

Université de Montréal

La planification de la relève chez ABC

par :
Lucie Carrière

École des Relations Industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise es Sciences
en Relations Industrielles

Avril 2007

©, Lucie Carrière, 2007



HD
4815
U54
2007
V.012

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
La planification de la relève chez ABC

présenté par :
Lucie Carrière

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

.....
Gilles Guérin
président-rapporteur

.....
Tania Saba
directeur de recherche

.....
Delphine Van Hoorebeke
membre du jury

Le résumé en français et les mots clés en français

Dans le cadre de ce mémoire, nous procédons à une étude de cas qui consiste à décrire la gestion d'un plan de relève à travers ses grandes dimensions : sa nature, les activités RH qui y sont intégrées et les rôles, les responsabilités et les compétences de professionnels RH qui y sont affectés. Notre revue de littérature contient une description de la planification de la relève, soit le contexte dans lequel elle évolue, la définition et son importance, les éléments qui la composent, l'évolution des différents modèles, les activités RH qui lui sont associées, les rôles, les responsabilités et les compétences de professionnels RH.

Pour ce mémoire, nous poursuivons trois objectifs. Premièrement, il s'agit de vérifier à quel modèle correspond celui d'ABC et si les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à celles identifiées dans les écrits. Deuxièmement, nous vérifions dans quelle mesure nous pouvons constater un meilleur arrimage entre les activités de GRH dans le but de procéder à une planification de la relève. Troisièmement, nous vérifions dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

Mots clés français

Gestion

Plan

Planification

Processus

Programme

Relève

Succession

Successeur

Le résumé en anglais et les mots clés en anglais

Within the framework of this report, we make a case study describing the management of a succession plan through its various stages: its nature, the integrated HR activities and the roles, the responsibilities and competencies of professionals RH who are affected there. Our literature review contains a description of the succession planning process, the context in which it evolves, its definition and its importance, the content elements, the evolution of the various models, the associated HR activities, the roles, the responsibilities and the competencies of HR professionals.

For this report, we pursue three goals. Firstly, we try to establish whether ABC's model and the stages followed in its development are in conformity with those identified in the writings. Secondly, we verify what point we can note a better alignment between the HR activities with an aim of carrying out a succession plan. Thirdly, we try to assess whether the implementation of a succession plan can affect the roles, the responsibilities and competencies of HR professionals.

Mots clés anglais

Management

Plan

Planning

Process

Program

Succession

Successor

La table des matières

Le résumé en français et les mots clés en français.....	iii
Le résumé en anglais et les mots clés en anglais	iv
La table des matières.....	v
La liste des figures	vi
La liste des tableaux	vii
La liste des abréviations.....	viii
Les remerciements.....	ix
Introduction	2
CHAPITRE I- LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
1.1 Le contexte de la planification de la relève	7
1.1.1 Les facteurs démographiques qui affectent la planification de la relève	7
1.1.2 Les facteurs organisationnels qui affectent la planification de la relève	13
1.2 La planification de la relève	15
1.2.1 Définition de la planification de la relève et son importance	15
1.2.2 Les éléments d'un programme de planification de la relève	16
1.3 Les modèles plus récents de planification de la relève	19
1.3.1 Des modèles traditionnels de planification de la relève aux modèles intégrés.....	20
1.3.2 Les cinq niveaux d'un programme de planification de la relève selon Sahl (1987).....	22
1.3.3 Les modèles de planification de la relève alignés sur la planification stratégique	23
1.3.4 Les modèles de planification de la relève qui intègrent la gestion des compétences ...	26
1.4 Les activités associées à la planification de la relève.....	33
1.5 Les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH	42
CHAPITRE II - LA PROBLÉMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE	48
2.1 La problématique de la recherche	48
2.2 La stratégie de recherche et les objectifs de mémoire	55
CHAPITRE III - LA MÉTHODOLOGIE.....	58
3.1 La méthode de cas	58
3.2 La méthode d'observation	60
CHAPITRE IV - L'ANALYSE DES RÉSULTATS	71
4.1 Le contexte de la planification de la relève chez ABC	71
4.2 La structure organisationnelle de la fonction RH.....	74
4.3 La planification de la relève chez ABC.....	77
4.4 Les activités RH associées à la planification de la relève	83
4.5 Les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels en RH	87
CHAPITRE V- LA DISCUSSION.....	91
5.1 Le type de modèle de planification de la relève chez ABC	91
5.2 Un meilleur arrimage des activités RH intégrées au plan de la relève.	98
5.3 L'effet de la mise en place du plan de relève sur les compétences des professionnels RH	108
Conclusion.....	117
Les sources documentaires	122
Les appendices (annexes).....	127

La liste des figures

Figure 1- La continuation des activités ressources humaines par Carrig, p. 285.....	14
Figure 2- Les quatre niveaux de génération de la planification de la relève de Joinson, p. 92.....	21
Figure 3- Le processus de planification de la relève d'ABC	78

La liste des tableaux

Tableau 1- Le modèle opératoire	64
---------------------------------------	----

La liste des abréviations

ABC : Nom confidentiel de l'organisation

CLC : Corporate Leadership Council

CSF : Conseil du Statut de la Femme

CNP : Code National des Professions

CV : Curriculum Vitae

DDI : Development Dimensions International

DRHC : Direction Ressources Humaines Canada

GRH : Gestion des ressources humaines

INO : Institut National d'Optique

MOSAIC : Multipurpose Occupational System Analysis Inventory-Closed-ended)

OPM : Occupational Analysis Methodology)

RE : Relations avec les employés

RH : Ressources humaines

HR : Human Resources

SIRH : Système d'information ressources humaines

T0 : Tier 0 (1^{er} niveau du processus global)

T1 : Tier 1 (2^e niveau du processus)

VP : Vice-président

Les remerciements

Je profite de l'occasion pour remercier tous ceux et celles qui nous ont aidées et encouragées à compléter ce travail de recherche au cours des dernières années. Je débute par mon directeur de mémoire, madame Tania Saba, pour sa patience, sa rigueur et sa grande très grande compétence en structure de texte. Pour toutes les deux, ce fût un grand défi et je suis très heureuse d'avoir eu l'opportunité de bénéficier de son expertise à la réalisation de ce mémoire. Je tiens aussi à remercier madame Delphine Van Hoorebeke et monsieur Gilles Guérin, qui sont membres du jury d'approbation d'un mémoire, pour leurs commentaires et recommandations afin d'améliorer la qualité et la valeur de ce projet de recherche.

Il aurait été très difficile de terminer un tel projet de recherche sans le très grand soutien de ma famille immédiate. Je tiens principalement à remercier mon mari Peter et ma fille Élisabeth qui ont fait preuve d'une très grande tolérance, de patience et de compréhension pour les nombreuses heures passées sur ce projet de recherche. Je souligne aussi le soutien de mes parents et les membres de ma famille. À cet effet, je tiens particulièrement à remercier ma sœur Brigitte pour toutes les heures passées à lire et relire ce projet de recherche afin de trouver et de corriger les erreurs de français, de grammaire et de syntaxe.

Je tiens aussi à remercier les représentants d'ABC pour le temps accordé aux entrevues, leur intérêt et le partage d'information et de documentation sur l'entreprise. Ce projet de recherche n'aurait pas eu lieu sans leur précieuse participation et collaboration. Un dernier remerciement pour le personnel de soutien administratif du programme de deuxième cycle, mesdames Marjolaine Gendron et Diane Mayer pour leur gentillesse, leur compréhension, leur soutien et les explications sur les procédures à suivre.

