



Rapport final

DÉCEMBRE 2008

**Pratiques exemplaires et outils de planification de la relève pour le secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables**



Funded by the Government of Canada's Sector Council Program.



**Ce projet a été financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada**

Les opinions et interprétations contenues dans la présente publication sont celles de ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

**Copyright © 2008 Conseil sectoriel de l'électricité**

Tous droits réservés. L'utilisation, sans l'autorisation écrite préalable du Conseil sectoriel de l'électricité, de quelque partie que ce soit de cette publication, qu'il s'agisse de la reproduire, de la stocker dans un système de recherche documentaire ou de la transmettre sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (y compris par des procédés électroniques, mécaniques ou photographiques ou par photocopie ou consignation), représente une atteinte au droit d'auteur.

Renseignements complémentaires :



Ressources humaines, industrie électrique du Canada  
2197, promenade Riverside  
Ottawa (Ontario) K1H 7X3  
Tél. : (613) 235-5540  
info@electricityhr.ca

[www.electricityhr.ca](http://www.electricityhr.ca)

## Le Conseil sectoriel de l'électricité

Quelque 100 000 Canadiens veillent à assurer les fonctions de production, de transport et de distribution liées à l'un des services publics les plus essentiels au pays : l'électricité. Ils sont au service des résidences et entreprises de tout le pays, qu'il s'agisse de faire fonctionner des ampoules, des téléphones cellulaires ou des réfrigérateurs ou encore d'alimenter en courant des stations de traitement d'eau ou des chaînes d'assemblage de véhicules.

Le Conseil sectoriel de l'électricité (CSE) fournit un soutien essentiel à cette équipe dévouée en s'associant aux employeurs de l'industrie et à d'autres intervenants en vue de la recherche et de la résolution des enjeux liés aux ressources humaines et au perfectionnement en cours d'emploi.

Ce document est également disponible en anglais et est offert sous forme électronique au [www.brightfutures.ca](http://www.brightfutures.ca).

## Remerciements

Cette étude sur les pratiques exemplaires et les outils de planification de la relève pour le secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables a été rendue possible grâce aux personnes et entités mentionnées ci-dessous.

### Comité directeur de la planification de la relève :

**Barb Keenan – président**

V.-p., RH et Sécurité du personnel,  
Nucléaire  
Ontario Power Generation

**Catherine Cottingham**

Directrice exécutive et PDG  
Conseil sectoriel de l'électricité

**Annette Butt**

Directrice, Ressources humaines  
Fortis Alberta Inc.

**Tracey L. Evans**

Gestionnaire intérimaire, Programmes sur  
les talents et le leadership  
BC Hydro

**Tom Goldie**

Président du conseil, Conseil sectoriel de  
l'électricité  
Vice-président exécutif  
Hydro One

**Fred MacDonald**

Doyen, Métiers et Technologie appliquée  
Vancouver Island University

**Murray McGonigle**

Gestionnaire, Intervention de première ligne  
Distribution, Opérations  
ENMAX

**Robert Petryk**

Directeur, Ressources humaines  
EPCOR Utilities Inc

**Bob Menard – vice-président**

Directeur général exécutif  
Power Worker's Union Training Inc. (PWUTI)

**Michelle Branigan**

Gestionnaire principale de projet  
Conseil sectoriel de l'électricité

**John English, ing.**

Doyen, School of Construction & Environment  
British Columbia Institute of Technology College

**Ross Galbraith**

Directeur des affaires syndicales  
FIOE, Section locale 37

**Ann Harrison**

Coordinatrice de projet  
Conseil sectoriel de l'électricité

**Janet Mayor**

Gestionnaire, Services des ressources  
humaines  
Manitoba Hydro

**Johannah Pilot**

Analyste principal  
Ressources humaines et Développement social  
Canada (RHDSC)

**Conseillers en recherche**

**Kate Humphries**

**Ronna MacPherson**

**Catherine Letendre**

HRSG (Human Resource Systems Group)

Nous tenons aussi à remercier les employeurs, associations, établissements d'enseignement, syndicats et autres intervenants pour leur participation généreuse à cette étude.

## Table des matières

.....	2
Sommaire .....	6
1. Introduction .....	9
1.1 Aperçu.....	9
1.2 Contenu du rapport et méthodologie de la recherche.....	9
<b>2.1 Vue d'ensemble de la planification de la relève</b> .....	12
2.2 La quête des talents essentiels – Le processus de gestion des talents.....	15
<b>2.3 Avantages de la planification de la relève</b> .....	16
<b>2.4 Obstacles et défis liés à la planification de la relève</b> .....	17
<b>2.5 Pratiques exemplaires de planification de la relève</b> .....	19
2.6 Stratégies de mise en oeuvre.....	21
3. Le secteur de l'électricité .....	24
<b>3.1 Caractéristiques du secteur</b> .....	24
3.2 Études de cas – pratiques exemplaires .....	32
4. Enquête auprès des intervenants de l'industrie .....	43
5. Consultations auprès d'intervenants de l'industrie .....	46
5.1 Entrevues auprès d'intervenants de l'industrie .....	46
5.2 Consultation d'un groupe témoin.....	51
6. Élaboration d'outils .....	53
6.1 Outils de planification de la relève.....	53
6.2 Outils de planification de la main-d'œuvre .....	60
Annexe A - Questions du sondage .....	61
Annexe B - Questionnaire de l'entrevue .....	70
Annexe C - Questionnaire de consultation du groupe témoin.....	74
Annexe D - Documentation de référence .....	76

## Sommaire

### Aperçu

La recherche indique que les départs à la retraite dans le secteur de l'électricité auront des conséquences importantes et qu'ils pourraient constituer une menace importante pour l'avenir de l'industrie. Selon une étude récente menée auprès des employeurs par le Conseil sectoriel de l'électricité (CSE) en partenariat avec Ressources humaines et développement social Canada (RHDSC) en vue de mieux comprendre l'envergure de l'écart entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre, 28,8 % de l'effectif actuel de cette industrie prendra sa retraite au cours des quatre prochaines années.<sup>1</sup> Selon les évaluations établies quant au nombre de départs à la retraite, l'industrie sera aux prises avec un déficit de 20 000 à 25 000 employés d'ici 2012.

Ce rapport contient de l'information sur les enjeux, les défis et les pratiques exemplaires en matière de planification de la relève dans le secteur de l'électricité. Il met en lumière les résultats de recherche obtenus par le biais d'entrevues avec des intervenants de l'industrie, d'une enquête et d'un groupe témoin; il comporte aussi un examen de la documentation et des données publiées sur Internet par l'industrie et les secteurs qui partagent les mêmes problèmes à l'échelle nationale et internationale. On y trouve enfin une vue d'ensemble des outils recommandés et mis au point en vue de répondre aux besoins les plus pressants au chapitre de la planification de la relève du secteur, comme l'indiquent les résultats de la recherche.

### La planification de la relève dans le secteur de l'électricité – Aperçu des résultats

#### *Observations générales*

1. Les principaux défis du marché du travail sont le départ à la retraite massif et imminent des *baby-boomers*, l'accroissement de l'âge moyen de la population canadienne et le peu de réactivité du système d'éducation aux besoins de l'industrie.
2. Les organisations du secteur de l'électricité ont recours à une variété de stratégies clés pour assurer une planification efficace de la relève, dont : la gestion des compétences, l'utilisation d'outils de gestion du rendement, la détermination des compétences et des postes essentiels, des programmes de développement, des programmes de stagiaires diplômés, des partenariats avec des collèges et des universités, des programmes d'apprentissage et, enfin, des programmes visant un transfert adéquat des connaissances.
3. Les stratégies de planification de la relève implantées dans d'autres secteurs au Canada, aux États-Unis, en Australie et au Royaume-Uni comprennent aussi : une accentuation de la reconnaissance et des récompenses, une rémunération concurrentielle, de la formation réciproque, des programmes de mentorat et d'assistance professionnelle, des départs à la retraite progressifs, la recherche d'employés faisant partie de groupes non traditionnels, la mise en valeur de postes auprès des jeunes et des personnes à la retraite.

---

<sup>1</sup> On peut prendre connaissance des résultats de l'étude relative au Projet d'information 2008 sur le marché du travail au <http://www.brightfutures.ca/lmi/en/reference.html>.

## Mise au point d'outils de planification de la relève

À la suite d'un examen des pratiques exemplaires de planification de la relève ainsi que des pratiques et des besoins actuels de l'industrie, on a recommandé la mise au point d'un certain nombre d'outils de planification de la relève. Ces recommandations ont été présentées au Comité directeur de planification de la relève qui, après un examen attentif, a choisi la création des outils ci-dessous afin de répondre aux besoins les plus pressants au sein de l'industrie. Il est possible d'examiner ces outils sur le site Web du Conseil sectoriel de l'électricité, au [www.brightfutures.ca](http://www.brightfutures.ca).

- OUTIL 1 : Politique de planification de la relève
- OUTIL 2 : Processus et lignes directrices en matière de planification de la relève
- OUTIL 2a : Analyse prospective des postes et des compétences
- OUTIL 2b : Outil d'évaluation
- OUTIL 3 : Fiche de planification de la relève pour gestionnaire
- OUTIL 4 : Graphiques de remplacement – Grille/consignes d'évaluation de la « profondeur de l'équipe de gestion »
- OUTIL 5 : Stratégie de communication

La tradition veut que la planification de la relève porte principalement sur la gestion des talents pour les postes de direction et les postes critiques et qu'elle soit considérée comme un sous-ensemble de la planification générale de la main-d'oeuvre. C'est pourquoi le Comité directeur de la planification de la relève du CSE a décidé de créer un ensemble parallèle d'outils destinés à la détermination des pénuries touchant les professions et les ensembles de compétences à tous les paliers de l'organisation, plutôt que de déterminer chacun des postes critiques ou des successeurs potentiels. Ces outils de planification de la main-d'oeuvre sont aussi disponibles sur le site Web.

## Prochaines étapes et recommandations

Après le dévoilement des outils en ligne de planification de la relève, il sera important d'obtenir les commentaires des utilisateurs de l'industrie pour déterminer si ces outils sont à la fois appropriés et pratiques. Le Conseil pourrait recourir à deux moyens utiles pour obtenir ces commentaires, dont il pourrait se servir pour faire une mise à jour opportune des outils, le plus vraisemblablement entre six mois et un an après leur dévoilement pour permettre une période d'utilisation suffisante :

- Un formulaire en ligne comportant des questions fermées et ouvertes en vue d'obtenir des commentaires particuliers et généraux. Ce formulaire devrait être disponible durant toute la période où les outils sont accessibles afin de favoriser la formulation des commentaires et une amélioration des outils sur une longue durée. Les répondants devraient avoir la possibilité de conserver leur anonymat, ce qui favoriserait l'expression de commentaires honnêtes et spontanés. Le recours à des questions structurées fera en sorte qu'on pourra recueillir et analyser les données pour déterminer la cohérence des réponses et des tendances.
- La mise en oeuvre d'une évaluation pilote des outils au sein d'une organisation de l'industrie qui enclenchera un processus de planification de la relève (de manière complète, de préférence, mais des éléments partiels des processus pourraient quand même être utiles pour l'évaluation de certains outils). Les outils seraient

évalués en fonction de leur facilité d'utilisation et de compréhension et de leur capacité de permettre l'atteinte des objectifs fixés, soit en fonction de la capacité des outils de la feuille de calcul des gestionnaires de les aider à déterminer les postes critiques.

Parmi les outils recommandés, il y en a qu'on n'a pas choisi de mettre au point au cours de la première phase du projet et qu'on peut maintenant examiner pour déterminer les outils supplémentaires nécessaires pour compléter l'ensemble existant. Le Comité directeur de la planification de la relève du CSE a déjà autorisé l'élaboration d'un ensemble d'outils d'assistance professionnelle et de mentorat en ligne destinés à aider les organisations et les employés à développer des compétences internes en matière d'assistance professionnelle. Il s'agit là d'une étape importante de l'ensemble du cycle de planification de la relève, l'assistance professionnelle interne permettant aux employés d'obtenir des conseils et du soutien sur une base permanente de la part de leurs collègues plus expérimentés, ce qui facilite le transfert des connaissances et le perfectionnement personnel en vue de l'acquisition des compétences critiques nécessaires au sein de l'organisation. Le Conseil du Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS) a déjà mis au point un outil d'encadrement en ligne dont il a accepté de partager le contenu avec le CSE pour ses propres besoins de conception et de mise au point. On s'attend à ce que le CSE dévoile cet outil au début du printemps 2009 et que celui-ci prenne la forme d'un tutoriel en ligne comprenant de brèves évaluations à la fin de chaque module afin de vérifier les connaissances des utilisateurs.

L'une des pratiques fondamentales de ressources humaines liant le processus de planification de la relève de détermination des postes critiques et des successeurs potentiels au perfectionnement interne de ces employés choisis est la détermination des aptitudes et des écarts de compétences. Il s'agit là d'un élément essentiel du cycle, car il permet de déterminer les besoins de perfectionnement individuels et organisationnels afin d'orienter l'apprentissage vers les compétences appropriées requises. Par conséquent, la recommandation finale est d'envisager la mise au point d'un outil d'analyse des écarts de compétences pour déterminer et documenter les compétences et les écarts de compétences dans l'optique d'élaborer des plans d'apprentissage dans le contexte du perfectionnement professionnel et de la planification de carrière. Pour un poste donné, cet outil décrit les comportements requis pour chaque compétence de sorte qu'il est possible de les comparer avec les exemples de comportements de l'employé. Il présenterait les principales caractéristiques suivantes :

- Détermination du degré de compétence en cours de l'employé.
- Évaluation des compétences de l'employé et détermination des lacunes.
- Recommandation d'activités d'apprentissage pour combler les écarts de compétences
- Lignes directrices sur l'utilisation des compétences, dès le moment où les besoins en apprentissage sont évalués, dans l'optique de l'exécution du cycle d'examen du rendement.

La mise au point de cet outil semble être la prochaine étape manifeste de la planification de la relève, mais il serait utile d'obtenir plus de commentaires des utilisateurs des outils déjà en place afin de comprendre leurs besoins les plus pressants.



# 1. Introduction

## 1.1 Aperçu

La recherche indique que les départs à la retraite dans le secteur de l'électricité, combinés à une réduction de l'offre de nouveaux travailleurs adéquatement formés, auront un impact considérable sur ce secteur et pourraient représenter un danger important pour l'avenir de l'industrie. Selon les évaluations des employeurs établies dans le cadre d'un projet d'information sur le marché du travail réalisé en 2008 et intitulé « Énergiser l'avenir », on estime que 28,8 % de la main-d'œuvre actuelle dans le domaine de l'électricité aura pris sa retraite entre 2007 et 2012, soit près de 5 % par an. On s'attend à ce que toutes les branches d'activité du secteur soient touchées par des départs à la retraite importants, ce qui nécessitera l'embauche d'un nombre élevé de nouveaux employés pour combler les postes laissés vacants.

Parmi les effets d'un nombre si élevé de départs à la retraite sur une période aussi courte, mentionnons :

1. le ralentissement ou l'interruption de certains projets d'infrastructures en raison d'une pénurie de main-d'oeuvre;
2. une diminution de la fiabilité des réseaux causée par l'insuffisance du personnel devant en assurer l'entretien;
3. une augmentation des coûts de production;
4. des défaillances qui toucheraient une entreprise et qui se répercuteraient sur plusieurs autres (comme lors de la mégapanne de 2003 dans le Nord-Est du continent);
5. une réduction de la sécurité et de la productivité liée à l'arrivée massive de nouveaux travailleurs (moins productifs et moins expérimentés).

Si l'on tient compte en outre du fait que les employés de métier ont actuellement besoin de cinq ans de formation en cours d'emploi ou plus pour être pleinement efficaces dans leur travail et qu'il faut de dix à vingt années pour acquérir des compétences de direction et de gestion, les départs à la retraite constituent un risque important au plan de la sécurité et du rendement. Les travailleurs qui prennent leur retraite, qui représentent près d'un tiers de million d'années d'expertise, seront remplacés par du personnel ayant peu d'expérience pratique.

## 1.2 Contenu du rapport et méthodologie de la recherche

En 2008, le Conseil sectoriel de l'électricité (CSE) a réalisé une étude sur la planification de la relève dans le secteur de l'électricité afin de déterminer les pratiques exemplaires et de mettre au point des outils destinés à aider les membres de l'industrie à implanter la planification de la relève au sein de leur organisation. On a, pour ce faire, recueilli de l'information sur la théorie de la planification de la relève, sur les pratiques actuelles de

l'industrie ainsi que sur les pratiques en cours dans d'autres pays et dans d'autres secteurs semblables. Cette information a été colligée comme suit :

- Examen en profondeur de la documentation disponible sur la théorie de la planification de la relève
- Examen de la recherche effectuée sur les défis auxquels doit faire face le secteur de l'électricité en matière de ressources humaines afin de déterminer les obstacles potentiels à une mise en œuvre fructueuse
- Préparation d'études de cas sur des organisations spécifiques reconnues pour être des chefs de file de la planification de la relève dans l'industrie
- Réalisation d'une enquête à l'échelle de l'industrie sur les pratiques de planification de la relève
- Réalisation d'entrevues individuelles avec des intervenants de l'industrie
- Organisation d'un groupe témoin avec des hauts dirigeants de l'industrie sur les défis, les pratiques exemplaires et les outils en matière de planification de la relève

Les données recueillies ont été par la suite utilisées pour déterminer les pratiques exemplaires pour le secteur ainsi que les types d'outils de planification de la relève susceptibles d'aider le mieux possible l'industrie à ce chapitre. Le présent rapport présente les résultats de la recherche et comporte :

1. Une vue d'ensemble de la planification de la relève :
  - Définition et concepts généraux
  - Défis
  - Avantages
  - Pratiques exemplaires
  - Stratégies de mise en oeuvre
2. Un examen des travaux de recherche et des données disponibles en ce qui concerne le secteur de l'électricité
  - Vue d'ensemble de la main-d'œuvre et du secteur
  - Études de cas sur les pratiques exemplaires sur la scène nationale et internationale
3. Une vue d'ensemble des résultats de l'enquête menée auprès des intervenants
4. Un résumé des résultats des entrevues avec les intervenants de l'industrie
5. Un résumé des résultats des consultations auprès des intervenants de l'industrie
6. Des recommandations et la mise au point d'outils

### Points saillants des pratiques exemplaires de planification de la relève

1. Pour être pleinement efficace, la planification de la relève doit englober les postes de direction de même que les postes de gestion intermédiaire et techniques.
2. La planification de la relève peut être profitable à l'organisation en diminuant le roulement du personnel, en réduisant les coûts et les délais nécessaires pour combler les postes vacants, en atténuant le risque de départs soudains, en accentuant l'attrait exercé par l'organisation auprès des investisseurs et des employés potentiels ainsi qu'en harmonisant les stratégies de dotation avec la stratégie générale de l'organisation.
3. Le dépistage du talent est au cœur de la stratégie de planification de la relève.

4. Il est possible de vaincre certains obstacles et certains défis par un processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation approprié.
5. La planification de la relève s'inscrit dans un plan d'activités stratégique intégré.
6. On doit recourir à un processus systématique et formel pour déterminer les postes « clés » et « vulnérables » d'une organisation.
7. On peut recourir à des évaluations des compétences caractéristiques pour déterminer le « degré de préparation » et le « potentiel » d'un placement futur.
8. On doit mettre en œuvre des programmes formels de perfectionnement qui comprennent de la rotation de postes, des travaux assignés, des programmes d'apprentissage pratique, du mentorat, le remboursement de frais de scolarité et l'évaluation des compétences et du rendement.
9. On peut recourir à des systèmes de jumelage d'emplois et de travailleurs pour évaluer les compétences des employés par rapport aux profils de compétences pour les emplois.
10. On peut se servir d'outils de planification personnelle (ateliers de planification de carrière, manuels) dans le cadre des plans de perfectionnement.

#### *Résultats de l'enquête*

1. Un pourcentage important de répondants sera touché par un taux élevé de départs à la retraite au cours des cinq à dix prochaines années.
2. Les répondants ont indiqué qu'ils disposaient d'un outil de calcul adéquat du roulement, de processus établis de développement des qualités de chef et de programmes formels de mentorat; la plupart disposent déjà d'un système sur papier de planification de la relève.
3. Les répondants ont indiqué qu'ils aimeraient disposer des outils suivants pour pouvoir mieux mener à bien la planification de la relève : méthode d'évaluation en vue de déterminer les postes critiques ou à impact élevé, méthode d'évaluation de l'efficacité de la planification de la relève et outils supplémentaires de perfectionnement professionnel.

#### *Résultats du groupe témoin*

1. La planification de la relève doit porter principalement sur le remplacement des personnes plutôt que sur le remplacement des compétences.
2. On doit faire des efforts en vue d'embaucher des personnes ayant le potentiel d'acquérir de nouvelles compétences.
3. La direction doit souscrire pleinement à la planification de la relève.
4. L'industrie utilise actuellement un large éventail d'outils dans le cadre de sa stratégie de planification de la relève : évaluations du rendement, appréciation par simulation, assistance professionnelle, plans de perfectionnement axés sur les compétences, affectations de gestion latérales, etc.
5. Une méthode formelle de mise en évidence les postes critiques, un outil permettant de dégager le profil d'évolution de carrière des employés (y compris les affectations ascendantes et latérales) ainsi que des ressources facilitant la transmission des connaissances font partie des outils dont on aurait également besoin.

