



RESSOURCES  
HUMAINES, INDUSTRIE

**Électrique**

DU CANADA

# Guide de planification de la relève

Conseils pratiques pour se  
préparer dès aujourd'hui à  
répondre aux besoins futurs  
en matière de talents

Fondé par

Canada  Alberta 

# À propos de Ressources humaines, industrie électrique du Canada

Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) est la source la plus fiable au Canada pour quiconque souhaite obtenir des renseignements objectifs sur les ressources humaines et les marchés, et dénicher des outils de planification d'activités stratégiques et de développement au sein de l'industrie canadienne de l'électricité. Nous offrons une plate-forme répondant aux besoins actuels de l'industrie, nous trouvons des moyens de faire des entreprises de chez nous « les meilleures de leur catégorie », et nous affairons à prévoir les tendances en vue d'éviter toute situation éventuellement problématique qui pourrait toucher notre industrie. Notre travail permet au secteur de dresser un portrait réaliste de l'offre et de la demande en matière de main-d'œuvre, en plus de favoriser la croissance et l'innovation chez les employeurs comme chez les employés. Il en résulte une amélioration de la qualité des services offerts par l'industrie, ainsi qu'une confiance renouvelée des Canadiens envers celle-ci.

Voici les objectifs précis de RHIEC :

- Mener et diffuser d'importants travaux de recherches portant sur les ressources humaines au sein de l'industrie canadienne de l'électricité.
- Aider l'industrie à créer et à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.
- Sensibiliser le public aux possibilités de carrières et débouchés d'emploi au sein de l'industrie.
- Établir des partenariats qui permettent à l'industrie de mieux répondre à ses propres besoins en ressources humaines.

Pour de plus amples renseignements au sujet de RHIEC, veuillez consulter : [electricityhr.ca/fr/](http://electricityhr.ca/fr/).

This report is also available in English under the title: *Succession Planning Guidebook*

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.



Fondé par



La province de l'Alberta travaille en partenariat avec le gouvernement du Canada pour offrir des programmes et des services de soutien à l'emploi.

Protégé par le droit d'auteur © Ressources humaines, industrie électrique du Canada, 2021. Tous droits réservés. Toute utilisation d'une partie de la présente publication, notamment la reproduction, la mise en mémoire dans un système d'extraction, ou la transmission, peu importe la forme ou le moyen (y compris sous forme électronique, mécanique, photographique, ou au moyen de la photocopie ou de l'enregistrement), sans l'autorisation écrite et reçue au préalable de Ressources humaines, industrie électrique du Canada constitue une infraction à la Loi sur le droit d'auteur.

# Avant-propos

Considérant les départs à la retraite des travailleurs plus âgés ainsi que les transformations engendrées par les nouvelles technologies – lesquelles modifient les exigences en matière d’aptitudes et de compétences, – l’industrie canadienne de l’électricité doit intervenir dès aujourd’hui pour veiller à ce que les postes essentiels ne soient pas vacants demain. Les mesures prises maintenant pour repérer et perfectionner les talents indispensables à l’industrie porteront leurs fruits à long terme.

Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC) a réalisé le nouveau Guide de planification de la relève pour vous aider à cet égard, que vous veniez tout juste de vous lancer dans la planification de la relève ou que vous souhaitiez apporter des améliorations à votre plan actuel.

Pour concevoir le présent Guide, nous nous sommes inspirés de nos récentes données tirées de l’Information sur le marché du travail (IMT), ainsi que notre perspective nationale unique de l’industrie électrique, notamment via les évaluations des programmes actuels de planification de la relève de plusieurs organisations. Ce travail a été piloté et appuyé par un comité directeur regroupant des spécialistes chevronnés en matière de ressources humaines (RH) de partout dans le secteur. Il en résulte un cadre de travail permettant une planification et une gestion efficaces de la relève, notamment en proposant des façons de définir les compétences et les postes essentiels, en conseillant comment désigner et perfectionner les employés « successeurs », et en recommandant des pratiques pour gérer les bassins de talents et communiquer la stratégie de relève à l’ensemble de votre organisation.

Le Guide porte sur les principaux points théoriques et les processus, en plus de fournir des outils concrets et des feuilles de travail permettant de recueillir et d’analyser les renseignements dont vous aurez besoin pour élaborer un plan de relève rigoureux.

Chez RHIEC, notre objectif consiste à renforcer la capacité de l’industrie canadienne de l’électricité de répondre aux besoins actuels et futurs de sa main-d’œuvre. Le présent Guide est l’un des moyens que nous utilisons pour atteindre cet objectif. Nous serions ravis de recevoir vos commentaires ou vos questions pour faire en sorte que l’information offerte réponde à vos besoins en matière de planification de la relève.



**Michelle Branigan**

Directrice générale, Ressources humaines, industrie électrique du Canada



**Shelagh Ell**

Président du comité directeur  
Directrice, Acquisition de talents,  
Gestion des talents et pensions  
et avantages sociaux, ATCO

# Table des matières

## Chapitre 1 : Définitions et considérations relatives à la planification de la relève

### 1.1 Définitions

### 1.2 Analyse détaillée de la planification de la relève

### 1.3 Information requise pour planifier efficacement la relève

### 1.4 Obstacles à la réussite

### 1.5 Pratiques exemplaires de planification de la relève

### Feuille de travail 1 : Évaluation du rendement – planification de la relève

## Chapitre 2 : Cadre de travail et modèle – planification de la relève

### 2.1 Cadre et modèle du processus de planification de la relève

### 2.2 Mise en œuvre, cycle de vie annuel et révisions

### Feuille de travail 2.1 : Révision du modèle et cadre – planification de la relève

### Feuille de travail 2.2 : Désignation des postes essentiels

### Feuille de travail 2.3 : Nomination des candidats à la succession

## Chapitre 3 : Planification du perfectionnement des successeurs

### 3.1 Défis en matière de perfectionnement des successeurs

### 3.2 Outils et stratégies de perfectionnement

### Feuille de travail 3.1 : Outils de perfectionnement pour les candidats à la relève

### Feuille de travail 3.2 : Plan de perfectionnement pour le candidat à la relève

## Chapitre 4 : Gestion du bassin de talents

### 4.1 Aperçu de la gestion du bassin de talents

### 4.2 Feuille de route : la gestion du bassin de talents

### Feuille de travail 4 : Évaluation de l'état de préparation de la GBT

## Chapitre 5 : Stratégie de communication

### 5.1 Pourquoi la communication est-elle importante

### 5.2 Comment les gens réagissent-ils à de nouvelles informations

### Feuille de travail 5 : Planification des communications

## Références

## Remerciements

# Introduction

**La planification de la relève consiste à repérer et à perfectionner les meilleurs talents en vue de leur offrir une promotion et ainsi veiller à ce que les postes stratégiques au sein d'une organisation ne soient pas laissés vacants.**

Le processus en soi n'est pas particulièrement compliqué, mais il se déroule de coutume dans un contexte complexe, et il est souvent tributaire de renseignements tirés d'une grande variété de processus connexes. Le présent Guide peut vous aider à donner du sens à tout cela et à mettre sur pied un programme de relève fiable pour votre organisation.

Bien que ce Guide puisse être utilisé par quiconque impliqué dans le processus de planification de la relève, il sera surtout utile pour :

- Les gestionnaires hiérarchiques – nouveaux en poste ou récemment promus – qui sont responsables de leurs propres plans de relève au sein de leur département ou qui contribuent au plan de gestion de la relève au sein de l'entreprise
- Les spécialistes des RH qui s'occupent de fournir un soutien en matière de consultation et de facilitation aux gestionnaires hiérarchiques

Chaque chapitre du Guide comprend des définitions relatives aux concepts de base, des considérations d'ordre théorique, ainsi que des renseignements pratiques au sujet des processus. Vous y trouverez également des outils concrets et des feuilles de travail pour vous aider à recueillir et à analyser l'information dont vous aurez besoin pour élaborer votre plan.

Ces outils sont des documents de travail qui servent à produire l'information qui sera intégrée à la planification des ressources de l'entreprise (PRE) ou au système d'information sur les ressources humaines (SIRH) de votre organisation. Il faut savoir qu'ils ne remplacent pas la fonctionnalité de ces systèmes, mais la soutiennent. Par exemple, les feuilles de calcul peuvent vous aider à répertorier objectivement les postes essentiels ou à hauts risques qui doivent être saisis dans les systèmes de l'organisation.

Si votre organisation utilise la PRE ou le SIRH, vous pourrez recourir aux feuilles de travail pour créer un tout nouveau plan de relève, en fournissant des preuves documentées à l'appui de toutes les décisions.



# Chapitre 1

## Définitions et considérations relatives à la planification de la relève

### **Le chapitre 1 comporte deux volets.**

Aux sections 1.1 à 1.4, vous trouverez des définitions, des considérations théoriques et des renseignements pratiques sur les processus, afin de mieux comprendre les concepts de travail qui sous-tendent la planification de la relève.

La section 1.5 résume les conditions qui favoriseront le succès d'un programme de relève et fournit un outil permettant d'évaluer le rendement global de votre organisation avec la planification de la relève. Vous pouvez utiliser ces indications pour déterminer si votre entreprise est prête à mettre en œuvre un nouveau programme ou pour cerner et corriger les lacunes dans la façon dont votre entreprise utilise la planification de la relève.

# 1.1 Définitions

## Gestion de la relève

La gestion de la relève est un processus systématique et planifié qu'une organisation utilise pour évaluer les compétences essentielles dont elle a besoin, puis pour déterminer comment les acquérir. Celles-ci comprennent :

- Les compétences fonctionnelles – les aptitudes techniques requises pour exercer certaines fonctions ou occuper des postes en particulier
- Les compétences en gestion – les compétences requises pour des secteurs d'activité comme la gestion de projets, le leadership, les finances et les ressources humaines
- Les compétences fondamentales – les compétences et les connaissances que l'on retrouve dans la plupart des postes et des professions

Cette définition est assez générale, car elle doit prendre en compte tous les processus et toutes les activités nécessaires pour qu'une entreprise en arrive à intégrer les bonnes personnes, aux bons endroits et au bon moment. Renforcer les capacités de l'entreprise à cet égard et bâtir un « effectif de réserve » peut impliquer un certain nombre d'activités liées à la gestion des talents et au perfectionnement; notamment, la formation continue, le soutien au perfectionnement professionnel, ainsi que des actions ponctuelles visant à favoriser l'avancement des employés. Le but est de disposer d'un ensemble de candidats compétents, lesquels occupent déjà des postes, de façon à ce qu'ils soient prêts à être promus à un niveau supérieur, au besoin.

La formation est un élément essentiel à la gestion de la relève. Les travailleurs d'aujourd'hui ont de grandes attentes en matière d'apprentissage continu et de perfectionnement. Les entreprises qui reconnaissent ce fait et qui y répondent adéquatement seront en mesure d'attirer de meilleurs candidats et de les maintenir en poste pour qu'ils s'épanouissent au sein de l'organisation.

## Planification de la relève

La planification de la relève est un processus ciblé qui permet de garder des talents en réserve, en les désignant et en les formant pour qu'ils soient fins prêts à accéder à des postes essentiels, au besoin.

Alors que la gestion de la relève met l'accent sur le renforcement de l'effectif de réserve et sur les capacités de l'organisation de façon générale, la planification de la relève a une portée plus restreinte et se concentre sur la profondeur et l'étendue des compétences requises pour des rôles précis.

Son but est de mettre en évidence les postes et les rôles essentiels au sein de l'organisation, d'évaluer les risques futurs liés à l'affectation des ressources et de repérer des candidats particuliers qui seront promus à des postes clés vacants. La planification de la relève suit habituellement un cycle de révision d'une durée pouvant aller jusqu'à 36 mois, de façon à repérer les talents qui seront prêts à être promus au cours de cette période.

Lorsque nous avons passé en revue les pratiques en matière de planification de la relève au sein de l'industrie électrique, nous avons constaté que la plupart d'entre elles étaient axées principalement sur les postes de la haute direction. Pourtant, les organisations les plus performantes ont recours aux procédés de planification de la relève pour s'assurer qu'il y a des employés compétents et hautement qualifiés disponibles pour occuper tous les rôles essentiels, notamment des fonctions techniques et spécialisées, tout aussi bien que de direction. L'importance d'inclure des rôles élargis dans le processus de planification a également été confirmée par une étude réalisée en 2008 : Pratiques exemplaires et outils de planification de la relève pour le secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables.

## Postes essentiels

Les postes essentiels sont ceux qui, s'ils étaient vacants, auraient une incidence négative sur la capacité de votre organisation à mener ses activités courantes. Il peut s'agir de rôles managériaux, techniques ou de soutien.

Cerner et définir clairement les postes essentiels et leurs responsabilités sont des actions d'une importance capitale pour assurer l'efficacité globale et la valeur perçue des initiatives de planification de la relève. Ces postes et responsabilités doivent être bien compris par les spécialistes des RH avant d'amorcer les activités de planification de la relève.

Il existe différentes définitions de même que de fausses idées concernant les postes essentiels, probablement attribuables au fait qu'il est maintenant plus complexe de les repérer – si l'on compare à autrefois – en raison de la façon dont le travail est désormais géré et de la structure même des organisations. Par le passé, la plupart des organisations étaient structurées en fonction de postes fixes ainsi que de descriptions de tâches et de compétences relativement stagnantes. Ces méthodes ont été à la base de nombreuses pratiques de gestion des talents, lesquelles sont encore en place aujourd'hui.

La définition des postes essentiels a commencé à changer à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Les ralentissements économiques et les économies de coûts ont forcé de nombreux cadres supérieurs à réduire le nombre de salariés et à gérer leur entreprise avec l'aide des employés dont ils disposaient. Les responsabilités et les tâches ont été réaffectées aux employés « restants », souvent en fonction des compétences, des connaissances et des capacités de chaque membre de l'équipe. En raison de cette approche, les distinctions entre les postes se sont estompées et les descriptions de poste ont souvent changé en fonction des arrivées et des départs de certains employés. Cela a entraîné des difficultés considérables pour les pratiques traditionnelles de gestion des talents, qui supposaient que la nature du travail et les exigences en matière de compétences demeurerait statiques pour chaque appellation de poste.

## Comment les entreprises d'aujourd'hui définissent-elles les postes essentiels

La plupart des organisations doivent désormais composer avec la réalité qu'elles opèrent sur un continuum allant de la stabilité d'emploi prévisible à une extrémité, jusqu'aux changements constants et imprévisibles de l'autre côté. Les grandes organisations dotées de processus opérationnels normalisés, notamment plusieurs producteurs d'électricité et sociétés de distribution, parviennent à maintenir un équilibre entre les deux extrêmes dans la façon dont elles administrent les exigences et les appellations de chaque poste.

Dans ces circonstances, il faut du doigté pour désigner les postes essentiels, car l'on doit arriver à : anticiper les lacunes en matière de compétences qui pourraient apparaître lorsqu'un employé quitte son poste; avoir une idée claire des niveaux de compétence actuels au sein de l'équipe; et reconnaître les défis opérationnels auxquels l'organisation pourrait devoir faire face.