INTRODUCTION

Introduction

Au cours des dernières années, une multitude d'articles ont tenté d'expliquer l'importance que revêt la planification de la relève, notamment dans les organisations qui auront à affronter un grand nombre de défis sur les plans démographique, économique, politique et social. Des études comme celles de Mathieu (2001) font état de quelques enjeux importants que les organisations auront à relever. Ainsi dans une première étude réalisée en 1999, Mathieu indique que près de 55% des employés clés des entreprises envisagent de quitter leur organisation au cours de la prochaine année. Dans une deuxième étude effectuée auprès de cinq cent entreprises en 2000, Mathieu (2001) admet que l'attraction et la rétention de personnel qualifié figurent parmi les priorités de 61% des hauts dirigeants d'entreprise. Si l'on ajoute à cela, les départs massifs des baby-boomers pour la retraite, le défi du transfert intergénérationnel des savoirs, la profusion des nouvelles technologies, la fragilité de la loyauté des clients, des employés et des nouvelles générations, l'intérêt de recourir à une planification de la relève arrimée sur les objectifs organisationnels devient de plus en plus évident. Au cours des prochaines années, nul doute que la planification de la relève devra s'inscrire parmi les initiatives en ressources humaines (RH) les plus prioritaires à mettre en place dans les organisations.

Le choix et l'implantation d'un système de planification de la relève n'est une chose simple. D'abord, les écrits rapportent une variété de modèles de planification de la relève. Certains sont plus ou moins à des stades théoriques alors que d'autres sont de nature plus opérationnelle. Le choix du modèle et des étapes d'implantation n'est pas nécessairement évident. Ensuite, il faut admettre que la mise en place d'un plan de relève affecte les activités RH et exige des professionnels RH, de nouvelles compétences et l'exercice de nouveaux rôles.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous attardons à l'étude d'un plan de relève qui a été implanté dans une grande organisation que nous nommons ABC pour des raisons

de confidentialité. Nous procédons à une étude de cas qui nous permettra de décrire les grandes dimensions de l'activité de planification de la relève telle qu'elle a été conçue dans une organisation, notamment sa nature, les activités RH qui y sont intégrées et les rôles, les responsabilités et les compétences de professionnels RH qui y sont affectés.

Par cette recherche, nous poursuivons trois objectifs. Premièrement, il s'agit de vérifier à quel modèle correspond celui d'ABC et si les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à ceux identifiés dans les écrits. Deuxièmement, nous vérifions dans quelle mesure les activités RH ont été modifiées dans le but d'un meilleur arrimage avec la planification de la relève. Troisièmement, nous vérifions dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

Ce mémoire est constitué de cinq (5) chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons la revue de littérature qui traite du contexte de la planification de la relève, des éléments qui la compose, de l'évolution des différents modèles, des activités RH qui lui sont associées, des rôles et des compétences des professionnels RH. Le deuxième chapitre traitera de la problématique de recherche, de la stratégie, de la question de recherche et les objectifs de ce mémoire. Le troisième chapitre explique la méthodologie de la recherche. Nous avons essentiellement procédé à une étude de cas qui nous a permis de décrire et de faire l'analyse pratique d'un modèle de planification de la relève dans une entreprise canadienne, des activités RH qui y sont intégrées, des rôles et des compétences des professionnels RH. Nous expliquons également en détail la démarche qui a permis de recueillir les informations pertinentes ayant servi à l'analyse du cas d'ABC. Le quatrième chapitre décrit les résultats de l'analyse de cas chez ABC. Ainsi, nous présentons une description des défis que rencontre cette entreprise, de sa structure organisationnelle, de la fonction RH, du modèle de planification, de la structure organisationnelle RH, des activités RH, des rôles et des compétences des professionnels RH. Nous complétons avec une description détaillée du programme et du processus de planification de la relève chez ABC. Finalement, le cinquième et dernier chapitre est consacré à la discussion de nos résultats. Nous

cinquième et dernier chapitre est consacré à la discussion de nos résultats. Nous tentons de vérifier à quel modèle correspond celui d'ABC et si les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à celles identifiées dans les écrits. Dans un deuxième temps, nous examinons dans quelle mesure nous pouvons constater un changement dans les pratiques de GRH afin de les rendre plus utiles au processus de planification de la relève. Finalement, nous cherchons à vérifier dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH

CHAPITRE I-

LA REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE I- LA REVUE DE LITTÉRATURE

Depuis le début des années 80, les organisations doivent affronter des forces structurantes résultant de la progression de la mondialisation et de l'effet démographique. La mobilité du capital humain, l'évolution de la composition de la population active, l'accélération des changements technologiques, la concurrence de plus en plus forte et diversifiée et le pouvoir de l'actionnariat ont largement influencé le mode de gestion des entreprises (Foucher & Gosselin, 2004, p. 38). Parmi les nombreux défis auxquels les organisations doivent faire face pour survivre, se doter d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de s'adapter aux changements et aux orientations stratégiques de l'organisation est essentielle à l'atteinte de leurs objectifs financiers. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, la mise en place des plans de relève incluant de mécanismes permettant au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour faire davantage preuve de polyvalence, d'autonomie et d'adaptabilité facilitera l'attraction et la rétention d'employés talentueux (Foucher & Gosselin, 2004, p. 38).

Notre revue de littérature examine le contexte, l'importance et les mécanismes et systèmes associés à la planification de la relève. Nous présentons dans un premier temps, le contexte de la planification de la relève en décrivant les facteurs démographiques et les facteurs organisationnels qui influencent sa mise en œuvre dans les organisations. Dans un deuxième temps, nous abordons les écrits qui ont défini la planification de la relève et qui ont identifié les principaux éléments qui la constituent. Dans un troisième temps, étant donné l'évolution des modèles de planification à travers le temps, nous présentons les modèles les plus documentés et comparons leurs constituants. Nous terminons en examinant les activités RH associées à la planification de la relève ainsi que les rôles et les compétences des professionnels RH qui sont requis pour l'élaborer et la mettre en œuvre.

1.1 Le contexte de la planification de la relève

La globalisation des marchés, l'accroissement de la concurrence et les restructurations d'entreprises constituent de fortes pressions qui contraignent les organisations à adopter diverses stratégies dans le but d'atteindre leurs objectifs financiers. Les défis associés au fait d'attirer, de développer et de retenir les compétences demeurent sans doute des éléments clés permettant aux organisations de survivre dans un environnement fortement compétitif (Guérin et Wils, 1992). Planifier la relève devient un atout important et un processus utile à maîtriser par les organisations afin d'anticiper les besoins en main-d'œuvre et de fournir à l'organisation les compétences nécessaires à son fonctionnement (Béchet, 1999, Mathieu, 2001, Ridderstale, 2002). La planification de la relève est tributaire des facteurs démographiques et des facteurs organisationnels que nous allons examiner dans les prochaines sections.

1.1.1 Les facteurs démographiques qui affectent la planification de la relève

Nombreux sont les facteurs démographiques qui affectent la planification de la relève. Parmi ceux-ci, nous comptons le vieillissement de la population, l'émergence de nouvelles valeurs professionnelles, la féminisation qui continue de s'accroître dans les milieux de travail, le niveau plus élevé de scolarité et la diversité ethnique.

1.1.1.1 Le vieillissement de la population active

Selon Légaré (2004), le premier grand défi démographique auquel font face les organisations est occasionné par le vieillissement de la population active et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée découlant des départs massifs et anticipés à la retraite. Le phénomène ne se produit pas seulement ici, au Canada, mais s'observe également à travers les autres grands pays industrialisés.