## 2. Planification de la relève – Vue d'ensemble et concepts

### POINTS SAILLANTS DE LA SECTION

- Pour être pleinement efficace, la planification de la relève doit englober les postes de direction de même que les postes de gestion intermédiaire et techniques.
- La planification de la relève peut être profitable à l'organisation en diminuant le roulement du personnel, en réduisant les coûts et les délais nécessaires pour combler les postes vacants, en atténuant le risque de départs soudains, en accentuant l'attrait exercé par l'organisation auprès des investisseurs et des employés potentiels ainsi qu'en harmonisant les stratégies de dotation avec la stratégie générale de l'organisation.
- Le dépistage du talent est au cœur de la stratégie de planification de la relève.
- Il est possible de vaincre certains obstacles et certains défis par un processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation approprié.
- La planification de la relève s'inscrit dans un plan d'activités stratégique intégré.

### 2.1 Vue d'ensemble de la planification de la relève<sup>2, 3, 4</sup>

**Planification de la relève** – Processus de détermination des besoins à long terme et d'établissement d'une réserve de talents internes en vue de répondre à ces besoins. Sert à prévoir les besoins futurs de l'organisation et à l'aider à trouver, à évaluer et à former le capital humain nécessaire à sa stratégie. (traduction libre)

Source : SHRM HR Glossary of Terms, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

Les organisations doivent ou devront faire face à deux grands défis en matière de main-d'œuvre : la contraction du marché de la main-d'œuvre et le départ à la retraite imminent des *baby-boomers*. Des postes de direction ainsi que des emplois techniques et spécialisés essentiels seront bientôt vacants. Les départs à la retraite signifient qu'une grande partie de la mémoire collective ainsi que des connaissances et du savoir-faire spécialisés sera perdue. Pour relever ces défis, les organisations doivent envisager des moyens formels de faire en sorte que l'entreprise ne soit pas pénalisée par ces départs. C'est pourquoi la planification de la relève fait désormais partie du processus de planification stratégique des ressources humaines de plusieurs organisations. Celles-ci ont reconnu la nécessité d'une planification à long terme ainsi que l'avantage d'un délai rapide de remplacement de leurs éléments clés.

<sup>2</sup> R.A. Malatest & Associates Ltd. (février 2003), *The Aging Workforce and Human Resource Implications for Canada's Sector Councils*.

<sup>3</sup> Cantor, P. (janvier-février 2005), *Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered*, Ivey Business Journal.

<sup>4</sup> Wilkerson, B. (2007), *Planning for the Future: Next-Generation Practices in Succession Planning*. Watson Wyatt Worldwide.

Dans son sens traditionnel, la planification de la relève comporte la mise en œuvre d'un processus formel pour repérer, évaluer et former des candidats à l'interne (et, à l'occasion, à l'externe) pour combler les postes de direction au sein de l'organisation. Ces postes se limitent en général à des postes de haute direction, dont celui de PDG. Cependant, de plus en plus d'organisations incluent désormais des postes de gestion intermédiaire et autres dans leurs plans de relève. Davantage d'entreprises constatent que des postes techniques et spécialisés de leur organisation seront bientôt vacants et qu'il sera difficile de remplacer le savoir-faire qu'ils représentent sans disposer d'une stratégie formelle de recherche de talents à l'externe ou de développement du potentiel à l'interne. Par conséquent, la clé du processus de planification de la relève est la détermination des talents essentiels.

En novembre 2006, le Groupe Aberdeen, de Boston, au Massachusetts, ([www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com)), avec l'appui de la firme AON Consulting, a produit un rapport phare intitulé *Succession Planning Strategies; The Right People, for the Right Jobs, at the Right Time*. Le document s'appuie sur un examen des procédures, expériences et intentions en matière de planification de la relève dans plus de 200 organisations. Environ 72 % des répondants étaient de l'Amérique du Nord; les autres étaient du R.-U. et de la région Asie-Pacifique. Le monde de l'éducation et le secteur public représentaient 7 % des répondants, les firmes de haute technologie et de logiciel, 10 %, et le monde de la finance, des banques et de la comptabilité, 14 %; les autres répondants provenaient des industries de l'aérospatiale et de la défense, des produits automobiles et des produits industriels.<sup>5</sup>

Le rapport souligne que, en dépit des nombreux avantages d'un processus formel de planification de la relève, les entreprises n'ont pas réussi à en faire une priorité majeure, et que, pour obtenir des résultats, elles doivent commencer par les éléments de base, créer un processus vigoureux et, par la suite, investir dans les outils et la technologie.

- 74 % des entreprises mettent en œuvre un plan de planification de la relève ou prévoient de le faire.
- 62 % des entreprises ont encore recours à des solutions fondées sur le papier.
- 26 % des entreprises ne disposent pas de processus de planification de la relève.
- 60 % des entreprises considérées comme les meilleures de leur catégorie (parmi les 20 % les meilleures) ont recours à un système de planification de la relève automatisé ou partiellement automatisé.

La technologie et le processus vont de pair et, dans l'ensemble, les entreprises n'ont pas encore mis au point des processus de planification de la relève efficaces pouvant être maintenus au fil des années.

#### Principales constatations du rapport

- Pour 48 % des entreprises, le manque d'outils de planification de la relève et d'outils de perfectionnement professionnel représentent le défi le plus important au chapitre de la planification de la relève.
- Parmi les nouvelles tendances en matière de planification de la relève, mentionnons le déploiement à l'échelle de l'organisation, des systèmes plus ouverts et le prolongement des délais.

---

<sup>5</sup> Aberdeen Group of Boston Massachusetts, novembre 2006, *Succession Planning Strategies; The Right People, for the Right Jobs, at the Right Time*. Extrait du site Web [www.Aberdeen.com](http://www.Aberdeen.com)

- Plus de la moitié des entreprises les plus performantes évaluent leur programme de planification de la relève sur une base annuelle, trimestrielle ou mensuelle.
- Les entreprises doivent commencer avec le processus avant d'investir dans la technologie pour pouvoir disposer d'un programme de planification de la relève efficace.
- Au moment de s'automatiser, les entreprises devraient examiner des solutions qui soient axées sur les compétences et qui soient liées à l'établissement des comptes rendus et des analyses
- Les entreprises devraient intégrer la planification de la relève aux autres processus de gestion des talents.

#### Les entreprises recherchent des technologies qui comprennent :

- La collecte de données sur les employés, y compris sur leur profil de carrière et leurs compétences (74 %)
- Des organigrammes et des graphiques de remplacement (54 %)
- Des plans de perfectionnement précis en vue d'accroître les compétences des employés sur une base permanente (49 %)
- Un processus de recrutement interne qui fasse concorder les candidats potentiels avec les compétences nécessaires pour les postes prévus (42 %)
- Des plans de relève automatisés à l'échelle de l'entreprise et fondés sur des données (32 %)
- Des essais d'évaluation des compétences (32 %)
- L'analyse des risques, du degré de préparation et des scénarios de relève (30 %)

#### Les investissements actuels dans des technologies de planification de la relève comprennent :

- Des outils de gestion du rendement (75 %)
- Des outils d'évaluation (54 %)
- Des outils de planification du perfectionnement (53 %)
- Des outils d'établissement de profils de carrière (34 %)
- Des outils de recherche de candidats (24 %)
- Des outils de formation d'équipes (22 %)

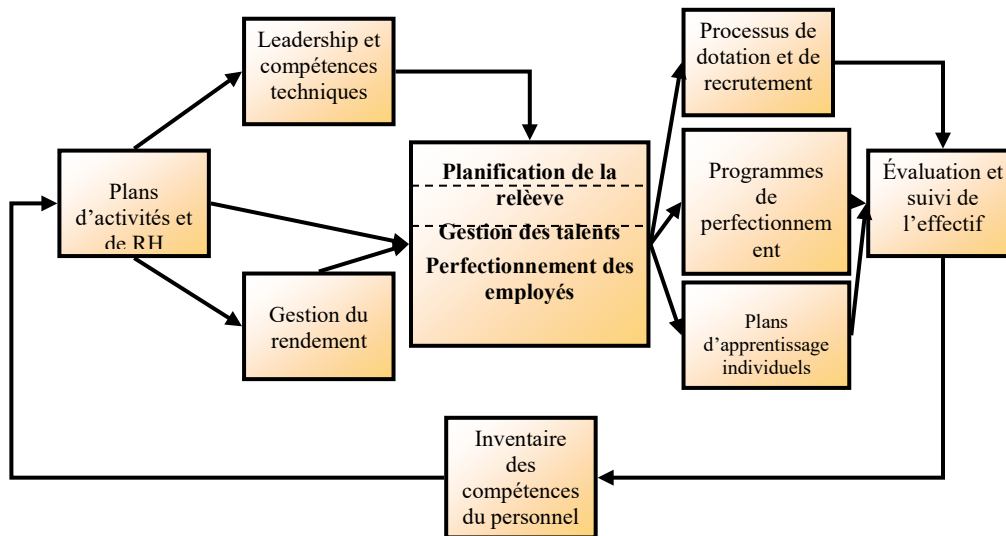
Le rapport se conclut par des recommandations d'action pour les entreprises à diverses étapes de l'élaboration des plans de relève. Pour ceux qui implantent la planification de la relève ou qui tardent à le faire, il recommande d'enclencher le processus, d'en mesurer le rendement et de faire en sorte que l'initiative de planification de la relève soit à l'échelle de l'entreprise. Pour la moyenne de l'industrie, il recommande de perfectionner le processus, puis d'investir dans la technologie, d'examiner la réussite du programme afin de déterminer quantitativement ses effets au chapitre de la rétention et de lier la planification de la relève à d'autres processus de gestion des talents. Aux entreprises les meilleures de leur catégorie, il recommande de recourir à des systèmes de mesure et de s'assurer que le processus de planification de la relève soit axé sur les compétences et lié à l'établissement des rapports et aux analyses.

## 2.2 La quête des talents essentiels – Le processus de gestion des talents

**Gestion des talents** — De façon générale, mise en œuvre de stratégies ou de systèmes intégrés destinés à accroître la productivité au travail par l'élaboration de processus améliorés en vue d'attirer, de former, de retenir et d'utiliser les personnes ayant les compétences et les habiletés nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. (traduction libre)

Source : SHRM HR Glossary of Terms, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

Les organisations ont repensé leurs processus de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi il est important pour elles de déterminer le type de talents dont elles ont besoin pour prospérer et faire évoluer leurs activités maintenant et dans l'avenir : les talents essentiels. On avait l'habitude de considérer avant tout la fonction des ressources humaines comme un élément de la fonction de gestion de l'organisation, qui portait strictement sur les aspects administratifs de la gestion de la main-d'œuvre (avantages et service de la paye). Aujourd'hui, le rôle des ressources humaines est stratégique et son intégration à tous les aspects de l'entreprise est reconnue comme essentielle à la réussite de celle-ci. Ce rôle stratégique comprend : 1) la gestion des talents, 2) le perfectionnement des employés, et 3) la planification de la relève. Comme en témoigne le graphique ci-dessous, ces trois fonctions clés sont au cœur de nombreuses activités des ressources humaines.



### Stratégies relatives à des pratiques exemplaires de gestion des talents<sup>6, 7</sup>

<sup>6</sup> (n.a.). (septembre 2004), *Best Practices in Talent Management*, AON Consulting Forum.

<sup>7</sup> Development Dimensions International, Inc. (n.d.), *Nine Best Practices for Effective Talent Management*.



Pour repérer et gérer les talents, les organisations doivent examiner le rendement, les aptitudes et les capacités de chaque employé, déterminer les talents, les postes et les personnes essentiels et observer des pratiques exemplaires.

*Documents permettant de déceler les talents essentiels*

- Évaluation du rendement de l'employé
- Profil de carrière antérieur de l'employé comprenant :
  - Les défis professionnels antérieurs au sein de l'organisation
  - Les emplois antérieurs
- Perfectionnement reçu et requis
- Intérêts professionnels
- Capacité de leadership
- Possibilités de promotion (latérale et hiérarchique)

*Questions à se poser au moment de déterminer les talents essentiels*

- Quelles sont et seront les stratégies, compétences et capacités dont a besoin et aura besoin l'organisation aujourd'hui, dans cinq ans et dans dix ans ?
- Quelles sont les caractéristiques du bassin d'employés dont a besoin l'organisation ? Y a-t-il pénuries dans le cas de certaines professions ou compétences particulières ? Quelles seront les incidences de ces pénuries sur l'organisation ?
- Quels sont les employés dont les compétences et les connaissances sont essentielles à l'organisation ? Ces personnes sont-elles difficiles à remplacer ?
- Quels employés démontrent du potentiel non seulement au plan technique, mais aussi au plan de leur capacité d'apprendre, de diriger ou d'innover ?

*Pratiques exemplaires de gestion des talents*

- Élaborer des stratégies afin de donner suite aux menaces et aux possibilités tout en tirant profit des forces et en atténuant les faiblesses. Les dirigeants et les RH déterminent les talents stratégiques nécessaires en tenant compte des stratégies et des défis principaux de l'organisation; quels sont les postes, compétences et valeurs essentiels nécessaires ?
- Trouver et évaluer les personnes clés. Quels sont les employés prometteurs, ceux qui assurent une forte contribution dans leur rôle actuel et les employés problèmes ?
- Déterminer les plans de perfectionnement et de placement. Schématiser les attributions/rotations, les groupes de travail ainsi que le perfectionnement et la formation.
- Mettre en œuvre des plans et faire le suivi de l'ensemble du processus. Documenter les actions entreprises, le rendement qui en est résulté et les enjeux en émergence.

### 2.3 Avantages de la planification de la relève<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Cantor, P. (janvier-février 2005), *Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered*, Ivey Business Journal.



L'implantation d'un processus formel de planification de la relève peut comporter plusieurs avantages pour l'organisation :

#### Réduction du temps et des frais nécessaires pour combler des postes vacants

L'existence d'une stratégie en vue de combler les postes vacants signifie que des candidats potentiels ont déjà été identifiés à l'interne ou à l'externe. L'entreprise peut par conséquent combler les postes plus rapidement et n'a pas à recourir à des mécanismes coûteux de dotation, comme des annonces dans des publications ou le recours à des agences de dotation ou de recrutement de cadres.

#### Possibilité de remédier immédiatement à la perte soudaine d'éléments clés

Des maladies soudaines ou le départ soudain d'employés vers une autre entreprise sont fréquents. Une organisation qui a déjà trouvé des remplaçants temporaires ou permanents pour des postes clés réduira les risques liés aux départs soudains et minimisera les interruptions d'activité.

#### Harmonisation des processus de dotation avec les buts à long terme de l'organisation

Les organisations disposent de stratégies globales pour assurer leur croissance et leur rentabilité à long terme, notamment des stratégies de marketing et de ventes, des améliorations technologiques et l'innovation. Celles qui disposent de stratégies de planification de la relève fructueuses harmonisent également leurs processus de dotation de manière à faire en sorte que les postes critiques identifiés ainsi que les candidats potentiels peuvent répondre à ces stratégies globales. Les processus de dotation sont conçus de manière à permettre de déterminer rapidement et efficacement les candidats susceptibles d'aider l'entreprise à prospérer et à demeurer concurrentielle sur le marché mondial.

#### Réduction du roulement du personnel

Pour retenir les employés prometteurs, il est essentiel de leur faire savoir que l'organisation tient compte d'eux dans ses plans à long terme. Ces employés se sentiront valorisés et accorderont plus d'attention à leurs plans de perfectionnement et de carrière. Un employé qui sent qu'il fait partie des plans à long terme de l'organisation est plus loyal envers celle-ci et éprouve un sentiment de propriété à l'égard de son expansion, de sa croissance et de sa réussite.

#### Attrait accru pour les investisseurs et les employés potentiels

Un plan de relève donne le même message aux investisseurs et aux employés potentiels : nous sommes là pour rester et nous envisageons notre avenir de manière stratégique. Les investisseurs seront rassurés de savoir que l'organisation dispose d'une stratégie générale qui met à contribution ses employés. Par ailleurs, les employés potentiels seront attirés par une entreprise qui reconnaît son personnel comme un élément clé de ses activités.

## 2.4 Obstacles et défis liés à la planification de la relève<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Reed, C. (2003), *TIP SHEET: Succession Planning Mistake*, Cultural Careers Council Ontario et Cultural Human Resources Council. (2003).

Nous vous présentons une liste des écueils, obstacles et défis courants à éviter au moment de mettre en œuvre ou de mener une stratégie de planification de la relève :

#### Ne pas intégrer la planification de la relève aux autres processus

La planification de la relève doit avant tout être harmonisée avec le plan stratégique global de l'organisation. Elle doit en outre, pour être efficace, orienter le perfectionnement et la planification de carrière, l'embauche et la dotation. Les plans de relève doivent aussi s'appuyer sur des évaluations de rendement, des commentaires formels et informels sur le rendement ainsi que sur les intérêts, les compétences actuelles, les capacités et les connaissances de l'employé.

#### Absence de soutien de la haute direction

La planification de la relève doit être harmonisée avec la stratégie globale de l'organisation. C'est pourquoi elle nécessite l'appui du PDG et des autres hauts dirigeants de celle-ci. Le fait d'harmoniser la planification de la relève avec la stratégie globale signifie non seulement qu'elle sera déployée dans toute l'organisation, mais aussi que les postes et les candidats potentiels identifiés dans le plan tiendront compte des tendances du marché du travail, du marché concurrentiel ainsi que de l'orientation stratégique de l'organisation et qu'ils favoriseront l'expansion et la croissance de celle-ci.

#### Ne pas faire connaître le plan de relève aux candidats prometteurs

Les employés prometteurs veulent savoir qu'on considère qu'ils jouent un rôle clé pour l'avenir de l'entreprise. Ils seront davantage susceptibles de partir s'ils ne sont pas considérés comme faisant partie intégrante des plans de l'organisation.

#### Sous-estimer le potentiel des employés en place

Plusieurs organisations s'en remettent à l'embauche de candidats externes pour combler le manque de connaissances ou de talents qu'ils ont constaté plutôt que d'examiner les talents prometteurs à l'interne. Des entreprises consacrent des sommes inutiles et des efforts qui exigent du temps pour recruter à l'externe alors qu'ils pourraient mettre à profit leurs ressources internes.

#### Mettre l'accent exclusivement sur les compétences techniques

Les exigences techniques d'un poste sont appelées à évoluer avec le temps. Mettre l'accent uniquement sur les compétences techniques nécessaires à ce moment pour un poste peut mener l'entreprise à chercher des candidats qui ont de fortes compétences techniques, mais qui n'ont pas les compétences générales qui seront nécessaires pour ce poste dans cinq ou dix ans (comme des compétences en leadership, de l'apprentissage continu, du travail d'équipe, etc.)

#### Ne pas offrir de possibilités de formation ou de perfectionnement

On ne devrait pas laisser les employés déterminer leurs propres programmes de formation ou créer leurs propres possibilités. Les entreprises doivent, de manière proactive, faire suivre des programmes de formation ou de perfectionnement à leurs employés et déterminer les possibilités qui s'offrent (cours, mentorat, jumelage, déplacements latéraux, etc.).

#### Tenir compte uniquement de la relève pour des postes supérieurs

Même s'il est important de trouver des candidats pour des postes de direction, on doit aussi penser à inclure des plans de relève latérale pour combler les postes clés.

## 2.5 Pratiques exemplaires de planification de la relève<sup>10, 11, 12</sup>

Nous vous présentons des pratiques exemplaires générales en matière de planification de la relève, reconnues dans la documentation théorique et d'entreprise. On trouvera à la section 3.2 des études de cas particulières sur ces pratiques exemplaires réalisées dans le secteur de l'électricité et d'autres secteurs apparentés.

### Obtenir l'adhésion de la direction

- Le processus de préparation ou de mise en œuvre exige l'appui et l'adhésion de la haute direction, y compris du PDG. Cela peut s'avérer un défi dans le cas d'organisations contrôlées par leurs propriétaires, où le PDG peut ne pas être disposé à discuter de la relève. Il est néanmoins nécessaire d'assurer la continuité des activités.
- La haute direction doit communiquer activement et participer à l'harmonisation de la planification de la relève avec les besoins, l'orientation stratégique et les plans de l'entreprise.
- En obtenant l'adhésion de la direction, on fait en sorte que la planification de la relève soit acceptée comme une priorité de l'organisation à tous ses échelons et on s'assure de ce fait de la coopération et de la participation de tous ces échelons.

### Harmonisation avec la stratégie générale

- La planification de la relève doit faire partie intégrante des fonctions des ressources humaines et, de ce fait, être un outil stratégique pour la haute direction. Ces fonctions comprennent le rendement, le perfectionnement et la dotation.
- Le plan de relève est un outil destiné à soutenir la stratégie globale de l'entreprise et à faire en sorte qu'elle soit fructueuse à court terme et à long terme.

### Analyse des besoins de l'entreprise, y compris les suivants :

- Segments de l'effectif ou des professions qui créent de la valeur pour l'organisation.
- Impact sur l'organisation des départs à la retraite et autres et du roulement touchant des professions ou des postes particuliers.
- Impact des départs à la retraite et autres ainsi que du roulement sur les compétences de l'effectif et sa capacité de répondre à la demande future.
- Disponibilité d'effectif pour certaines professions ou certains postes et capacité de combler des postes critiques clés.
- Habiletés, capacités et compétences nécessaires dans un avenir immédiat, dans cinq ans et dans dix ans.
- Risques potentiels et intégration des plans correctifs au plan de relève afin d'atténuer les conséquences dans l'éventualité de départs soudains ou de difficultés à combler des postes clés afin de minimiser les perturbations.
- Calcul et analyse des taux de roulement et de leurs causes dans des domaines d'activité clés; établissement des coûts de remplacement connexes et des risques pour la clientèle, la productivité, l'innovation et la qualité.