En tenant compte de la flexibilité avec laquelle les postes modernes sont conçus, les entreprises d'aujourd'hui définissent les postes essentiels de plusieurs manières. Il s'agit notamment :

- de postes qui, s'ils sont laissés vacants
  - entraîneront un risque pour la sécurité opérationnelle
  - rendront difficile la poursuite des activités normales d'une organisation
  - présenteront un fort risque de perte de revenus
  - affecteront la fiabilité et l'efficacité organisationnelles
- de postes qui obligent les titulaires à acquérir des compétences propres à l'industrie, lesquelles ne peuvent pas être développées à l'extérieur de l'entreprise
- de postes pour lesquels les titulaires et les candidats ne sont pas facilement disponibles sur le marché du travail à des salaires acceptés par l'industrie



## L'émergence de la planification fondée sur les compétences

Les jeunes entreprises, les fusions ou acquisitions, ainsi que les sociétés de technologie connaissant une croissance rapide et des transformations majeures, disposent souvent de structures organisationnelles flexibles et d'appellations d'emplois qui évoluent expéditivement. Souvent – malgré le fait que cette situation rend difficile l'usage de méthodologies traditionnelles pour planifier la relève – ces entreprises savent déjà qui seront leurs successeurs. Pour gérer la planification de leur relève, ces dirigeants semblent se fier aux compétences fondamentales qui les maintiennent en affaires plutôt que de se fonder sur les postes essentiels.

L'avantage de cette approche est que les données relatives à la planification de la relève sont basées sur le travail essentiel requis, quel que soit le poste qui le réalise, ce qui est particulièrement utile lorsque la structure organisationnelle et les titres de postes sont très instables.

Cependant, pour avoir recours à cette approche centrée sur les compétences, il faut disposer d'une schématisation précise des tâches et des compétences qui correspondent aux méthodes de travail indispensables au sein de l'organisation. Cela nécessite également la capacité d'évaluer, de suivre et de rendre compte des compétences de chaque employé, dans la mesure du possible, en temps réel. Le Cadre de compétences de RHIEC est un exemple de répertoire détaillé de compétences, lequel peut être utilisé pour ce type de schématisation et d'analyse comparative.

Que le processus de planification de la relève soit utilisé pour désigner des rôles essentiels ou des compétences essentielles, il vise d'abord à garantir que les personnes possédant les compétences requises seront disponibles et prêtes à répondre aux besoins de l'entreprise au moment voulu. Il

est important de déterminer quelles compétences sont véritablement essentielles. Si ces compétences ne sont pas ciblées avec précision, des postes seront laissés vacants de façon inattendue, ce qui peut avoir une incidence négative sur l'organisation. En revanche, si l'on juge que l'ensemble des postes et des compétences est essentiel, le plan de relève d'entreprise sera alors beaucoup trop complexe pour être efficace.

À l'échelle de l'organisation, le département des RH joue un rôle primordial pour faciliter et valider les données essentielles relatives aux rôles et aux compétences, en ce, par l'entremise d'analyses comparatives à l'interne et à l'externe, garantissant ainsi le respect des critères prépondérants.

## Successesurs

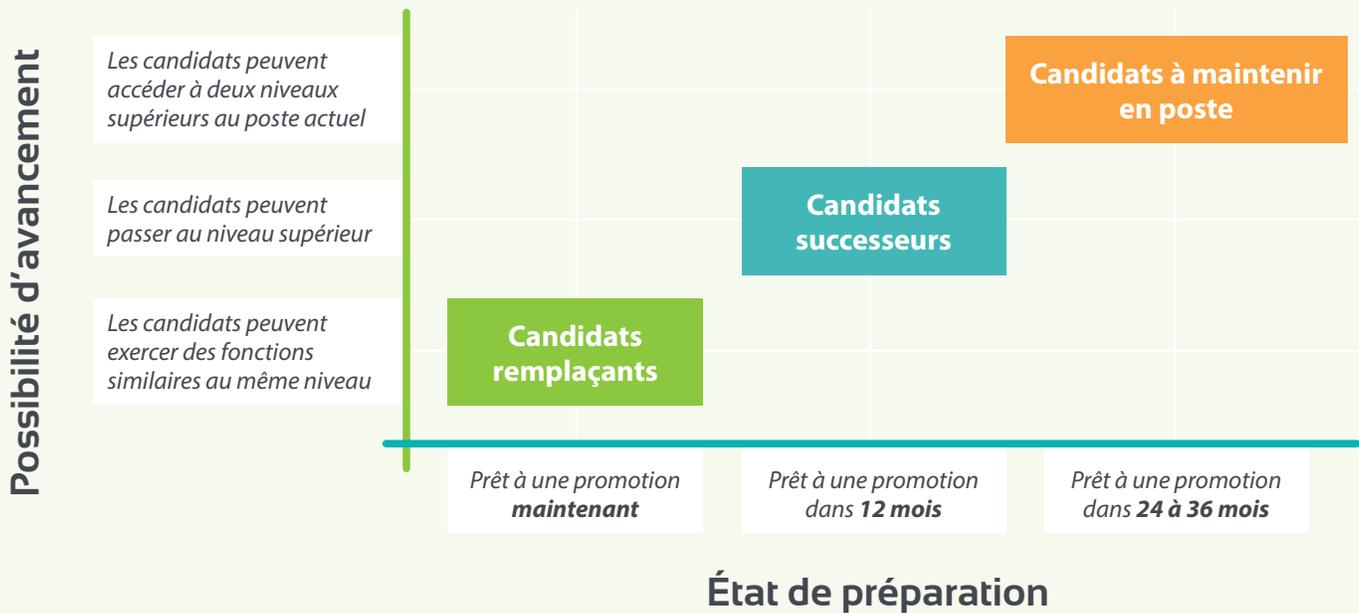
Les successeurs sont des employés qui offrent constamment un rendement élevé dans une variété de contextes et de circonstances, et qui ont démontré qu'ils possèdent les capacités et les compétences nécessaires pour pourvoir des postes essentiels vacants. Ils reflètent et soutiennent de façon manifeste la culture et les valeurs de l'entreprise.

Les industries ont recours à de nombreux cadres de travail pour définir et désigner leurs successeurs. Les méthodes adoptées par une entreprise font généralement partie intégrante de leurs façons de fonctionner – et la plupart des entreprises résisteront aux efforts visant à les changer. La figure 1 montre les principales catégories de successeurs, sans égard aux différences de langage d'entreprise.

Les successeurs peuvent être regroupés en trois catégories générales :

- **Candidats remplaçants**
- **Candidats successeurs**
- **Candidats à maintenir en poste**

FIGURE 1



## Candidats remplaçants

Les candidats remplaçants sont des personnes qui peuvent accéder à des postes essentiels à brève échéance – par exemple, si un successeur n'a pas encore été désigné ou si le successeur retenu n'est pas encore disponible ou s'il n'est pas tout à fait prêt à occuper le poste. En règle générale, il s'agit de personnes qui ont :

- une expérience considérable du poste essentiel (ou de postes semblables);
- une maîtrise des compétences requises du poste essentiel et qui sont en mesure de fournir un rendement solide et constant;
- une aisance avec le niveau actuel de complexité de leur travail, mais qui pourraient avoir des difficultés à bien performer à des niveaux de complexité plus élevés ou avec une trop grande étendue des responsabilités;
- de bonnes connaissances de ce type de travail, mais qui pourraient vouloir demeurer à un niveau technique (si le poste essentiel est au niveau de la gestion) ou poursuivre une carrière différente à long terme.

Le but de pourvoir un poste essentiel inopinément vacant avec un candidat remplaçant est de s'assurer

qu'aucune valeur organisationnelle ne se perd. Les candidats remplaçants ne demeurent généralement pas très longtemps à ce type de poste, car leurs principaux objectifs consistent à gérer les risques opérationnels et à transférer des connaissances aux candidats qui seront prêts à être promus au poste en question à moyen ou à long terme. Les candidats remplaçants peuvent être des employés qui ne seront pas promus au niveau supérieur, ou des candidats pressentis pour devenir successeurs à d'autres postes.

## Bassin de candidats successeurs

Les candidats à la relève (ou successeurs) sont ceux qui ont été désignés comme étant prêts à passer au rang supérieur dans les 12 à 18 prochains mois. Ils participeront à des préparatifs précis en vue d'accéder à des postes essentiels au fur et à mesure que les postes deviennent vacants, et on prévoit qu'ils demeureront à ce poste pendant plusieurs années. Les successeurs sont des apprenants rapides qui ont :

- Un bilan impressionnant de rendement, montrant que leurs contributions ont des effets positifs sur l'entreprise

**Les entreprises qui reconnaissent ce fait et qui y répondent adéquatement seront en mesure d'attirer de meilleurs candidats et de les maintenir en poste pour qu'ils s'épanouissent au sein de l'organisation.**



- Une maîtrise de la plupart des compétences requises pour exercer les fonctions du poste essentiel, grâce à l'apprentissage et au perfectionnement formels et (ou) autonomes
- Les capacités voulues pour passer au prochain niveau de complexité dans leur travail (comme démontré par un niveau élevé d'approbation par les pairs)
- Des compétences en leadership, notamment la capacité de produire des résultats en influençant les attitudes et les comportements des autres

### Candidats à maintenir en poste

Les candidats à maintenir en poste sont considérés comme des « éléments prometteurs » au sein de l'organisation, car ils présentent un fort potentiel, et ils ont prouvé leurs capacités à offrir un excellent rendement dans différents rôles. Cela signifie qu'il est important pour l'organisation de maintenir ces travailleurs en poste, de sorte qu'ils soient exposés à des fonctions de niveau supérieur, pour être ultimement promu à des postes de haut niveau. Ils démontrent une forte probabilité de progresser au sein de l'entreprise et de contribuer à plus forte

capacité; toutefois, il est possible qu'ils ne soient pas prêts dans l'immédiat à accéder à une promotion.

En plus de faire partie de la catégorie de candidats à maintenir en poste en vue d'accéder à des postes de cadres supérieurs, ces employés à fort potentiel peuvent également être considérés comme candidats remplaçants pour certains postes ou comme candidats successeurs. S'il est parfois difficile de repérer ce type de candidat, les éléments suivants le décrivent bien :

- Très solides antécédents en matière de rendements dans tous leurs postes précédents, ainsi que les compétences nécessaires pour produire des résultats qui améliorent les résultats opérationnels
- Capacité d'apprendre supérieure et acquisition de nouvelles compétences plus rapide que l'employé moyen
- Intérêt à s'engager et à contribuer au-delà de la portée immédiate des responsabilités; et une capacité démontrée à le faire
- Connaissance de l'unité ou de la culture organisationnelle

# 1.2 Analyse détaillée de la planification de la relève

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles votre entreprise devrait organiser la planification de la relève pour les postes essentiels. Par exemple, les organisations qui connaissent un taux de roulement élevé ou une croissance importante peuvent souhaiter réduire le temps d'apprentissage nécessaire aux nouveaux employés pour maîtriser leurs fonctions. Les entreprises de haute technologie peuvent avoir besoin de maintenir un niveau constant d'intégrité technique ou de conformité réglementaire. Il est aussi possible que certaines sociétés disposant de processus opérationnels formalisés et relativement stables aient du mal à consigner et à transférer les connaissances tacites et implicites qui peuvent prendre plusieurs années à acquérir. Et, dans de nombreux cas, les personnes qui prennent leur retraite ou quittent une entreprise atteignent inconsciemment un haut niveau de compétence et ne réalisent pas qu'elles doivent communiquer ce savoir aux employés moins expérimentés. (Ces réalités signifient que la mise en œuvre d'un programme de gestion des connaissances est primordiale pour compléter votre programme de planification de la relève.)

Comme la plupart des lacunes sur le plan des compétences ne deviennent visibles que lorsque l'entreprise éprouve des difficultés inattendues, les dividendes provenant de la facilitation et la mise en œuvre d'une approche délibérée pour planifier la relève ne sont pas visibles à court terme. Mais il existe un argumentaire fort convaincant pour appuyer un plan de relève de qualité. Cette section met en évidence les principales retombées liées aux plus grands enjeux du programme d'acquisition de talents pour les entreprises du secteur de l'électricité.

## Harmonisation des exigences actuelles et futures en matière de compétences

La planification de la relève requiert une analyse approfondie du travail nécessaire pour maintenir les activités opérationnelles de l'entreprise. En d'autres mots, il est impératif de cerner les compétences essentielles requises pour préserver l'avenir de l'entreprise, puis de confirmer ou de créer de nouveaux postes en fonction de ces exigences. Pourtant, les recherches de Gartner (2020) ont révélé que la plupart des plans de gestion de la relève sont principalement axés sur les rôles de leadership actuels, sans prévoir les besoins en matière de postes essentiels futurs. L'étude relative à l'Information sur le marché du travail, intitulée *Main-d'œuvre en mouvement*, a fait état de résultats similaires : alors que plus des deux tiers (69 %) des employeurs canadiens du secteur de l'électricité avaient mis en place des plans de relève pour la direction, moins de la moitié disposaient de plans de relève destinés à d'autres groupes professionnels (y compris les ingénieurs et technologues en génie [48 %], les métiers spécialisés [43 %], les spécialistes des technologies de l'information et des communications [32 %] et les autres postes en énergies renouvelables [26 %]).

Ce manque de vision met en avant un risque évident pour les entreprises du secteur de l'électricité. Plusieurs études démontrent que les tendances du secteur – telles que l'automatisation, la numérisation, l'intelligence artificielle et le contrôle des processus à distance – engendreront de nouveaux emplois qui n'étaient même pas envisageables il y a quelques années à peine, et il y a fort à parier que ces tendances modifieront les aptitudes et compétences exigées (Molavi, 2019).

Ces futures exigences en matière de compétences toucheront non seulement les postes de spécialistes techniques de première ligne, mais également les postes de cadres intermédiaires et supérieurs. Par exemple, la gestion des stratégies de numérisation et d'automatisation est déjà en train de devenir l'une des compétences de gestion de processus les plus recherchées par les entreprises des secteurs des services publics et des ressources énergétiques. Cela a été confirmé par le rapport sur La transformation du travail réalisé par RHIEC en 2020, qui prédit qu'à mesure que les nouvelles technologies innovantes transforment la façon dont le secteur génère, distribue et gère l'utilisation de l'électricité, la demande de travailleurs dans l'ensemble des groupes professionnels changera au même titre. Cela affectera à la fois la taille et la composition de la population active du secteur de l'électricité à l'avenir.

Les entreprises qui consacrent du temps maintenant à analyser et à définir les postes futurs et les compétences connexes seront beaucoup mieux placées pour assurer la gestion des activités opérationnelles lorsque ces rôles seront rigoureusement nécessaires.

## Amélioration de la capacité à s'adapter aux changements démographiques des bassins de talents

De nombreuses organisations ont encore du mal à afficher clairement une diversité dans les postes clés. En mettant en œuvre un processus de planification de la relève, ainsi que des occasions de perfectionnement et des formations ciblées, les spécialistes des RH et les supérieurs hiérarchiques seront mieux en mesure de fixer et d'atteindre des objectifs d'amélioration de la diversité.