Selon Légaré (2004), vers l'an 2035, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus au Québec passera de 12 % à 24 % en 30 ans. Au Canada, vers 2030, ces mêmes proportions seront atteintes en 40 ans, tandis qu'en France, nous parlons de 70 ans. Le Japon atteindra cette proportion seulement en 25 ans donc encore plus rapidement

qu'au Québec. Pour les États-Unis, la proportion de la population ayant 65 ans et plus passera à 24 % mais uniquement vers l'an 2050. Ainsi, même si le vieillissement de la population frappe la majorité des pays industrialisés, nous pouvons constater que le Québec se retrouvera avec une importante proportion de la population ayant 65 ans et plus assez rapidement, ce qui occasionne une préoccupation sociale importante.

Au fur et à mesure que la population vieillit, le bassin de main-d'œuvre disponible diminue. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2003), à partir de 2011, la décroissance de la main-d'œuvre au Québec occasionnera un déficit de travailleurs. Statistique Canada (2003) présente des projections plus pessimistes et affirme que le déclin de l'âge actif de la population sera plutôt vers 2009. Enfin, selon Emploi Québec (2003), le Québec aura, entre 2002 et 2006, 640 000 postes à combler dont 350 000 proviendront des départs à la retraite et 290 000 dûs à la création d'emploi.

En somme, Statistique Canada (2003) affirme que si le taux de retraite anticipée au cours de la prochaine décennie suit la tendance actuelle, nous pouvons anticiper un manque de main-d'œuvre qualifiée d'ici les sept prochaines années.

1.1.1.2 Les valeurs professionnelles

Dans le but de maintenir une main-d'œuvre adaptée à ses orientations stratégiques, l'entreprise tirerait avantage à mieux gérer les valeurs professionnelles pour ainsi favoriser le transfert de connaissances à l'intérieur de l'organisation. L'importance de reconnaître les différences intergénérationnelles devient primordiale dans l'élaboration des stratégies ressources humaines. Tel que mentionné, les valeurs des employés varient selon les attentes et les besoins de la catégorie à laquelle l'employé appartient. La littérature différencie les valeurs des employés selon trois grandes catégories. La première catégorie représente les baby-boomers (1946-1961), la deuxième est composée par la génération X (1961-1981) et la troisième catégorie réfère à la génération du nouveau millénaire (1982 et plus) (Smola & al, 2002, p. 364).

Les Baby-boomers (1946-1961) proviennent de la génération où la réalisation personnelle passe par le travail. Les principales valeurs réfèrent à la loyauté, au respect de l'autorité et à la reconnaissance des institutions sociales (Smola & al, 2002, p. 364). Ces valeurs se traduisent par la reconnaissance de certains comportements au travail, tels que la valorisation des longues heures de travail, l'attente d'une promotion, l'éthique professionnelle. La reconnaissance de l'entreprise se manifeste à l'égard des baby-boomers par l'attribution de promotions à des postes de haute direction. Les Baby-boomers recherchent davantage la sécurité d'emploi, la retraite, les avantages sociaux et le travail comme élément de valorisation sociale (Jurkeiwicz, 2000, p. 3).

La génération X (1961-1981), se distingue des baby-boomers. Les membres de cette génération considèrent que la reconnaissance personnelle passe par « mes besoins » avant tout. La principale valeur de la génération X se concentre principalement sur l'individualisme, car cette génération a grandi dans l'insécurité financière, familiale et sociale causées par les changements rapides, la diversité culturelle, l'accès rapide à l'information, les nouvelles technologies et le manque de traditions solides (Smola & al, 2002, p. 365).

Ces nouvelles valeurs se traduisent par un style de gestion qui privilégie une approche tactique de résolution de problèmes. Les plus jeunes accordent donc une plus grande importance à l'utilisation des nouvelles technologies au travail. Ils sont plus confortables avec la diversité culturelle, les tâches multiples et la compétition que leur génération précédente (Smola & al, 2002, p. 365). Ils accordent moins d'importance aux longues heures de travail, recherchent l'équilibre vie-travail et sont peu préoccupés par la retraite. Ils réclament des avantages sociaux et des horaires de travail flexibles. Ils recherchent la qualité de vie au travail, un salaire élevé et un service de garde en milieu de travail. (Jurkeiwicz, 2000, p. 3).

Les valeurs de la génération du nouveau millénaire (1982 et plus) présentent plusieurs similarités avec la génération X. Les principales différences entre les X et le nouveau

millénaire proviennent du fait qu'ils démontrent un plus grand intérêt pour le travail et s'impliquent davantage socialement que les X. Branchés sur Internet 24 heures sur 24, ils recherchent des salaires encore plus élevés que les X, des conditions de travail flexibles et ils expriment leur opinion plus ouvertement (Smola & al, 2002, p. 365).

Le Corporate Leadership Council (CLC) (2002) affirme que les employés ont besoin d'une plus grande flexibilité dans leurs conditions de travail. Puisque les besoins des diverses générations diffèrent, l'accommodation de l'employeur tourne principalement autour du besoin d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la demande grandissante d'horaires flexibles et de télétravail. De ces demandes d'accommodation, la notion de loyauté à l'entreprise et le sentiment d'appartenance n'ont pas la même connotation pour les différents groupes d'individus (Saba, 2003, p.22). Les organisations, afin de réussir à attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée, devront tenir compte de ces besoins.

1.1.1.3 La féminisation

Au cours des vingt dernières années, la composition des bassins de main-d'œuvre disponibles et potentiels s'est grandement transformée par l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail. En 1974 aux États-Unis, les femmes constituaient 39,5% de la main-d'œuvre totale, par rapport à 49,3% en 1998 (Smola & al, 2002, p. 369). Au Canada, la main-d'œuvre féminine représentait la moitié de la main-d'œuvre totale en 2004.

Selon Légaré (2004), 80 % des hommes font partie de la population active. Pour les femmes, cette proportion varie entre 30 % et 80 %, selon le groupe d'âge auquel elles appartiennent. Les femmes de plus de 40 ans représentent un plus grand pourcentage de la population active que les plus jeunes. Le modèle féminin ne semble pas se moduler au modèle masculin, mais l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, principalement chez les jeunes cohortes, coïncident avec l'émergence et l'augmentation du travail atypique.

Cette arrivée massive des femmes sur le marché du travail impose des changements dans la régulation du travail, principalement au niveau des normes du travail et de l'équité salariale. Ces changements se reflètent dans les clauses concernant le congé de maternité et parental, la présence au travail, la protection du statut de salarié, les jours fériés chômés payés, les congés annuels et les pauses durant le travail affectent la rémunération globale, les stratégies de recrutement et l'organisation du travail. Malgré certains efforts législatifs, ces clauses contenues dans la Loi sur les normes du travail n'améliorent pas les conditions des femmes puisque les femmes occupent une plus grande proportion des emplois temporaires, à temps partiels et sont faiblement syndiquées et rémunérées.

Selon le Conseil du Statut de la Femme (2002), environ 75 % des travailleurs au salaire minimum sont des femmes et les femmes composent 85 % de la main-d'œuvre du secteur des services. Or, c'est dans le secteur des services que l'on rencontre le plus grand nombre d'emplois atypiques au salaire minimum (CSF, 2002, p. 8). Tel que mentionné par Tremblay (2004), les gestionnaires jouent un rôle primordial dans la mise en place de pratiques de gestion davantage adaptées aux besoins des femmes et permettant d'améliorer les conditions associées aux emplois atypiques.

1.1.1.4 La scolarisation

Un autre facteur déterminant dans les plans de relève réside dans la hausse du niveau de scolarité. En 1974, aux États-Unis, les travailleurs de plus de vingt-cinq ans possédant un diplôme universitaire constituaient 16,0 % de la main-d'œuvre totale, par rapport à 26,0 % en 1998 (Wiley & Sons, 2002, p. 369). Au Canada, la main-d'œuvre de plus de vingt-cinq ans possédant un diplôme universitaire représente près du tiers de la population de travailleurs en 2004. Selon Légaré (2004) et Audet (2004), pour répondre à l'offre de services au cours des années à venir, les organisations devront être en mesure de prévoir les besoins associés à un niveau de scolarité plus élevé des différentes catégories de travailleurs.