<sup>10</sup> David Aplin Recruiting (n.d.), *Succession Planning...now a critical need*.

<sup>11</sup> (n.a.). (septembre 2004), *Best Practices in Talent Management*, AON Consulting Forum.

<sup>12</sup> Development Dimensions International, Inc. (n.d.), *Nine Best Practices for Effective Talent Management*.

### Processus équitable, accessible et transparent

- Faire en sorte de recourir à un processus équitable, accessible et transparent.
- Élaborer une stratégie de communication qui fera en sorte que tous les paliers de l'organisation soient sensibilisés à la planification de la relève.
- Inviter les cadres et employés à participer à des ateliers et à des séances d'information pour les informer du processus de planification de la relève et de leur rôle à cet égard.
- Utiliser et créer des outils d'usage facile et accessibles à l'appui du processus.

### Mise en œuvre à plusieurs échelons

- Collaboration entre les principaux intervenants et adhésion des intervenants, y compris des cadres moyens et des employés de l'exploitation.
- La planification doit s'étendre à tous les paliers de l'organisation et ne pas se limiter aux postes de haute direction.

### Évaluation des talents

- Détermination des habiletés, des capacités et des compétences clés nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la réalisation des stratégies.
- Détermination des talents essentiels au sein de l'effectif en place.
- Détermination des lacunes au chapitre des habiletés, des capacités et des compétences.
- Évaluation des employés au moyen de données de plusieurs sources et détermination précoce des possibilités de perfectionnement essentielles.

### Perfectionnement

- Encourager l'apprentissage par l'expérience, soutenu par des programmes d'assistance professionnelle, de mentorat et d'évaluation.
- Offrir une gamme d'activités de perfectionnement conçues spécifiquement pour combler les lacunes au chapitre des habiletés et des compétences.
- Offrir des possibilités de perfectionnement pouvant viser des promotions hiérarchiques et latérales.

### Intégration aux autres fonctions des ressources humaines

- Les compétences et habiletés qui concernent des postes clés sont renforcées dans divers systèmes de ressources humaines comme le recrutement, l'apprentissage, le perfectionnement et la gestion du rendement.
- Des mécanismes sont en place pour assurer la réalisation complète des objectifs d'équité en matière d'emploi et de diversité.

### Surveiller et évaluer

- Le processus devrait être permanent, suivi, évalué et perfectionné selon les commentaires des intervenants, la recherche de pointe et les nouveaux progrès technologiques.
- Le plan doit être examiné régulièrement afin d'être adapté aux nouvelles exigences du marché, aux nouvelles stratégies et orientations de l'entreprise, à l'évolution des exigences liées aux postes clés ainsi qu'à l'évolution de l'effectif.

## 2.6 Stratégies de mise en oeuvre<sup>13</sup>

### Étape 1 – Travail de fond et préparation

#### Déterminer les principaux objectifs, la vision stratégique et les plans de l'entreprise

- L'établissement d'une vision stratégique pour l'organisation facilitera la détermination des postes critiques nécessaires à la poursuite de sa croissance.

#### Voir à la présence d'un système efficace de gestion du rendement.

- L'établissement d'un plan de gestion du rendement aidera l'organisation à déterminer les employés hautement performants, les candidats prometteurs et les intérêts de carrière des employés ainsi qu'à élaborer un plan d'apprentissage et de perfectionnement pour le personnel.

#### Déterminer les exigences de chaque poste de l'organisation en matière de compétences, de capacités et d'habiletés

- Déterminer les compétences, les capacités et les habiletés requises pour chaque poste afin d'aider l'organisation à trouver les candidats potentiels qui répondent le mieux aux exigences du poste ou à évaluer les lacunes au plan des connaissances et des habiletés dans l'optique de mettre au point un plan d'apprentissage et de perfectionnement ciblé.

#### Créer des programmes et des possibilités formels de formation et de perfectionnement

- Ces stratégies peuvent comprendre du mentorat, de l'assistance professionnelle, du jumelage, des affectations enrichies et d'autres moyens.

### Étape 2 – Déterminer les domaines et les postes clés

#### Les efforts de planification de la relève portent principalement sur la détermination des domaines et des postes clés.

- Par exemple, les activités de planification de la relève peuvent être orientées vers la mise en valeur des talents nécessaires pour certains postes (p. ex., électriciens, gestionnaires, superviseurs, etc.) ou groupes fonctionnels (p. ex., services des finances, ventes et marketing, service des ressources humaines).
- Les postes clés sont ceux ayant des incidences critiques sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation. Sans l'exercice des fonctions qui y sont liées, l'organisation ne serait pas en mesure d'atteindre efficacement ses objectifs généraux. Il peut s'agir de postes de haute direction ou de postes techniques clés, comme ceux exigeant une formation ou une accréditation très précise ou un niveau élevé de savoir-faire ou d'expérience technique.

### Étape 3 – Déterminer les employés intéressés et les évaluer par rapport aux connaissances, aux compétences et aux capacités requises

---

<sup>13</sup> Agence de la fonction publique du Canada. (n.d.), *Outil de planification et de gestion de la relève*. Consulté en janvier 2008 à l'adresse Web [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/SP-GR/tool-outil-2\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/SP-GR/tool-outil-2_e.asp).

- La détermination et l'évaluation des employés par rapport aux capacités requises dans certains domaines ou pour certains postes clés a principalement pour but d'adapter les possibilités de perfectionnement de manière à ce que les employés puissent acquérir les habiletés et les compétences dont ils ont besoin pour se préparer à leurs futures fonctions.

#### **Étape 4 – Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances**

- Des recherches ont démontré que l'apprentissage axé sur l'expérience est plus efficace que la formation en classe pour la préparation de candidats potentiels à des fonctions futures. Il faut alors envisager au besoin d'intégrer des outils et des méthodes de perfectionnement aux stratégies de relève. Cela comprend du mentorat, de l'assistance professionnelle, des promotions hiérarchiques ou latérales, des affectations enrichies, etc.

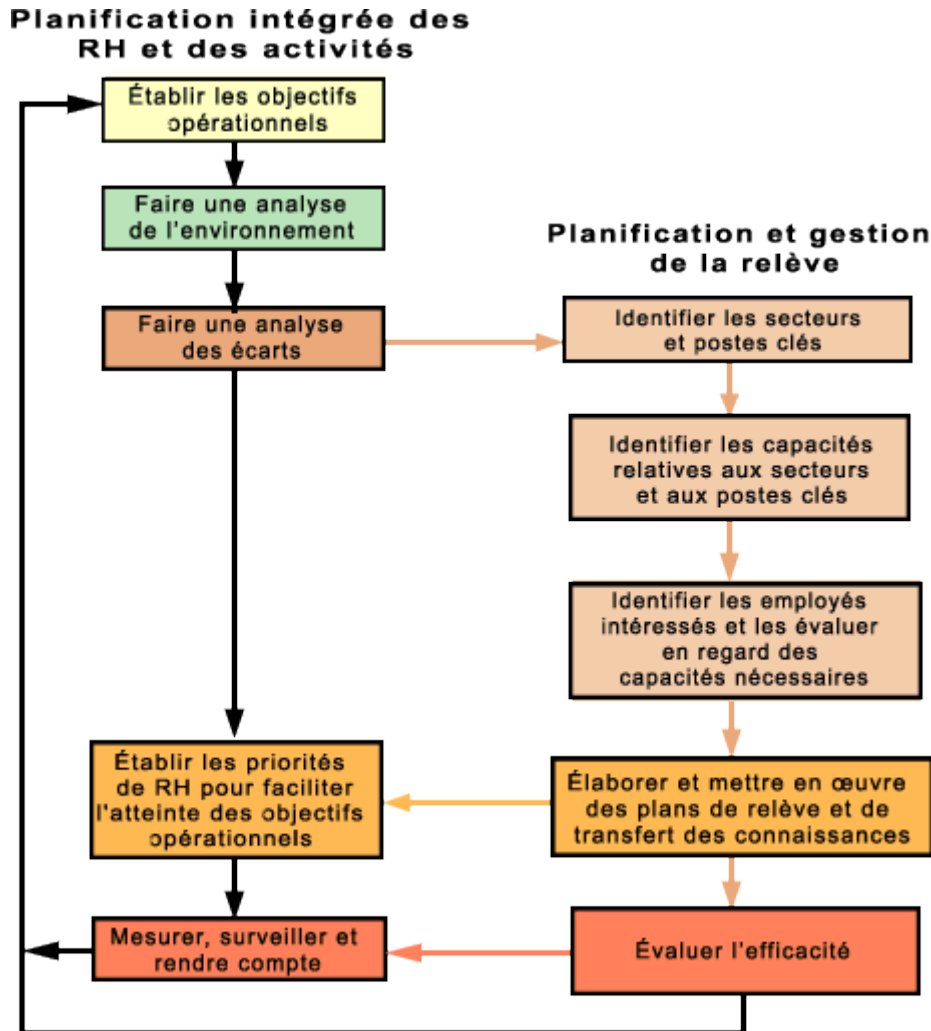
#### **Étape 5 – Se servir de la planification de la relève dans le cadre d'un plan intégré de ressources humaines**

- Se servir du plan pour faire connaître des cheminements de carrière à des employés prometteurs. On doit faire preuve de discrétion pour s'assurer que les employés laissés de côté dans le plan de relève ne soient pas contrariés ou ne perdent pas leur motivation.
- Se servir du plan pour encadrer les plans et stratégies de formation et de perfectionnement qui concernent les postes et individus clés ou les domaines clés.
- Se servir du plan pour faire des promotions stratégiques hiérarchiques ou latérales.
- Se servir du plan pour recruter efficacement du nouveau personnel qui répondra aux exigences du plan de relève plutôt qu'aux simples exigences techniques immédiates d'un poste. Faire en sorte que ces nouveaux employés contribuent à faire prospérer les affaires et représenter une valeur ajoutée pour l'effectif en place.

#### **Étape 6 – Évaluer l'efficacité**

- Il importe, pour assurer la réussite des efforts de planification de la relève de l'organisation, d'évaluer et de surveiller systématiquement chaque étape de la stratégie de mise en œuvre et de faire les corrections nécessaires.

Le schéma ci-dessous est une représentation visuelle des étapes observées en vue de mettre en œuvre et de mener à bien un programme de planification de la relève efficace.<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Agence de la fonction publique du Canada. (n.d.). *Outil de planification et de gestion de la relève*. Consulté en janvier 2008 à la page Web [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/sp-gr/spmtsm-opgrcs\\_e.asp?printable=True](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/sp-gr/spmtsm-opgrcs_e.asp?printable=True).



### 3. Le secteur de l'électricité

#### POINTS SAILLANTS DE LA SECTION

- Les principaux défis du marché du travail sont le départ à la retraite massif et imminent des *baby-boomers*, l'accroissement de l'âge moyen de la population canadienne et le peu de réactivité du système d'éducation aux besoins de l'industrie.
- Les organisations du secteur de l'électricité ont recours à une variété de stratégies clés pour assurer une planification efficace de la relève, dont : la gestion des compétences, des outils de gestion du rendement, la détermination des compétences et des postes essentiels, des programmes de développement, des programmes de stagiaires diplômés, des partenariats avec des collèges et des universités, des programmes d'apprentissage et, enfin, des programmes visant un transfert adéquat des connaissances.
- Les stratégies de planification de la relève implantées dans d'autres secteurs au Canada, aux États-Unis, en Australie et au Royaume-Uni comprennent aussi : une accentuation de la reconnaissance et des récompenses, une rémunération concurrentielle, de la formation réciproque, des programmes de mentorat et d'assistance professionnelle, des départs à la retraite progressifs, la recherche d'employés faisant partie de groupes non traditionnels, la mise en valeur de postes auprès des jeunes et des personnes à la retraite.

#### 3.1 Caractéristiques du secteur<sup>15, 16</sup>

##### 3.1.1 État du marché du travail

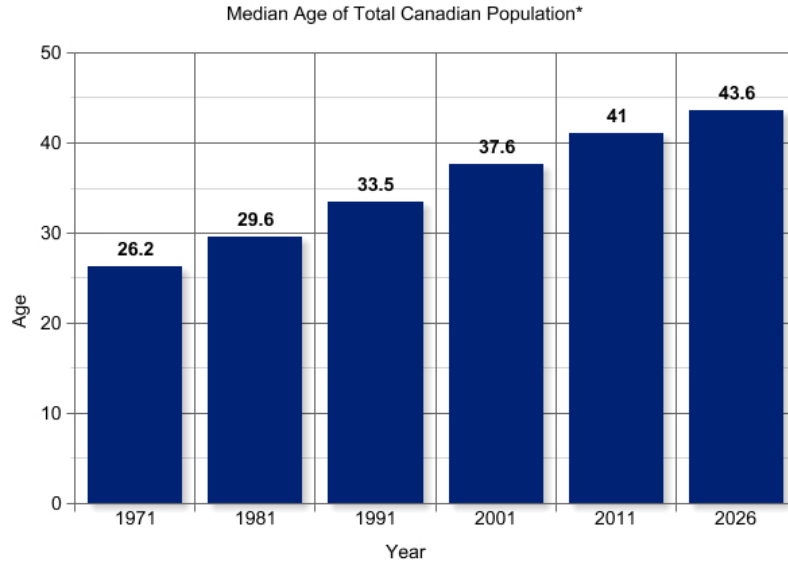
###### Vieillesse de la population et départs à la retraite

Dans les prochaines années, le marché de l'emploi commencera à accuser un déficit de compétences et d'expérience dans la foulée du départ à la retraite massif des *baby-boomers*. Ainsi, au cours des trois à dix-huit prochaines années, on assistera à une forte croissance de la proportion de travailleurs plus âgés dans la main-d'œuvre canadienne.

<sup>15</sup> Conseil sectoriel de l'électricité (2007). *Rapports – Construire des idées et des solutions*. Consulté le 16 janvier 2008 à la page Web <http://www.brightfutures.ca/resource-centre/reports/>.

<sup>16</sup> Service Canada (31 mars 2007), *Emploi-Avenir*. Extrait en janvier 2008 de la page <http://www.jobfutures.ca/en/home.shtml>.





\*R.A. Malatest & Associates Ltd., 2003

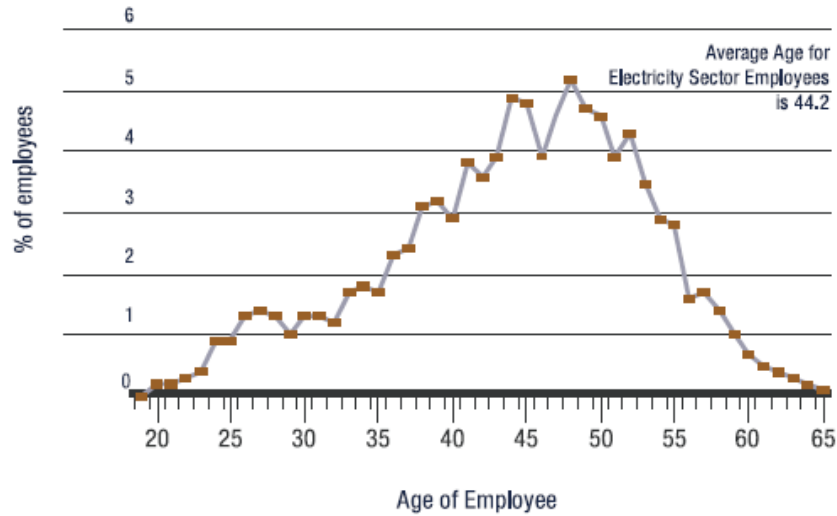
(Above graph; please replace decimal periods with commas)

Âge médian de la population canadienne totale

Âge

Année

### Age of Employees in Electricity Sector



Source: 2004 Canadian Electricity Sector Study Employee Survey (n=3,330).

(Above graph)

Âge de l'effectif du secteur de l'électricité

L'âge moyen de l'effectif  
du secteur de l'électricité est de 44,2 ans

% de l'effectif

Âge de l'effectif

*Source : Enquête auprès des employés de l'Étude sur le capital humain de l'électricité  
canadienne (2004)*

### Système d'éducation

On craint que les programmes collégiaux et autres ne produisent pas suffisamment de diplômés pour combler l'écart dans le marché de la main-d'œuvre. Aussi, en raison de l'évolution rapide de la technologie, en particulier dans le secteur de l'électricité, il est possible que les programmes d'enseignement n'arrivent pas à s'adapter à cette évolution et ne puissent produire les diplômés ayant le niveau approprié de compétences et de connaissances dont a besoin l'industrie.

### 3.1.2 Professions critiques et perspectives

Le gouvernement du Canada estime que les perspectives pour les travailleurs choisissant des professions dans le secteur de l'électricité sont de limitées à bonnes. Cela signifie que :

- Le taux de croissance de l'emploi sera probablement moyen en raison de la croissance du secteur de l'énergie, qui devrait avoir besoin de monteurs de lignes et d'électriciens de réseau d'énergie.
- Le taux de départs à la retraite dépassera vraisemblablement la moyenne et ces départs devraient contribuer à l'ouverture de postes.
- Le nombre de chercheurs d'emploi sera probablement équivalent à celui des postes vacants.

#### Professions critiques<sup>17</sup>

##### Cadres/superviseurs

*Directeurs de services d'utilité publique* Planifient, organisent, dirigent, contrôlent et évaluent les activités des entreprises de service public. Dirigent les opérations des réseaux d'acheminement de l'énergie électrique, y compris les centrales, les postes de transport et les réseaux de distribution. Peuvent aussi planifier et diriger la répartition des activités de distribution d'un service municipal d'électricité. Aussi appelés directeurs des opérations ou directeurs de centrales électriques (Classification nationale des professions 0912)

*Superviseurs d'électriciens et de monteurs de lignes* Comprennent les superviseurs des électriciens, des électriciens industriels, des électriciens de réseaux électriques, des monteurs de lignes et de câbles et des techniciens d'entretien. Désignent aussi les contremaîtres/sous-contremaîtres et les contremaîtres ou sous-contremaîtres de techniciens de lignes électriques. (CNP 7212)

##### Ingénieurs/technologues en génie

*Ingénieurs électriciens et électroniciens* Conçoivent, planifient, étudient, évaluent et mettent à l'essai des équipements et systèmes électriques et électroniques. Désignent aussi les ingénieurs concepteurs ou les ingénieurs en commande de procédés. (CNP 2133)

*Ingénieurs mécaniciens* Étudient, conçoivent et mettent au point des machines et des systèmes de production d'électricité, de chauffage, de ventilation et de climatisation, de transport, de traitement et de fabrication. Exercent aussi des fonctions liées à l'évaluation, à l'installation, à l'exploitation et à l'entretien de systèmes mécaniques. Comprennent

<sup>17</sup> Conseil sectoriel de l'électricité (n.d.), *Enquête sur les professions*. Établies par l'industrie parmi les professions actuellement les plus critiques du secteur dans le cadre du projet d'information 2008 sur le marché du travail.

aussi les ingénieurs nucléaires. (CNP 2132)

*Ingénieurs civils*

Planifient, conçoivent, mettent au point et dirigent des projets de construction ou de réparation de bâtiments, de centrales, d'ouvrages de terre, de routes, d'aéroports, de chemins de fer, d'installations de transport rapide, de ponts, de tunnels et de systèmes d'aqueduc et d'assainissement des eaux. Peuvent aussi se spécialiser dans l'analyse de fondations, l'inspection de bâtiments et de structures, l'arpentage, la géomatique et la planification municipale. (CNP 2131)

*Technologues et techniciens en génie électrique et électronique*

Assurent un soutien et des services techniques en matière de conception, de mise au point, d'essai, de production et d'exploitation de matériel et de systèmes électriques et électroniques. Comprennent aussi les technologues en conception électronique et les technologues de réseaux de distribution d'électricité. (CNP 2241)

*Technologues et techniciens en génie mécanique*

Assurent un soutien et des services techniques en matière de conception, de mise au point, d'essai et d'entretien de machines, de composants, d'outils, de systèmes de chauffage et de ventilation, d'installations de production et de conversion d'énergie électrique ainsi que d'usines et d'équipement de fabrication. (CNP 2232)

*Technologues et techniciens en génie civil*

Fournissent un soutien et des services techniques aux scientifiques, ingénieurs et autres professionnels, peuvent mettre au point des modèles et des dessins techniques à partir de concepts préliminaires et d'ébauches et peuvent mener ou superviser des inspections et des essais de matériaux de construction. (CNP 2231)

Métiers

*Électriciens de réseaux électriques*

Installent, entretiennent, vérifient et réparent l'équipement et l'appareillage de production, de transport et de distribution d'électricité. Désignent aussi les électriciens ou électriciennes de centrales. (CNP 7243).