Il faut savoir que l'avantage découlant d'une plus grande diversité ne consiste pas seulement à employer un plus grand nombre de groupes sous-représentés – il s'agit en fait de bénéficier de l'ajout de perspectives et de représentants diversifiés aux

discussions, améliorant ainsi la créativité et la capacité de gestion des changements au sein d'une organisation. Presque toutes les études sur la gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) confirment à quel point la variété d'âges, de genres, d'origines ethniques et de personnalités permet d'ouvrir la voie à la résolution de problèmes persistants, et ce, grâce à l'apport de nouveaux points de vue. Ceci est plus important que jamais à l'ère des milieux de travail hybrides ou à distance, où des compétences qui n'étaient pas considérées comme essentielles par le passé (comme la gestion d'équipes à distance) sont désormais indispensables au sein de nombreuses entreprises – surtout en ces temps particulièrement difficiles – et elles ont été renforcées par les bienfaits que procure la diversité d'idées et d'expériences.

Nous, chez RHIEC, pouvons vous accompagner tout au long de votre cheminement au chapitre de la DEI grâce à nos services consultatifs. Vous pouvez également signer notre Accord de leadership sur la diversité, l'équité et l'inclusion, qui non seulement aide les organisations à élaborer des stratégies efficaces et à provoquer des changements, mais permet également de démontrer leur engagement à l'égard de la création d'un environnement de travail accueillant et inclusif.

## Savoir institutionnel et compétences hautement spécialisées

En 2017, le taux de départs à la retraite au sein de l'industrie de l'électricité était de 2 % (RHIEC, 2017). Cette situation présente un risque de taille pour la rétention des connaissances institutionnelles : la plupart des organisations ne consignent pas la somme des connaissances tacites et implicites que possèdent les employés plus âgés, ce qui signifie qu'elles sont incapables de transmettre ce savoir à la prochaine génération d'employés. Pourtant, peu d'organisations ont mis en place des plans pour faire face à ce risque sérieux. Selon une enquête menée par la Society for Human Resource Management,

moins de 40 % des entreprises analysaient l'incidence qu'auraient les départs à la retraite sur leur organisation au cours des 10 prochaines années.

La gestion des connaissances vise avant tout à déterminer, recueillir, archiver, extraire et communiquer l'expertise et le savoir organisationnel. En enclenchant le processus de planification de la relève, ce partage du savoir peut avoir lieu entre un travailleur expérimenté et un successeur éventuel par le biais de réseaux d'apprentissage et de coaching. De cette façon, le successeur a la possibilité d'acquérir rapidement des compétences et des connaissances utiles. Ce faisant, la planification de la relève réduit considérablement le temps nécessaire pour maîtriser des compétences une fois qu'un successeur est promu.

L'étude Planification de la relève réalisée par RHIEC a révélé que 35 % des entreprises transféraient leurs connaissances aux successeurs via l'encadrement et le mentorat, 14 % en mettant à jour les manuels et la documentation pour refléter les processus opérationnels actuels et 3 % en offrant de la formation polyvalente.

## Transparence et inclusion pour mieux préparer les successeurs

La transparence et l'ouverture offrent aux entreprises de nombreux avantages, notamment une plus grande confiance des consommateurs, des profits plus élevés et une meilleure expérience des employés. La transparence dans la succession est tout aussi importante. Les candidats qui sont conscients de leur prochain rôle potentiel peuvent s'approprier davantage le processus de leur perfectionnement professionnel; ils seront ainsi mieux préparés lorsque le moment sera venu d'assumer ce rôle. Prenez en compte la culture de votre entreprise de même que les besoins des employés afin de déterminer la meilleure façon d'améliorer la transparence et de mettre en place vos plans de relève.

## Dotation efficace des postes essentiels vacants

La planification de la relève effectuée à partir d'exigences bien définies en matière de compétences vous permet de déterminer la meilleure façon de pourvoir des postes (de l'interne ou l'externe) avant même qu'ils ne deviennent vacants. Cela vous donne plus de temps de veiller à ce que les successeurs éventuels soient prêts lorsque vous en avez besoin – et peut même vous aider à pourvoir des postes rapidement, sans avoir à recourir à des procédés de recherche et de sélection coûteux. La planification permet également de réduire les risques de pourvoir des postes essentiels avec des candidats qui ne conviennent pas ou qui ne possèdent pas les compétences requises pour exercer les fonctions du nouveau poste.

***L'étude relative à l'Information sur le marché du travail, intitulée Main-d'œuvre en mouvement, a fait état de résultats similaires : alors que plus des deux tiers (69 %) des employeurs canadiens du secteur de l'électricité avaient mis en place des plans de relève pour la direction, moins de la moitié disposaient de plans de relève destinés à d'autres groupes professionnels (y compris les ingénieurs et technologues en génie [48 %], les métiers spécialisés [43 %], les spécialistes des technologies de l'information et des communications [32 %] et les autres postes en énergies renouvelables [26 %]).***



## 1.3 Information requise pour planifier efficacement la relève

La planification de la relève ne se déroule pas en vase clos. Elle dépend en réalité de contributions et de données provenant de diverses sources, lesquelles devraient être en place avant d’amorcer la planification.

Si les gestionnaires hiérarchiques et les spécialistes des RH n’ont pas accès aux renseignements dont ils ont besoin, ils devront les générer eux-mêmes, ce qui leur laissera moins de temps pour effectuer la planification proprement dite.

Pour être efficaces, les planificateurs de la relève ont besoin de renseignements sur la stratégie d’affaires et la planification de l’organisation, son infrastructure et ses processus intégrés, ainsi que sur les candidats.

### Les renseignements relatifs à la stratégie d’affaires et la planification comprennent :

- Stratégie d’affaires à long terme et plans documentés
- Cibles et objectifs opérationnels annuels
- Changements opérationnels prévus sur le plan de la technologie, des statistiques de production et des capacités, ce qui pourrait affecter les titres de poste et les données (croissance ou réduction)
- Changements organisationnels prévus
- Rendement de l’organisation et secteurs à risque
- Changements connus dans la gouvernance et la législation

### Les renseignements sur les processus intégrés et l’infrastructure comprennent :

- Données démographiques de la population active, y compris les taux de départs à la retraite, de démissions et de licenciements
- Politique et mandat de l’entreprise sur la planification de la relève
- Exigences et outils organisationnels de planification des ressources
- Données et tendances démographiques de l’entreprise
- Infrastructure et programmes de l’entreprise en matière de formation et de perfectionnement
- Prévisions relatives aux futurs postes vacants
- Profils de compétences et exigences relatives aux rôles

### Les informations sur les candidats comprennent :

- Dossiers de formation et de qualifications
- Antécédents de rendement
- Intérêts et aspirations professionnelles
- Objectifs de compétence et de perfectionnement

# 1.4 Obstacles à la réussite

Il existe de nombreuses raisons possibles pour lesquelles la planification de la relève pourrait ne pas produire les résultats escomptés.

## Certains des obstacles qui freinent la réussite comprennent :

- **Un manque d'intérêt ou de connaissances des données existantes relatives à la relève**
- **Un manque de processus ou d'outils**
- **Une trop grande importance accordée aux problèmes à court terme signifie que les organisations ne possèdent pas les données nécessaires pour élaborer un plan de gestion des talents efficace à long terme**

Un autre obstacle souvent méconnu est lié à la dynamique humaine. Les cadres supérieurs ont souvent du mal à transmettre des années de connaissances durement acquises et à se dégager des processus. S'ils sentent qu'ils perdent la reconnaissance et le respect qu'ils ont mérité pour leurs nombreuses contributions, ils pourraient résister ou critiquer les initiatives de planification de la relève et du perfectionnement. Pour amener les titulaires de postes à participer au développement de leurs successeurs, il faut s'assurer que leur participation est conçue et planifiée de manière à reconnaître et à respecter leurs expériences et leurs points de vue sur le poste en question.



# 1.5 Pratiques exemplaires de planification de la relève

Avant de créer un nouveau plan de relève ou d'améliorer celui que vous avez déjà en place, vous devez mettre en correspondance vos pratiques actuelles et les pratiques exemplaires établies afin de déterminer les prochaines étapes à suivre.

## Responsabilité du processus

Bien que votre département des RH soit officiellement le « responsable » du processus de planification de la relève, les gestionnaires d'embauche jouent également un rôle important dans la réussite du programme. Ils sont généralement responsables de la planification des structures organisationnelles, de la prévision des besoins en personnel, de la conception des rôles, de la répartition du travail et de la nomination des personnes pour pourvoir les postes vacants. Toutes ces activités contribuent à une planification fructueuse de la relève.

Souvent, lorsqu'un programme ne parvient pas à produire les résultats escomptés, les RH sont invitées à améliorer les processus ou à créer de meilleurs outils. Mais dans de nombreux cas, le véritable problème concerne le manque de préparation pour utiliser les renseignements relatifs à la planification de la relève dont les gestionnaires d'embauche disposent. Lorsque ceux-ci saisissent bien leurs rôles dans la gestion des processus, et qu'ils demandent, valident et utilisent la bonne information, ils sont mieux placés pour désigner les postes essentiels et nommer des successeurs.

## Évaluation de la valeur

Pour établir la valeur de la planification de la relève, de nombreuses organisations mesurent le temps qu'il faut pour pourvoir les postes essentiels lorsqu'ils deviennent vacants, mais il ne s'agit là que d'un morceau du casse-tête. La véritable valeur liée à la planification de la relève réside dans sa capacité à permettre à une organisation de monétiser chaque étape et chaque résultat du processus, et

il y a un grand nombre de mesures que vous pouvez utiliser pour y arriver. Si vous suivez un modèle constant de « planification-exécution-action » pour améliorer vos processus, et que vos paramètres montrent que vos mécanismes et pratiques répondent aux besoins de nombreux intervenants au sein de l'organisation, alors votre démarche devrait vous procurer les avantages souhaités.

## Infrastructure organisationnelle et prise de décisions

L'infrastructure organisationnelle fait référence aux systèmes qui permettent aux utilisateurs d'accéder, de stocker et de partager les données de planification relatives à l'entreprise, ainsi qu'aux objectifs et paramètres de rendement. Comme nombre de ces systèmes s'automatisent, il devient plus facile et plus rapide pour les utilisateurs (y compris les gestionnaires hiérarchiques et les spécialistes des RH) de générer, d'accéder et d'analyser les données relatives aux employés et à l'information opérationnelle. Ainsi, la planification d'une relève de haute qualité et la prise de décisions d'affaires s'effectuent en déployant de moins grands efforts.

## Excellence des procédés et suivi

L'efficacité de la planification de la relève dépend non seulement du processus lui-même, mais également de la façon dont les utilisateurs le suivent. En tant que responsable du processus, le département des RH doit s'assurer que tous les utilisateurs sont en mesure de :

- Comprendre le processus global et chacune de ses étapes
- Comprendre leurs rôles respectifs dans le processus
- Exécuter les parties du processus desquelles ils sont en charge
- Suivre le processus à la lettre

# Feuille de travail 1

## Évaluation du rendement – planification de la relève

### Objectif :

Utiliser ce questionnaire pour évaluer le rendement de votre organisation ou département dans les secteurs suivants de la planification de la relève :

- Responsabilité du processus
- Évaluation de la valeur
- Infrastructure organisationnelle et prise de décisions
- Excellence des procédés et suivi

### Directives :

Vous pouvez remplir ce questionnaire en demandant aux gens de contribuer sur une base individuelle ou en organisant une discussion de groupe. Pour le département des RH, nous recommandons une séance de groupe dirigée, comprenant les chefs fonctionnels concernés ainsi que les responsables du processus. La collecte de renseignements auprès d'un groupe multidisciplinaire peut fournir une rétroaction précieuse et équilibrée concernant le rendement de l'entreprise.

Les lignes directrices suivantes peuvent aider à tirer le meilleur parti de l'évaluation en groupe :

- Inviter des représentants de l'ensemble des fonctions des RH, y compris des professionnels des RH en contact direct avec les clients. Veiller à ce qu'ils comprennent les objectifs de la séance de groupe.
- Expliquer les quatre grandes sections au groupe pour assurer que tout le monde saisit bien le contenu du questionnaire.
- Noter les résultats, puis en discuter; en cas d'incertitudes, favoriser les discussions qui permettront de préciser ce qui n'est pas clair.

### Échelle de notation :

0	<b>En désaccord</b> : Les pratiques décrites ne sont pas du tout suivies au sein de l'entreprise.
1	<b>Plus ou moins d'accord</b> : Les pratiques décrites sont rarement suivies au sein de l'entreprise.
2	<b>En accord</b> : Les pratiques décrites sont généralement suivies au sein de l'entreprise.
3	<b>Entièrement d'accord</b> : Les pratiques décrites sont ancrées dans la culture d'entreprise.

# Questionnaire sur l'évaluation du rendement – planification de la relève

Énoncés	Notation
<b>Section 1 : Responsabilité des processus</b>	
Les membres de l'équipe de direction abordent souvent l'importance de la planification et du développement de la relève dans les communications d'entreprise.	
L'équipe de direction fournit les objectifs annuels de l'entreprise et les mesures en matière de stratégies d'emploi, notamment pour la planification de la relève.	
Les dirigeants sont tenus responsables de planifier la relève par le biais de leurs objectifs de rendement annuels.	
Les membres de l'équipe de direction font partie du centre d'échange de données ou du comité du plan de relève.	
Les dirigeants ont d'emblée recours au plan de relève lorsque des postes essentiels doivent être pourvus.	
Les membres de l'équipe de la haute direction ont approuvé la liste répertoriant les aptitudes et compétences requises pour exercer les fonctions de demain.	
Les membres de l'équipe de la haute direction sont reconnus pour encadrer les successeurs et participer à des activités de mentorat avec eux.	
<b>Pointage</b>	
<b>Section 2 : Évaluation de la valeur</b>	
Le système de planification de la relève fournit des indications stratégiques qui s'arriment avec plusieurs stratégies de gestion des talents au sein de l'entreprise.	
La volonté de définir les futures exigences en matière de compétences pour les postes essentiels a suscité d'autres initiatives au sein de l'entreprise, telles que les programmes de perfectionnement des compétences et l'établissement du profil des compétences pour les postes essentiels.	
Le processus de planification de la relève contribue de façon manifeste à améliorer la diversité au sein de l'entreprise.	
La planification de la relève peut être attribuable à une réduction du temps et des efforts nécessaires pour pourvoir des postes essentiels.	
Les gestionnaires qui utilisent les processus de planification de la relève estiment que cela les aide à gérer et à former les talents de demain plus efficacement.	
Les gestionnaires estiment que les processus de planification de la relève les aident à identifier, saisir et transférer plus efficacement les connaissances essentielles aux successeurs et aux talents prometteurs.	
Une compréhension commune des besoins en matière de compétences permet aux gestionnaires de repérer les meilleurs candidats à des transferts interfonctionnels, en vue de pourvoir les postes essentiels au sein de l'entreprise.	
<b>Pointage</b>	

### Section 3 : Infrastructure organisationnelle et prise de décisions

Les utilisateurs ont facilement accès à l'information relative aux changements, aux risques et aux objectifs d'affaires annuels.