La main-d'œuvre devient de plus en plus qualifiée et exigeante envers les organisations. Dans de nombreux domaines, les gens vont travailler davantage par choix pour un employeur et de moins en moins par obligation (Ulrich, 2001, p.14). Pour les organisations, attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée exigera de la part des professionnels RH beaucoup de créativité afin d'en arriver à implanter des pratiques qui puissent constituer une proposition à valeur ajoutée pour les professionnels et ainsi disposer d'une main-d'œuvre possédant le niveau d'éducation et les qualifications requises en vue de combler les postes actuels et futurs.

1.1.1.5 La diversité ethnique

Selon Foucher & Gosselin (2004), en raison de la diversité accrue de la main-d'œuvre disponible et des efforts entrepris pour renforcer la représentativité de cette diversité dans les organisations, le plan de relève devient de plus en plus critiques au contrôle des taux de représentativité et des risques de pénurie de main-d'œuvre à moyen et à long terme. En 1974 aux États-Unis, la main-d'œuvre totale comportait 10 % de minorités visibles par rapport à 17,3% en 1998, dont 10 % étaient des hispaniques (Smola & al, 2002, p. 369). Au Canada, la diversité ethnique est nettement plus élevée puisqu'elle représente près du quart de la population de travailleurs en 2004.

Au Québec, on retrouve une proportion d'immigrants de 15% tandis qu'elle est de 20 % pour le reste du Canada. Par contre, 30 % des immigrants qui sont arrivés au Québec entre 1961 et 1971 demeurent, par rapport à 57 % pour le reste du Canada. Les autres ont soit quitté le Québec ou sont décédés (Légaré, 2004, p. 16).

Dans certains cas, le recours aux immigrants qualifiés est facilité notamment dans certains organismes spécialisés. Par exemple en 2002, environ 20 % des nouveaux employés de l'Institut National d'Optique (INO) étaient des immigrants polonais, russes, américains ou écossais qui possèdent des compétences très peu disponibles parmi notre population de travailleurs. Dans d'autres cas, la reconnaissance des qualifications des immigrants et leur intégration dans le marché du travail est plus problématique (Fournier, Le Soleil, 2004).

Sur une note légèrement différente et selon Statistique Canada en 2002, le problème du rétrécissement des bassins de main-d'œuvre qualifiée pourrait en partie se résoudre par la globalisation des marchés offrant ainsi une main-d'œuvre diversifiée. Les compagnies devront alors recourir soit à du recrutement international, soit à l'embauche d'expatriés. En contrepartie, elles devront considérer la possibilité de recruter dans des régions éloignées ou encore, de s'installer dans des régions comportant davantage de risque de sécurité (CLC, 2002, p. 6).

Le plan de relève doit tenir compte de ces réalités en améliorant l'intégration des immigrants ou en ayant recours à une main-d'œuvre internationale dans le but de combler le déficit de compétences.

1.1.2 Les facteurs organisationnels qui affectent la planification de la relève

Outre les changements démographiques qui affectent la planification de la relève, certains facteurs organisationnels jouent un rôle déterminant sur la planification de la relève et affecte son implantation dans l'organisation. Ulrich (1997) et Young (1994) mentionnent que l'évolution technologique continuera de contribuer à accroître la vitesse et la nature non prévisible des changements organisationnels au cours des prochaines années (Ulrich, 1997, p1). La technologie donne aux employés et aux équipes de travail un accès facile et rapide à l'information, facilite son partage et influence le type de leadership que l'entreprise doit adopter afin d'attirer et de retenir une main-d'œuvre talentueuse.

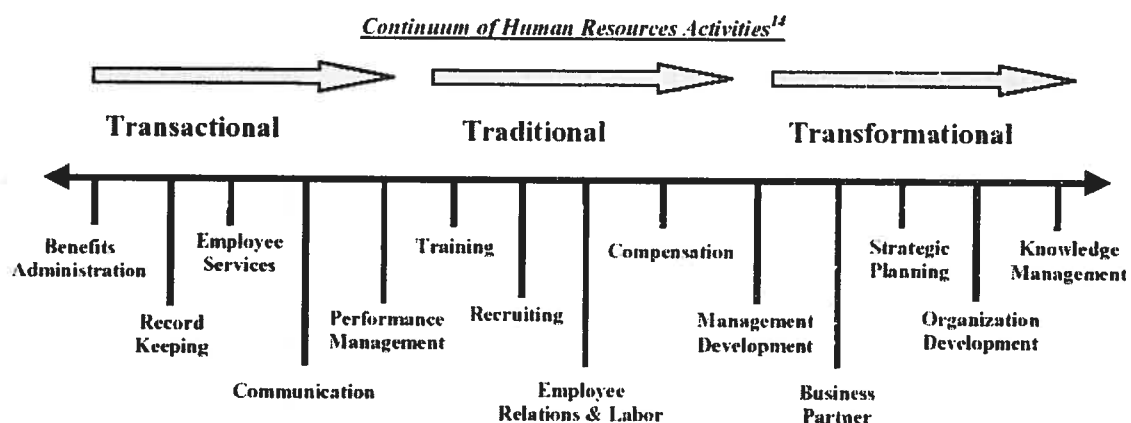
Béchet (1999) parle du phénomène de restructuration des dix dernières années et de l'aplanissement des structures hiérarchiques. Cette réduction de postes a pour conséquence de réduire sensiblement le bassin de cadres potentiels pouvant accéder à des postes plus stratégiques au cours des prochaines années. Cette situation crée donc une préoccupation majeure qui s'installe dans les entreprises, à savoir comment elles s'y prendront pour combler les postes clés au cours des prochaines années. Tous

s'entendent sur le fait que la planification de la relève s'avère être un facteur déterminant pour les entreprises sur le plan socioéconomique.

Guérin et Wils (2004) mentionnent que les changements organisationnels des dernières décennies amènent les organisations à se doter de stratégies répondant aux objectifs d'affaires de l'entreprise. Les activités RH sont appelées à changer pour tenir compte de l'environnement externe, de la structure, de la technologie, de la philosophie de gestion des dirigeants et des besoins et des aspirations des employés (Guérin & Wils, 2004, p. 673).

La représentation graphique de Carrig (1997) à la Figure 1 résume assez bien l'évolution au cours des dernières décennies des activités RH s'arrimant graduellement aux objectifs d'affaires des organisations. On y observe le passage du mode de gestion transactionnel et traditionnel (ex. : avantages sociaux, maintien des dossiers, services aux employés) pour évoluer vers le mode changement ou transformation, tel que le partenariat d'affaires, la planification stratégique ou le développement organisationnel.

Figure 1- La continuation des activités ressources humaines par Carrig, p. 285



Source: Ken Carrig, "Reshaping Human Resources for the Next Century—Lessons from a High Flying Airline," *Human Resource Management* (Summer 1997): 285.

Dans le même ordre d'idées que Carig (1997), afin d'assurer et de maintenir une bonne performance organisationnelle, Ulrich (2001) et Audet (2004) nous font part que les organisations devront mettre en place des mécanismes qui permettront aussi d'assurer le maintien et le transfert des connaissances entre les employés. La mise en place d'une bonne stratégie de gestion des connaissances permettra aux organisations de conserver leur mémoire corporative. Pour y arriver, les leaders RH devront recourir à une transformation organisationnelle profonde au niveau de la fonction RH, des activités RH s'y découlant et des nouvelles compétences des professionnels qui y sont rattachées et dans ce cadre-là, la planification de la relève occupe une place stratégique parmi les activités RH.