*Monteurs de lignes électriques et de câbles*

Montent, entretiennent et réparent des réseaux aériens et souterrains de transport et de distribution d'électricité. Désignent aussi les techniciens de réseaux électriques, épisseurs de câbles et techniciens en réparations. (CNP 7244)

*Opérateurs de réseaux électriques*

Assurent la surveillance et le fonctionnement des pupitres de commande et de l'équipement connexe dans les centres de commande des réseaux et assurent la distribution de l'énergie électrique dans les réseaux de transport. Sont responsables de la coordination et de la programmation des charges et des tensions secteur visant à répondre à la demande durant les opérations quotidiennes ainsi que les interruptions et les réparations. Désignent aussi les apprentis répartiteurs de l'énergie. (CNP 7352)

*Opérateurs de*

Assurent le fonctionnement des réacteurs, turbines, chaudières, génératrices et autres équipements connexes dans les centrales de

<i>centrales électriques</i>	production d'électricité et les sous-stations. Désignent aussi les opérateurs de centrales diesel et opérateurs de centrales nucléaires. (CNP 7352)
<i>Mécaniciens de chantiers et mécaniciens industriels</i>	Installent, entretiennent, recherchent la cause des pannes et réparent de la machinerie industrielle fixe ainsi que du matériel mécanique. Cette classification comprend les mécaniciens, mécaniciens de chantier et les mécaniciens d'équipement de centrale. (CNP 7311)

#### Autres professions critiques

<i>Vérificateurs financiers et comptables</i>	Examinent et analysent les registres comptables et financiers des particuliers et des établissements afin de voir à ce qu'ils soient exacts et conformes aux normes et procédures comptables établies. Les comptables planifient, organisent et administrent les systèmes comptables des individus et établissements. (CNP 1111)
<i>Analystes de systèmes informatiques et consultants</i>	Élaborent et implantent des plans, des politiques et des procédures de mise au point de systèmes informatiques et fournissent des conseils touchant un large éventail d'enjeux liés à ces systèmes. (CNP 2171)

### 3.1.3 Défis liés aux ressources humaines

Nous vous présentons une analyse de certains des défis auxquels doit faire face l'industrie en matière de ressources humaines. Celui qui est le plus urgent et le plus souvent mentionné dans les recherches est le départ à la retraite massif des *baby-boomers* au cours des cinq prochaines années. Plusieurs organisations ont concentré leurs efforts sur ce défi en recourant à la planification de la relève. Il existe néanmoins d'autres défis dont doivent tenir compte les organisations dans la planification de leurs ressources humaines et de leur stratégie d'entreprise en matière de main-d'œuvre.

#### 1. Vieillesse de la main-d'oeuvre

*Départ à la retraite des baby-boomers*

⇒

- Près de 40 % du personnel n'exerçant pas des fonctions de soutien prendra sa retraite d'ici 2015.
- La déréglementation des entreprises de service public et l'intensification de la concurrence ont forcé plusieurs organisations du domaine de l'énergie à se soumettre à des compressions et à réduire leur personnel. Celles-ci ont conservé leurs travailleurs d'expérience, qui approchent maintenant l'âge de la retraite et pour lesquels peu de remplaçants ont été trouvés.

## 2. Pression accrue sur la main-d'œuvre en place

<i>Hausse de la demande sur le marché</i>	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• La hausse de la demande d'électricité parmi la clientèle signifie que les organisations doivent accroître l'efficacité de leur production et/ou augmenter leurs effectifs pour y répondre.</li><li>• Le défi consiste à faire en sorte que l'effectif en place ait une formation suffisante et les ressources nécessaires pour combler la demande.</li><li>• La nécessité accrue de construire et de remplacer des infrastructures (réseaux de transport, technologie et équipements de centrales) s'accompagne d'une pression accrue sur l'effectif.</li></ul>
<i>Vieillesse des infrastructures</i>	⇒	<p>L'adoption de technologies nouvelles ou « vertes » force l'industrie à former, perfectionner et recycler son effectif actuel.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Déploiement de sources d'énergie et de technologies nouvelles pour accroître la production et répondre aux normes environnementales</li><li>• Nécessité de remplacer les technologies plus anciennes, comme le charbon, par des technologies plus efficaces au plan de l'énergie</li><li>• Adoption de technologies nouvelles comme des systèmes perfectionnés de surveillance des réseaux et la distribution automatisée</li></ul>
<i>Adoption de nouvelles technologies</i>	⇒	

## 3. Concurrence pour les ressources

<i>Concurrence pour les sources traditionnelles de talents</i>	⇒	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'innovation est un catalyseur de concurrence. Lorsqu'elles développent de nouvelles technologies et intègrent de nouveaux procédés, les organisations doivent recruter des travailleurs de plus en plus qualifiés et éduqués. La rareté de cette main-d'œuvre pousse les organisations à se concurrencer pour les mêmes ressources.</li><li>• Le caractère coopératif du secteur de l'électricité, où les organisations sont appelées à créer des partenariats et à échanger de l'information, accélère encore davantage le développement de nouvelles technologies, ce qui rend nécessaire le recrutement de personnel hautement qualifié et force les organisations à se concurrencer entre elles.</li></ul>
--	---	---

## 4. Disponibilité et embauche de main-d'œuvre

*Déclin de la disponibilité de jeune main-d'oeuvre*

⇒

- Manque d'intérêt pour les métiers
- Les programmes de formation et d'éducation n'offrent pas l'adaptabilité et la souplesse nécessaires pour répondre aux progrès technologiques rapides dans le secteur de l'énergie. C'est pourquoi les diplômés ne peuvent être pleinement efficaces dans un nouveau poste, ce qui oblige l'entreprise à investir dans une formation plus poussée.

*Dépendance croissante à l'égard de la main-d'œuvre formée à l'étranger*

⇒

- Absence de programmes de formation adaptés aux besoins de l'industrie
- Il est difficile de recruter des travailleurs qualifiés et expérimentés parce que les programmes d'éducation canadiens : 1) ne sont pas immédiatement disponibles, 2) ne répondent pas aux exigences des organisations en matière de connaissances techniques, ou 3) ne soulèvent pas assez d'intérêt. C'est pourquoi il se peut que les organisations doivent recourir à des travailleurs formés à l'étranger pour combler les postes vacants.
- Besoin accru d'appui en formation des adultes pour aider les immigrants et les travailleurs formés à l'étranger à faire reconnaître leurs titres de compétences ou pour aider les membres de la famille à s'établir
- Les travailleurs manquent souvent de formation dans le domaine des énergies renouvelables nouvelles et/ou des nouvelles technologies.

*Recrutement de travailleurs ayant la formation adéquate*

⇒

- Les organisations doivent rapidement recruter des travailleurs ayant les compétences et l'expérience requises et pouvant sans délai combler le manque de talents résultant des départs à la retraite. Elles ne peuvent pas toujours se permettre d'embaucher des travailleurs et leur donner une formation complète à l'interne avant qu'ils soient efficaces.

## 5. Formation

*Fournir une formation plus rapide et efficace*

⇒

- En raison des pénuries imminentes de personnel causées par le départ à la retraite des *baby-boomers*, plus expérimentés, il faudra former les travailleurs plus rapidement pour combler les postes laissés vacants.
- La formation doit être dispensée de manière à assurer le maximum d'efficacité et de fiabilité.

Formation liée aux  
compétences  
générales

⇒

- Les organisations doivent former de nouveaux travailleurs non seulement pour combler les lacunes technologiques actuelles, mais aussi pour préparer les travailleurs à affronter les défis liés aux nouvelles technologies.
- Les organisations ne peuvent plus se limiter à la formation technique. Elles doivent aussi se consacrer aux compétences générales (leadership, innovation, travail d'équipe, etc.) pour demeurer concurrentielles et assurer leur expansion.

Pour les organisations, le fait d'ignorer ces défis et, par conséquent, de ne pas planifier adéquatement leur relève, pourrait comporter les risques suivants :

#### Réduction de la fiabilité

- Une pénurie de main-d'œuvre ou la présence d'un effectif n'ayant pas toutes les qualifications et les compétences requises peut avoir des incidences sur la fiabilité du réseau si celui-ci fait l'objet d'un entretien inadéquat.

#### Hausse des coûts de production

- Une pénurie de main-d'œuvre ou le manque de compétences de l'effectif réduira l'efficacité de la production, ce qui entraînera une hausse des coûts à ce chapitre.

#### Report des projets d'infrastructures

- La pénurie de main-d'œuvre résultant du départ à la retraite des *baby-boomers* causera des retards dans la réalisation des grands projets de construction, d'entretien et de mise à niveau d'infrastructures.

#### Diminution de la sécurité et de la productivité

- On assistera à une diminution de la productivité, ce qui entraînera une augmentation des problèmes de santé et de sécurité à cause de la présence d'employés moins expérimentés et de la pénurie de travailleurs.

#### Perturbations

- Le départ à la retraite des *baby-boomers* causera aussi des lacunes au plan du leadership dans les organisations. Le manque de planification en vue de l'implantation d'une relève appropriée entraînera des perturbations dans les affaires.

## 3.2 Études de cas – pratiques exemplaires

### 3.2.1 Canada – secteur de l'électricité



Certaines grandes entreprises du domaine de l'énergie ont étudié ou mis en œuvre des plans de relève dans leur organisation. Cette section présente une vue d'ensemble des stratégies utilisées et des outils créés ayant mené à l'élaboration de plans de relève fructueux.

### Société d'énergie A

Une stratégie à long terme de gestion des ressources humaines est actuellement en voie d'élaboration afin de combler les pénuries de main-d'œuvre actuelles et pour résoudre les défis à long terme liés au départ prévu d'une partie importante de la main-d'œuvre de l'entreprise.

La Société d'énergie A s'est efforcée principalement d'attirer et de retenir des ressources clés non seulement par la planification de la relève, mais aussi en ayant recours à l'impartition, à des partenariats et à des acquisitions. L'entreprise reconnaît qu'elle doit adopter une démarche à volets multiples pour faire face aux défis actuels et futurs en matière de ressources humaines. C'est pourquoi elle a lancé un programme d'embauche active en harmonie avec sa stratégie de ressources humaines globale, qui a mené à l'embauche de quelque 500 employés, ce qui a amélioré son bassin d'effectifs qualifiés pour ses besoins à court et à long termes. Dans le cadre de ce programme d'embauche, elle a lancé une nouvelle campagne de recrutement qui vise à attirer des diplômés récents. En outre, 200 de ses employés ont suivi une formation en gestion de projet, ce qui, à la fois, rehausse l'ensemble de ses connaissances et compétences et stimule son potentiel de progression. La Société d'énergie A s'est engagée à améliorer de manière continue ses propres programmes de formation tout en explorant des possibilités de coopération avec des universités et avec des organismes de réglementation étrangers.

Le Comité des ressources humaines et de la gouvernance de la Société d'énergie A joue aussi un rôle important en vue d'encadrer et de conseiller son conseil d'administration à l'égard de toutes les stratégies liées aux ressources humaines, y compris la planification de la relève. C'est à ce comité qu'incombe l'examen et la mise à jour du plan de relève préparé par la haute direction en ce qui concerne les postes critiques de l'organisation.

### Société d'énergie B

La Société d'énergie B a constaté que de 15 à 20 % de sa main-d'œuvre était admissible à un départ à la retraite immédiat, alors qu'environ le tiers pourra prendre sa retraite au cours des cinq prochaines années. Pour combler ces pénuries de personnel imminentes, l'organisation a mis fortement l'accent sur le recrutement, la planification de la relève, la conservation des connaissances, la gestion efficace des compétences et l'utilisation des avancées technologiques de la dernière décennie.

L'entreprise a pris l'initiative de définir les compétences de ses 10 000 emplois techniques et des services extérieurs. Elle s'est ainsi assurée que son personnel sache exactement ce à quoi on s'attend de sa part et a mis en place un moyen de consigner et, éventuellement, de transférer les connaissances critiques et uniques de ceux qui prendront bientôt leur retraite.

La Société d'énergie B a aussi fortement misé sur le maintien d'une connaissance à jour des forces et des faiblesses de son effectif en ayant recours à divers outils de gestion du rendement. En se servant de ces outils, elle a été en mesure de combler efficacement les postes critiques tout en donnant à ses employés la possibilité d'explorer les cheminements de carrière à leur disposition. En outre, elle a utilisé ces outils parallèlement à diverses initiatives d'apprentissage et de perfectionnement afin que les employés soient mieux

préparés à remplir de nouveaux rôles dans l'avenir. L'une de ces initiatives a consisté à recruter des personnes dans certaines sphères de l'organisation dans l'optique que, lorsqu'elles auront acquis une variété de connaissances et d'expérience, elles puissent occuper d'autres postes et remplir d'autres rôles plus exigeants. L'entreprise a souligné que cette démarche de rotation était une stratégie d'attraction ainsi qu'un moyen d'améliorer les talents dont elle disposait.

Ensemble, les outils et les stratégies mis en place par la Société d'énergie B lui ont permis de déterminer de manière efficace et précise les compétences et les postes critiques, de mener à bien des analyses des meilleurs candidats, de déterminer les besoins en personnel, de désigner des initiatives de perfectionnement et, pour l'essentiel, de prendre les mesures nécessaires pour combler les pénuries de personnel prévues.

### Société d'énergie C

La Société d'énergie C a déterminé les risques les plus importants auxquelles elle s'exposait en matière de ressources humaines, comme le vieillissement de la main-d'œuvre et le caractère hautement concurrentiel du marché de l'emploi. Pour prévenir ces risques, elle a collaboré avec diverses organisations dans le cadre d'initiatives clés comme « Trade Up for Success » et « Career Bridge » ainsi que de nombreux programmes d'enseignement coopératif à l'appui.

Pour mieux répondre aux défis actuels et prochains en matière de ressources humaines, la Société d'énergie C a veillé principalement à doter l'organisation de nouvelles compétences en ayant recours à trois moyens : 1) embauche annuelle d'apprentis, 2) recours accru à un arrangement avec le bureau de placement du Syndicat des travailleurs et travailleuses du secteur énergétique, 3) embauche de stagiaires diplômés. L'entreprise a aussi mis au point un programme de formation des diplômés qui permet aux stagiaires diplômés de se prévaloir de rotations d'emplois et d'assister à des ateliers, séminaires et cours internes. Grâce à ce programme, elle établit en outre des partenariats d'envergure avec des universités et des collèges. Ensemble, ils élaborent des programmes d'études qui permettent de former les étudiants dans les domaines clés pour lesquels l'organisation est aux prises avec une pénurie de professionnels qualifiés et de gens de métier.

Autre élément important de la stratégie de l'entreprise, qui joue un rôle important dans la rétention et la motivation de son personnel : celle-ci offre des possibilités de formation et de perfectionnement à ses employés. Son programme à ce chapitre vise à faire en sorte que l'organisation dispose d'un avantage concurrentiel par le biais du développement, du maintien et de l'amélioration de ses compétences de gestion essentielles. De façon plus précise, le Comité de perfectionnement de la gestion de l'entreprise, qui comprend des cadres supérieurs représentant à la fois les fonctions d'exécution et de soutien, est responsable de la détermination des besoins en perfectionnement de la gestion dans l'entreprise ainsi que du processus de planification de la relève. Le processus revêt une importance particulière, ayant mené à l'identification d'au moins deux candidats à la succession de chacun des postes de cadres supérieurs. Un plan de perfectionnement a également été mis au point et implanté pour chacun des candidats. Globalement, la Société d'énergie C reconnaît qu'il est essentiel d'attirer, de motiver et de retenir des personnes qualifiées pour assurer sa réussite. Elle croit fermement que sa stratégie de dotation lui procurera la souplesse requise pour relever de manière efficace et efficiente tous les défis qu'elle entrevoit au chapitre des ressources humaines.

## Société d'énergie D

Après avoir déterminé les risques et les défis liés au départ à la retraite prochain de plusieurs de ses employés, la Société d'énergie D a mis au point un plan de relève général, qui dégage les diverses activités ayant une importance critique à l'égard des défis prochains en matière de ressources humaines.

En premier lieu, l'entreprise a remarqué qu'une gestion efficace des compétences est de nature à retenir davantage les employés, leur fournissant une meilleure mobilité interne par l'établissement de compétences universelles et transversales.

En deuxième lieu, elle a établi un processus visant un transfert adéquat de l'information précieuse qu'elle détient. Ce processus a pour but de réduire le plus possible les lacunes au chapitre de l'information et de faire en sorte que les obstacles à la transmission de celle-ci entre l'ancienne structure verticale et la nouvelle structure horizontale soient à toutes fins utiles supprimés. Le processus global de transfert des connaissances comprend les étapes suivantes : codage, élaboration, partage, conservation et réutilisation de l'information et des connaissances.

Enfin, la Société d'énergie D reconnaît qu'une compréhension solide de son environnement et de sa situation organisationnelle actuels est nécessaire afin de déterminer avec précision les défis supplémentaires ou les possibilités éventuelles qui la concernent. Cela comprend un examen des stratégies de recrutement en place, une attention continue aux aspects vulnérables (p. ex., mobilité interne, progrès technologiques, etc.), l'amélioration des processus de répartition et le renouvellement potentiel de la direction. Globalement, l'organisation a reconnu avoir besoin de maintenir une stratégie de planification de la relève à volets multiples, les défis qui s'annoncent ne pouvant pas être résolus que par un seul outil.

### 3.2.2 Canada – autres secteurs

Cette section présente une vue d'ensemble des défis que doivent affronter des industries apparentées à celle de l'électricité en matière de planification et de perfectionnement de la relève ainsi que des stratégies qu'elles ont implantées à cette fin. On y traite principalement des recherches se rapportant aux métiers spécialisés ainsi que des stratégies touchant les programmes d'apprentissage. On y examine les études et les données provenant des organisations et industries suivantes :

- Secteur des plastiques
- Secteur pétrolier et gazier
- Métiers spécialisés et programmes d'apprentissage
- Secteur du tourisme
- Industrie des minéraux et des métaux

#### Secteur des plastiques

Le Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) a déterminé que la conservation et le roulement du personnel ainsi que le transfert des connaissances constituaient des enjeux

critiques à l'égard de ses efforts en vue de combler les compétences dont cette industrie aura bientôt besoin.

Le CCSP a dégagé un certain nombre de pratiques exemplaires en matière de rétention de personnel et de transfert de connaissances. Il s'efforce tout d'abord de fournir des programmes de rémunération concurrentiels et équitables ainsi que des avantages adéquats et souples afin de répondre aux besoins et aux circonstances propres à chacun des employés. Il a également recours à des systèmes de rémunération innovateurs afin de susciter des comportements d'appartenance (engagement). Le CCSP accorde en outre une grande importance à la reconnaissance et à l'octroi de récompenses en guise de respect et d'appréciation des employés et de leur travail exemplaire.<sup>18</sup>

Le Conseil met aussi au point des programmes de formation, de perfectionnement professionnel et de planification de carrière afin de procurer aux employés de nouvelles habiletés et compétences ainsi que de la confiance. Il veille aussi à créer un milieu de travail sain en implantant des initiatives de mieux-être destinées à améliorer la santé et le bien-être des employés et à favoriser l'atteinte des objectifs de rendement de l'entreprise, par ex., en ce qui concerne la rétention du personnel. En implantant des équipes de conception de tâches et de travail, le CCSP est en mesure de rehausser les critères de satisfaction des emplois de manière à rendre le travail plus épanouissant, plus stimulant et plus intéressant. Il a par ailleurs conclu que les entreprises devraient favoriser la participation des employés et la communication avec eux en établissant des communications bidirectionnelles ouvertes et souples, dont elles ont fait le fondement de toute pratique de rétention efficace. Enfin, le CCSP a aussi constaté que des programmes de formation réciproque, d'assistance professionnelle et de mentorat ainsi que l'instauration de la retraite progressive peuvent contribuer à retenir les compétences et à favoriser le partage des connaissances entre les individus. Enfin, ces moyens peuvent contribuer à documenter de manière permanente et, ainsi, à conserver les connaissances disponibles, qui sont si vitales à la performance des entreprises.<sup>19</sup>

### Secteur pétrolier et gazier

Plusieurs entreprises de l'industrie pétrolière et gazière ont constaté que la pénurie prochaine de professionnels qualifiés allait restreindre leur capacité d'assurer leur expansion et de tirer leur épingle du jeu dans un domaine de plus en plus effervescent. Pour bon nombre d'entre elles, trouver les candidats d'expérience ayant les compétences nécessaires pour répondre à la demande prévue est devenu un défi de première importance.

En prévision des pénuries de main-d'œuvre prochaines, on a mis l'accent sur l'élaboration de stratégies de rétention rationnelles qui visent principalement à offrir aux employés des régimes de rémunération concurrentiels et d'autres avantages financiers. Étant donné que la rémunération ne peut constituer à elle seule un moyen durable de retenir les talents, les sociétés pétrolières et gazières offrent également des possibilités de carrière stimulantes qui permettent l'avancement professionnel et l'épanouissement personnel. Les employés hautement qualifiés, en particulier, accordent de l'importance aux possibilités formelles de

<sup>18</sup> Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) (2007), *Knowledge Management and Knowledge Transfer*. Consulté le 16 janvier 2008 à la page Web [http://www.cpscccsp.ca/Employee%20Retention/knowledge\\_Transfer.htm](http://www.cpscccsp.ca/Employee%20Retention/knowledge_Transfer.htm).

<sup>19</sup> Lockhead, C. and Stephens, A. (avril 2004), *Employee Retention, Labour Turnover and Knowledge Transfer*. Études de cas du secteur canadien des plastiques.

gestion de carrière et de développement des qualités de chef. Ainsi, des fonctions stimulantes et des possibilités d'avancement professionnel peuvent aider ce secteur à garder ses meilleurs employés tout en formant de manière proactive une prochaine génération de leaders pour les entreprises.

