien	8	8	8	0		Non
	Mécanicien industriel	9	9	6	-3		Oui
R&D	Ingénieur	6	6	6	0	Habiletés en gestion de projet	Non
	Chimiste	5	5	4	-1		Non
	Technicien de laboratoire	4	4	4	0		Non
Ventes	Représentant	7	8	6	-2		Non

Complété par : _____

Date : 2018-11-28

Source : modèle adapté de CSMO Caoutchouc, « Planifier ses besoins de main-d'œuvre », module 1, outil 4, Guide de gestion des ressources humaines, p. 19

Grille d'analyse des écarts de besoins de main-d'œuvre (suite)

Note : Il faut calculer l'écart et déterminer la nature de l'écart

	Légende			
Effectifs futurs prévus	<	Nombre de postes requis	►	**Manque**
Effectifs futurs prévus	>	Nombre de postes requis	►	**Surplus**
Effectifs futurs prévus	=	Nombre de postes requis	►	**Équilibre**

Glossaire

Analyser les **écarts quantitatifs**, c'est-à-dire vérifier s'il y a des surplus ou des manques de ressources humaines pour répondre aux besoins futurs.

Analyser les **écarts qualitatifs**, c'est-à-dire vérifier si les ressources humaines possèdent les compétences pour répondre aux exigences des postes à pourvoir.

Identifier les **zones de vulnérabilité**, c'est-à-dire un écart difficile à combler, car :

- les ressources qui seront requises pour répondre aux besoins futurs sont en quantités importantes ou demandent des compétences particulières;
- les ressources actuelles (en nombre et en compétences) et celles qui seront disponibles sur le marché de l'emploi pourront difficilement combler les besoins futurs.

Note : Les zones de vulnérabilité varient d'une entreprise à l'autre. Il vous appartient de déterminer ce qui constitue une zone de vulnérabilité, et ce, à partir des indicateurs que vous avez choisis.

Source : CSMO Caoutchouc, « Planifier ses besoins de main-d'œuvre », module 1, outil 4, Guide de gestion des ressources humaines, p. 19

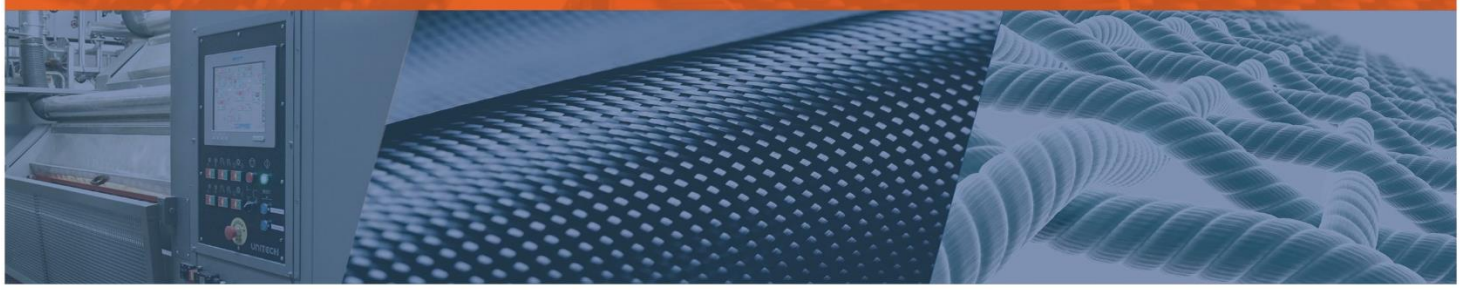
Tableau récapitulatif de planification de la main-d'œuvre

Cet outil est un sommaire de l'analyse du portrait de votre main-d'œuvre. De façon générale, l'analyse de planification de la main-d'œuvre va souvent engendrer deux types mesures pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, à savoir : les activités de recrutement et celles de formation. Lorsque vous répertoriez ces activités comme illustrées ci-dessous, vous devez ensuite élaborer votre plan d'action. C'est une étape fondamentale, car cela permet, entre autres, de planifier un budget, de préciser les personnes responsables de chaque activité, d'énoncer des objectifs « **SMART** » : **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et **T**emporels, etc.

Échéancier	Activités de recrutement		Activités de formation	
Court terme 3 mois	Demande	Échéance	Demande	Échéance
	2 opérateurs chariot élévateur	2019-03-09	Formation SIMDUT 7 personnes à former	16-03-2019
Moyen terme 6 mois	Demande	Échéance	Demande	Échéance
	2 remplacements congé maternité :			
	- Travail de bureau	2019-06-05	Formation logiciel comptable	2019-05-25
	- Opérateur métiers à filer	2019-07-13	Formation opérateur métiers à filer	2019-06-22
Long terme 12 mois et plus	Demande	Échéance	Demande	Échéance
	Embauche de 15 personnes pour l'agrandissement de l'atelier de teinture	2020-02-02	Formation SIMDUT Formation de base sur les procédés de teinture	2020-02-02

UN ALLIÉ POUR LES ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.



819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca
WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA

CSMO TEXTILE
Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de
Commission des partenaires du marché du travail
Québec

2019