1.2 La planification de la relève

Dans cette sous-section, nous tenterons de définir ce qu'est la planification de la relève, de la distinguer de la planification stratégique des ressources humaines et d'identifier les éléments qui la composent.

1.2.1 Définition de la planification de la relève et son importance

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la planification de la relève et ont avancé des définitions qui convergent parfois sur certains éléments ou abordent la question sous un angle différent.

Cadieux et Lorrain (2004) définissent la planification de la relève comme « un processus dynamique dont les rôles et les fonctions du successeur et du prédécesseur évoluent de manière dépendante et imbriquée de façon à transférer la direction de l'entreprise et pour certains cas la propriété de l'entreprise » (Cadieux et Lorrain, 2004, p. 120). Le processus de planification de la relève est destiné à assurer le remplacement des postes de direction. Gosselin et Foucher (2004) stipulent que « la gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant pour but l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations » (Gosselin et Foucher, 2004, p.39).

Saba (2003) définit la planification de la relève comme « un outil essentiel à l'identification et au développement des talents pour assurer la continuité des organisations et l'atteinte des objectifs stratégiques. Le succès d'une bonne planification de la relève repose sur des procédures transparentes, crédibles et exemptes de jeux politiques. » (Saba, 2003, p 26). Giroux (2003) précise que « la planification de la relève est bien plus qu'une série d'interventions ponctuelles dans le but de combler des postes à recruter mais s'inscrit plutôt dans un exercice global de planification stratégique des besoins en main-d'œuvre » (Giroux, 2003, p. 3).

Parmi la variété des définitions qui tente d'expliquer et de définir ce qu'on entend par la planification de la relève, on retrouve des éléments qui se ressemblent ou qui se complètent. Que la planification de la relève serve à la transmission des pouvoirs et/ou des pouvoirs de propriété, ou des connaissances entre les générations, ou bien, à la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre, les auteurs reconnaissent son importante contribution à la réalisation des objectifs organisationnels à court et à long terme.

1.2.2 Les éléments d'un programme de planification de la relève

Saba (2003) mentionne que généralement, les écrits s'accordent pour reconnaître un certain nombre d'éléments critiques que l'on retrouve dans des programmes sophistiqués de planification de la relève. Entre autres, nous retrouvons dans l'ordre suivant : un énoncé de la vision stratégique, une base de données informatisée à partir de laquelle il est possible d'identifier les candidats prometteurs. S'y ajouteront des canaux de communication ouverts et favorisant la transparence, le soutien des gestionnaires pour aider à l'identification des employés à haut potentiel, un système fiable servant à identifier les candidats et un système de reconnaissance des gestionnaires qui participent à la promotion de la carrière de leurs employés, des plans de développement des compétences, une rétroaction constante et un système d'évaluation des processus mis en place (Saba, 2003, p. 20).

Pour Maruca (2003) un programme de planification de la relève doit contenir les éléments suivants et suivre l'ordre suivant. L'implication visible de la haute direction et du président, l'imputabilité des gestionnaires à l'identification et au développement des candidats à la relève, un processus simple, flexible et en ligne avec le plan stratégique. De plus, s'ajouteront au processus de planification de la relève, la détermination des compétences des postes ciblés, l'identification des candidats qui doit reposer sur une évaluation objective de leurs compétences, l'accent mis sur de nouvelles affectations ou des projets pour développer les candidats et l'intégration du processus de planification de la relève aux autres systèmes de ressources humaines (évaluation du rendement, rémunération, gestion de carrière, etc.) (Maruca, 2003, p2).

Saba (2003) mentionne, de plus, qu'un plan de relève doit prendre en considération les réalités démographiques, il doit concilier des différences individuelles et composer avec des milieux imprévisibles.» (Saba, 2003, p26) ». Bourhis & al. (2004) mentionnent que la planification ne peut se limiter au remplacement des individus, mais doit s'accompagner d'un transfert intergénérationnel des savoirs. Il est important pour les organisations d'avoir une bonne connaissance des postes critiques, des vacances anticipées des postes et des candidats potentiels à la relève.

De plus, le programme doit permettre de préparer un bassin de candidats à la relève qui puisse répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation. D'ailleurs, il doit aussi favoriser une meilleure connaissance de la population des employés en ce qui a trait à leur intérêt et/ou leur potentiel de relève. Finalement, le processus doit permettre de favoriser parallèlement le développement des cadres de l'organisation (Bourhis & al, 2004, p.). Parmi les éléments que doit contenir un plan de relève figure la gestion des compétences (Saba, 2003, et Sahl, 1987).

Le CLC (2002) souligne également l'importance, dans le développement des compétences de la main-d'œuvre, de s'assurer que le développement des cadres s'aligne à la stratégie d'affaires, aux compétences corporatives et aux valeurs de

l'organisation et ainsi rencontrer les objectifs financiers. Pour débiter, il s'agit de recueillir les stratégies et les valeurs de l'entreprise. À ceci s'ajoute les compétences corporatives, sur lesquels se greffent et se rattachent les attributs de leadership recherchés. Une fois ces trois étapes complétées, il ne reste qu'à intégrer les plans de développement des gestionnaires conformément aux plans de relève et de mesurer la performance des gestionnaires en poste (CLC, 2002, p11).

Un dernier élément crucial de la planification de la relève est la mesure. La mesure de la qualité du plan de relève correspond à une caractéristique importante mentionnée dans les écrits. Au cours de la section sur les activités RH associées à la planification de la relève, nous élaborons davantage sur la mesure et présentons des indicateurs associés.

1.2.3 La différence entre la planification de la relève et la planification stratégique

Les plans de relève ont jusqu'à récemment été principalement destinés à identifier les remplacements et se distinguaient des plans stratégiques. On retrouve dans les écrits plus récents un grand rapprochement entre la planification de la relève et la planification stratégique que jusqu'à un certain point, certains démontrent une confusion de plus en plus grande entre les deux ou un rapprochement.

Selon Guérin (2004), la planification stratégique en gestion des ressources humaines est considérée comme un élément critique visant à faciliter la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise et à sa mise en place. Un élément indispensable dans la planification stratégique est l'inclusion et le déploiement de la stratégie RH. Dans le même ordre d'idées, le CLC (2003) et Giroux (2003) mentionnent que la planification stratégique ne peut se faire sans la mise en place d'une stratégie RH alignée aux objectifs corporatifs d'affaires. Pour le CLC (2003), la planification stratégique permet de déterminer plus spécifiquement les plans de formation et les compétences à recruter à l'extérieur de l'organisation (CLC, 2000, p. 36).

Giroux (2003) et Sullivan (2002) s'entendent qu'une composante de la planification stratégique est la planification de la main-d'œuvre. Pour Giroux (2003), la planification de la main-d'œuvre est un outil d'analyse critique des facteurs internes et externes de la planification stratégique. L'analyse des facteurs internes de la main-d'œuvre et l'analyse des facteurs externes de la disponibilité de la main-d'œuvre conduisent à la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre puisqu'elle facilite la réalisation et la mise en place de la vision stratégique de l'entreprise et que le plan d'actions résultant de cet exercice servira à l'atteinte des objectifs financiers.

Dans le but d'avoir une démarche plus globale de la planification de la relève, de nombreux chercheurs, tels que Sullivan (2002), Rodgers (2002) et McGee (2002) ont déjà fait mention de l'importance de la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre dans la planification de la relève. Il va sans dire que la planification de la relève est un exercice dynamique qui doit tenir compte des facteurs de mouvement internes et externes de disponibilité de la main-d'œuvre. Ainsi, du fait qu'elle doit tenir compte de l'analyse des facteurs de mouvement internes et externes de disponibilité de la main-d'œuvre, il devient très difficile de séparer la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre de la planification de la relève car ces deux activités font partie de la gestion de la relève. Ces deux activités pourraient même à la limite être fusionnées.