Des intervenants clés de l'industrie ont constaté l'absence persistante de stratégies intégrées de gestion des talents dans plusieurs entreprises. Ces stratégies devraient à la fois mettre l'accent sur l'établissement d'un réservoir de main-d'œuvre et le recrutement, sur le perfectionnement et la gestion ainsi que sur les récompenses et la rétention, ce qui ferait en sorte que les employés disposeraient des connaissances et des habiletés nécessaires à la réussite des entreprises.<sup>20</sup>

### Métiers spécialisés et programmes d'apprentissage

Des études indiquent que les programmes d'apprentissage sont considérés comme l'une des pratiques de recrutement les plus prisées. Ces programmes s'appuient sur le transfert des compétences et des connaissances entre les ouvriers de métier et les apprentis. Les comités d'apprentissage conjoint interentreprises pour les électriciens et pour les techniciens de lignes électriques de la Canadian Union of Skilled Workers (CUSW) ont signé des contrats d'apprentissage qui permettent la mobilité des employés entre les entreprises selon un cadre commun. Il s'agit d'une initiative importante, qui procure aux apprentis diverses possibilités de travail, ce qui élargit l'ensemble de leurs connaissances et de leurs compétences et les rend plus précieux pour l'industrie.

Des comités d'apprentissage sont chargés de surveiller les progrès accomplis par chaque apprenti participant au programme. Ces comités s'appuient sur des évaluations réalisées sur place pour déterminer les besoins en formation de l'apprenti et pour juger s'il faut accorder de l'attention à des aspects particuliers de son rendement. Cela permet d'aider les apprentis à surmonter les obstacles qu'ils sont susceptibles de rencontrer avant d'occuper un emploi à temps plein. Ces programmes jouent un rôle précieux dans le processus en vue de contrer les pénuries de main-d'œuvre prochaines : ils procurent aux jeunes travailleurs les connaissances, les habiletés et la formation nécessaires pour occuper des fonctions importantes.<sup>21</sup>

### Secteur du tourisme

Même si l'industrie du tourisme mise plus largement sur un groupe démographique plus jeune, elle sera elle aussi touchée par les pénuries prochaines de main-d'œuvre. Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) joue un rôle important en réunissant les entreprises, les syndicats, le monde de l'enseignement et les gouvernements afin de résoudre les enjeux entourant la rétention et le recrutement du personnel. Il a d'ailleurs mis au point une stratégie de recrutement et de rétention pour l'ensemble de l'industrie du tourisme, dont une partie consiste à attirer des candidats de groupes non traditionnels comme les Autochtones, les néo-Canadiens et les personnes handicapées.

<sup>20</sup> Orr, B. et McVerry, B. (décembre 2007), *Talent Management and Challenges in the Oil and Gas Industry*, Wiley Periodicals, Incorporated.

<sup>21</sup> Far Northeast Training Board (FNETB) (septembre 2004), *Skilled Trades and Apprenticeship – A Local Action Plan*..

Pour gérer efficacement la planification de la relève, les employeurs doivent, de manière proactive, s'adapter au changement et conserver un degré de souplesse élevé afin de combler les besoins de leurs employés; c'est le cas, en particulier, de ceux qui implantent diverses formules de travail pour leurs employés, comme la retraite différée ou progressive. Pour être des employeurs de choix, les entreprises du secteur du tourisme veillent à offrir des possibilités de formation importantes pour permettre aux employés de parfaire leurs compétences tout en travaillant. Plusieurs d'entre elles adoptent des démarches équilibrées en matière de gestion de la relève en menant des activités comme la valorisation des postes ouverts auprès de personnes jeunes et de retraités, en reconnaissant les qualifications à l'intérieur de l'industrie et en ayant recours à des outils technologiques pour combler les pénuries de main-d'oeuvre.<sup>22</sup>

### Secteur des minéraux et des métaux

La recherche indique que les travailleurs de l'industrie des minéraux et des métaux sont en moyenne plus âgés que l'ensemble des travailleurs canadiens. Plus de 50 % d'entre eux sont en effet âgés entre 40 et 54 ans, de sorte que l'industrie des mines devra faire face à d'importantes pénuries de personnel au cours des cinq à dix prochaines années.

Pour faire face à ce problème, plusieurs entreprises mettent fortement l'accent sur la planification de la main-d'œuvre. Des leaders clés de l'industrie font actuellement appel à diverses sources pour combler les pénuries, dont les jeunes, les femmes, les Autochtones, les néo-Canadiens et les minorités visibles, les nouveaux inscrits aux programmes d'éducation et de formation et les nouveaux diplômés. Les entreprises continuent d'explorer l'option de l'impartition, la courbe d'âge de la main-d'œuvre des fournisseurs et maîtres de travaux étant beaucoup plus basse que celle de l'effectif de l'industrie des minéraux et des métaux.<sup>23</sup>

Le Comité directeur de l'Étude sectorielles sur l'industrie des minéraux et des métaux a par ailleurs recommandé que les entreprises fassent la promotion de l'industrie auprès des jeunes en la présentant comme un secteur sécuritaire, moderne, soucieux de l'environnement et technologiquement avancé. Les entreprises devraient en outre mettre l'accent sur des programmes visant à favoriser le retour des travailleurs à la retraite et à retenir la main-d'œuvre plus âgée afin de minimiser l'impact des départs et de faciliter la conservation des connaissances et de l'expérience nécessaires pour maintenir les niveaux de compétences requis au sein de l'industrie.

Les entreprises devraient enfin encourager l'industrie à mettre au point des programmes de mentorat afin de faciliter le transfert des connaissances entre les travailleurs plus âgés et plus expérimentés et leurs remplaçants. Parmi les autres programmes et stratégies auxquels on devrait avoir recours, mentionnons une stratégie interindustrielle de préparation éducative, des programmes de formation et d'éducation, de la formation permanente et de l'apprentissage continu ainsi que de la formation fournie par les employeurs afin de favoriser la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Afin d'attirer des travailleurs dans l'industrie, on

---

<sup>22</sup> MPI Ottawa (19 avril 2007), *The Issues that Keep Us Up at Night – Summary Report*. Consulté en janvier 2008 à la page Web [http://www.mpiottawa.ca/Education/NMID\\_Proceedings/2007\\_NMID\\_Summary\\_Report.pdf](http://www.mpiottawa.ca/Education/NMID_Proceedings/2007_NMID_Summary_Report.pdf).

<sup>23</sup> Conseil de formation et d'adaptation de l'industrie minière (CAFIM), (août 2005), *Prospecter l'avenir : relever le défi des ressources humaines dans l'industrie canadienne des minéraux et des métaux*. L'industrie mentionne une pénurie pouvant atteindre 81 000 emplois. Consulté en janvier 2008 à la page <http://www.canadianminingnews.com/mining%20hr%20release.pdf>



met aussi l'accent sur l'offre de régimes de rémunération et d'avantages concurrentiels. Le Comité directeur a aussi mentionné que les entreprises devraient élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication qui mette en évidence la crise des ressources humaines à laquelle l'industrie des minéraux et des métaux est sur le point de faire face. Une telle stratégie pourrait être de nature à permettre une meilleure sensibilisation aux enjeux qui y sont liés ainsi que leur compréhension et favoriser la collaboration entre les intervenants de l'industrie, qui ont un rôle important à jouer en vue de surmonter les défis que celle-ci doit affronter au plan des ressources humaines.<sup>24</sup>

### 3.2.3 États-Unis

Cette section présente un aperçu des défis auxquels le pays se trouve confronté en matière de ressources humaines en ce qui a trait à la planification de la relève et aux outils et stratégies connexes dans le secteur de l'électricité et les industries évoquées en 3.2.2 (Canada).

#### Défis en matière de ressources humaines

La recherche indique que, d'ici 2010, environ 30 % de la main-d'œuvre américaine aura plus de 65 ans et que 52 % des travailleurs seront âgés de 55 à 64 ans. Ces données sont encore plus préoccupantes dans les services publics, où le tiers du personnel des entreprises d'électricité et de gaz naturel ont entre 45 et 54 ans et où 45 % de l'effectif atteindra l'âge de la retraite au cours des prochaines années.

Ces chiffres élevés s'expliquent en partie par les efforts de rationalisation et les gels massifs de l'embauche qui ont marqué les années 1990. L'industrie se préparait alors à la déréglementation et adoptait en conséquence des mesures d'allègement des coûts par souci d'efficacité. La faible rotation des effectifs observée dans l'industrie et les promotions internes consécutives à de longues années, voire des décennies, de formation et d'initiation au travail sont d'autres facteurs qui ont favorisé cette tendance.<sup>25</sup>

#### Outils et stratégies

Si un grand nombre d'entreprises d'électricité n'ont pas encore de plan, de stratégies ou de tactiques formels pour faire face aux défis qui se profilent à l'horizon en matière de main-d'œuvre, d'autres mettent vigoureusement au point des initiatives clés en vue de gérer efficacement la planification de la relève.

Dans un premier temps, ces entreprises définissent leurs postes critiques (cadres et non cadres), mènent des évaluations de postes et se dotent d'évaluations détaillées du travail — autant d'outils qui les aident à élaborer des stratégies formelles de gestion des connaissances. Deuxièmement, elles utilisent ces évaluations pour établir des rapports de main-d'œuvre qui reflètent le profil démographique de l'organisation et qui facilitent les prévisions de retraite et de rotation du personnel. Ces entreprises accordent en outre une importance accrue au mentorat et à la planification du développement de carrière. En troisième lieu, elles déterminent les candidats de la relève dès les premiers stades de leur

<sup>24</sup> (n.a.). (août 2005), *HR Sector Study Findings*. Consulté en mars 2008 à la page [www.mihr.ca/admin/documents/August%2005.pdf](http://www.mihr.ca/admin/documents/August%2005.pdf)

<sup>25</sup> Pennington, R., *Maintaining a Skilled Workforce: Strategies and Implementation Plan*, Electric Power Research Institute, Inc., décembre 2004.

carrière et leur offrent des outils tels que des programmes ciblés de formation et de perfectionnement. Quatrièmement, certaines entreprises d'électricité répondent aux besoins des semi-retraités en leur permettant d'adopter des horaires de travail souples. Elles se dotent également de plans visant à s'assurer de conserver les connaissances critiques. Enfin, ces entreprises reconnaissent le rôle primordial que la technologie peut jouer, notamment en matière d'outils de planification de la relève et, plus spécifiquement, de solutions de planification de carrière.

Toujours dans le souci de relever les prochains défis en matière de main-d'œuvre, la *Utility Business Education Coalition* (UBEC) a mis sur pied un réseau de planification de la main-d'œuvre des services publics. Ce regroupement a pour vocation d'élaborer et de diffuser des pratiques exemplaires, en particulier des initiatives de recrutement auprès d'établissements secondaires et techniques, des partenariats avec des collègues communautaires pour la conception de programmes d'études et la création de centres d'excellence voués à définir des critères d'embauche et de conservation de personnel.<sup>26</sup>

### 3.2.4 Australie

Cette section présente un survol des défis que l'Australie est appelée à relever en matière de ressources humaines ainsi que les outils et les stratégies dont est doté son secteur de l'électricité ainsi que les industries évoquées en 3.2.2 (Canada).

#### Défis en matière de ressources humaines

Des recherches révèlent que les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'approvisionnement en eau sont les plus petits employeurs en Australie. En mai 2007, ils comptaient en effet 87 700 travailleurs, soit 0,8 % de la main-d'œuvre totale. Au cours de la décennie 1990, l'effectif a connu un repli marqué de 40,6 %, passant de 107 700 en mai 1992 à 64 000 en mai 2000. Heureusement depuis lors, l'emploi a progressé à une cadence régulière de 2,9 %.

Le ministère australien de l'Emploi et des Relations de travail a par ailleurs annoncé qu'au cours de la période de 2007 à 2012, l'emploi dans les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'approvisionnement en eau baissera en moyenne de 0,4 % par an, essentiellement en raison du vieillissement de la population et d'un apport insuffisant de jeunes travailleurs; en 2006, quelque 40,9 % de la main-d'œuvre de l'industrie était âgée de 45 ans et plus et une forte proportion de travailleurs avaient de 45 à 54 ans. L'un des défis les plus pressants que l'Australie est appelée à relever est lié aux incidences de l'évolution démographique et du vieillissement de la population sur le développement de la main-d'œuvre.<sup>27</sup>

#### Outils et stratégies

Un compte rendu sur une analyse comparative des initiatives de planification et de gestion de la relève en cours en Australie et dans quelques autres pays indique que les efforts de gestion et de planification de la relève des organisations de pointe sont à la fois larges et intégrés et qu'ils visent à raffermir la capacité actuelle et future des organisations. L'appui et l'engagement des principaux leaders arrivent en tête de liste des pratiques exemplaires de

<sup>26</sup> Cohen, Ed, *Knowledge drain will hit utilities hard*, 2006. Consulté le 16 janvier 2008 dans le site [http://uaelp.pennnet.com/display\\_article/256344/34/ARTCL/none/none/](http://uaelp.pennnet.com/display_article/256344/34/ARTCL/none/none/).

<sup>27</sup> Ministère de l'Emploi et des Relations de travail, *Industry Employment Outlook: Electricity, Gas and Water Supply*. Gouvernement du Commonwealth de l'Australie, août 2007.



planification de la relève que ces organisations mettent en application. Les leaders doivent activement participer aux initiatives mises de l'avant et utiliser régulièrement les programmes en place pour assurer le perfectionnement, le placement et la promotion des employés. Par exemple, General Electric (GE) a pris la décision d'aplanir sa structure de gestion afin d'améliorer la communication et d'établir une culture plus cohésive fondée sur ses valeurs. L'entreprise peut ainsi communiquer efficacement ses efforts de planification de la relève à tous les membres de son personnel.

Ces entreprises ont en outre indiqué que la planification et la gestion de la relève doivent être utilisées pour planifier stratégiquement leurs besoins actuels et futurs et établir un bassin de candidats prometteurs en vue de remplir la mission de l'organisation dans une perspective à long terme. Il faut également s'employer à mettre en évidence les employés les plus performants à divers niveaux de l'organisation dès les premiers stades de leur carrière.<sup>28</sup> En particulier, GE voit à ce que son équipe de direction rencontre régulièrement ses meilleurs éléments afin d'exercer un suivi de ces employés et veiller à ce qu'ils obtiennent le perfectionnement nécessaire à leur réussite. GE effectue le suivi de ses ressources internes à plusieurs paliers — futurs dirigeants, nouveaux employés prometteurs, etc.<sup>29</sup> D'autres organisations qui se démarquent par leurs efforts de planification de la relève discernent les employés prometteurs aux premiers stades de leur carrière et, dans le cadre d'affectations de perfectionnement, leur confient de nouveaux rôles ou les confrontent à des contextes de travail peu familiers en vue de leur permettre d'étoffer leurs compétences et leur expérience.

L'atout de la diversité, qui peut aider une organisation à atteindre ses résultats, doit également être pris en compte. De plus, les primes offertes aux employés à potentiel élevé favorisent leur adhésion à l'organisation et préservent la future capacité de leadership. Enfin, dans une perspective plus large, les initiatives efficaces de planification et de gestion de la relève peuvent se révéler un puissant levier de transformation pour les entreprises et les pouvoirs publics en contribuant à établir un bassin de personnes prêtes au changement.<sup>30</sup>

### 3.2.5 Royaume-Uni

Cette section présente un survol des défis que le Royaume-Uni est appelé à relever en matière de ressources humaines ainsi que les outils et les stratégies dont est doté son secteur de l'électricité ainsi que les industries évoquées en 3.2.2 (Canada).

#### Défis en matière de ressources humaines

La recherche indique que le secteur de l'électricité britannique procure de l'emploi à quelque 68 556 personnes, ce qui correspond à 0,24 % de la main-d'œuvre totale du R.-U. Le virage de la privatisation et de la libéralisation du marché négocié il y a une quinzaine d'années a

<sup>28</sup> Bureau du vérificateur général des États-Unis, *Succession Planning and Management is Critical Driver of Organizational Transformation*, 2003. Mémoire déposé à la demande du Congrès auprès du sous-comité sur la fonction publique et les agences gouvernementales, Comité de la réforme gouvernementale.

<sup>29</sup> Reed Business Information, 26 janvier 2008. *Plugged in HR: the General Electric strategy*. Consulté le 25 janvier 2008 dans le site <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/A9/0C01C1A9.asp?Type=60&Category=87>.

<sup>30</sup> Bureau du vérificateur général des États-Unis, *Succession Planning and Management is Critical Driver of Organizational Transformation*, 2003. Mémoire déposé à la demande du Congrès auprès du sous-comité sur la fonction publique et les agences gouvernementales, Comité de la réforme gouvernementale.

donné lieu à des changements radicaux au sein du secteur de l'électricité britannique, notamment des changements de propriété, l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché et de nouvelles occasions de diversification, d'acquisition et d'investissement à l'étranger.

Ce nouveau contexte a eu une incidence importante sur la main-d'œuvre de l'industrie, qui a dû assumer un plus large éventail de responsabilités tout en étant à la fois nettement plus redevable et beaucoup moins nombreuse. L'effectif global est non seulement passé de 150 548 employés au niveau actuel de 68 556, mais 40 % de la main-d'œuvre nationale se trouve dans la tranche d'âge de 45 à 59 ans, ce qui posera à l'industrie des défis de taille sur le plan des ressources humaines au cours de la prochaine décennie. À l'heure actuelle, 82 % des employeurs accusent des problèmes de recrutement et 91 % déplorent des lacunes de compétences.<sup>31</sup>

### Outils et stratégies

Les entreprises d'électricité britanniques ont adopté différentes stratégies en vue de développer leur effectif. Ainsi, les organisations ont investi dans des initiatives de progression de carrière axées sur leurs futurs besoins de compétences en proposant à leurs employés en instance de retraite de réduire leur horaire de travail ou d'assumer des fonctions de moindres responsabilités en vue de les maintenir au travail. On établit par ailleurs un plus grand nombre de pistes de carrière, que l'on assortit de possibilités de formation et de perfectionnement afin de permettre au personnel de première ligne d'évoluer vers des postes hautement qualifiés. On fait également une promotion soutenue auprès des maisons d'enseignement de tous les niveaux, que l'on articule autour des pénuries de main-d'œuvre prévues dans le dessein d'attirer des nouveaux talents.<sup>32</sup>

Plusieurs entreprises d'électricité britanniques ont aussi intégré à leur stratégie de ressources humaines une mise à jour régulière des aptitudes et des compétences. Cette actualisation des ressources permet de mettre en évidence les postes et les fonctions critiques avec une plus grande acuité et d'instaurer des stratégies de recrutement propres à combler les lacunes. On se préoccupe également beaucoup de poursuivre le travail amorcé par l'*Electricity Training Association's Generation Skills Steering Group* en vue de réunir les entrepreneurs et les sociétés d'électricité pour discuter des enjeux touchant les compétences dans le secteur de la sous-traitance.

Somme toute, les entreprises britanniques reconnaissent l'importance d'utiliser des stratégies de développement étoffées ainsi que des outils de gestion du rendement, de perfectionnement professionnel, d'évaluation, de développement du leadership, des profils de carrières, l'harmonisation des groupes ainsi que la formation et le perfectionnement individuels, de façon à prioriser efficacement les besoins des organisations, des équipes et des personnes tout en comblant les lacunes de ressources existantes et à venir.<sup>33, 34</sup>

---

<sup>31</sup> *Skills for Business, Employment and Skills Study of the UK Electricity Industry*, automne 2004.

<sup>32</sup> Dacorun, *Recruitment and Retention Report*.

<sup>33</sup> *Skills for Business, Employment and Skills Study of the UK Electricity Industry*, automne 2004.

<sup>34</sup> Learning and Skills Council, *Employers' Skills Needs Analysis*. Nottinghamshire, 2004.

## 4. Enquête auprès des intervenants de l'industrie

### POINTS SAILLANTS DE LA SECTION

- Une enquête a été menée auprès d'intervenants de l'industrie au cours de la période comprise entre le 30 janvier et le 3 mars 2008.
- L'exercice visait à recueillir de l'information sur les pratiques exemplaires, les défis et les obstacles en matière de planification de la relève au sein du secteur de l'électricité ainsi que des renseignements sur les outils potentiellement utiles à l'industrie.
- Un fort pourcentage de répondants sera confronté à un nombre élevé de départs à la retraite au cours des cinq à dix prochaines années.
- Les répondants ont affirmé qu'ils se sont dotés de méthodes adéquates de calcul de la rotation du personnel, qu'ils ont mis en place des processus de développement du leadership et des programmes formels de mentorat et la plupart ont indiqué qu'ils disposent d'un système de planification de la relève reposant sur l'imprimé.
- Les répondants ont fait valoir que les outils suivants les aideraient à gérer plus efficacement la planification de la relève : une méthode d'évaluation permettant de déterminer les postes critiques ou particulièrement importants, une méthode d'évaluation de l'efficacité de la planification ainsi que des outils complémentaires axés sur l'évolution professionnelle.

Une enquête a été menée auprès d'intervenants de l'industrie entre le 30 janvier et le 3 mars 2008. L'exercice visait principalement à recueillir de l'information sur les pratiques exemplaires et les obstacles en matière de planification de la relève au sein du secteur de l'électricité. Le présent rapport récapitule l'information collectée dans le cadre d'un sondage en ligne mené pour le Conseil sectoriel de l'électricité sur les pratiques exemplaires et les obstacles en matière de planification de la relève au sein du secteur. Distribué à 157 membres, le sondage a été rempli dans son intégralité par 27 répondants pour un taux de réponse utile de 17 %.

L'échantillon comportait un éventail d'organisations de diverses branches d'activité. Quelque 80 % des répondants étaient issus de PME et 21 % d'organisations de plus de 2 000 employés.

### Résultats

Comme l'avait révélé l'étude sectorielle des ressources humaines de 2004, un pourcentage élevé d'employés du secteur partiront à la retraite sur un horizon de cinq à dix ans; la plupart des répondants estiment qu'il s'agira en l'occurrence de 10 à 20 % de leur effectif.