Les utilisateurs ont facilement accès aux données relatives à la stratégie et aux plans d'affaires à long terme.

Les utilisateurs ont facilement accès aux données démographiques des prévisions en matière de personnel et de taux de roulement du personnel; ces données sont réparties selon des catégories de départs à la retraite, démissions et licenciements.

Les utilisateurs ont facilement accès aux outils et aux feuilles de travail pour les aider à effectuer les tâches de planification de la relève, notamment les outils permettant de cerner les postes essentiels, les outils d'évaluation des compétences, etc.

Les employés, les gestionnaires hiérarchiques et les spécialistes des RH ont facilement accès aux profils de compétences.

Les utilisateurs ont facilement accès aux évaluations des compétences et aux évaluations de rendement.

Les gestionnaires ont facilement accès à l'information intégrée sur les postes essentiels, les postes vacants, les candidats à la relève, les évaluations des compétences et les dossiers de formation à l'intérieur d'un département.

#### Pointage

### Section 4 : Excellence des processus et suivi

Les plans de succession sont de grande qualité, fiables et appréciés par les gestionnaires ayant des postes à doter.

Tous les utilisateurs fournissent des plans de grande qualité, car ils sont compétents et connaissent bien les détails nécessaires pour élaborer des plans de relève (en d'autres termes, les utilisateurs ont reçu une formation sur les processus).

Les gestionnaires hiérarchiques pilotent la gestion de la relève dans leurs domaines de responsabilité respectifs.

Les utilisateurs et les spécialistes des RH mettent à jour les plans chaque année et (ou) dans les 12 mois suivant un changement organisationnel majeur.

Les parties prenantes utilisent les plans comme des outils de planification évolutifs, et les successeurs sont ajoutés et retirés en fonction des changements dans les besoins et les exigences de l'entreprise.

Les paramètres de mesures organisationnelles reflètent le rendement global de l'entreprise quant aux processus de planification de la relève.

Des équipes multidisciplinaires travaillent actuellement sur des initiatives visant à améliorer l'efficacité des processus de planification de la relève de l'entreprise.

#### Pointage

# Clé de correction

**Votre organisation n'est probablement pas prête à mettre en œuvre à grande échelle un processus de planification de la relève.**

0 - 36

Si vous avez recours à des processus de planification de la relève, il se peut que vous n'en tiriez pas le meilleur parti; vous devriez peut-être réajuster le tir pour la suite des choses.

Une note faible peut également indiquer que vous utilisez la planification de la relève pour un très petit groupe cible.

**Si vous prévoyez la mise en œuvre de processus de planification de la relève, envisagez l'ajout d'une étape permettant d'améliorer la préparation organisationnelle, afin d'aborder spécifiquement les secteurs où la note est plus basse ou lancer un projet pilote pour un petit groupe cible.**

37 - 63

Si vous utilisez déjà des processus de planification de la relève, vous en tirez une certaine valeur, mais il est possible de prendre cette occasion pour améliorer considérablement de vos processus.

Une note moyenne peut également indiquer que vous utilisez la planification de la relève pour un petit groupe cible.

**Votre entreprise valorise grandement la planification de la relève et bénéficie clairement des processus. Vos pratiques sont assurément bien arrimées avec les pratiques exemplaires de l'industrie.**

64 - 84

Si vous n'utilisez la planification de la relève que pour un groupe cible, vous êtes possiblement prêt à l'étendre à d'autres niveaux et plus de groupes cibles.



# Chapitre 2

## Cadre de travail et modèle – planification de la relève

### Ce chapitre couvre les sujets suivants :

- Le cycle typique de planification de la relève et la façon dont il s'harmonise avec les activités annuelles générales de l'entreprise en matière de planification d'activités et de gestion de l'effectif. En maîtrisant bien ce cycle, vous arriverez à planifier et à franchir les étapes du processus de planification de la relève de façon à vous aligner sur votre calendrier d'entreprise.
- Les pratiques exemplaires et autres informations concernant l'utilisation des outils de gestion de la relève en vue de cerner les postes essentiels et nommer des successeurs.
- Les modèles et outils visant à mener à bien les activités de planification de la relève. Si votre organisation dispose de ses propres outils et modèles, vous pouvez les utiliser pour saisir et rapporter les renseignements relatifs à la planification de la relève. Sinon, nous avons conçu des outils qui peuvent aider à recueillir, traiter et préparer les données de planification de la relève, lesquelles pourront ensuite être saisies dans vos systèmes logiciels d'entreprise uniques, si nécessaire.

## 2.1 Cadre et modèle du processus de planification de la relève

Il existe autant de pratiques et de philosophies de planification de la relève que d'entreprises, ce qui rend difficile de définir une méthodologie « universelle ». Toutefois, il y a certaines séquences d'activités qui devraient être réalisées chaque année. La synchronisation de ces activités visant à rendre

l'information spécifique disponible à des étapes précises du cycle opérationnel peut vous assurer de tirer plus de bénéfices du processus. La figure 2 présente un exemple de la façon dont ces éléments peuvent être séquencés en vue d'appuyer une planification efficace de la relève.

FIGURE 2



Individuellement, la direction et les spécialistes des RH n'ont d'habitude aucune influence sur la séquence ou le calendrier du suivi des activités de l'entreprise. Cependant, chaque gestionnaire a la possibilité de collaborer avec les RH pour mettre en œuvre et planifier ces activités au sein de leurs services aussi souvent que nécessaire, en vue de se conformer au processus organisationnel. Le suivi des activités et des employés a lieu en fonction des besoins généraux de l'entreprise, lesquels peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre.

## Processus intégrés de planification

Dans le meilleur des mondes, les processus de planification comprendraient les éléments suivants :

1. Analyse, interprétation et intégration des données relatives au plan d'affaires en vue de générer des réflexions et informations permettant de prendre de meilleures décisions
2. Constatation des risques relatifs à la dotation pour mettre en évidence les postes essentiels
3. Désignation et nomination des successeurs

Dans la réalité, toutefois, il existe de nombreux dérapages possibles qui peuvent compliquer le suivi d'un processus bien planifié et prévisible. Par exemple, l'entreprise pourrait vendre ses actifs, ou les successeurs essentiels pourraient démissionner. Vous devrez peut-être retravailler votre plan, et ce, à n'importe quelle étape, en fonction des événements et des besoins de l'entreprise en matière de suivi. Il sera même parfois nécessaire de revoir l'ensemble de votre plan en très peu de temps pour effectuer des travaux préalables ou sans avoir sous la main toutes les données requises.

## Suivi des activités de l'entreprise

Le cycle de planification des activités, qui fait d'habitude partie des activités opérationnelles

annuelles normales, est un élément important du cadre de planification de la relève. La mise en place de ce cycle est généralement la responsabilité de l'équipe de direction, de concert avec tous les domaines fonctionnels. D'emblée, le fait d'avoir accès aux informations de planification de l'entreprise signifie que vous n'aurez pas besoin de les générer à partir de rien lorsque vous commencerez à planifier la relève. Au lieu de cela, vous pourrez passer directement à l'analyse et à la détermination de l'incidence du plan d'affaires sur les besoins en personnel du service. Concernant les organisations qui hiérarchisent leurs processus de planification de la relève pour tous les postes essentiels, un accès facilité aux données de planification opérationnelle devient encore plus important en raison du niveau de complexité accru.

### Le suivi des activités de l'entreprise est un processus cyclique qui suit normalement les étapes suivantes :

1. **Analyse de l'environnement externe**, y compris une schématisation détaillée des besoins du marché, des revenus cibles et du plan d'activités visant à soutenir les objectifs en matière de revenus. Cette étape comprend également la prévision des besoins en ressources de l'entreprise (coûts d'exploitation, tendances et données démographiques de la main-d'œuvre) qui traitent de la disponibilité des compétences, des coûts salariaux et des prévisions en termes de compétences futures.
2. **Analyse interne**, y compris une comparaison des données internes de l'entreprise par rapport à des points de référence externes, en vue de déterminer les forces et les faiblesses. Ces renseignements sont utilisés pour recenser les lacunes par rapport aux tendances de l'industrie, notamment en ce qui concerne la démographie de la main-d'œuvre, les taux de roulement, ainsi que les besoins futurs en compétences et aptitudes.
3. **Stratégie opérationnelle et définition des objectifs**, sur la base des analyses externes

et internes. La stratégie opérationnelle peut inclure des constatations sur les besoins en talents à court, moyen et long terme, en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**4. Définition des exigences et des risques du plan d'affaires.** Cette phase devrait inclure la désignation des postes essentiels présentant un risque spécifique pour l'organisation s'ils ne sont pas pourvus. Les postes doivent être validés par rapport aux critères d'information sur les RH et le marché du travail de façon à déterminer lesquels sont essentiels. Veuillez noter que l'objectif devrait être de gérer l'ensemble du spectre des postes essentiels. Certes, se concentrer exclusivement sur les postes de direction rend l'exercice moins complexe, mais les résultats pourraient ne pas répondre aux véritables besoins en talents de votre entreprise.

La planification de la relève s'inscrit généralement dans le cycle annuel, après la mise à jour du plan d'affaires et la diffusion des renseignements relatifs à l'évaluation du rendement. Bien que la figure 2 montre le pourvoi de postes vacants et la réaffectation de personnes vers des postes différents à seulement deux endroits sur le suivi des activités de l'entreprise, elles devraient en fait se dérouler en continu au fur et à mesure que les postes vacants, les promotions et les possibilités se présentent.

## Centres d'échange d'information de l'équipe de direction

L'une des pratiques les plus efficaces au sein de l'industrie pour gérer les postes essentiels laissés vacants est d'avoir recours à un centre d'échange d'information de l'équipe de la haute direction. Il s'agit d'un comité de cadres supérieurs qui se réunit régulièrement (une fois par mois ou tous les deux mois) pour discuter et décider de la manière de pourvoir les postes de haute direction ou de leadership technique.

Le responsable principal des RH préside généralement les réunions du centre d'échange. Dans

certaines organisations, la composition des membres du centre d'échange peut changer en fonction des postes à l'étude. Les membres du centre d'échange devraient toujours représenter un ou deux niveaux supérieurs à celui des promotions dont ils s'occupent. Les rôles de haute direction à pourvoir sont généralement administrés par l'équipe de direction.

La promotion des employés de haut niveau se déroule généralement au sein du même centre d'échange, afin de veiller à ce que les candidats désignés comme successeurs soient exposés aux possibilités de perfectionnement. Cette pratique est particulièrement utile lorsque le bassin de relève comprend des candidats de divers départements, car elle permet aux gestionnaires d'être informés de l'ensemble des candidats.

Lorsqu'un poste devient vacant, le gestionnaire concerné doit l'inscrire par l'entremise des RH, qui l'ajouteront à l'ordre du jour de la prochaine réunion du centre d'échange. Cela permet de garantir qu'il est possible d'accéder à tous les renseignements relatifs aux candidats à la relève pendant les réunions du centre d'échange.

Le centre d'échange a l'option de proposer deux ou trois candidats au gestionnaire de la dotation, afin de les prendre en considération avant d'approuver une embauche à l'externe. Les gestionnaires de la dotation et les autres dirigeants peuvent également proposer d'autres candidats, en plus de ceux déjà inclus dans le bassin de relève, au centre d'échange. Le centre examinera ensuite les candidatures proposées en les comparant aux candidats du bassin afin de s'assurer que les meilleurs talents accèdent au poste vacant et que les considérations en matière de DEI ont été tenues en compte.

Les centres d'échange peuvent également superviser les plans de perfectionnement des candidats à la relève. La dotation des projets, les affectations spéciales, ainsi que les occasions de perfectionnement et de mentorat sont souvent incluses aux ordres du jour du centre d'échange pour veiller à la gérance des candidats à la relève. Les centres

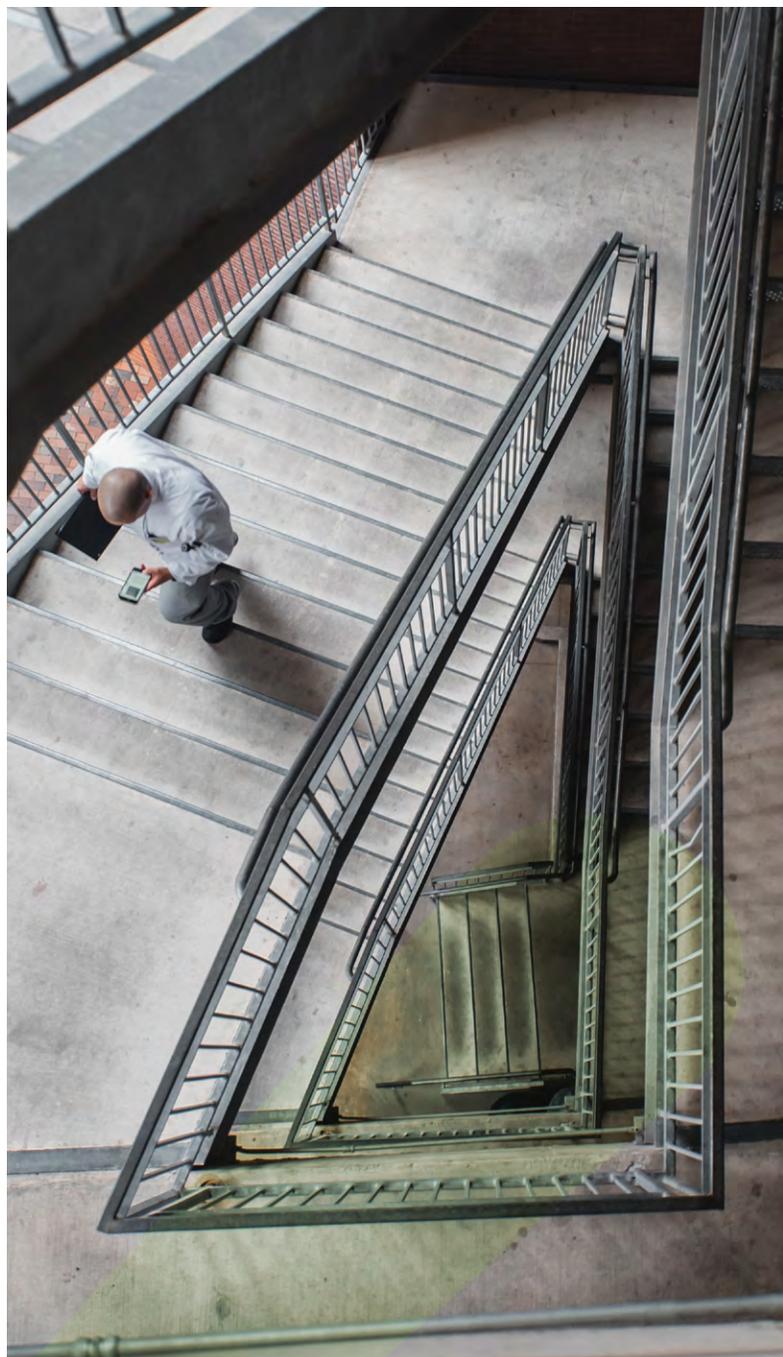
d'échange sont également souvent responsables d'approuver le recrutement à l'externe pour pourvoir des postes essentiels, de façon à garantir l'exécution rigoureuse du plan de relève de l'entreprise.