1.3 Les modèles plus récents de planification de la relève

Plusieurs modèles se sont attardés à expliquer les étapes d'un plan de relève. Certains plus traditionnels regroupent les éléments précédemment cités et d'autres plus récents intègrent la planification de la relève et la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre. Un courant encore plus récent met l'accent sur l'importance de tenir compte de la gestion des compétences au sein de la planification de la relève.

Dans cette section, nous présentons d'abord l'évolution des modèles de planification de la relève en nous inspirant des travaux de Joinson (1998). Ensuite, nous traitons des trois catégories de planification de la relève. La première catégorie comprend le

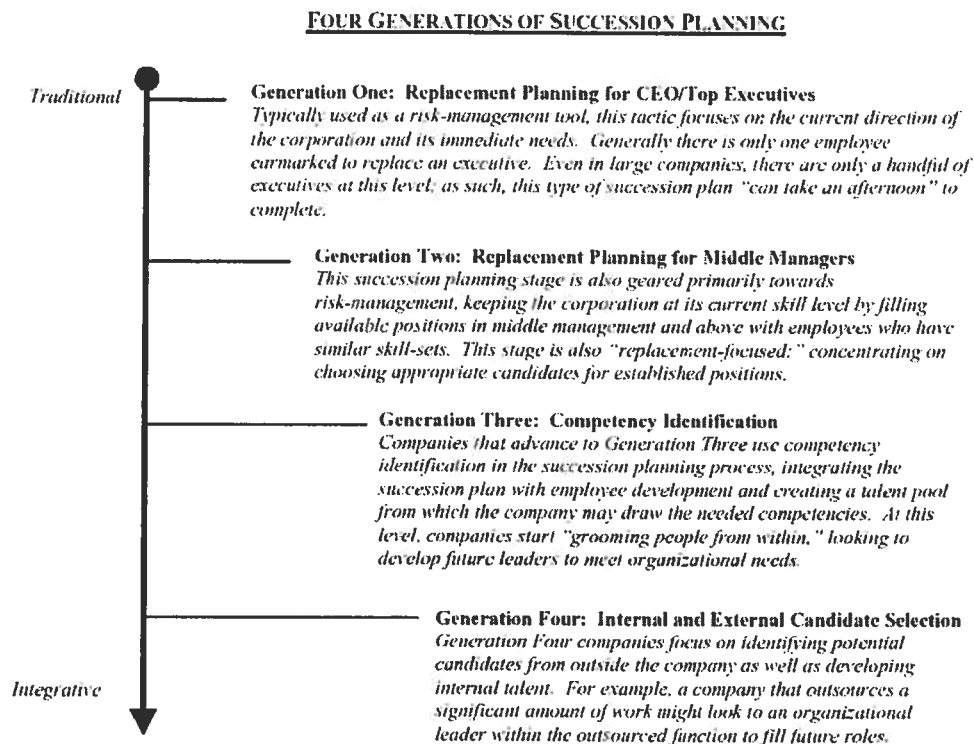
modèle de Sahl (1987). Pour la deuxième catégorie, nous avons répertorié deux modèles de planification de la relève alignés à la planification stratégique. Il s'agit des modèles de Giroux (2003) et du CLC (2003). La troisième catégorie de modèle intègre la gestion des compétences et nous en avons répertorié deux. Il s'agit des modèles MOSAIC de Rodriguez & al (2002) complété de son équivalent canadien le Code National des Professions CNP (2001) et « Brand Leadership » de Ulrich (2003).

1.3.1 Des modèles traditionnels de planification de la relève aux modèles intégrés

Les écrits attribuent à Joinson (1998) une classification qui permet d'illustrer le passage des modèles traditionnels de planification de la relève aux modèles plus intégrés. Nous examinons cette classification. Le modèle de Joinson (1998) représente l'évolution des programmes de planification de la relève à travers quatre niveaux représentant chacun une génération de modèle. La représentation de ces quatre générations se répartit sur un axe décrivant le passage des modèles traditionnels aux modèles intégrés.

La première génération représente les actions entreprises en vue du remplacement du président et de la haute direction. La deuxième génération, en plus du remplacement du président, vise à mettre en place un système de remplacement des cadres intermédiaires. La troisième génération permet l'identification des compétences disponibles dans l'entreprise en vue de la création de bassins de successeurs. Finalement, la quatrième génération tient compte des éléments des trois premières générations et prévoit des systèmes de planification de la relève qui tiennent compte à la fois des marchés internes et externes (Joinson, 1998, p.92) (figure 23).

Figure 2- Les quatre niveaux de génération de la planification de la relève de Joinson, p. 92.



Sur l'axe tracé par Joinson (1998), les deux premières générations correspondent à des modèles dits traditionnels. En effet, la première génération permet d'identifier un seul remplaçant, prêt immédiatement, pour le poste de président et pour chaque membre de la haute direction.

La deuxième génération de modèle de planification de la relève inclut, en plus d'intégrer les éléments du premier niveau, un plus grand bassin de successeurs se retrouvant parmi les cadres intermédiaires. Ce niveau de génération répond au besoin de gérer les risques à court terme. La principale différence avec le premier niveau est que la planification tient compte d'un bassin plus large de gestionnaires. Par contre, seuls les remplaçants immédiats des gestionnaires occupant les postes actuels sont identifiés, ce qui permet de maintenir le niveau de connaissance et d'expertise actuel de l'entreprise.

Les générations trois et quatre correspondent à des modèles de planification de la relève qui sont plus intégrateurs. On constate que la troisième génération se différencie des deux premières générations de modèles traditionnels et se situe plus près d'un modèle intégré qui fait du développement des compétences et de la mise en place de programme de développement des compétences une composante importante de la planification de la relève. Cette troisième génération vise à permettre la description des compétences requises à la réalisation de la stratégie de l'entreprise et à constituer des bassins de relève pour les postes actuels et à venir, en intégrant les activités de développement des compétences en vue de combler les postes actuels et futurs.

La quatrième génération fait référence à des plans de relève dans lesquels sont prévus des mécanismes visant la sélection à la fois interne et externe des candidats. Ce dernier niveau de modèle permet à l'entreprise, en plus de développer son talent à l'interne, d'aller à l'extérieur pour combler certains postes futurs.

Rothwell (1998) mentionne que la majorité des compagnies identifiées parmi les 500 meilleures entreprises avait adopté des systèmes s'apparentant à ceux de la troisième génération (Joinson, 1998, p. 92). Hirsh (2000), quant à lui, intègre au plan de relève le développement des compétences, le recrutement et les analyses sur les besoins en main-d'œuvre. Ainsi il parle de gestion de la relève et non plus de planification de la relève.

1.3.2 Les cinq niveaux d'un programme de planification de la relève selon Sahl (1987)

Selon Sahl (1987), les programmes de planification de la relève peuvent être conçus jusqu'à un maximum de cinq (5) niveaux et le processus varie selon leur degré de sophistication ou selon l'expertise requise pour leur mise en application. Saba (2003) présente les cinq niveaux de programmes de la manière suivante : le premier niveau correspond au système de base. À ce niveau, la responsabilité de la relève reviendra

au président de l'entreprise qui demandera à ses gestionnaires de lui donner les noms des candidats qui seraient en mesure un jour d'occuper des postes de gestion (Saba 2003, p. 19).