- La plupart des répondants ont indiqué qu'ils disposent de systèmes appropriés pour évaluer le nombre de départs à la retraite au cours de la prochaine année; la majorité estime par ailleurs ne pas pouvoir évaluer efficacement les départs au-delà d'un horizon de trois ans. La plupart des répondants ne disposent pas d'un outil permettant de mettre en évidence les postes critiques ou ceux qui ont une incidence marquée sur l'organisation.

- La plupart des organisations ont des programmes de gestion du rendement permettant d'évaluer le personnel et les compétences et de déterminer le degré de préparation du personnel en fonction des postes.
- La plupart des organisations ont établi le profil de compétences de leurs postes clés.
- La plupart ont instauré des processus de développement du leadership, dont l'efficacité est cependant considérée comme modérément efficace. Les deux tiers des répondants du secteur souhaitent disposer d'autres outils de ce type.
- Certaines organisations ont des programmes formels de mentorat mais la majorité en juge l'efficacité modérée. Les répondants sont divisés quant à savoir s'ils souhaitent disposer d'un plus large éventail d'outils de ce type.
- La plupart des moyennes et grandes organisations font appel à des outils de développement de carrière.
- La plupart des organisations continuent d'utiliser un processus de planification de la relève « exclusivement papier ». La principale lacune est en l'occurrence un manque d'outils de planification de la relève et de développement de carrière.
- La haute direction est généralement tenue informée des vacances touchant les postes critiques de l'organisation et assume la responsabilité qui s'y rattache. À noter, cependant, que la responsabilité de la direction est inversement proportionnelle à la taille de l'organisation.
- La plupart des organisations n'ont pas de système de suivi de la planification de la relève et une faible majorité a fait valoir que le système en place satisfait aux besoins de l'organisation.

#### Statistiques clés

- 42,4 % des répondants proviennent d'entreprises de moins de 300 employés.
- 48,5 % exercent des activités dans l'Est du Canada.
- 69,7 % des participants font partie du secteur de la distribution.
- 36,4 % sont du secteur de la production.
- 30,3 % font partie du secteur du transport.
- 15,2 % sont du secteur des énergies renouvelables.
- 6,1 % font partie du secteur du détail.
- 37 % estiment que 10 à 20 % de l'effectif partira à la retraite sur un horizon de dix ans.
- 33,3 % estiment que 25 à 35 % de l'effectif partira à la retraite sur un horizon de dix ans.
- 90 % des répondants estiment que moins de 10 % de l'effectif quittera l'organisation pour des raisons non liées à la retraite.
- Les PME prévoient en général un taux de rotation de moins de 10 % au cours des cinq à dix prochaines années.
- 61 % estiment exercer un suivi efficace des retraites et des départs.
- 32,1 % des répondants estiment que leur système actuel de prévision est peu efficace ou en sont dépourvus.
- 55 % déclarent être au courant des postes critiques à pourvoir sur un horizon de un an.
- 69 % déclarent être au courant des postes critiques à pourvoir sur un horizon de trois ans.
- 55,2 % déclarent être au courant des postes à pourvoir sur un horizon de cinq ans.
- 31,0 % déclarent être au courant des postes à pourvoir sur un horizon de cinq à dix ans.

- Seulement 35 % disposent d'un outil permettant de mettre en évidence les candidats prometteurs pour combler leurs postes.
- 66 % ont défini des profils de compétences pour les postes critiques et les groupes professionnels.
- 63,3 % des participants sont dotés d'un processus permettant de mettre en évidence les employés qui ont un potentiel de leader.
- Les répondants souhaitent obtenir les outils suivants :
  - d'abord et avant tout, un outil permettant de déceler les employés qui ont des compétences de leader;
  - des outils de développement du leadership;
  - des affectations enrichies;
  - des affectations intérimaires;
  - des programmes de perfectionnement professionnel.

### Conclusion

- Le secteur de l'électricité sera confronté à d'importants défis au cours des cinq à dix prochaines années par suite de la perte de compétences critiques et de l'incapacité de se doter d'une relève efficace.
- Pour réussir, les entreprises du secteur de l'électricité devront élaborer des programmes détaillés, qui englobent l'ensemble de l'organisation et visent les gestionnaires de divers paliers et de toutes les divisions.
- La plupart des organisations ont fait de très appréciables progrès au chapitre de leurs initiatives de planification de la relève.
- Les organisations devront établir des programmes de développement de carrière et cibler les candidats de la relève dès les premiers stades du processus.
- Les outils suivants sont recommandés pour appuyer les processus de planification de la relève dans le secteur de l'électricité : outils d'autoévaluation, outils d'apprentissage et de planification de carrière, outils de dépistage du talent, outils de mentorat et d'assistance professionnelle, outils de développement du leadership et outils de détermination des postes critiques.

Les questions du sondage peuvent être consultées à l'annexe A.

## 5. Consultations auprès d'intervenants de l'industrie

### POINTS SAILLANTS DE LA SECTION

- La planification de la relève devrait être axée sur le remplacement des personnes plutôt que des compétences.
- On devrait s'attacher à recruter des personnes qui ont le potentiel d'acquérir de nouvelles compétences.
- Les dirigeants doivent être résolument engagés envers la planification de la relève.
- L'industrie utilise actuellement un large éventail d'outils dans le cadre de sa stratégie de planification de la relève : évaluations du rendement, appréciation par simulation, assistance professionnelle, plans de perfectionnement axés sur les compétences, affectations de gestion latérales, etc.
- Une méthode formelle de mise en évidence des postes critiques, un outil permettant de dégager le profil d'évolution de carrière des employés (y compris les mouvements ascendantes et latéraux) ainsi que des ressources facilitant la transmission des connaissances font partie des outils dont on aurait également besoin.

### 5.1 Entrevues auprès d'intervenants de l'industrie

Des consultations téléphoniques ont été menées auprès d'organisations qui, lors du sondage, se sont dites disposées à prendre part à un examen plus approfondi de leurs stratégies de planification de la relève. Ces consultations visaient à colliger les expériences concrètes, les pratiques exemplaires et les outils nécessaires pour aider l'industrie à planifier la relève.

#### 5.1.1 Résumé des résultats

##### Processus de planification de la relève

La plupart des participants interviewés disposaient d'une quelconque forme de processus de planification de la relève. Les organisations dotées de pratiques exemplaires avaient formalisé un processus de planification de la relève comportant une politique ainsi que des méthodes et des attributions clairement définies en sus d'un processus de collecte et de consignation de l'information.

Les hauts dirigeants d'un grand nombre d'organisations associent les gestionnaires à la démarche et veillent à ce que le perfectionnement du personnel soit axé sur le plan de relève. Les hauts dirigeants jouent à cet égard un rôle actif et ils engagent les équipes de gestionnaires à se soucier constamment de la planification de la relève et du perfectionnement du personnel. Les gestionnaires assument en l'occurrence la responsabilité du processus de planification de la relève. Au cours de l'année, les hauts dirigeants tiennent en outre plusieurs réunions visant à identifier les employés de la relève pouvant être ajoutés au bassin de candidats.



Toutes les organisations dotées de pratiques exemplaires disposent d'un processus interne de détermination des postes critiques et des postes vulnérables. La plupart des participants ont souligné l'importance de tenir compte des risques et de la vulnérabilité entourant les postes clés. Certaines organisations ont adopté un cycle d'activités de planification de la relève administré par les gestionnaires mais dont le suivi incombe aux Ressources humaines. Les organisations qui ne disposent pas d'un plan de succession formel ont convenu qu'un processus structuré de planification de la relève contribuerait avantageusement à gérer le processus de planification de la relève.

Certaines organisations dotées de pratiques exemplaires ont indiqué avoir mis en place des processus principalement axés sur les postes de direction alors que d'autres se sont dotées de programmes qui visent l'ensemble de l'organisation. Les organisations qui cherchent d'abord à combler des lacunes au niveau de la direction ont affirmé s'employer néanmoins à élaborer des processus destinés à élargir leur programme de planification de la relève aux autres secteurs de l'organisation. Les organisations dotées de pratiques exemplaires se concentrent sur la formalisation de programmes de reconnaissance propres à retenir plus longtemps les employés les plus performants. Toutes les organisations en sont aux premiers stades d'évaluation de leurs processus de planification de la relève et ne disposent pas encore de paramètres permettant d'en mesurer spécifiquement l'efficacité totale.

#### Détermination et perfectionnement des candidats à des postes critiques

La plupart des organisations dotées de pratiques exemplaires ont défini leurs « postes critiques ». Un spécialiste des ressources humaines a souligné l'importance de tenir des ateliers avec l'équipe de gestion dans le dessein de clarifier la compréhension de la notion de « poste critique » au sein de l'organisation. Certaines organisations dotées de pratiques exemplaires ont établi des comités directeurs afin d'évaluer les postes critiques de même que les candidats de la relève capables de prendre le relais de certains postes.

La plupart des organisations ont fait référence à des plans de perfectionnement individuels. L'une d'elles recourt notamment à un modèle de planification pour définir le développement des compétences, les cours de formation et l'apprentissage actif nécessaires au perfectionnement du personnel. Elle utilise une grille de l'ensemble de ses postes critiques pour dégager un bassin de candidats. Elle fait appel à des profils de postes pour établir les principales compétences ainsi que l'expérience inhérentes aux postes critiques. Enfin, une formule l'aide à définir les lacunes des candidats de la relève et à élaborer des plans de perfectionnement connexes. Les données recueillies ont trait aux compétences des candidats, aux points qu'ils doivent améliorer et à leur degré de préparation.

Toutes les organisations se trouvent confrontées aux défis inhérents à leurs besoins de perfectionnement. La plupart des organisations dotées de pratiques exemplaires proposent des programmes d'assistance professionnelle, certaines ayant instauré des programmes de formation aux techniques d'assistance professionnelle destinés aux accompagnateurs ciblés. Même si toutes les organisations reconnaissent que les programmes d'assistance professionnelle sont indispensables au perfectionnement des employés et à la planification de la relève, un grand nombre d'entre elles n'ont pas encore instauré avec succès de tels programmes. L'ensemble des organisations dotées de pratiques exemplaires utilisent le processus d'évaluation du personnel cadre pour déterminer les besoins de perfectionnement et mettre en évidence les candidats à potentiel élevé.



Une organisation a développé un outil en ligne qui permet de déterminer postes clés, compétences requises, employés de la relève et degré de préparation. L'utilisateur peut générer divers rapports (listes de postes critiques, séquence des remplacements, notation du caractère critique des postes, risques afférents et degré de préparation interne).

#### Planification de la relève : difficultés et obstacles

Toutes les organisations ont évoqué le défi que pose le nombre de départs à la retraite prévu à l'horizon des trois à cinq prochaines années. D'autres ont parlé de la nécessité d'un processus structuré et formel de planification de la relève appuyé par la haute direction. Certains répondants ont fait observer que les programmes actuels sont généralement limités aux échelons de direction supérieurs et qu'il importe d'en étendre la portée aux autres niveaux de l'organisation. Tous les répondants ont fait état de la difficulté d'établir des programmes de perfectionnement et de maintenir parallèlement un milieu de travail productif et ont cité les nombreux défis liés au chevauchement des priorités. La plupart des organisations ont fait observer que leur principal défi consiste à assurer des activités d'apprentissage et de perfectionnement et, concurremment, de continuer à stimuler et à motiver les employés les plus performants. Certaines organisations qui ont déjà franchi l'étape de la mise en évidence de leur bassin de candidats doivent à présent instaurer des programmes de perfectionnement.

Une organisation a souligné la nécessité de se doter d'un processus efficace de planification de la relève afin de dépister les talents ainsi que la nécessité de se doter d'outils plus performants pour évaluer les progrès des candidats et les lacunes de compétences.

Certaines organisations ont instauré des mesures axées sur les compétences de gestion, mais non sur l'ensemble de leurs postes critiques. Certaines doivent encore relever le défi de mettre à jour leurs descriptions de postes.

#### Outils de planification de la relève existants et outils souhaités d'amélioration de l'efficacité de la planification de la relève

La plupart des participants interviewés disposent de descriptions de postes. Certains n'ont pas encore défini les compétences requises alors que d'autres souhaitent étoffer leurs descriptions. Une des organisations dotées de pratiques exemplaires a défini des compétences de leadership en vue d'évaluer l'état de préparation de la relève et de mettre en application des programmes de perfectionnement. Tous les participants ont convenu de la nécessité de l'apprentissage par l'expérience et la plupart des organisations pratiquent une forme quelconque de rotation des postes, d'affectations enrichies, de jumelage et d'assistance professionnelle dans le cadre de leurs programmes de perfectionnement. Tous les participants aimeraient que ces types de programmes soient plus souvent utilisés et mis en application. Certaines ont recours à des outils d'autoévaluation (en particulier pour l'évaluation du rendement) alors que d'autres ont exprimé leur intérêt pour ce type d'outil. Quelque 75 % des répondants ont indiqué qu'ils utilisent des graphiques de remplacement.

La plupart des organisations ont des programmes efficaces d'évaluation et de développement du leadership. Certaines ont opté pour des programmes externes d'assistance professionnelle permettant à leur personnel cadre d'acquérir des techniques efficaces en la matière alors que d'autres proposent à leurs nouveaux cadres des programmes internes et externes de développement du leadership.

La plupart des organisations proposent des programmes de perfectionnement individuels à leur personnel. Une organisation dotée de pratiques exemplaires a placé sur son Intranet un lien donnant accès à une « trousse à outils » de gestion de carrière qui offre ce qui suit :

- principales exigences des postes;
- principaux critères en matière de connaissances, de compétences et de formation;
- parcours professionnels types, s'il en est et s'il est possible d'en rendre compte (p. ex., évolution type d'un diplômé en génie vers des postes tels que directeur de l'ingénierie ou directeur régional);
- consignes régissant la formation, le perfectionnement et l'assistance professionnelle;
- documents modèles et autres ressources axés sur la rédaction de CV et de lettres de présentation ainsi que sur la préparation aux entrevues.

Toutes les organisations ont adopté des programmes d'apprentissage axés sur le développement des métiers. Des organisations ont conclu des partenariats avec des collèges et des universités afin d'intégrer des étudiants inscrits à des programmes coopératifs et des diplômés récents dans leurs programmes d'apprentissage et de formation. Les organisations ont abordé les besoins liés aux principaux postes critiques en génie à pourvoir sur un horizon de cinq ans en proposant un éventail d'initiatives et de programmes novateurs : 1) la plupart ont instauré des programmes de formation propres aux technologies et aux métiers du génie; 2) une organisation offre aux ingénieurs un programme de formation de quatre ans avec rotation de postes qui permet de passer du statut de « débutant » à celui de « confirmé »; 3) une autre organisation a mis en place un processus en plusieurs étapes que les ingénieurs doivent franchir pour être reconnus ingénieurs professionnels; 4) une autre organisation élabore un programme de formation certifiée pour des étudiants inscrits à des programmes coopératifs, qui doivent suivre un cours de formation de trois ans dispensé sur place par des spécialistes en génie internes.

#### [Intégration de la planification de la relève à la planification des ressources humaines, des affaires et de l'exploitation](#)

La plupart des organisations (75 %) établissent un lien entre le processus d'évaluation du rendement, le processus de planification de la relève et celui de la formation professionnelle. Toutes les organisations sont dotées d'un processus de gestion du rendement; le degré d'intégration du cadre de planification de carrière à ce processus est cependant variable d'un répondant à l'autre. Les organisations dotées de processus de planification de la relève plus structurés tendent à élaborer des plans d'apprentissage et d'évolution de carrière à l'intention du personnel à fort potentiel. Ces organisations ont généralement des programmes de perfectionnement destinés à l'ensemble du personnel bien qu'une attention particulière soit portée aux postes critiques mis en lumière dans le cadre du processus de planification de la relève. Ces organisations ont instauré un processus d'évaluation et des modèles de planification du perfectionnement axés sur les compétences. Certaines organisations envisagent des ateliers de planification de carrière destinés à leurs futurs cadres et employés.

### Postes critiques et transfert des connaissances

Certaines organisations font appel à la rotation des postes pour favoriser la transmission des connaissances et l'une d'elles a instauré un programme de mentorat destiné aux ingénieurs en formation afin que ces derniers tirent parti de l'expérience de leurs mentors. Une organisation met actuellement sur pied un programme de réintégration d'employés retraités appelés à exercer des tâches de facilitation, de mentorat et d'autres formes de transmission des connaissances auprès du personnel. La plupart des organisations utilisent des manuels et leur Intranet pour consigner et communiquer information et connaissances. Tous les participants ont par ailleurs reconnu que l'acquisition et la transmission des connaissances critiques pose un défi. Dans certains cas, des rotations de postes et l'embauche d'un remplaçant avant le départ du titulaire ont facilité le transfert et l'assimilation des connaissances requises. Tous les répondants ont néanmoins fait observer que la mise en pratique de ces stratégies d'apprentissage et de perfectionnement ne suffit pas à satisfaire aux besoins des organisations.

### Outils de mentorat et d'assistance professionnelle

Les organisations disposent d'un éventail de programmes d'assistance professionnelle et de mentorat. Certaines recourent à des programmes externes de formation en mentorat, alors que d'autres ont embauché des accompagnateurs externes et que d'autres encore ont instauré des programmes internes d'assistance professionnelle facilitant l'apprentissage individuel ainsi que le transfert et l'acquisition de compétences. La plupart des participants ont souligné l'importance de ces programmes et estimé qu'un programme d'assistance professionnelle était une solution de perfectionnement rentable. De nombreuses organisations ont également mis en place des programmes de mentorat.

### Processus de communication

Les participants interviewés ont exprimé des vues diversifiées relativement aux processus de communication en matière de planification de la relève. Les organisations communiquent généralement ces processus exclusivement à leurs équipes de direction et de gestion. Il incombe souvent aux cadres supérieurs de transmettre le message à l'organisation en suivant la filière descendante. Une organisation a établi un plan visant à communiquer le message de planification de la relève au personnel de façon à le sensibiliser à la situation et à lui procurer des possibilités d'évolution sans pour autant offrir de garantie quant à l'accession à un poste quelconque.

### Autres initiatives

Les organisations ont privilégié les programmes de développement du leadership, certains étant destinés aux nouveaux cadres et d'autres aux superviseurs et aux gestionnaires qui manifestent des qualités de leader et qui figurent dans les plans de relève. Dans toutes les organisations, ces programmes ont donné d'excellents résultats.

Le questionnaire utilisé pour les interviews peut être consulté à l'annexe B.

## 5.2 Consultation d'un groupe témoin

Le 28 février 2008, on a mené une consultation auprès d'un groupe témoin formé de divers intervenants de l'industrie. L'exercice visait à recueillir un complément d'information sur les points suivants :

- les défis à relever en priorité en matière de planification de la relève;
- les outils particulièrement utiles et les outils à développer en matière de gestion de la planification de la relève.

Nous vous présentons un résumé des discussions.

### 1. Défis à relever en priorité en matière de planification de la relève

- La planification de la relève ne doit pas prioriser le remplacement des compétences mais plutôt le remplacement des personnes. Les employeurs qui privilégient le remplacement des compétences se préparent souvent pour des emplois susceptibles de ne plus exister dans deux ou trois ans. Le personnel dirigeant se retrouve souvent confronté à un plan de relève inopérant dont les postes ciblés n'existent plus.
- Les entreprises consacrent souvent du temps et de l'argent à élaborer un plan qu'elles n'utilisent pas dans les faits.
- La planification de la relève ne porte plus sur le remplacement des compétences mais sur le remplacement du personnel.
- Il faut plutôt cibler les compétences que le poste exigera à l'avenir plutôt que de tenter de remplacer les compétences du titulaire actuel.
- Il est difficile de quantifier les pertes d'expérience avec précision.
- En matière d'embauche, la capacité d'acquérir de nouvelles compétences doit primer l'expérience.
- La planification de la relève doit englober la planification de la diversité dans une perspective à long terme.
- L'engagement de la direction à l'égard de la planification de la relève est indispensable à la réussite de toute initiative en la matière.
- La planification de la relève est souvent axée sur les postes de direction et de gestion. Elle doit être étendue aux postes de supervision de première ligne.
- Les entreprises doivent s'employer à développer à la fois des dirigeants et des spécialistes techniques.

### 2. Outils utiles et outils à développer en matière de gestion de la planification de la relève

- Évaluations annuelles du rendement
- Mise en évidence des candidats prometteurs et des accompagnateurs (sans pour autant démotiver les autres)
- Mécanisme formel de rétroaction
- Plans de perfectionnement axés sur les compétences
- Élaboration d'un outil ou d'une méthode permettant de discerner les candidats prometteurs de même que les employés devant figurer dans le plan de relève (à l'aide des commentaires des supérieurs hiérarchiques)
- Remboursement des frais d'études des dirigeants
- Recours à l'appréciation par simulation pour exécuter 180 ou 360 évaluations
- Recours à l'appréciation par simulation pour exécuter des interviews et des évaluations de jeux de rôles

- Établissement du profil d'évolution de carrière des employés (en tenant compte des mouvements ascendants et latéraux)
- Rotation de dirigeants à l'interne afin de les aider à enrichir leur connaissance et leur expérience de l'organisation
- Besoin d'un outil d'évaluation qualitative des plans de relève.

■ Le questionnaire de consultation du groupe témoin peut être consulté à l'annexe C.