## Suivi des activités de l'employé

Le cycle des employés relativement à la planification de la relève doit être généré via le cycle normal des évaluations de rendement, de l'évaluation du potentiel, ainsi que des plans de développement et de mise en valeur, et non par l'entremise d'un processus distinct. Il est également important de s'assurer que les données sur le suivi des activités de l'employé sont fournies de manière à soutenir le processus de planification de la relève.

## Processus de facilitation et de collaboration

La facilitation et la collaboration devraient faire partie intégrante des interactions entre les spécialistes des RH et les gestionnaires hiérarchiques. Le cadre de planification de la relève doit définir très clairement les tâches des spécialistes des RH et des gestionnaires hiérarchiques afin d'éviter toute confusion des rôles. En général, les chefs d'entreprise (y compris les gestionnaires) sont responsables du plan d'affaires, de la dotation et de l'exécution du plan de relève. Les départements des RH sont responsables du processus de planification de la relève, de la production de données et d'informations concernant les employés, ainsi que de la facilitation et du soutien à la gestion hiérarchique.



## 2.2 Mise en œuvre, cycle de vie annuel et révisions

Comme mentionné précédemment, les activités du cycle économique et le processus de planification de la relève sont interdépendants. Il est important de séquencer les activités de façon à ce que toutes les données requises soient disponibles et à jour.

### À quel moment faut-il recenser les postes essentiels?

La liste des postes essentiels est évolutive et devrait être mise à jour au besoin, tout au long de l'année. Cela signifie que des discussions relatives aux postes essentiels peuvent avoir lieu à tout moment, mais elles seront beaucoup plus fructueuses après la diffusion des détails relatifs à la stratégie opérationnelle et au plan annuel. Le cycle de planification de la relève est plus court que les initiatives typiques de gestion de la relève à moyen et long terme – le cycle de planification pourrait durer à peine 20 à 36 mois. Pour être efficace, il doit être actualisé selon les pratiques opérationnelles et les renseignements les plus récents.

### Nominations des successeurs

Dans le cadre du suivi des employés, la nomination d'un successeur vient généralement après le cycle d'évaluation annuelle du rendement, car le statut du candidat dépend de son rendement. Cela porte à croire que le moment le plus logique pour désigner un successeur éventuel serait après l'achèvement des évaluations de rendement et des discussions de rétroaction auprès des employés.

Cependant, le suivi des activités l'entreprise, notamment la désignation des postes essentiels, ne correspondent pas toujours avec le suivi des activités de l'employé. Par conséquent, le meilleur moment pour nommer des successeurs est après l'achèvement du plan d'affaires annuel. Le recensement rapide des personnes affichant le plus haut

rendement – en vue de se déplacer latéralement ou au niveau supérieur – sera plus avantageux une fois que les postes essentiels et les compétences connexes auront été répertoriés.



# Feuille de travail 2.1

## Révision du modèle et cadre – planification de la relève

### Objectif :

Déterminer si votre organisation dispose d'un modèle et d'un cadre de planification de la relève, et vérifier s'ils sont utilisés de façon à décrire clairement les responsabilités et assurer la conformité du fonctionnement des processus. Selon vos résultats, vous devrez peut-être actualiser le modèle en place, ou les utilisateurs devront possiblement suivre une formation supplémentaire pour en faire bon usage.

### Directives :

Planifier une rencontre avec tous les utilisateurs en vue d'examiner le modèle de planification de la relève de l'entreprise. Utiliser la feuille de travail pour guider votre évaluation du modèle et du cadre de travail.

### Questions :

- 1. La disponibilité d'un modèle :** Existe-t-il une représentation graphique du modèle ou du cadre de planification de la relève de votre entreprise, comprenant des descriptions de toutes les tâches pertinentes auxquelles vous pouvez facilement faire référence en discutant avec les autres? Yes  No
- 2. La planification :** Le modèle ou le cadre vous aide-t-il, vous et les autres parties prenantes, à comprendre le moment où les tâches doivent être effectuées par rapport au calendrier de l'entreprise – de façon à assurer que vous disposez de l'information nécessaire pour accomplir les tâches de planification de la relève annuelle en respectant les délais? Yes  No
- 3. La précision :** Le modèle ou le cadre décrit-il les activités normales de gestion du rendement et de planification organisationnelle qui aident les utilisateurs à recueillir, analyser et interpréter les données sans les dupliquer? Yes  No
- 4. La différenciation des tâches :** Le modèle ou le cadre clarifie-t-il les rôles respectifs du responsable du processus (RH) et de l'utilisateur du contenu (gestionnaire hiérarchique) en vue de réduire la confusion des rôles ou de la résoudre si elle se produit? Yes  No
- 5. Les critères et normes :** Le modèle ou le cadre fournit-il une orientation permettant d'obtenir un consensus quant aux critères des postes et des compétences essentielles, ainsi qu'en ce qui a trait au repérage et à la classification des candidats à la relève? Yes  No

Si vous n'avez pas de modèle ni de cadre, ou si vous avez répondu OUI à trois questions ou moins, nous recommandons fortement aux RH, en tant que responsable du processus, d'élaborer un modèle de référence et de le transmettre aux dirigeants et aux spécialistes. Veuillez communiquer avec RHIEC à : [info@electricityhr.ca](mailto:info@electricityhr.ca) si vous avez besoin d'aide pour créer un modèle de référence.

# Feuille de travail 2.2

## Désignation des postes essentiels

### Objectif :

Être en mesure de désigner les rôles clés à cibler dans votre programme de relève. Cette feuille de travail peut également servir de ressource pour vous aider à confirmer auprès des cadres supérieurs et des autres membres du personnel concerné qu'il s'agit bien là des postes essentiels qui conviennent.

### Directives :

- 1. Entretenez-vous avec les dirigeants au sujet des critères définissant les postes essentiels, afin de vous assurer qu'ils les comprennent et les appuient.** (Bien que les critères répertoriés dans la partie 1 de cette feuille de travail représentent les pratiques exemplaires du secteur, il se peut que votre organisation ait ses propres modèles ou critères; vous devrez alors ajuster les critères en fonction de vos besoins.)
- 2. Dressez la liste des rôles qui comptent le plus pour le bon déroulement des opérations de votre entreprise.** Demandez aux gestionnaires hiérarchiques de cibler les postes qu'ils craignent avoir des difficultés à pourvoir, et les ajouter aux postes de cadres supérieurs et de la haute direction. Tenez compte des rôles dont les profils font référence à des compétences uniques, puis décidez si ces rôles sont également des postes essentiels.
- 3. Consultez les parties prenantes** (y compris le personnel d'acquisition de talents, les gestionnaires hiérarchiques et les agences de recrutement) pour effectuer une évaluation des postes essentiels (la partie 1 de cette feuille de travail) de chaque rôle désigné. Rencontrez ensuite les chefs de service pour diffuser l'information et valider les notes obtenues. Assurez-vous de disposer des données démographiques de l'entreprise pour bien examiner les graphiques de compétences, ainsi que les chiffres et suppositions quant au taux de roulement du personnel.
- 4. Utilisez les renseignements recueillis pour évaluer et compiler votre liste de postes essentiels prioritaires et critères applicables** (partie 2 de cette feuille de travail), puis faites valider vos résultats par le centre d'échange de planification de la relève.
- 5. Veuillez utiliser le tableau de la partie 3 pour créer un profil des compétences requises pour chaque poste essentiel.**

# Partie 1 : Évaluation du poste

Répéter pour chaque rôle.

## Échelle de notation :

<b>0</b> Sans objet	<b>1</b> Quelque peu applicable	<b>2</b> Applicable	<b>3</b> Fortement applicable
---------------------	---------------------------------	---------------------	-------------------------------

Poste	Brève description du poste essentiel, y compris l'emplacement, le département et l'équipe de travail	Critères	Notation
		Incidence sur la sécurité ou les risques liés aux processus	
		Effet sur les processus et fonctions essentielles en termes de revenus ou chaîne de valeur	
		Compétences uniques de l'entreprise	
		Recrutement difficile ou coûteux	
		Bassin restreint de compétences au sein de l'entreprise	
		<b>Note totale</b>	

## Clé de correction :

<b>0 à 5</b>	<b>Risque faible :</b> Ce poste n'est pas essentiel, à moins que la stratégie opérationnelle ne l'exige de façon inattendue.
<b>6 à 10</b>	<b>Risque modéré :</b> Certaines réserves existent et méritent une attention particulière pour élargir le bassin de talents.
<b>11 à 15</b>	<b>Risque élevé :</b> Il s'agit d'un poste essentiel auquel il faut accorder toute l'attention nécessaire.

# Partie 2 : Liste prioritaire des postes essentiels

Cette liste peut s'avérer un document de référence rapide qui présente les renseignements et les priorités du poste essentiel.

Assurez-vous d'inclure des renseignements qui se rapportent à la note de chaque poste, en particulier pour les postes classés comme à risque faible. Déterminez et consignez les conditions qui pourraient modifier le caractère critique du rôle, puis passez ces postes en revue chaque année ou après des changements opérationnels importants, comme des réorganisations, fusions ou acquisitions.

## Postes essentiels à risque élevé

Poste	Brève description du poste essentiel, y compris l'emplacement, le département et l'équipe de travail	Note	Priorité

## Postes à risque modéré

Poste	Brève description du poste essentiel, y compris l'emplacement, le département et l'équipe de travail	Note	Priorité

## Postes à risque faible

Poste	Raisons expliquant la note à faible risque et dates de réévaluation	Date	Évaluateur

# Partie 3 : Exigences en matière de compétences pour les postes essentiels

Cette section vous permettra de décrire les compétences requises pour exercer les fonctions de chaque poste, maintenant et à l'avenir. Cet aspect deviendra le critère d'évaluation des niveaux de compétence des candidats.

Remplissez cette section après avoir déterminé les rôles essentiels et ceux à risque élevé de votre organisation. Souvent, l'information voulue se trouve dans le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou dans le répertoire de compétences de l'entreprise. Il est aussi possible de se servir du Cadre de compétences en électricité de RHIEC et des 15 Normes professionnelles nationales, lesquelles ont été élaborées de concert avec des experts de l'industrie, en vue de fournir un aperçu des compétences et des connaissances requises dans le secteur électrique. Cette information se trouve à : [electricityhr.ca/fr/solutions-de-travail/normes-professionnelles-nationales/](http://electricityhr.ca/fr/solutions-de-travail/normes-professionnelles-nationales/).

## Directives :

Les spécialistes des RH peuvent remplir ce formulaire pour chaque poste et confirmer l'information auprès des gestionnaires hiérarchiques ou, si les profils de compétences ne sont pas disponibles, les gestionnaires hiérarchiques peuvent remplir le formulaire eux-mêmes.

<b>Poste</b>			
<b>Identificateur de poste</b>			
<b>Département/unité de travail</b>			<b>Niveau :</b>
<b>Dirigeant/gestionnaire</b>			
<b>Postes similaires :</b>	➤		
	➤		
<b>Diplômes/certifications :</b>			
<b>Expérience :</b>			

Compétences fonctionnelles	Compétences fondamentales	Compétences en gestion	Compétences en matière de gouvernance / compétences législatives

# Feuille de travail 2.3

## Nomination des candidats à la succession

### Objectif :

L'idée consiste à saisir l'information tirée des séances de travail du spécialiste des RH et du gestionnaire hiérarchique. Vous pouvez l'utiliser pour choisir les candidats à la relève et décider quels rôles essentiels pourraient leur être attribués. Ce processus vous permettra également de classer les candidats en fonction de leurs capacités à accéder au prochain niveau professionnel, et de leur potentiel de réussite dans des postes de niveau supérieur. Vous aurez ainsi une meilleure idée de la force de votre effectif de réserve et saurez qui est fin prêt à relever les défis de divers postes au sein de votre organisation.

### Directives :

Planifiez une séance de travail avec les parties prenantes qui ont les mêmes postes essentiels au sein de leurs unités opérationnelles ou équipes de direction départementales, en vue de former un groupe de travail sur la nomination des successeurs et (ou) une équipe consultative sur la relève.

Préparez tous les renseignements pertinents concernant les candidats afin de guider la discussion, notamment :

- Les évaluations de rendement
- Les aspirations et renseignements relatifs au perfectionnement
- Les antécédents professionnels personnels

Explorez la feuille de nomination du successeur et les différentes catégories de successeurs, dans le but de garantir que toutes les parties prenantes remplissant la feuille de travail ont la même compréhension des concepts et processus. Demandez aux dirigeants de désigner les candidats intéressants et d'estimer le temps nécessaire pour que ceux-ci soient prêts.

Discutez de chaque candidat en fonction des critères, puis déterminez son statut de successeur, le cas échéant. Nous recommandons de nommer des candidats dans les trois catégories de successeurs ainsi que pour chaque rôle essentiel, plutôt que de désigner seulement les meilleurs candidats à la relève. Puis, ne négligez pas de considérer les candidats occupant des postes similaires – c'est-à-dire en dehors du secteur fonctionnel – car le perfectionnement et l'avancement de la carrière empruntent souvent des chemins différents et inexplorés.

Une fois que vous avez rempli la feuille de travail sur la nomination des candidats à la relève (une feuille par poste essentiel), obtenez la validation finale du centre d'échange de planification de la relève.

<b>Poste essentiel</b>		
<b>Identificateur</b>		
<b>Département/groupe de travail</b>		<b>Niveau :</b>
<b>Nomination des candidats à la succession :</b>	➤	
	➤	

### Candidats remplaçants

- Prêt maintenant pour des mutations latérales
- Dispose de compétences transférables ou d'une expérience antérieure

Nom	Poste actuel	Raison

### Bassin de candidats successeurs

- Sera promu au poste
- Prêt immédiatement ou d'ici 24 mois

Nom	Poste actuel	Raison

### Candidats à maintenir en poste

- Peut fonctionner jusqu'à deux niveaux au-dessus du poste actuel avec perfectionnement
- Prêt dans 24 à 36 mois

Nom	Poste actuel	Raison



# Chapitre 3

## Planification du perfectionnement des successeurs

Trop souvent, le processus de perfectionnement ne reçoit pas l'attention nécessaire. Dans de nombreux cas, il est assumé par l'individu ou se déroule de manière peu coordonnée, ce qui entraîne des délais beaucoup plus longs pour arriver à maîtriser certaines fonctions.

Le présent chapitre présente les plates-formes disponibles en matière de perfectionnement de base, lesquelles peuvent aider les successeurs à créer leurs propres plans visant à mettre à niveau leurs compétences. En outre, il fournit un outil permettant de passer en revue les plates-formes de perfectionnement et déterminer les secteurs sous-utilisés. Il prévoit aussi une feuille de travail que les successeurs et les gestionnaires hiérarchiques pourront utiliser pour préparer un plan et fixer des objectifs.