Le deuxième niveau fait référence au système de base auquel s'ajoute une activité notamment l'évaluation de rendement. Au troisième niveau se trouve le plan de relève qui tient compte des orientations de carrière et du potentiel de développement des individus qui sont identifiés comme des candidats appelés un jour à occuper des postes décisionnels. Pour la mise en place d'un tel programme, les organisations doivent recourir à la création d'un comité de direction qui désigne les opportunités de carrière en fonction des intérêts et des motivations des candidats à haut potentiel et qui participe à la détermination des plans de développement des candidats identifiés à occuper des postes décisionnels.

Au quatrième niveau, un plan de développement en gestion pour les candidats à haut potentiel est intégré au plan de relève. Finalement au cinquième niveau, un plan optimal de relève tiendra compte de toutes les étapes et les considérations précédentes et s'appliquera à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. À ces deux niveaux de programme, en plus des étapes précédentes, les organisations doivent impliquer le comité de direction dans la nomination des postes clés, l'identification des candidats à haut potentiel et dans la détermination des plans de relève.

1.3.3 Les modèles de planification de la relève alignés sur la planification stratégique

Dans cette section, nous nous attardons aux modèles de planification de la relève alignée à la planification stratégique. Les activités contenues dans la planification stratégique se retrouvent dans la plupart des modèles de planification de la relève plus récents et l'appellation la plus répandue est la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre.

Sullivan (2002) mentionne que de concert avec la haute direction, la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre a comme principal bénéfice de permettre d'augmenter les chances d'identifier la bonne personne pour occuper la bonne position au bon moment. Pour les gestionnaires des unités d'affaires, elle permet de diminuer les risques de pénurie de main-d'œuvre et pour les professionnels RH, de mettre en place de bonnes stratégies de recrutement et d'augmenter la satisfaction des employés nouvellement promus ou recrutés. Pour les organisations, la planification de la relève alignée sur la planification stratégique permet de diminuer les risques d'être pris de cours par une mauvaise gestion des priorités et de s'arrimer davantage aux priorités organisationnelles.

Dans le but d'illustrer les modèles de la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre, nous avons recensé deux modèles permettant la mise en place d'un processus dynamique et que l'on retrouve dans la plupart des modèles récents de planification de la relève. Il s'agit des modèles de Corporate Leadership Council (2003) et celui de Giroux (2003).

a) La planification stratégique de la relève selon le CLC (2003)

Le modèle de planification stratégique du CLC (2003) se déroule en neuf étapes. Dans l'ordre suivant, il s'agit d'effectuer la planification stratégique, de faciliter la planification des besoins en main-d'œuvre, de développer les stratégies RH et de concevoir les structures organisationnelles adéquates. On poursuit avec l'évaluation des besoins en main-d'œuvre, l'évaluation des bassins de main-d'œuvre disponibles, l'analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, l'analyse des écarts entre les manques et les surplus des ressources et on complète avec la création des plans de recrutement.

Quant à la distribution des rôles et responsabilités, le CLC (2003) recommande d'imputer la responsabilité de la planification stratégique, dans le cadre de l'exercice de la planification stratégique, la planification des besoins en main-d'œuvre et la conception des structures organisationnelles à la haute direction, aux professionnels

RH et aux gestionnaires de premier niveau. Pour le développement des stratégies RH, l'évaluation des besoins en main-d'œuvre, l'évaluation des bassins de main-d'œuvre disponibles et l'analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, la responsabilité devrait demeurer sous la responsabilité des professionnels RH. Quant à l'analyse des écarts entre le manque et les surplus de ressources et la création de plans de recrutement, il suggère que les professionnels RH et les gestionnaires de premier niveau procèdent à l'analyse de façon conjointe (CLC, 2003, p.3).

b) La planification stratégique de la relève selon Giroux (2003)

Les étapes de planification stratégique de la relève, selon Giroux (2003), permettent de tenir compte des mouvements internes et externes de la main-d'œuvre. Son modèle contient les cinq étapes suivantes.

La première étape consiste pour les gestionnaires RH à obtenir le plan et la stratégie d'affaires pour les cinq prochaines années auprès de la haute direction. À partir de la stratégie d'affaires, il suggère de créer trois types de chiffriers : un premier chiffrier contenant les informations sur les prévisions de réductions de main-d'œuvre prévues pour les cinq prochaines années; un deuxième chiffrier contenant les informations sur les besoins additionnels en main-d'œuvre et finalement, un troisième contenant les besoins clés de recrutement, de rétention, de formation et de développement des besoins. Ainsi, les professionnels RH pourront effectuer une analyse des variances et déterminer un plan d'actions pour combler les écarts entre les besoins futurs en main-d'œuvre et les ressources actuelles.

La deuxième étape consiste à consolider les plans d'actions en fonction des analyses d'écarts. Par exemple, les professionnels RH établissent une série de critères de mesures et le SIRH (système d'information ressources humaines) produit les rapports d'informations permettant de créer un plan stratégique de relève. La troisième étape consiste à mettre en lumière les tendances et les préoccupations des différents groupes et identifier les actions à prendre à court, à moyen et à long terme.

La quatrième étape consiste à définir les actions et les programmes à mettre en place pour soutenir les différents besoins d'affaires. La cinquième étape consiste à compiler des statistiques démographiques mensuelles internes et du marché de l'emploi externe et rendre les données accessibles aux professionnels RH pour l'orientation de la stratégie RH à déployer (Giroux, 2003, p.3).

1.3.4 Les modèles de planification de la relève qui intègrent la gestion des compétences

Les modèles plus récents de planification de la relève intègrent le recours à la gestion des compétences afin d'anticiper et de pourvoir les postes à combler actuellement et dans le futur. Au cours des dernières années, les modèles de gestion des compétences ont beaucoup évolué. Aujourd'hui, la détermination des compétences requises est utilisée dans plusieurs facettes de la gestion des ressources humaines, allant de la sélection au développement des compétences et de la gestion de la performance jusqu'à la planification stratégique organisationnelle.

Pour notre recherche, nous avons sélectionné deux modèles de gestion des compétences parmi une gamme variée de modèles disponibles dans le marché ; tels que Architecte de carrière, Dacum, Myers Briggs, Hay, etc. Le premier modèle s'appelle « MOSAIC ». MOSAIC est un modèle américain dont le développement et la mise en place sont attribuables à l'équipe de chercheurs sous la supervision de Rodriguez et al (2002). Au Canada, nous retrouvons l'équivalent canadien le « CNP (2001) » qui est le Code National des Professions. Le deuxième modèle est celui de Ulrich (2003) qui s'intitule le « Brand Leadership ».

1.3.4.1 La gestion des compétences par MOSAIC et par le CNP

Dans le cadre de notre recherche, nous faisons référence à un des principaux modèles de gestion des compétences retenu et utilisé dans le but de planifier la relève, qui a été initié au début des années 1990 et qui existe sous deux versions, soit une version pour

les États-Unis et une version pour le Canada. Les premières versions de ces modèles nord américains ont été révisées au début des années 2000.

Aux États-Unis, le modèle reflète une vision intégrée et systématisée de la fonction RH. Il s'agit du modèle de MOSAIC (« Multipurpose Occupational System Analysis Inventory-Closed-ended ») proposé par Donna Rodriguez et ses collaborateurs (Rodriguez & al, 2002, p.317). Ce modèle de compétences est contenu dans une base de données informatisée qui permet de systématiser le modèle de compétences OPM (« Occupational Analysis Methodology ») implanté en 1990 par le « United States of Personnel Management » (Rodriguez, 2002, p. 317).

En 2000 au Canada, une équipe de chercheurs, sous la direction de Ressources humaines et Développement Social Canada, a travaillé à la mise à jour du Code Canadien des Professions et intégré un modèle d'analyse des compétences dans un système automatisé qui est mis à la disposition des employés, des professionnels RH et des gestionnaires. Ainsi, le CNP (2001) offre un cadre de référence, un langage des compétences et un modèle d'application commune à toutes les agences du secteur public. Ce modèle d'analyse des compétences est utile dans le cadre de la planification de la relève. Il peut être notamment utilisé pour systématiser l'analyse de poste, la détermination et la mesure des compétences dans le but de recruter, de sélectionner et de retenir un main-d'œuvre qualifiée.