## 6. Élaboration d'outils

### 6.1 Outils de planification de la relève

Après un examen de l'ensemble des recherches, plusieurs outils de développement ont été mis en évidence afin de combler les besoins les plus pressants de l'industrie. Les renseignements ci-dessous donnent un aperçu de chacun des outils mis au point, auxquels on peut accéder dans le site Web du Conseil sectoriel de l'électricité à l'adresse [www.brightfutures.ca](http://www.brightfutures.ca).

Un autre outil visant le développement des compétences de mentorat et d'assistance professionnelle a été reconnu comme nécessaire à l'industrie lors des recherches. En cours d'élaboration, cet autre outil sera accessible à compter du printemps 2009.

#### OUTIL 1 : Politique de planification de la relève

##### Objet :

Les organisations du secteur de l'électricité dotées de pratiques exemplaires ont une politique de planification de la relève qui permet une compréhension claire des méthodes, des rôles et des responsabilités. Une politique de planification de la relève formalise le soutien que l'organisation accorde au programme et définit un processus de collecte et de consignation de l'information.

Une politique de planification de la relève a pour objet :

- d'intégrer formellement la politique régissant la relève aux autres politiques internes;
- de définir clairement des critères et des lignes directrices garantissant une mise en application uniforme à tous les niveaux de l'organisation;
- de procurer aux organisations une politique facile à adapter à leur contexte, sans effort d'adaptation considérable.

Une politique de planification de la relève comporte les sections suivantes :

##### Description :

- Portée de la politique
- Objet de la politique
- Définitions :
  - mode d'implantation de la planification de la relève
  - facteurs permettant de déterminer les postes clés et critiques
  - composition des graphiques de remplacement
- Lignes directrices et méthodes régissant le suivi et l'évaluation de la politique;
- Intégration de la planification de la relève à la stratégie générale;
- Attributions de l'organisation et des personnes responsables, notamment :
  - formation du personnel et des cadres
  - communications

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités des : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ employés</li> <li>○ cadres</li> <li>○ chefs d'équipes</li> <li>○ dirigeants</li> <li>○ Ressources humaines</li> </ul> </li> </ul>
<b>Utilisateurs :</b>	Tous les paliers de l'organisation
<b>Avantages :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait en sorte que tous les paliers de l'organisation, y compris les employés, connaissent la planification de la relève et l'importance qu'elle revêt</li> <li>• Favorise une vision consensuelle de l'importance et des objectifs de la planification de la relève chez les décideurs</li> <li>• Apporte une structure aux activités de planification de la relève</li> <li>• Fait en sorte d'intégrer pleinement la planification de la relève dans l'organisation</li> </ul>

## OUTIL 2 : Processus et lignes directrices en matière de planification de la relève

<b>Objet :</b>	Le processus et les lignes directrices de planification de la relève ont pour objet de clarifier la planification de la relève et de l'intégrer aux stratégies et aux activités de l'organisation.
<b>Description :</b>	<p>La mise en place des processus de planification de la relève pose des défis à un grand nombre d'organisations. Les données recueillies dans le cadre du sondage et de l'interview indiquent que les participants éprouvent le besoin d'un processus formel et structuré de planification de la relève soutenu par la direction. Trente-deux % des répondants au sondage ont estimé que le manque d'outils de planification de la relève pose un défi. Il ressort de l'étude sur les pratiques exemplaires qu'un processus de planification de la relève est un gage d'uniformité et d'objectivité entre les unités et les paliers organisationnels et entre les secteurs géographiques.</p> <p>La documentation du processus et des lignes directrices de planification de la relève comporte les sections suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étapes du processus de planification de la relève (sous forme de tableaux) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition des objectifs d'affaires</li> <li>○ Exécution d'une étude du milieu</li> <li>○ Exécution d'une analyse des lacunes</li> <li>○ Étapes du développement d'un plan de relève</li> <li>○ Harmonisation des objectifs d'affaires et des priorités en matière de ressources humaines</li> <li>○ Évaluation de l'efficacité du plan de relève</li> <li>○ Établissement de liens avec d'autres processus</li> </ul> </li> <li>• Définition des activités de chacune des étapes</li> </ul>



<b>Utilisateurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemples d'outils et de données nécessaires à l'exécution des activités</li> <li>• Processus associés à chaque étape/activité précisant les exigences en matière d'organisation et de ressources humaines</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Direction</li> <li>• Gestionnaires</li> </ul>
<b>Avantages :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'élaborer un plan de relève valide et de documenter la gestion des ressources humaines</li> <li>• Harmonise plan de relève et plans d'affaires/de ressources humaines et établit des liens directs avec le programme de gestion du rendement</li> <li>• Définit clairement une méthode pour l'examen approfondi des principaux facteurs qui peuvent influencer sur la planification de la relève au sein de l'organisation</li> <li>• Amène l'organisation à mettre clairement en évidence les lacunes critiques et à utiliser la planification de la relève pour les combler</li> <li>• Fait en sorte que la planification de la relève puisse répondre aux besoins futurs de l'organisation</li> </ul>

## OUTIL 2a : Analyse prospective des postes et des compétences

<b>Objet :</b>	<p>Cet exercice a pour objet de fournir des données et des critères complémentaires pour l'analyse du cadre organisationnel et des tendances connexes pouvant influencer sur la stratégie de planification de la relève. Il s'inscrit dans le processus général de planification de la relève.</p>
<b>Description :</b>	<p>L'analyse prospective des postes et des compétences comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des consignes pour la mise en place d'un comité de spécialistes, l'évaluation de l'information actuelle sur les postes et la collecte de données futures faisant appel à des techniques d'évaluation des emplois</li> <li>• Une fiche d'analyse des emplois pour la consignation de renseignements sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les futures activités, responsabilités et fonctions clés de l'organisation;</li> <li>○ les futures activités associées aux facteurs ci-dessus;</li> <li>○ une comparaison des descriptions de postes actuelles et futures permettant de mettre les lacunes en évidence.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Utilisateurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction</li> <li>• Ressources humaines</li> </ul>

**Avantages :**

- Permet à l'organisation d'aborder la planification de la relève dans une optique axée sur ses besoins futurs plutôt que sur ses seuls besoins à court terme
- Permet à l'organisation de discerner les défis et les tendances de demain et de s'assurer que ses processus de ressources humaines en tiennent compte dans une perspective de croissance

**OUTIL 2b : Outil d'évaluation du processus de planification****Objet :**

L'outil d'évaluation vise à déterminer l'efficacité du processus de planification de la relève et d'y apporter les rajustements nécessaires, le cas échéant.

**Description :**

L'outil d'évaluation comprend les éléments suivants :

- Revue organisationnelle
  - Connexité entre la planification de la relève et les résultats de l'organisation
  - Mise en évidence des réussites et des échecs de l'organisation et de l'incidence de la planification de la relève
  - Mesure de la « profondeur » de l'équipe de gestion
  - Taux de rétention et d'attrition
- Résultats du plan de relève
  - Capacité interne de combler les postes critiques
  - Efficacité de la stratégie de remplacement
  - Temps requis pour que les candidats de la relève puissent être pleinement efficaces dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions
- Satisfaction du personnel
  - Degré d'utilisabilité du plan
  - Degré de satisfaction des cadres et des dirigeants
  - Progression des employés dans le cadre de leur préparation à la prise en charge de postes critiques
  - Degré de connexité entre la planification de la relève et les plans de carrière

**Utilisateurs :**

Ressources humaines  
Direction

**Avantages :**

- Permet à l'organisation d'évaluer dans quelle mesure la planification de la relève contribue à l'atteinte de ses objectifs d'affaires
- Permet des rajustements ciblés de la stratégie en vue de répondre plus efficacement aux besoins.

### OUTIL 3 : Fiche de planification de la relève pour gestionnaire

La plupart des organisations ayant fait l'objet de l'enquête et disposant de pratiques exemplaires ont affirmé utiliser un processus formel de mise en évidence des postes critiques. Les répondants ont fait valoir dans une proportion de 70 % qu'ils ne disposent pas d'outils prévisionnels efficaces relativement aux postes critiques et aux vacances de postes connexes. Les participants estiment avoir besoin d'outils de détermination des postes critiques qui mesurent le risque et l'impact sur les affaires.

#### Objet :

La fiche de planification de la relève pour gestionnaire a pour objet :

- de définir les secteurs et les postes clés/critiques;
- de déterminer les compétences adaptées aux secteurs et aux postes clés et critiques;
- de mettre en évidence les candidats de la relève et de les évaluer par rapport aux aptitudes requises;
- d'élaborer et de mettre en application des plans de relève et de transfert des connaissances.

#### Description :

La mise en évidence des postes critiques passe par une évaluation de l'ensemble des postes en vue de déterminer ceux qui revêtent une importance critique pour l'organisation. Nous vous présentons une liste des principaux facteurs à prendre en compte à ce chapitre :

- Définition des postes critiques
- Liste de contrôle à l'usage des gestionnaires regroupant des questions qui visent à cibler les postes critiques, p. ex. :
  - Le poste est-il à ce point unique qu'il serait difficile de le combler à l'aide de ressources externes ?
  - S'il s'agit d'un poste vacant, le poste en question perdurerait-il ? Dans l'affirmative, qu'est-ce qui changerait (p. ex. baisse de productivité, d'efficacité, etc.) ? Dans la négative, précisez pourquoi.
  - D'éventuelles erreurs d'exécution des fonctions de ce poste compromettraient-elles la capacité de l'organisation de remplir son mandat ?
  - Quelle influence ce poste a-t-il sur l'exécution de projets futurs ?
  - Si ce poste demeurerait vacant, l'exécution d'une activité critique s'en trouverait-elle compromise ?
- Fonctions, compétences, aptitudes et connaissances requises par le poste
- Difficulté de combler le poste
- Incidence d'une vacance de poste pour l'organisation
- Incidence des erreurs commises dans l'exécution des fonctions du poste
- Niveau de responsabilité et degré de risque associés au poste

Il faut ensuite évaluer les titulaires de postes, trouver les candidats de

la relève et définir les stratégies connexes. Voici une liste des principaux facteurs à prendre en compte à ce chapitre :

- Évaluation de la probabilité que les titulaires actuels quittent l'organisation (p. ex., pour des retraites anticipées)
- Recensement des employés intéressés par ces postes
- Appariement des compétences, des aptitudes et des connaissances avec les exigences du poste
- Candidats potentiels réunissant les qualités requises ou capables de les acquérir en suivant des cours de formation ou de perfectionnement
- Stratégie de planification de la relève (p. ex., recrutement, affectations enrichies, rotation de postes, mentorat ou assistance professionnelle à l'intention des candidats potentiels), gestion du transfert des connaissances (p. ex., congé de transition préretraite)

**Utilisateurs :** Direction  
Gestionnaires  
Ressources humaines

**Avantages :**

- Permet une pleine participation des gestionnaires au processus de planification de la relève et à la mise en évidence des besoins de leur division.
- Aide l'organisation à discerner les postes critiques et à en évaluer l'incidence sur ses activités.
- Permet d'établir une stratégie de planification de la relève pouvant atténuer les risques de vacances de postes clés et critiques.

#### **OUTIL 4 : Graphiques de remplacement – Grille/consignes d'évaluation de la « profondeur de l'équipe de gestion »**

**Objet :**

Les graphiques de remplacement ont pour objet d'aider l'organisation à évaluer la « profondeur » de l'équipe de gestion (c.-à-d. à mesurer à quel point elle est en mesure de combler les vacances des principaux postes critiques à l'aide de ressources internes).

**Description :**

- Modèles de graphiques de remplacement (en format tableau) :
  - Graphique type de planification de la relève pour l'ensemble de l'organisation (mettant en évidence les postes clés de l'organisation et les candidats potentiellement capables de prendre le relais)
  - Graphique type de planification de la relève par poste clé (analyse approfondie des candidats internes potentiellement capables de prendre le relais, avec leurs cotes de rendement, leur degré de préparation et l'évaluation de leur potentiel)
- Méthodes d'évaluation de la profondeur de l'équipe de gestion
  - Mise en évidence des postes clés vacants p/r postes

<b>Utilisateurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ complés</li> <li>○ Mise en évidence des départs qui ont eu le plus d'impact et explication connexe</li> <li>○ Roulement total au sein de l'organisation</li> </ul> <p>Direction Ressources humaines</p>
<b>Avantages :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cible le remplacement des compétences du personnel.</li> <li>• Évalue le risque que les départs posent pour l'organisation.</li> </ul>

### OUTIL 5 : Stratégie de communication

<b>Objet :</b>	La stratégie de communication a pour objet de doter l'organisation d'un plan lui permettant de diffuser des renseignements clés sur la planification de la relève à tous les paliers de sa structure, y compris aux employés, de façon à favoriser une adhésion optimale.
<b>Description :</b>	<p>Une stratégie de communication générale comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explication des motifs commerciaux (qualitatifs et quantitatifs) de la planification de la relève</li> <li>• Aperçu d'un processus général</li> <li>• Liens avec des pratiques exemplaires</li> <li>• Éléments propres à certains groupes, p. ex. : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction</li> <li>○ Gestionnaires</li> <li>○ Employés</li> <li>○ Actionnaires</li> </ul> </li> </ul>
<b>Utilisateurs :</b>	Ressources humaines Service des communications
<b>Avantages :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise une adhésion générale.</li> <li>• Renseigne le personnel sur les lignes directrices du programme de planification et de gestion de la relève ainsi que sur les critères d'admissibilité applicables aux candidats potentiels de la relève.</li> <li>• Signale au personnel que le fait d'être un candidat potentiel de la relève ne comporte pas de garantie de promotion.</li> </ul>

Pour passer en revue les outils ci-dessus plus en détail, veuillez consulter le site Web du Conseil sectoriel de l'électricité à l'adresse [www.brightfutures.ca](http://www.brightfutures.ca).

## 6.2 Outils de planification de la main-d'œuvre

On considère généralement que la planification de la relève concerne la gestion des ressources humaines en vue de la prise en charge des postes critiques et des postes de direction et on la perçoit souvent comme un sous-ensemble de la planification générale de la main-d'œuvre. Saisi de ce constat et de la conviction, maintes fois exprimée au cours des recherches, que l'industrie a aussi besoin d'une planification des postes non cadres, le comité de planification de la relève du Conseil sectoriel de l'électricité a pris la décision de publier deux ensembles d'outils permettant aux organisations de planifier relève et main-d'œuvre, en fonction de leurs besoins.

La planification de la relève et la planification de la main-d'œuvre étant régies par le même principe qui consiste à préparer les organisations à l'évolution de leurs besoins en personnel, il a été résolu d'adapter les outils de planification de la relève à une démarche plus générale visant à mettre en évidence les lacunes affectant les postes et les compétences à tous les niveaux des organisations, plutôt que de cibler exclusivement les postes critiques ou les candidats capables d'assurer la relève. C'est ainsi qu'un ensemble « parallèle » d'outils de planification de la main-d'œuvre a été mis en ligne dans le site Web du Conseil sectoriel de l'électricité.

## Annexe A - Questions du sondage

### **[Page d'accueil]**

Planification de la relève

Bienvenue dans le site de l'enquête du Conseil sectoriel de l'électricité sur la planification de la relève. Le sondage n'exigera qu'environ 15 minutes de votre temps. Nous vous remercions d'y prendre part.

---

### **[Page de renvoi]**

*Conseil sectoriel de l'électricité – Sondage sur la planification de la relève*

Nous vous remercions de prendre part sondage du Conseil sectoriel de l'électricité sur la planification de la relève dans le secteur canadien de l'électricité.

Des recherches révèlent que les départs à la retraite au sein du secteur de l'électricité auront une incidence marquée sur l'avenir de l'industrie de l'électricité et qu'ils pourraient poser un risque important à cet égard. Compte tenu du nombre estimé de départs à la retraite, le secteur devra combler quelque 9 000 postes techniques sur un horizon de cinq ans et plus et plus de 17 000 au cours des sept prochaines années. Étant donné qu'il faut compter au moins cinq ans de formation en milieu de travail pour qu'un travailleur de métier soit pleinement compétent et 10 à 20 ans pour développer des compétences de gestion ou de direction, le phénomène des départs à la retraite pose à l'industrie un risque important sur le plan de la sécurité et du rendement.

La planification et la gestion de la relève reposent sur une démarche systématique et intégrée visant à repérer, à développer et à conserver les talents voulus pour qu'il soit possible de maintenir les postes et les secteurs clés de l'industrie au diapason des objectifs d'affaires actuels et prévus.

Vous trouverez dans les prochaines pages des questions visant à préciser la manière dont votre organisation gère la planification de la relève. Le sondage n'exigera qu'environ 15 minutes de votre temps.

*Confidentialité et protection des renseignements personnels*

Les renseignements fournis dans le cadre du sondage sont de nature confidentielle. Ils sont en outre combinés à d'autres données au stade du rapport. Les données brutes recueillies seront évaluées et colligées par un consultant externe et ne seront pas distribuées à d'autres organisations.

Toutes les sections du questionnaire sont facultatives. À noter cependant que plus l'information recueillie est abondante, plus les conclusions du sondage sont précises. Si vous inscrivez vos coordonnées à la fin du sondage, le groupe des systèmes des Ressources humaines pourra prendre contact avec vous en vue de recueillir des renseignements complémentaires sur vos pratiques exemplaires de planification de la relève. Nous savons que votre temps est précieux. Aussi ferons-nous en sorte de prendre un minimum de votre



temps et d'utiliser celui que vous nous consacrez avec un maximum d'efficacité. Les questions vous seront en outre transmises préalablement à l'interview. Vos renseignements personnels seront conservés séparément de ceux que vous nous aurez fournis dans le cadre du sondage afin de préserver la confidentialité de vos réponses.

Nous vous remercions encore une fois de votre précieuse collaboration.

## Sondage sur la planification de la relève

### Renseignements généraux sur votre organisation

- 1) Dans quelle unité opérationnelle de votre organisation travaillez-vous ?
  - a) Ressources humaines
  - b) Autre unité
  
- 2) Quelle est la taille de votre organisation ?
  - a) Moins de 300 employés
  - b) 300 à 800 employés
  - c) 800 à 2 000 employés
  - d) Plus de 2 000 employés
  
- 3) Quel est le rayon d'action de votre organisation (selon le critère de son emplacement) ?  
(Cocher un seul choix.)
  - a) Centre et Ouest du Canada/Territoires du N.-O.
  - b) Est du Canada (Québec et Ontario)
  - c) Provinces atlantiques
  - d) Régional (rayon d'action de plus d'une province sans être d'envergure nationale)
  - e) National
  - f) International
  
- 4) De quel secteur d'activité de l'industrie de l'électricité votre organisation fait-elle partie ?  
(Cocher tous les choix pertinents.)
  - a) Production
  - b) Transport
  - c) Distribution
  - d) Détail
  - e) Énergies renouvelables (éolien, solaire, géothermie)
  - f) Autre

### Planification et analyse de la main-d'œuvre

- 1) Au cours des cinq à dix prochaines années, quel pourcentage de votre effectif prévoit partir à la retraite ?
  - a) moins de 10 %
  - b) 10 à 20 %
  - c) 25 à 35 %
  - d) 50 à 75 %
  - e) plus de 80 %

- 2) Au cours des cinq à dix prochaines années, quel pourcentage de votre effectif prévoit quitter votre organisation pour d'autres raisons qu'un départ à la retraite ?
- a) moins de 10 %
  - b) 10 à 20 %
  - c) 25 à 35 %
  - d) 50 à 75 %
  - e) plus de 80 %
- 3) Au cours des cinq à dix prochaines années, quel pourcentage de votre effectif fera l'objet d'une rotation (passera à une autre division de votre organisation) ?
- a) moins de 10 %
  - b) 10 à 20 %
  - c) 25 à 35 %
  - d) 50 à 75 %
  - e) plus de 80 %
- 4) Comment évaluez-vous l'efficacité avec laquelle votre organisation exerce un suivi des retraites et des départs d'employés ?
- a) Un système de suivi efficace est en place.
  - b) Le système de suivi est peu efficace.
  - c) Aucun système de suivi n'est en place mais l'organisation a besoin de s'en doter.
  - d) Un tel système n'est pas nécessaire.
- 5) Connaissez-vous les postes critiques que votre organisation devra combler sur un horizon de... ? (Cocher tous les choix pertinents.)
- a) 1 an
  - b) 3 ans
  - c) 5 ans
  - d) 10 ans
  - e) Pour autant que je sache, il n'y a aucun poste critique à combler.
- 6) Disposez-vous d'outils (listes de contrôle pour gestionnaires, grilles de postes clés, etc.) facilitant la mise en évidence des postes critiques (postes ayant une influence primordiale sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation et dont les caractéristiques sont propres à votre organisation) ?
- a) Oui
  - b) Non
  - c) De telles ressources ne sont pas nécessaires.
  - d) Souhaitez-vous que des outils plus performants soient élaborés ? Veuillez préciser dans la case de commentaires prévue à cette fin. (Insérer une case de commentaires.)
- 7) Votre organisation a-t-elle élaboré des profils de compétences afin de mettre en évidence les aptitudes, les compétences et les comportements qu'exigent les postes ou les

groupes professionnels critiques ? (Une compétence correspond à une connaissance, une aptitude ou une capacité matérialisée par un comportement générateur d'un rendement supérieur au travail - p. ex., esprit d'équipe, qualités relationnelles, aptitude technique). Un profil de compétences consiste dans un ensemble de compétences qui s'applique à des groupes de postes ou à des groupes professionnels - p. ex., dirigeants, cadres, service des technologies de l'information, service des finances).

- a) Oui
- b) Non

8) Votre organisation est-elle dotée d'un système formel qui permet de repérer les candidats prometteurs pour occuper des postes clés ?