# 3.1 Défis en matière de perfectionnement des successeurs

Le perfectionnement de la relève se traduit souvent par une multitude de problèmes et d'enjeux que les spécialistes des RH doivent bien comprendre pour arriver à mieux planifier leurs plans. Les deux principales difficultés observées sont l'évaluation de l'apprentissage en cours d'emploi et l'établissement de plans de perfectionnement pour les postes de cadres supérieurs.

## Évaluation de l'apprentissage en cours d'emploi

Les candidats au bassin de relève doivent assumer la responsabilité de leur propre perfectionnement, rendu possible grâce aux programmes et possibilités de l'entreprise. Cependant, les recherches révèlent que les employés expérimentés (y compris les candidats à la relève) apprennent selon le modèle 70-20-10. En clair, il suggère que 70 % de l'apprentissage proviennent d'expériences en cours d'emploi, 20 % découlent de relations de perfectionnement, et seulement 10 % résultent de la formation formelle.

C'est pourquoi il est difficile de planifier et de prévoir les résultats en matière d'apprentissage, puisque les possibilités d'exercer les tâches d'un travail permettant d'acquérir des connaissances pourraient ne pas être envisageables. Il est

également ardu de définir des plans et des objectifs d'apprentissage en se fondant sur les tâches d'un travail, et de mesurer ce type d'apprentissage. Bref, on constate dans ce contexte que l'apprentissage a bel et bien lieu, mais il est difficile à définir.

## Perfectionnement pour les postes de cadres supérieurs

Contrairement à la plupart des autres initiatives de perfectionnement, celle destinée aux cadres supérieurs repose souvent sur la contribution du conseil d'administration, et sa mise en place se déroule généralement sur une période plus longue. Selon le modèle d'apprentissage 70-20-10, le perfectionnement se déroule d'abord par le biais d'expériences de travail et d'un apprentissage social, puis d'une formation formelle (comprenant un éventail de compétences stratégiques) effectuée essentiellement par le biais de programmes destinés aux postes de cadres.

De plus, les objectifs de rendement et les plans de perfectionnement des candidats-cadres sont souvent abstraits et personnels, donc en quelque sorte « invisibles » pour la plupart des membres de l'équipe de planification de la relève. Souvent, seuls le président-directeur général et son équipe de direction, incluant le membre le plus haut placé du service des RH, ont accès à ces renseignements. Bien que non limitatif, ce manque de transparence complique les tâches de désigner les successeurs et d'améliorer le perfectionnement de la relève pour l'équipe de direction.



## 3.2. Outils et stratégies de perfectionnement

Nous avons dégagé huit stratégies gagnantes utilisées par l'industrie de l'électricité en vue d'appuyer le perfectionnement de la relève.

### Projets

Les projets procurent des possibilités d'apprentissage utiles qui permettent aux successeurs d'acquérir un savoir et des compétences en planification, en leadership d'équipe, en contrôle du calendrier et en gestion des changements. Les projets prévoient également de dates claires de fin et de début qui permettent une rotation du personnel vers les projets et qui confirme la durée nécessaire pour déléguer les responsabilités principales.

### Affectations spéciales

Les affectations spéciales constituent des stratégies d'apprentissage où une personne accomplit des tâches temporaires à temps plein ou à temps partiel. Les candidats peuvent exercer ces tâches au sein de leur organisation actuelle ou en dehors de la structure organisationnelle, ce qui permet d'évoluer dans un contexte multidisciplinaire.

### Rotations d'emplois

Les rotations d'emplois sont l'occasion d'élargir les champs de compétences des employés en les exposant à différents domaines fonctionnels de l'entreprise. Ces nouveaux défis testent leur capacité d'adaptation à une variété de milieux et de styles de gestion. Dans la plupart des cas, les candidats retournent à leurs postes antérieurs, car les rotations sont destinées à apporter une perspective stimulante, pour ensuite en tirer profit en exerçant les fonctions habituelles à un rendement amélioré.

### Encadrement spécialisé

L'encadrement (ou coaching) consiste à fournir une rétroaction continue et ciblée en vue d'améliorer le rendement à court terme en milieu de travail. En misant sur une attitude positive et une influence favorable en encadrant les employés, il en découle une amélioration des compétences et comportements.

### Mentorat

Le mentorat est une relation bénéfique entre un employé chevronné et compétent et une personne moins avancée dans sa carrière. Par des activités de modélisation, de motivation et de prise de décision, le mentor prépare ainsi son mentoré à occuper des postes de niveau supérieur. Il s'agit d'une approche relationnelle holistique, mettant l'accent sur le perfectionnement global plutôt que sur un enseignement spécifique. Bien que de nombreuses relations de mentorat perdurent jusqu'à la fin de la carrière, d'autres peuvent être plus courtes et structurées, ciblant l'acquisition d'une compétence particulière. L'employé a aussi la possibilité d'avoir plusieurs mentors tout au long de sa carrière s'il souhaite recevoir un soutien ponctuel.

### Réseaux d'apprentissage

Les réseaux d'apprentissage existent sous de nombreuses formes, notamment les réseaux personnels et professionnels, et ils peuvent s'appliquer à tous les échelons d'une organisation. Ils peuvent être très formels et structurés ou plutôt informels. Les réseaux d'apprentissage en milieu de



travail comportent souvent des réunions tenues de façon régulière, avec des employés qui souhaitent améliorer leur rendement professionnel. Au cours de ces réunions, les gens communiquent des faits et leurs observations sur un sujet de préoccupation au travail; ils analysent et interprètent ensemble l'information; proposent des solutions; puis décident de meilleures façons de rectifier la situation. Les réseaux d'apprentissage ont souvent recours aux services d'experts à l'extérieur du réseau pour valider leurs conclusions et leurs solutions. Le pouvoir de l'apprentissage en réseau réside dans le fait que les membres peuvent mettre à l'essai l'efficacité des solutions et apprendre de leurs propres expériences et de celles des autres.

***Les candidats peuvent utiliser ces programmes pour perfectionner leurs compétences professionnelles et en leadership ou pour se tenir au courant des plus récentes technologies et stratégies d'affaires.***

## Formation officielle

L'obtention de qualifications formelles et de diplômes supplémentaires est une stratégie très pertinente pour les personnes souhaitant changer de carrière ou progresser dans des professions réglementées.

## Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs

Certaines organisations utilisent cette stratégie pour permettre aux travailleurs d'évoluer des niveaux opérationnels et tactiques vers l'acquisition de compétences stratégiques. Les candidats peuvent utiliser ces programmes pour perfectionner leurs compétences professionnelles et en leadership ou pour se tenir au courant des plus récentes technologies et stratégies d'affaires. Les programmes les plus fructueux utilisent l'apprentissage mixte, où les candidats étudient la théorie, participent à des réseaux d'apprentissage en vue d'apprendre concrètement des autres, puis réussissent à appliquer les éléments du programme en milieu de travail.

# Feuille de travail 3.1

## Outils de perfectionnement pour les candidats à la relève

### Objectif :

Comprendre quels outils de perfectionnement sont utilisés pour aider les candidats à la relève à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Des stratégies sous-utilisées seront mises en évidence, de même que des moyens d'optimiser les pratiques de perfectionnement de la relève.

### Directives :

Veuillez n'inclure que les candidats à la relève et au maintien en poste sur cette feuille de travail, car ils sont plus susceptibles d'avoir des objectifs de perfectionnement en plus de leurs objectifs annuels relatifs au rendement des employés.

Classez le poste essentiel en tant que : cadre supérieur, haute direction, cadre intermédiaire ou spécialiste.

Passez en revue les objectifs énoncés au plan de perfectionnement de chaque candidat, tels qu'ils sont inscrits au système pour remplir la feuille de travail. Si cette information n'est pas disponible, demandez aux candidats de remplir la feuille de travail. Ensuite, pour chaque objectif de perfectionnement :

- Déterminez quels outils ou stratégies de formation et de perfectionnement seront utilisés.
- Indiquez le pourcentage de temps et d'efforts à investir dans chaque outil ou stratégie.
- Consignez des exemples de chaque outil ou stratégie utilisé pour le perfectionnement.

Examinez l'information pour déterminer si une approche d'apprentissage mixte est utilisée dans le perfectionnement du groupe de candidats sélectionnés. Sinon, étendez l'utilisation d'autres outils et stratégies d'apprentissage afin d'améliorer les résultats de perfectionnement des successeurs.

Reproduisez le même tableau pour chaque objectif de perfectionnement de chaque candidat.

<b>Nom du candidat</b>		
<b>Type de rôle</b>	<input type="checkbox"/> Cadres supérieurs <input type="checkbox"/> Haute direction	<input type="checkbox"/> Cadres intermédiaires <input type="checkbox"/> Spécialiste
<b>Objectif de perfectionnement</b>		
<b>Outils et stratégies de perfectionnement</b>	<b>Temps/effort (%)</b>	<b>Exemples ou preuve</b>
<input type="checkbox"/> Projets		
<input type="checkbox"/> Affectations spéciales		
<input type="checkbox"/> Rotations d'emplois		
<input type="checkbox"/> Encadrement spécialisé		
<input type="checkbox"/> Mentorat		
<input type="checkbox"/> Réseaux d'apprentissage		
<input type="checkbox"/> Autres qualifications et accréditations		
<input type="checkbox"/> Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs		
<input type="checkbox"/> Programmes de perfectionnement de la haute direction		
<input type="checkbox"/> Programmes de perfectionnement des cadres intermédiaires		
<input type="checkbox"/> Programmes externes		

# Feuille de travail 3.2

## Plan de perfectionnement pour le candidat à la relève

### Objectif :

Permettre aux dirigeants et aux candidats de la relève de travailler ensemble en vue de déterminer et mesurer les expériences de travail essentielles, le mentorat et l'encadrement qui aideront les candidats à acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leurs prochaines fonctions.

### Directives :

Bien que la plupart des employés utilisent des outils organisationnels de gestion de l'apprentissage pour établir leurs plans de perfectionnement et leurs objectifs de rendement annuels, cette feuille de travail offre une structure pour les discussions entre les gestionnaires hiérarchiques et les candidats à la relève. Pour cette raison, autant les dirigeants que les candidats doivent remplir cette feuille de travail.

Après avoir rempli la feuille de travail, les dirigeants et les candidats doivent discuter des occasions possibles pour réaliser les objectifs de perfectionnement. La feuille de travail permet de guider les discussions et peut servir d'outil de suivi des progrès. Les candidats sont responsables de la saisie de leurs propres objectifs d'apprentissage dans le système de planification des ressources de l'entreprise, aux fins d'un processus officiel d'examen et de rapports d'état lors des examens d'avancement du plan de relève.

**Remarque :** Bien que tous les outils et stratégies de perfectionnement figurent sur cette feuille de travail, les candidats doivent énumérer seulement les objectifs relatifs aux compétences qu'ils prévoient perfectionner.

Nom de l'employé	Gestionnaire hiérarchique	Mentor

## Les prochains 12 à 18 mois

*Ajoutez des rangées si cela est nécessaire pour chaque compétence cible*

Compétences cibles	Objectifs de perfectionnement <i>Fixez des objectifs pour les options suivantes</i>	Date butoir	Progrès
	<p><b>Projets :</b></p> <p><b>Affectations spéciales :</b></p> <p><b>Rotations d'emplois :</b></p> <p><b>Encadrement par des experts :</b></p> <p><b>Mentorat :</b></p> <p><b>Réseaux d'apprentissage :</b></p> <p><b>Qualifications et accreditations :</b></p> <p><b>Programmes et cours :</b></p>		

## Les prochains 18 à 36 mois

Ajoutez des rangées si cela est nécessaire pour chaque compétence cible

Compétences cibles	Objectifs de perfectionnement <i>Fixez des objectifs pour les options suivantes</i>	Date butoir	Progrès
	<p><b>Projets :</b></p> <p><b>Affectations spéciales :</b></p> <p><b>Rotations d'emplois :</b></p> <p><b>Encadrement par des experts :</b></p> <p><b>Mentorat :</b></p> <p><b>Réseaux d'apprentissage :</b></p> <p><b>Qualifications et accréditations :</b></p> <p><b>Programmes et cours :</b></p>		



# Chapitre 4

## Gestion du bassin de talents

### Le présent chapitre a deux objectifs :

1. Permettre d'acquérir une meilleure compréhension de la gestion du bassin de talents
2. Offrir un outil de référence rapide afin de faciliter les premiers échanges exploratoires sur la gestion du bassin de talents

*« Le talent n'a jamais été aussi important pour le succès d'une société. Le talent est roi. Le talent, plus que la stratégie, est ce qui crée de la valeur. »*

*– Charan, Barton et Carey, 2018*



**Bien que les initiatives de gestion de la relève portent généralement sur les postes de direction et de gestion, il existe un consensus croissant voulant que les organisations se doivent aussi de développer activement des bassins de talents à tous les échelons, incluant les postes essentiels de niveaux techniques et opérationnels.**

Les enquêtes annuelles d'organisations telles que la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les Manufacturiers et Exportateurs du Canada, et la Chambre de commerce du Canada ont toutes souligné que les principaux obstacles à la croissance des entreprises sont de « trouver les bonnes personnes » et de « trouver les personnes possédant les bonnes compétences ». Pourtant, le Canada compte un grand nombre de chômeurs et de personnes sous-employées, et puisque près de 60 % des Canadiens âgés de 25 à 64 ans sont diplômés d'un établissement d'enseignement postsecondaire, plusieurs d'entre eux seraient en mesure d'apporter leurs compétences aux entreprises.

Dans ce contexte, il se peut que le problème ne soit pas tant une lacune dans les compétences disponibles, mais plutôt un décalage dans la manière dont ces compétences sont décrites par les différents maillons de la « chaîne d'approvisionnement de talents » : les « consommateurs » de compétences (les employeurs), les « propriétaires » de compétences (les demandeurs d'emploi) et les « créateurs » de compétences (fournisseurs publics et privés d'enseignement ou de formation).

On a tenté à maintes reprises de corriger ce décalage. Par exemple, les employeurs ayant de grandes exigences en matière d'embauche ont conclu des accords directement avec les fournisseurs d'enseignement ou de formation, afin de générer les compétences voulues chez les nouvelles recrues. D'autres ont choisi d'intégrer le développement des talents à l'interne, en embauchant des personnes

qui démontrent certains attributs intéressants, afin de les soumettre à un programme de formation intensive et qu'elles acquièrent les compétences précises requises. Bien que cette approche puisse être réalisable lorsque les exigences en matière de compétences sont relativement faibles ou peu complexes, le temps nécessaire pour former un employé qui a besoin de compétences techniques de haut niveau peut prendre des années, augmentant ainsi le « coût unitaire » de la création de talents à des taux inacceptables.

Au lieu de cela, la plupart des employeurs recrutent des talents opérationnels et techniques sur la base de leurs diplômes universitaires ou d'attestations de l'industrie, puis leur attribuent un poste pertinent. Les taux de réussite de cette approche varient : de nombreux employeurs jugent qu'ils ont le fardeau d'embaucher et de remplacer plusieurs candidats avant de trouver les employés qui conviennent pour les postes, ce qui augmente encore le coût global du processus de recrutement.

La meilleure façon de bien harmoniser les talents est de comprendre clairement la nature des compétences associées aux diplômes universitaires et industriels. En vue de renforcer cette compréhension, la Fondation de la Chambre de commerce des États-Unis a mis en place une approche appelée la **gestion du bassin de talents (GBT)**, qui applique les principes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en matière de capital humain afin de générer les flux de talents dont les employeurs ont besoin pour réussir.

# 4.1 Aperçu de la gestion du bassin de talents

La GBT vise à assurer un approvisionnement continu qui garantira le succès des organisations, en créant les « matières premières » destinées aux programmes internes de développement des talents et de planification ou gestion de la relève. Cela est rendu possible grâce aux mesures suivantes :

1. Action collective et collaboration entre les employeurs d'un même secteur pour définir les exigences communes en matière de compétences, puis articuler ces exigences de manière constructive, afin d'influencer les programmes des fournisseurs d'éducation et de formation
2. Mise en application de principes éprouvés de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour créer de solides bassins de talents
3. Application de processus éprouvés en matière d'amélioration continue afin d'optimiser le retour sur l'investissement des chaînes d'approvisionnement de talents en cours de création

La clé du succès de la GBT est qu'elle est véritablement menée par l'employeur. L'approche repose sur une base qui consiste à répondre aux besoins des employeurs, et ce, à partir du principe voulant que les employeurs soient les mieux à même de comprendre les compétences nécessaires pour réussir et les mieux placés pour prévoir leurs besoins en compétences précises au fil du temps. Cette approche diffère des informations sur le marché du travail (IMT) traditionnelles pilotées par le gouvernement qui ont tendance à être trop générales ou qui utilisent des indicateurs retardataires pour prédire les besoins futurs en main-d'œuvre.

L'approche GBT se sert des données provenant d'un groupe d'employeurs ayant des exigences de compétences similaires afin de mieux exprimer leurs besoins. Ces besoins peuvent ensuite être

traduits en chaînes d'approvisionnement de talents qui profitent non seulement aux employeurs, mais aussi aux fournisseurs d'enseignement et de formation (en raison d'une demande accrue de programmes et d'une intégration plus poussée avec les partenaires de l'industrie) et les personnes recevant la formation (grâce à de meilleures possibilités d'emploi et des compétences transférables).

Pour les employeurs du secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables, ces exigences et compétences ont été détaillées dans le Cadre des compétences en électricité de RHIEC et les 15 Normes professionnelles nationales (NPN), lesquelles ont été élaborées et validées par des experts de l'industrie.

Il est important de noter que la GBT n'est pas une approche à court terme. Comme le montre la figure 3, elle implique la mise en œuvre systématique de six stratégies distinctes, lesquelles reflètent les principes et les processus d'une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement.



## Comparer les stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement et du bassin de talents

Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Gestion du bassin de talents
<p><b>1. Gestion conjointe de l'approvisionnement</b></p> <p>Améliorer l'influence sur le marché en tant que groupe et réaliser des économies d'échelle dans l'approvisionnement et l'achat de produits et services.</p>	<p><b>1. Organiser des collaborations entre employeurs</b></p> <p>Former de nouvelles alliances d'employeurs pour gérer le bassin de talents autour d'un besoin commun.</p>
<p><b>2. Planification</b></p> <p>Prévoir la demande de produits et de services.</p>	<p><b>2. Participer à la planification de la demande</b></p> <p>Déterminer les postes et les capacités primordiales et le nombre de travailleurs nécessaires.</p>
<p><b>3. Élaborer des exigences en matière d'approvisionnement</b></p> <p>Établir les spécifications pour les produits et services inclus dans l'approvisionnement.</p>	<p><b>3. Communiquer les exigences en matière de compétences et de titres de compétences</b></p> <p>Préciser les connaissances et compétences que les travailleurs doivent avoir, ainsi que les preuves à l'appui.</p>
<p><b>4. Créer des réseaux d'approvisionnement</b></p> <p>Créer des réseaux de chaînes d'approvisionnement pour la fourniture de produits et de services en fonction des exigences.</p>	<p><b>4. Analyser les flux de talents</b></p> <p>Déterminer les sources actuelles de talents qualifiés et les fournisseurs sous-utilisés ou alternatifs.</p>
<p><b>5. Gérer et améliorer</b></p> <p>Gérer et améliorer la création, la livraison et les retours des produits et services achetés auprès des réseaux d'approvisionnement.</p>	<p><b>5 et 6. Adopter des mesures de rendement partagées et harmoniser les incitatifs</b></p> <p>Mesurer le succès et le rendement des investissements (RI) de la chaîne d'approvisionnement de talents et améliorer le rendement au moyen de récompenses et d'incitatifs.</p>

Toute industrie souhaitant mettre en œuvre ces six stratégies aura probablement besoin des services d'un organisme de coordination ou de parrainage de confiance qui pourra :

- Gérer le processus global, notamment les collaborations entre employeurs
- Garantir la confidentialité des renseignements et des données de nature exclusive

des employeurs lorsqu'ils créent des données précises et agrégées concernant le marché du travail en vue d'influencer les chaînes d'approvisionnement de talents

- Agir en qualité d'intermédiaire entre les employeurs, les institutions et le gouvernement pour veiller à ce que l'industrie reçoive le capital humain dont elle a besoin

## 4.2 Feuille de route : la gestion du bassin de talents

La feuille de route suivante peut vous aider à mieux comprendre les mesures à prendre pour la mise en œuvre des six stratégies de la GBT :

Stratégie	Activité principale	Parties responsables ou impliquées			Temps moyen pour terminer
		Employeur	Organisme de coordination	Fournisseur d'enseignement ou de formation	
<b>#1</b> Organiser des collaborations entre employeurs	Organiser des séances d'information, inviter des participants	-	✓	-	0 à 3 mois
	Participer aux séances d'information	✓	✓	✓	
	Examiner les exigences et susciter du soutien à l'interne	✓	✓	✓	
	Prendre part à la collaboration	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	
	Déterminer le domaine d'intérêt pour la collaboration	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	
<b>#2</b> Participer à la planification de la demande	Recueillir et examiner les données du gouvernement et de l'IMT en temps réel	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	3 à 9 mois
	Recueillir des données sur la demande reçue des employeurs	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	
	Déterminer les rôles essentiels pour la GBT	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	
<b>#3</b> Communiquer les exigences en matière de compétences et de titres de compétences	Déterminer les exigences en matière d'embauche	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	3 à 9 mois
	Énoncer les exigences détaillées en matière de compétences	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	

Stratégie	Activité principale	Parties responsables ou impliquées			Temps moyen pour terminer
		Employeur	Organisme de coordination	Fournisseur d'enseignement ou de formation	
#4 Analyser les flux de talents	Définir les bassins de talents	✓	✓	Tenir au courant, mais aucune participation directe	3 à 9 mois
	Effectuer des travaux de cartographie participative avec l'employeur	✓	✓	-	
	Analyser les flux de talents	✓	✓	-	
#5 Créer des chaînes d'approvisionnement pour les talents	Explorer les options pour commencer à créer des bassins de talents	✓	✓	✓	9 à 12 mois
	Désigner les fournisseurs privilégiés	✓	✓	✓	
	Mobiliser les partenaires	✓	✓	✓	
	Concevoir conjointement les bassins de talents	✓	✓	✓	
#6 Amélioration continue	Repérer les occasions d'amélioration	✓	✓	✓	12 mois et + (en continu)
	Analyser les causes profondes	✓	✓	✓	
	Mettre au point des solutions	✓	✓	✓	
	Mettre les solutions à l'essai	✓	✓	✓	
	Mettre en œuvre des solutions efficaces	✓	✓	✓	
	Calculer le retour sur l'investissement	✓	✓	✓	

# Feuille de travail 4

## Évaluation de l'état de préparation de la GBT

### Objectif :

Déterminer si la GBT convient à votre organisation.

### Directives :

- Rencontrez le responsable principal ou l'équipe des RH et discutez avec eux du concept de la GBT.
- Passez en revue les questions ci-dessous avec le responsable principal ou l'équipe des RH.
- Examinez les réponses et discutez de la meilleure façon de les aborder.

### Questions:

1. Notre organisation a-t-elle des difficultés à embaucher des personnes possédant les bonnes compétences? Oui  Non
2. Les difficultés relatives à l'embauche limitent-elles notre croissance en tant qu'organisation? Oui  Non
3. Les difficultés d'embauche créent-elles des problèmes dans la prestation de services à nos clients? Oui  Non
4. Les pénuries de compétences essentielles de niveau technique engendrent-elles un nombre excessif d'heures supplémentaires et de l'épuisement professionnel chez nos employés? Oui  Non
5. Constatons-nous un taux de roulement élevé chez les nouvelles recrues? Oui  Non
6. Devons-nous rivaliser avec d'autres employeurs pour utiliser le bassin restreint de talents? Oui  Non
7. Estimons-nous que les personnes que nous embauchons ne correspondent pas forcément à nos exigences? Oui  Non
8. Est-ce que nous nous « contentons » des personnes que nous pouvons recruter plutôt que des personnes possédant les bonnes compétences? Oui  Non

Nombre total de réponses « Oui »

# Clé de correction :

<b>Moins de 3 réponses « Oui »</b>	La GBT n'est probablement pas nécessaire pour votre organisation à l'heure actuelle.
<b>3 à 6 réponses « Oui »</b>	Votre organisation a des problèmes relatifs aux talents, et il est possible d'y remédier via la GBT.
<b>Plus de 6 réponses « Oui »</b>	Votre organisation pourrait indéniablement tirer parti d'une démarche collective au moyen de la GBT.

**Si votre organisation fait partie de celles qui pourraient bénéficier de la GBT, l'étape suivante consiste à déterminer si vous êtes prêt à procéder. Pour réussir une initiative de GBT, vous devez être à même de répondre « Oui » à toutes les questions suivantes :**

1. La direction de haut niveau soutien-t-elle une initiative de GBT?
2. Existe-t-il un appui visant la collaboration avec d'autres employeurs de notre industrie afin de répondre aux préoccupations communes et de trouver des solutions pour améliorer le bassin de talents?
3. Sommes-nous prêts à concentrer nos efforts initiaux sur un ou deux postes clés considérés comme des « points névralgiques » pour le travail collaboratif?
4. Pouvons-nous désigner une ou plusieurs personnes de notre organisation comme responsables des efforts déployés pour la GBT pendant au moins les 12 prochains mois? (Cet engagement s'ajoute généralement à leurs tâches régulières.)
5. Pouvons-nous mobiliser suffisamment de moyens supplémentaires des RH et des opérations pour générer les données nécessaires à l'initiative de GBT (p. ex., postes nécessitant des heures supplémentaires, compétences spécifiques, qualifications et titres de compétences associés à ces postes, etc.)?



# Chapitre 5

## Stratégie de communication

### Le but du présent chapitre consiste à :

- Déterminer si votre organisation a besoin d'une stratégie de communication pour soutenir la mise en œuvre de son plan de relève
- Fournir une référence rapide pour réaliser un plan de communications internes

***Le mécanisme qui rendra possible une telle cohésion est sans contredit la communication. Mais il ne suffit pas de divulguer les renseignements relatifs à votre plan de relève.***



## 5.1 Pourquoi la communication est-elle importante

**Le succès de toute nouvelle stratégie d'entreprise dépend en fin de compte des employés qui seront responsables de la réalisation de ses objectifs. Pourtant, les gens peuvent réagir à un changement organisationnel à grande échelle de façons différentes, et parfois même, de manière inattendue.**

Le succès de toute nouvelle stratégie d'entreprise dépend en fin de compte des employés qui seront responsables de la réalisation de ses objectifs. Pourtant, les gens peuvent réagir à un changement organisationnel à grande échelle de façons différentes, et parfois même, de manière inattendue. Par exemple, certaines personnes ne seront pas du tout au courant des changements proposés. D'autres résisteront activement ou iront jusqu'à nier les changements à venir. D'aucuns pourraient éventuellement soutenir les changements, mais en insistant sur le fait que leurs propres idées constituent la seule bonne façon de procéder.

Lorsqu'une entreprise met à exécution son plan de relève pour la première fois, les spécialistes des RH doivent comprendre comment les personnes à la grandeur de l'organisation y réagiront. Forts de ce savoir, ils doivent s'efforcer de rallier les parties prenantes indispensables au succès du plan, de façon à ce qu'elles ne soient plus en position d'ignorance ou de déni et qu'elles adhèrent pleinement au concept.

Le mécanisme qui rendra possible une telle cohésion est sans contredit la communication. Mais il ne suffit pas de divulguer les renseignements relatifs à

votre plan de relève. Pour rallier des appuis à l'égard du plan, les activités de communication doivent correspondre aux besoins d'information de votre public cible. Si ce n'est pas le cas, vous n'obtiendrez probablement pas les résultats que vous souhaitez.

À titre d'exemple, songez à ce qui arriverait si vous envoyiez un courriel détaillé sur la valeur de la gestion de la relève à des cadres supérieurs qui ont déjà exprimé leur appui au programme. Il n'y a aucune valeur à éduquer davantage ce groupe – un tel courriel pourrait plutôt les frustrer. Ils préféreraient sans doute découvrir les progrès actuels du programme et les gestes à poser pour soutenir sa mise en œuvre.

Dans cet esprit, les activités de communication prévues devraient inclure :

- Une reconnaissance de l'expérience du public cible par rapport à la stratégie proposée et les changements possibles qui en découlent
- Un énoncé clair des résultats attendus
- Les actions requises ou les prochaines étapes (ainsi que les ressources disponibles pour aider le public cible à agir en ce sens)
- Une reconnaissance des contributions apportées par le public cible jusqu'à présent

## 5.2 Comment les gens réagissent-ils à de nouvelles informations

**Au moment de planifier des activités de communication pour un public précis, il est essentiel de comprendre les différentes réactions que votre message pourrait susciter.**

Lorsque vous confrontez les gens à de nouvelles demandes pour la première fois, ils traitent inconsciemment l'information et réagissent d'une des quatre façons suivantes :

- Ignorance pluraliste
- Résistance passive
- Adoption rapide et exploration de nouvelles idées
- Adhésion et engagement

### Ignorance pluraliste

L'ignorance pluraliste se produit lorsque les dirigeants, les gestionnaires et les employés rejettent publiquement une nouvelle idée; il est possible qu'ils la soutiennent en privé, mais ils présumant (souvent à tort) que tout le monde la rejettera également. Les gens ont peur d'agir différemment parce que cela pourrait aboutir à de mauvais résultats, mais ce faisant, les entreprises continuent parfois de soutenir des stratégies vouées à l'échec.

### Une stratégie en communications qui s'avère payante pour lutter contre l'ignorance pluraliste implique :

- Connaître le public cible et repérer qui pourrait être enclin à l'ignorance pluraliste
- Reconnaître la possibilité de l'ignorance pluraliste chez les pairs
- Fournir des renseignements relatifs au processus de planification de la relève et faire valoir ses avantages
- Inviter les gens à poser des questions ou à parler à des collègues qui soutiennent la stratégie de planification de la relève
- Cerner les « adhérents pionniers » ou les premiers adeptes qui sont respectés et influents

auprès de leurs pairs, et voir avec eux s'ils sont disposés à communiquer les spécificités du plan à leurs collègues

Rendre disponible une Foire aux questions via le réseau interne de l'entreprise peut également s'avérer utile pour combattre l'ignorance pluraliste.