- a) Oui
- b) Non
- c) Un tel système est en cours d'élaboration.

### **Planification et développement du leadership**

1) Votre organisation a-t-elle un processus permettant une détection précoce des leaders potentiels ?

- a) Oui
- b) Non
- c) En cours d'élaboration

2) Comment évaluez-vous l'efficacité des outils et des programmes de ressources humaines dont dispose actuellement votre organisation en matière de développement du leadership ?

- a) Très efficaces
- b) Modérément efficaces
- c) Peu efficaces
- d) Il n'existe aucun outil ou programme de ce type.
- e) De telles ressources ne sont pas nécessaires pour assurer le développement du leadership.

3) Souhaiteriez-vous disposer d'un plus grand nombre d'outils de développement du leadership ?

- a) Oui
- b) Non
- c) Préciser, en 50 mots au maximum, les outils que vous souhaiteriez voir développer.  
(Insérer une case de commentaires.)

4) Parmi les programmes ou pratiques ci-dessous, lesquels souhaiteriez-vous voir instaurés dans votre organisation ? (Cocher tous les choix pertinents.)

- a) Bassins de talents
- b) Mise en évidence des qualités de leader

- c) Développement du leadership
- d) Affectations intérimaires
- e) Affectations enrichies
- f) Programmes de perfectionnement professionnel
- g) Programmes d'apprentissage – en préciser le type (Insérer une case de commentaires.)
- h) Autres programmes ou pratiques (à préciser en 50 mots au maximum) (Insérer une case de commentaires.)

### **Mentorat, assistance professionnelle et transmission des connaissances**

- 1) Votre organisation dispose-t-elle d'un programme formel de mentorat ? (Le mentorat est un processus de soutien professionnel dans le cadre duquel une personne plus qualifiée ou chevronnée tient lieu de modèle auprès d'un employé moins expérimenté en lui prodiguant formation, encouragement et conseils dans le dessein de favoriser son développement personnel et professionnel.) (Cocher tous les choix pertinents.)
  - a) Oui
  - b) Non
  
- 2) Comment évaluez-vous l'efficacité des outils de ressources humaines que votre organisation utilise en vue d'assurer la transmission des connaissances ? (Il s'agit non seulement de connaissances documentaires [guides, répertoires, modes opératoires, etc.] mais aussi de connaissances tacites, lesquelles constituent jusqu'à 80 à 85 % des actifs cognitifs des organisations et qui englobent le savoir-faire, le jugement et les connaissances intuitives des membres du personnel.)
  - a) Très efficaces
  - b) Modérément efficaces
  - c) Peu efficaces
  - d) Il n'existe aucun outil de ce type.
  - e) De telles ressources ne sont pas nécessaires.
  
- 3) Votre organisation dispose-t-elle d'un programme d'assistance professionnelle ? (Un tel programme vise à aider les employés à atteindre des objectifs à court terme comme l'acquisition de certaines connaissances ou encore l'acquisition ou le perfectionnement de certaines compétences.) (Cocher tous les choix pertinents.)
  - a) Oui, un programme d'assistance professionnelle interne est en vigueur.
  - b) Oui, un programme d'assistance professionnelle externe est en vigueur.
  - c) Aucun programme de ce type n'est en vigueur.
  
- 4) Souhaiteriez-vous que d'autres outils soient développés en vue de soutenir un programme d'assistance professionnelle ?
  - a) Oui
  - b) Préciser les outils que vous souhaiteriez voir développer (Insérer une case de commentaires.)

c) Non

### **Outils et processus de ressources humaines**

- 1) Parmi les outils ci-dessous, lesquels sont actuellement en usage dans votre organisation ? (Cocher tous les choix pertinents.)
  - a) Outils de gestion du rendement permettant d'évaluer les compétences et les aptitudes des employés et de déterminer leur degré de préparation en vue de la prise en charge de certains postes
  - b) Outils de planification de carrière et de développement professionnel permettant d'évaluer les exigences de différents postes en matière d'expérience et de formation et de favoriser l'évolution professionnelle par l'apprentissage et le perfectionnement
  - c) Outils d'autoévaluation permettant aux employés de s'évaluer eux-mêmes par rapport aux exigences des postes et de constater les lacunes à combler
  - d) Outils de recrutement internes (processus d'affichage interne, programmes de recommandations du personnel, etc.)
  - e) Organigrammes
  - f) Graphiques de remplacement permettant d'établir le degré de préparation des employés en vue de la prise en charge de postes clés
  - g) Autres outils (**Insérer une case de commentaires.**)
  
- 2) Votre organisation dispose-t-elle d'un système de gestion du rendement transparent, uniforme et axé sur le mérite ?
  - a) Oui
  - b) Non
  - c) Nous souhaiterions nous doter d'un tel système.
  - d) Un tel système n'est pas nécessaire.

### **Planification de la relève**

- 1) Quel type de système de planification de la relève votre organisation utilise-t-elle ?
  - a) Exclusivement papier
  - b) Informatisé
  - c) Partiellement informatisé
  - d) Aucun système de planification de la relève

### **Obstacles et défis**

- 5) Quels sont les principaux défis que votre organisation doit relever en matière de planification de la relève ? (Cocher tous les choix pertinents.)
  - a) Manque d'information sur le personnel
  - b) Manque de formation
  - c) Manque d'engagement envers le leadership

- d) Manque d'outils de planification de la relève et d'outils de perfectionnement professionnel
- e) Aucun défi
- f) Incertain
- g) Manque de processus clairs/intégrés
- h) Autres défis – préciser lesquels (**Insérer une case de commentaires.**)

### **Communications et responsabilités de la haute direction**

- 1) La haute direction de votre organisation est-elle tenue informée de la situation des postes vacants et des efforts déployés en vue de combler les postes critiques ?
  - a) Oui
  - b) Non
  
- 2) Vos dirigeants assument-ils la responsabilité de la planification de la relève ?
  - a) Oui
  - b) Non
  
- 3) Votre organisation informe-t-elle efficacement les employés de ses programmes et activités de planification de la relève ? (Tenir compte des résultats des activités internes de planification de la relève et des communications relatives aux postes et secteurs critiques prévus au cours des dix prochaines années.)
  - a) Oui
  - b) Non
  - c) Il est nécessaire de mettre en place des outils de planification des communications.
  
- 4) Votre organisation informe-t-elle efficacement les cadres de ses programmes et activités de planification de la relève ? (Tenir compte des résultats des activités internes de planification de la relève et des communications relatives aux postes et secteurs critiques prévus au cours des dix prochaines années.)
  - a) Oui
  - b) Non
  - c) Il est nécessaire de mettre en place des outils de planification des communications.

### **Évaluation des programmes en vigueur**

- 1) Votre organisation dispose-t-elle d'un programme d'évaluation des efforts de planification de la relève ?
  - a) Oui
  - b) Non
  
- 2) Votre programme de planification de la relève actuel répond-il aux besoins de votre organisation ?
  - a) Oui



b) Non

3) Estimez-vous que votre organisation est dotée de pratiques exemplaires en matière de planification de la relève ?

a) Oui

b) Non

4) Dans la négative, pouvez-vous citer une organisation du secteur de l'électricité qui, d'après vous, est dotée de pratiques exemplaires en matière de planification de la relève ? (Insérer une case de commentaires.)

### Commentaires finals

En 50 mots au maximum, veuillez donner toute autre information que vous jugez utile ou qui précise vos réponses.

Si vous acceptez de prendre part à un suivi téléphonique afin de discuter plus en détail des pratiques de planification de la relève, veuillez inscrire vos coordonnées ci-dessous. L'entretien n'exigerait pas plus de 40 minutes de votre temps.

Prénom :

Nom :

Désignation de fonction :

Organisation :

Adresse :

Province :

Code postal :

Téléphone :

Courriel :

Merci de votre participation. Votre collaboration contribuera à répondre aux besoins en ressources humaines du secteur de l'électricité.

## Annexe B - Questionnaire de l'entrevue

### Questions - Étude du Conseil sectoriel de l'électricité sur la planification de la relève

1. Précisez le processus qu'utilise votre organisation en matière de planification de la relève.

*Questions amorces :*

- À quels intervalles votre organisation planifie-t-elle la relève ?
- Votre organisation dispose-t-elle d'un processus ou d'un plan échelonné par étapes ? Au cas contraire, ce type d'outil lui serait-il utile ?
- Quel est l'horizon des projections de la planification de la relève ? 1 an, 3 ans, 5 ans ?
- Quel rôle la haute direction joue-t-elle dans le processus de planification de la relève ?
- Comment le processus de planification de la relève est-il suivi et évalué ?
- Lors de l'évaluation des programmes et des processus de planification de la relève, quels paramètres mesurez-vous ?

2. Comment votre organisation s'y prend-elle pour repérer et développer les talents nécessaires à la prise en charge de ses postes clés ?

*Questions amorces :*

- Votre organisation a-t-elle des programmes lui permettant de mettre en évidence les postes critiques ?
- Votre organisation dispose-t-elle d'une grille permettant de mettre en évidence les postes clés et les postes vulnérables en tenant compte du risque ?
- Votre organisation a-t-elle des outils de développement des candidats aptes à prendre en charge des postes critiques ?
- Quels outils de collecte de données employez-vous ?
- Quels types de données recueillez-vous ?

3. De quels défis et obstacles devez-vous vous préoccuper en priorité en matière de planification de la relève ?

*Questions amorces :*

- Qu'est-ce qui fonctionne bien et moins bien ?
- Un processus est-il en place ?
- Le processus est-il géré efficacement par l'équipe/les Ressources humaines ?
- Le cas échéant, à quels obstacles vos processus de planification de la relève se butent-ils ?

4. Quels outils de planification de la relève utilisez-vous actuellement et quelle en est l'efficacité ? De quels types d'outils souhaiteriez-vous être dotés afin de faciliter votre processus de planification de la relève ?

*Questions amorces :*

- Avez-vous défini les compétences qu'exigent vos postes critiques ?
- Vos descriptions de postes sont-elles à jour ?

- Avez-vous des outils d'assistance professionnelle ou de formation en cours d'emploi ?
- Un processus d'apprentissage et d'évaluation a-t-il été mis en place ?
- Avez-vous des graphiques ou des grilles de remplacement afin de vous aider à déterminer le degré de préparation des employés ?
- Disposez-vous d'outils d'autoévaluation ? Souhaiteriez-vous en avoir ?

5. Comment la planification de la relève a-t-elle été intégrée à la planification des ressources humaines et de l'exploitation ?

*Questions amorces :*

- La planification de la relève est-elle reliée au système de gestion du rendement de votre organisation ?
- Avez-vous des outils et un système de gestion du rendement ?
- Avez-vous des outils et un système de planification de carrière ?
- Votre organisation est-elle dotée de structures de planification de carrière axées sur les types de formation, d'expérience et de formation recommandés pour différents postes ?
- Des plans de perfectionnement ou d'apprentissage ont-ils été mis au point pour les candidats reconnus prometteurs ?

6. Comment votre organisation assure-t-elle le transfert des connaissances associées à ses postes critiques ?

*Questions amorces :*

- Quelles pratiques de transfert des connaissances votre unité a-elle mises en application avec succès pour éviter que des connaissances associées à ses postes critiques ne se perdent ?
- Quels sont les programmes utilisés pour gérer le transfert des connaissances au sein de l'organisation ?
- Quels outils de transfert des connaissances utilisez-vous ?
- Quels processus, lignes directrices et pratiques encadrent la documentation des connaissances critiques ?
- Les pratiques utilisées en matière de transfert des connaissances répondent-elles aux besoins de l'organisation ?

7. Votre organisation a-t-elle besoin de trousse à outils de mentorat et d'assistance professionnelle pour soutenir le processus de transfert des connaissances ?

*Questions amorces :*

- Quels sont les programmes d'assistance professionnelle en vigueur ?
- Quel est l'objectif de vos programmes d'assistance professionnelle ?
- Dans quelle mesure ces programmes satisfont-ils aux exigences de perfectionnement associées aux postes critiques ?

8. Comment évaluez-vous l'efficacité des communications internes relatives au processus de planification de la relève ?

*Questions amorces :*

- Les employés sont-ils bien informés de la situation en ce qui a trait aux postes critiques et au processus de planification de la relève au sein de l'organisation ?
  - Quels types d'outils de communication pourraient vous aider sur ce plan ?
9. Avez-vous d'autres commentaires à formuler ou questions à soulever sur des thèmes qui n'auraient pas été abordés dans cette entrevue et que vous jugez pertinents à la présente recherche sur la planification de la relève ?

## Annexe C - Questionnaire de consultation du groupe témoin

### Présentation du projet :

La recherche indique qu'une conjonction de facteurs (nombreux départs à la retraite, évolution technologique, gains de productivité, demande accrue d'électricité, etc.) auront une incidence marquée sur le secteur de l'électricité en plus de poser un défi de taille pour ce qui est de son avenir. Ce projet vise à mettre en évidence les pratiques exemplaires en matière de planification de la relève au sein de l'industrie ainsi que les enjeux, les défis et les obstacles auxquels le secteur se trouve confronté. L'objectif ultime du projet consiste à développer, sur la base des recherches auprès des intervenants, des outils permettant de soutenir le processus de planification de la relève.

**Objectif de la séance :** Ce groupe témoin contribuera à :

1. recueillir de l'information sur les outils permettant de soutenir le processus de planification de la relève dans le secteur de l'électricité.
2. valider et étoffer les données recueillies dans le cadre du sondage.

Cette séance s'appuie sur les résultats du sondage en ligne en cours auprès de nombreux intervenants du secteur de l'électricité pour affiner l'analyse des exigences en matière d'outils de planification de la relève auxquelles les organisations du secteur de l'électricité sont confrontées.

Afin de tirer le meilleur parti possible de vos commentaires tout en tenant compte du temps limité dont nous disposons, nous vous demandons de former des équipes de quatre à cinq participants et de faire un remue-méninges sur les principaux enjeux, défis et obstacles en matière de planification de la relève auxquels le secteur de l'électricité devra faire face au cours des cinq à dix prochaines années, en répondant à chacune des questions en équipe.

Répondez aux questions en tenant compte des outils et des programmes actuels de vos organisations, des ressources qui donnent des résultats positifs et des lacunes à combler.

Pensez aux types d'outils propres à vous aider à répondre à vos besoins en ressources humaines au cours des prochaines années. Vous trouverez en annexe une liste d'outils de planification de la relève qui devrait faciliter votre exercice de remue-méninges. Cette liste, qui n'est pas exhaustive, vise davantage à stimuler la discussion qu'à l'orienter.

**Outils de planification de la relève et de développement de carrière.** *(Une récente étude américaine menée auprès de 200 organisations en Amérique du Nord a révélé que 48 % des entreprises considèrent le manque d'outils de planification de la relève et de développement de carrière comme leur principal défi en matière de gestion de la relève) — un constat que les résultats récents du sondage du Conseil sectoriel de l'électricité tendraient à confirmer.*

## **1<sup>re</sup> partie**

### **1<sup>re</sup> question : 12 minutes**

Quels défis vos organisations doivent-elles relever en priorité en matière de planification de la relève ?

Tenez compte des points suivants :

- Quelles sont les lacunes de votre programme actuel de planification de la relève ?
- Appariez-vous efficacement vos postes et vos candidats ?
- Le développement du personnel conjugue-t-il l'efficacité et la satisfaction des employés avec l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ?
- Vos organisations sont-elles dotées d'un processus régulier et formel de mise en évidence des postes clés et des postes vulnérables ?
- Vos organisations disposent-elles d'un bassin de candidats potentiels prêts à pourvoir des postes critiques au cours des cinq prochaines années ?
- Vos organisations gèrent-elles efficacement l'attrition des connaissances ?
- Met-on en évidence des lacunes de compétences particulières ?
- Que faut-il pour stimuler la participation aux programmes de planification de la relève ?

### **2<sup>e</sup> question : 12 minutes**

Quels outils de planification de la relève trouvez-vous les plus utiles ?

Que manque-t-il aux outils utilisés actuellement pour gérer le processus de planification de la relève ? (Pensez aux documents modèles, aux processus, aux listes de contrôle, etc.).

Dressez une liste des outils sous les rubriques pertinentes.

- Développement de carrière
- Communication
- Planification des ressources humaines
- Évaluation des programmes de planification de la relève
- Autres outils

#### *Exemples d'outils*

- Modèles de plans de communication
- Processus de planification de la relève
- Graphiques de remplacement/planification de la relève
- Grille de postes clés
- Cadre de planification de carrière
- Processus de gestion du rendement et grille d'évaluation – évaluations des compétences visant à déterminer le degré de préparation de l'effectif et les possibilités futures de placement
- Options et description d'un programme formel de perfectionnement – mentorat, affectations, rotation de postes, évaluations formelles, etc. – visant à procurer aux

employés les compétences et les aptitudes nécessaires à leur évolution professionnelle

- Outil d'autoévaluation et guide connexe
- Modèle de plan d'apprentissage et guide connexe
- Guide d'assistance professionnelle destiné aux gestionnaires

## **2<sup>e</sup> partie**

### **Discussion – Évaluation en groupe (20 minutes)**



## Annexe D - Documentation de référence

Alberta Energy Sector, *A Workforce Strategy for Alberta's Energy Sector*, 2007.

Alder, S., *Replacing the Irreplaceable: Executive Succession Planning*. AON Consulting Forum, septembre 2007.

Ambos, C., *SCANA's Future Workforce Outlook: A perspective by SCANA Workforce Planning and Employment*, SCANA Company.

American Public Power Association (APPA), *Work Force Planning for Public Power Utilities: Ensuring Resources to Meet Projected Needs*, 2005.

Association canadienne de l'électricité, *Relever le défi des ressources humaines dans l'industrie de l'électricité*, mémoire préparé par le Comité des ressources humaines de l'Association canadienne de l'électricité, février 2007.

Association canadienne de l'électricité, *Préparer un avenir lumineux - Étude sur le capital humain de l'électricité canadienne*, 2004.

Association canadienne de l'électricité, *Assurer l'avenir de l'électricité au Canada : faire les bons choix*, mémoire de l'ACÉ à la réunion 2006 du Conseil des ministres de l'énergie, août 2006.

Association canadienne de l'électricité, *La crise des ressources humaines dans le secteur canadien de l'électricité*, avril 2006.

Bahleda, M., *Hydropower Technology Roundup Report: Meeting Hydro Staffing Challenges*, ERPI, décembre 2003.

Bersin, J., *Talent Management – What is it ? Why Now ?* Bersin and Associates, mai 2006.

Better Workplaces – Employer Resource Kit, *Workforce Planning*.

Bruffy, P. et Juliano, J., *Addressing the Aging Utility Workforce Challenge: ACT NOW*.

Burge, S., Quigley, S. et Topping, R., *Western Energy Training Center (WETC): Designing an Effective Learning Environment*, août 2006.

Cameron, B., *Succession Planning*, Ray and Berndston.

Center for Energy Workforce Development, *Gaps in the Energy Workforce Pipeline*, 2007.

Colorado Springs Utilities, *Strategic Workforce Planning*.

Conseil sectoriel de l'électricité, *Conférence nationale annuelle de la CCÉG*, décembre 2007.

Conseil sectoriel de l'électricité, *Construire un avenir brillant – Projet relatif à la transition professionnelle*, consulté le 16 janvier 2008 dans le site Web <http://www.brightfutures.ca/projets/transition-professionnelle/>, 2007.

Conseil sectoriel de l'électricité, *Construire un avenir brillant – Planification de la relève*, document consulté le 16 janvier 2008 dans le site Web <http://www.brightfutures.ca/projets/planification-de-la-releve/>, 2007.

Corporate Leadership Council, *Succession Planning in the Government Sector*, janvier 2004.

Danco, Leon A., *Succession Planning*.

Davis, Joy, *Best Practices Module: Succession Planning*. Canadian Heritage, 2005.

Day, D. et Halpin, S., *Leadership Development: A Review of Industry Best Practices*, avril 2001.

Deloitte Development LLC, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is ? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, A Deloitte Research Study, 2008.

Department of Commerce, *Succession Planning Management Program: Results through Recruiting, Retooling, Leadership Development, and Workforce Training and Development*.

Gestionnaire du Réseau de transport d'électricité (RTE), *Training and Research in the Electricity Industry Needs for the future*.

Gouvernement du Commonwealth de l'Australie, *Implementing a Pilot Succession Plan*, document consulté le 25 janvier 2008 dans le site Web [http://www.eowa.gov.au/Developing\\_a\\_Workplace\\_Program/](http://www.eowa.gov.au/Developing_a_Workplace_Program/), 2007.

Horan, J., *Workforce and Succession Planning Report*, City and County of San Francisco, mai 2007.

Makowski, J. et Adamsky, A., *Workforce 2020*. Water Environment and Technology, février 2007.

McDonald, Gerard, *Strategies for Meeting Workplace Skills and Human Resource Demands*. Human Resources and Organizational Effectiveness, 31 octobre 2006.

Ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure de l'Ontario, *Le gouvernement McGuinty accueille favorablement les recommandations visant à renforcer le secteur de l'électricité*, 20 décembre 2007.

Ontario's Workforce Shortage Coalition, *The Challenge Ahead: Advertising a Skills Crisis in Ontario*.

Rodriguez Pomedá, J. et Camacho, C., *Electricity Industry Regulation and Innovation: Benchmarking and Knowledge Management as Appraisal Tools*. Madrid, Espagne, septembre 2003.

Weimer, M., *Moving Beyond Career and Succession Planning*. El Dorado Irrigation District, février 2006.

Whitney, K., *JEA: Succession Planning to Avoid a Talent Crisis*.