### Résistance passive

La résistance passive se produit lorsque les gens manifestent une réticence à soutenir et à se conformer aux changements proposés; par exemple, en remettant en question (en privé) les raisons d'apporter des changements, en ne respectant pas les délais ou en évitant d'accomplir des tâches en temps voulu. Dans de nombreux cas, il s'agit là d'une réaction inconsciente. Ce n'est pas que les gens décident sciemment de ne pas collaborer, mais souvent, ils n'ont pas accepté aux niveaux mental et émotionnel les changements comme étant des motifs valables pour modifier les pratiques déjà en place.

### Les activités de communication qui aident à faire front à la résistance vont comme suit :

- Fournir des renseignements sur les changements proposés
- Énoncer les attentes en matière de conformité
- Inviter les gens à poser des questions et communiquer ce qui les préoccupe
- Demander aux gestionnaires d'envoyer des messages pré-écrits à leurs équipes
- Demander aux gestionnaires et dirigeants de participer à la présentation d'exposés pour l'organisation

## Adoption rapide et exploration de nouvelles idées

Les adhérents pionniers sont les personnes qui utilisent de nouveaux processus ou des idées avant les autres dans l'organisation. Bien que très appréciée, l'adoption rapide peut aussi être très perturbatrice si elle n'est pas gérée correctement. Parce qu'il y a beaucoup d'apprentissage effectué par essais et erreurs, les premiers adeptes peuvent sembler mal organisés ou pas suffisamment préparés lorsqu'ils tentent de mettre en œuvre de nouvelles idées. Et bien qu'ils puissent être emballés par ces possibilités, ils risquent de se retrouver à explorer des champs d'application qui n'ont pas eu assez de temps pour véritablement prendre corps. Les chefs de projet pourraient considérer les premiers adeptes comme problématiques, car ils peuvent poser trop de questions et avoir un trop grand nombre d'idées, ce qui les éloigne de la stratégie et du plan en général.

### Les mécanismes de communication visant à gérer ce comportement exploratoire et à le transformer en actions concrètes qui soutiendront le processus de planification de la relève comprennent :

- Fournir des plans et des calendriers de mise en œuvre détaillés qui énoncent les objectifs immédiats, à moyen et à long terme
- Inviter les gens à des séances de groupe de discussion en vue d'améliorer les plans actuels
- Fournir des messages qui invitent les premiers adeptes à partager leurs apprentissages, en particulier avec ceux qui sont moins disposés à essayer de nouvelles choses
- Demander au groupe débordant d'idées de « vider la question » sur le sujet ensemble, en expliquant comment ils utiliseraient le plan de la relève pour améliorer les enjeux de dotation à l'avenir – y compris les ressources dont ils auraient besoin pour mettre en œuvre leurs plans et les échéanciers possibles – et ce, afin de leur permettre de mieux saisir pourquoi les plans de

mise en œuvre à court terme devraient recevoir toute l'attention en premier

## Adhésion et engagement

Il s'agit là de la situation visée : les gestionnaires et les employés ont adopté les nouvelles pratiques en matière de planification de la relève et se concentrent sur l'exécution du travail, tandis que les hauts dirigeants acceptent de piloter la planification de la relève de l'entreprise et comprennent comment gérer les exigences en matière de compétences essentielles.

Les personnes de ce groupe sont prêtes à montrer à leurs pairs la valeur de la planification de la relève. Cela signifie qu'elles apportent de l'aide aux autres pour faciliter le partage de leurs connaissances et leurs compétences au sein de leurs propres équipes, afin de soutenir les unités opérationnelles qui ont encore du mal à tirer le meilleur parti du processus de planification de la relève. Les gestionnaires s'engagent à livrer leurs plans à temps en travaillant avec leurs équipes pour compiler des données validées et pertinentes, et les employés et les successeurs éventuels acceptent la planification de la relève comme un outil utile pour partager et gérer leur carrière.

### Il n'est plus nécessaire de convaincre ce groupe de l'importance de la gestion de la succession. Ils ont plutôt besoin de renseignements relatifs aux éléments suivants :

- Des avertissements rapides sur le travail qu'ils doivent accomplir
- L'état (y compris les progrès et la qualité) des travaux de planification de la relève au sein de leurs unités
- Des conseils sur la façon d'utiliser l'information relative à la planification de la relève pour améliorer leur milieu de travail
- Une confirmation et reconnaissance du rôle qu'ils jouent dans la planification de la relève au sein de l'entreprise

# Feuille de travail 5

## Planification des communications

### Objectif :

Aider les facilitateurs et les responsables du processus de planification de la relève à :

- Repérer les groupes de parties prenantes à cibler pour les communications
- Définir les réactions des parties prenantes à l'égard de la stratégie et des pratiques de planification de la relève au sein de l'entreprise
- Élaborer des messages et du contenu pour donner lieu à des communications efficaces

### Directives :

- Utiliser la feuille de travail pour définir les différents éléments de la stratégie de communication.
- Désigner les meilleurs expéditeurs pour communiquer.
- Fournir le plan de communication et le message aux expéditeurs responsables et obtenir de l'aide au moment de la mise en œuvre.

### Feuille de travail :

1. Déterminer les publics cibles de vos communications relativement à la planification de la relève. Qui devez-vous sensibiliser par le biais de vos communications?

*Exemples : L'équipe de direction, les personnes qui ne terminent pas leurs plans de succession à temps.*

2. Comment les gens réagiront-ils à la planification de la relève? Pouvez-vous nommer des comportements qui se produisent souvent dans le groupe en général – ou y a-t-il des personnes en particulier dans le groupe avec qui il serait important de discuter individuellement? Utilisez les renseignements fournis dans ce guide et à la fin de cette feuille de travail pour analyser vos publics cibles.

#### **Comportements d'ignorance pluraliste au sein de ce groupe :**

*Énumérez les comportements et estimez le pourcentage de personnes au sein du groupe qui les démontre.*

**Comportements de résistance passive au sein de ce groupe :**

*Énumérez les comportements et estimez le pourcentage de personnes au sein du groupe qui les démontre.*

**Comportements d'adhérents pionniers au sein de ce groupe :**

*Énumérez les comportements et estimez le pourcentage de personnes au sein du groupe qui les démontre.*

**Comportements d'adhésion et d'engagement au sein de ce groupe :**

*Énumérez les comportements et estimez le pourcentage de personnes au sein du groupe qui les démontre.*

3. Un seul message suffira-t-il? Ou est-ce que la complexité des comportements au sein du groupe nécessite des messages personnalisés et des tactiques de communication différentes?

4. Utilisez le guide de référence rapide de la présente feuille de travail pour vous aider à élaborer votre message.

5. Qui seront les responsables des communications pouvant s'assurer que le message aura l'incidence voulue auprès des publics cibles?

# Guide de référence rapide pour relier les communications requises à des cibles précises :

Group Cible	Équipe de cadres supérieurs			
Cadres intermédiaires	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas terminer les étapes de planification.</li> <li>Ne pas demander de soutien.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmer la valeur ajoutée pour l'entreprise.</li> <li>Réitérer le rôle du gestionnaire dans le processus.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se plaindre du temps et des efforts à déployer.</li> <li>Remettre en question la valeur.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître leurs préoccupations.</li> <li>Communiquer les conséquences du manque de responsabilisation.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas utiliser les processus.</li> <li>Agir comme bon lui semble.</li> <li>Aucune communication.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir les détails du plan.</li> <li>Obtenir leurs plans et examiner leurs processus.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les plans pour aborder la planification du personnel à long terme.</li> <li>Former les employés pour accéder à d'autres postes à l'extérieur du département</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des détails sur les paramètres du programme.</li> </ul>
Employés	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune connaissance de la gestion de la relève.</li> <li>Impossible de trouver la valeur associée.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un aperçu de la planification de la relève.</li> <li>Proposer des façons de participer.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se sentir exclu du programme.</li> <li>Afficher une méfiance manifeste.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réitérer les avantages.</li> <li>Suggérer des façons de participer.</li> <li>Envisager des groupes de discussion.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Montrer de l'intérêt pour la planification de la relève.</li> <li>Attentes irréalistes.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir les détails du plan.</li> <li>Répondre aux questions fréquemment posées.</li> </ul>	<p><b>Comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien comprendre le programme.</li> <li>Fournir volontairement des renseignements sur les aspirations de carrière.</li> </ul> <p><b>Message :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une feuille de route pour guider le plan de carrière.</li> </ul>
	Ignorance pluraliste	Résistance passive	Adoption rapide	Adhésion et engagement

## Réactions au plan proposé

# Références

- Arcand, A. (2020). 2020 Management Issues Survey. Manufacturiers et Exportateurs du Canada. Extrait de : [https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2020/12/CME-MEC\\_MIS-Survey-Report-2020.pdf](https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2020/12/CME-MEC_MIS-Survey-Report-2020.pdf)
- Beer, M., Finnstrom, M., et Schrader, D. (2016). Why leadership training fails—and what to do about it. *Harvard Business Review*, octobre 2016, 50–57. Extrait de : <https://hbr.org/2016/10/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2020). Postes vacants au 4T de 2019 : 434 000 emplois à pourvoir dans le secteur privé au pays. Extrait de : <https://www.cfib-fcei.ca/fr/media/postes-vacants-au-4t-de-2019-434-000-emplois-pourvoir-dans-le-secteur-prive-au-pays-123-500>
- Charan, R., Barton, D., et Carey, D. (2018). Talent wins: The new playbook for putting people first. *Harvard Business Review*.
- Clear Review. (2020). What is an effective performance management system? Extrait de : <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management>
- Ressources humaines, industrie électrique du Canada. (2020). La transformation du travail : l'incidence de la technologie. Extrait de : <https://electricityhr.ca/fr/resources/la-transformation-du-travail/>
- Ressources humaines, industrie électrique du Canada. (2017). Main-d'œuvre en mouvement : Information sur le marché du travail, 2017–2022. Extrait de : <https://electricityhr.ca/product/workforce-in-motion-2017-labour-market-information-study>
- Conseil sectoriel de l'électricité. (2008). Rapport final Pratiques exemplaires et outils de planification de la relève pour le secteur canadien de l'électricité et des énergies renouvelables. Extrait de : <https://electricityhr.ca/wp-content/uploads/2020/01/Succession-Planning-Final-Report-French-EHRC.pdf>
- Estrada, S. (2020). Why succession planning with a D&I focus supports business continuity. *HR Dive*. Extrait de : <https://www.hrdiver.com/news/succession-planning--diversity-inclusion-business-continuity/583617/>
- Gartner. (2020). Gartner identifies the top five succession risks that derail organizations' leadership strategies. Extrait de : <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-16-gartner-identifies-the-top-five-succession-risks-that>
- Insperty. (sans date). Beginner's guide to succession planning: Steps and processes. Extrait de : <https://www.insperty.com/blog/succession-planning>
- Institute for Management Development. (sans date). Succession planning models: Ensuring leadership continuity with effective succession planning models. Extrait de : <https://www.imd.org/lfb/focused-reflections/succession-planning-models>
- Knowles, M. (sans date). 9 big problems with McKinsey 9 box grid for talent in SMEs. *Structured Learning Solutions*. Extrait de : <https://structuredlearningsolutions.co.uk/9-big-problems-with-mckinsey-9-box-grid-for-talent-in-smes/>
- Merriam-Webster. (2021). Passive resistance. Extrait de : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/passive%20resistance>
- Molavi, N. (2019). Powering up the energy, utilities and resource workforce: Upskilling initiatives can help companies address the skills gap.

PwC: Extrait de : <https://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-resources/publications/powering-up-the-energy--utilities-and-resources-workforce.html>

Organisation de coopération et de développement économique. (2019). Niveau de formation des adultes. Extrait de : <https://data.oecd.org/fr/eduatt/niveau-de-formation-des-adultes.htm>

Prentice, D. (2007). Pluralistic ignorance. R. Baumeister et K. Vohs (Éds.), Encyclopedia of Social Psychology. Sage Publications.

Riani, A. (2020). How to identify your startup early adopters. Forbes. Extrait de : <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/08/06/how-to-identify-your-startup-early-adopters/?sh=81e6ff851d0a>

Roach, C. (2019). Canada's labour market crisis: Shortage of skills or labour? David Aplin Group. Extrait de : <https://www.aplin.com/blog/canada-labour-market-skills-shortage>

Rosenthal, J., Rouch, K., Monahan, K., et Doherty, M. (2018). The holy grail of effective leadership succession planning: How to overcome the succession planning paradox. Deloitte Insights. Extrait de : [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4772\\_Leadership-succession/DI\\_Succession-planning.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4772_Leadership-succession/DI_Succession-planning.pdf)

Society for Human Resource Management. (sans date). Engaging in succession planning. Extrait de : <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/engaginginsuccessionplanning.aspx>

Tanner, W. (2017). Here's how to get employees to take ownership over their work. Modern Manager. Extrait de : <https://medium.com/@warrentanner/heres-how-you-get-employees-to-take-ownership-over-their-work-ebef1f7ebf508#>

Tucker, C., Wycoff, T., et Green, J. (2016). Blended learning in action: A practical guide toward sustainable change. Corwin Press.

U.S. Chamber of Commerce Foundation. (sans date). Talent Pipeline Management Initiative. Extrait de : <https://www.uschamberfoundation.org/talent-pipeline-management>

Zachary, L. (2011). The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships (2e éd.). Jossey-Bass.

# Remerciements

## Comité directeur du projet :

Nous souhaitons exprimer notre gratitude ainsi que notre reconnaissance aux personnes énumérées qui ont participé au Comité directeur.

### **Shelagh Ell**

Président du comité directeur

Directrice, Acquisition de talents, Gestion des talents et pensions et avantages sociaux  
ATCO

### **Teisha Iglesias**

Gestionnaire des talents, des partenaires et de l'inclusion

Opérateur du système électrique d'Alberta (AESO)

### **Nicole Patey**

Directrice, stratégies de gestion des talents et partenariats d'affaires dans le domaine des RH  
ENMAX Corporation

### **Jennifer Leonard**

Gestionnaire des talents

FortisAlberta Inc.

### **Marcia Perry**

Directrice générale, gestion des personnes et des talents

TransAlta

### **Angela Bourbonnais**

Gestionnaire principale, engagement et perfectionnement des personnes

Capital Power

### **Michelle Branigan**

Directrice générale

Ressources humaines, industrie électrique du Canada

### **Mark Chapeskie**

Vice-président, développement de programmes

Ressources humaines, industrie électrique du Canada

### **Anita Gara**

Gestionnaire de projets

Ressources humaines, industrie électrique du Canada



RESSOURCES  
HUMAINES, INDUSTRIE

électricité

DU CANADA

Fondé par

Canada 

Alberta 

**La province de l'Alberta travaille en partenariat avec le gouvernement du Canada pour offrir des programmes et des services de soutien à l'emploi.**