1.3.4.1.1 Définition et origine du modèle de MOSAIC et du CNP

MOSAIC a été fondé en 1997, par la “Society for Industrial and Organizational Psychologists” qui a mandaté une équipe de travail pour revoir les pratiques en matière d'élaboration de modèle de compétences et de les comparer aux méthodes d'analyses d'emplois afin d'évaluer les forces et les faiblesses des différents modèles (Shippmann et al. 2000). Cette base de données provient d'un projet de recherche attribué en 1997 à un groupe de chercheurs par le gouvernement américain qui avait pour mandat de mettre en place un système d'analyse de postes de l'OPM (United States Office of Personal Management) (Rodriguez, 2002, p. 310).

MOSAIC (Multipurpose, Occupational, System Analysis, Inventory, Closes-ended), tout comme le CNP (Code Canadien des Professions), se définit comme une immense base de données dont les données proviennent de tous les postes occupés par les employés (population) du gouvernement fédéral. L'information est compilée au moyen d'un questionnaire d'analyse de poste utilisé pour recueillir de l'information sur les différents postes à l'intérieur d'une famille d'emploi afin de leur attribuer une valeur en terme de niveau de compétence (DRHC, 2001, p.5).

OPM est le modèle intégré de gestion d'analyse des compétences qui offre un cadre de référence, un langage des compétences et un modèle d'application commun à toutes les agences gouvernementales que le gouvernement américain a reconnu comme modèle officiel pour la gestion des évaluations des emplois et des enquêtes de rémunération. Au Canada, on retrouve son équivalent canadien qui est le Code Canadien des Professions (CNP).

La CNP mis en oeuvre en 1992, a remplacé la Classification canadienne descriptive des professions (CCDP). L'édition 2001 de la CNP remplace la version originale ainsi que la Classification type des professions (CTP), système parallèle datant de 1991 de Statistique Canada. La CTP révisée s'intitule désormais Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S). La CNP 2001 et la CNP-S combrent les écarts perçus comme des lacunes au niveau du système de la CNP. Pour les fins de notre revue de littérature, nous nous concentrerons sur le CNP puisque notre analyse de cas portera sur une entreprise canadienne (DRHC, 2001, p.4).

1.3.4.1.2 Les intervenants et leur implication dans la gestion de MOSAIC et du CNP

L'OPM et l'équivalent canadien (CNP) sont des modèles d'analyse des compétences qui font partie intégrante d'un système d'information donnant accès aux employés, aux professionnels RH et aux gestionnaires à un cadre de référence, un langage des compétences et un modèle d'application commune à toutes les agences du secteur

public. Aux États-unis, une équipe de chercheurs du « United States of Personnel Management », sous la direction de Rodriguez, a reçu comme mandat de définir un modèle de compétences qui servira d'assise et de lignes directrices en matière de procédure de sélection du personnel pour les différents postes de la fonction publique. Le système OPM rencontre les normes de « Equal Employment Opportunity Commission, 1978 » ou de tout autre standard professionnel ou légal.

Les publications offertes sur les activités professionnelles, la planification de la carrière, les statistiques d'analyses des tendances du marché du travail et l'utilisation de la description des professions du CNP permettent aux statisticiens, aux analystes du marché du travail, aux conseillers d'orientations professionnels et aux chercheurs d'emplois de disposer d'une description normalisée d'une profession et de la nature du travail qu'elle recouvre (DRHC, 2001, p.3).

Le modèle du CNP regroupe trois (3) grandes catégories de postes; soit 1- Tous les postes de direction, de gestion et de supervision, 2- 17 catégories de postes techniques et cléricaux, 3- 119 postes de professionnels et d'administration. Les catégories en développement se divisent en 3 autres grandes catégories ; 4- 100 catégories de postes de métiers et ouvriers, 5- 4 catégories de poste pour les technologies de l'information avec 10 sous-sections, 6- 46 catégories de postes d'ingénieurs et de scientifiques (DRHC, 2001, p.7)

Aujourd'hui, les compétences sont utilisées pour plusieurs facettes de la gestion des ressources humaines, allant de la sélection, le développement, la gestion de la performance et la planification stratégique organisationnelle. En incorporant les compétences à la méthode d'analyse de postes, la base de données MOSAIC et CNP ont permis le développement d'un modèle de gestion des compétences robuste pouvant servir de fondation à toutes les activités RH, incluant principalement la planification de la relève.

Tel que mentionné, ce modèle permet de définir les compétences standards de l'entreprise et de pouvoir les comparer à l'interne et à l'externe. L'accès aux analyses de marché et aux enquêtes salariales du gouvernement fédéral permet de réduire substantiellement les coûts de gestion des enquêtes salariales.

1.3.4.1.3 Les avantages et inconvénients de MOSAIC et du CNP

Les modèles de MOSAIC et CNP comportent plusieurs avantages. En plus de pourvoir un langage commun, ils permettent de diminuer considérablement les coûts de développement, la redondance et l'émergence de différents modèles dans la fonction publique fédérale.

MOSAIC et le CNP assurent le maintien du système d'embauche et de promotion du gouvernement fédéral. Le système MOSAIC sert de pierre angulaire au fondement de l'initiation de la politique d'OPM de même que pour la conception des outils RH dédiés aux gestionnaires, aux employés et aux candidats. Le CNP sert aussi à la conception d'outils RH et permet de recueillir des statistiques sur l'emploi. En plus d'ajouter de la valeur à la fonction RH, il permet d'obtenir une information utile et des données servant à la prise de décision réduisant, par le fait même, le risque de recours légaux. En partenariat avec le secteur privé, l'accessibilité à la technologie facilite l'accès à une information à jour des compétences et à un langage commun des descriptions de tâches, tout en n'ayant pas à conduire une vaste analyse de postes que ces deux bases de données de toute façon, continueront de produire pour les organisations (DRHC, 2001, p.4).

Tel que mentionné, ce modèle permet de définir les compétences standards requises dans l'entreprise et les comparer à l'interne et à l'externe. L'accès aux analyses de marché et aux enquêtes salariales du gouvernement fédéral permet de réduire substantiellement les coûts.

Un autre avantage de ce modèle est la facilité de comparer presque tous les postes dans le marché, autres que de gestion. De plus, puisqu'il se finance à même des fonds

publics, ce modèle de compétences et le contenu de la base de données sont accessibles à l'ensemble des organisations publiques et privées.

« Human resources management professionals can contribute to the organization's achievement of their missions and goals by providing managers and employees with information and tools to meet these challenges by maximizing human capital. Competencies provide the foundation through which human resource professionals can contribute to the success of their organization. » (Rodriguez, 2002, p. 309).

Comme tout bon modèle, il ne revêt pas seulement des avantages. Bien que l'utilisation du système MOSAIC et du CNP inclut une plus longue liste d'avantages que d'inconvénients, pour certains types d'industries, certaines classifications de poste ne sont pas incluses. Dans le CNP par exemple, on ne retrouve pas les classifications de pilotes d'avions ou d'agents de bord. De plus, la base de données contient des postes génériques et certains postes peuvent contenir la moitié d'une classification et la moitié d'une autre. Il devient difficile d'établir l'appariement et la comparaison de ces postes et d'établir des plans de relève, principalement pour des postes dont les bassins de successeurs sont de sources externes à l'entreprise.

1.3.4.2 Le Modèle de Dave Ulrich et al « Brand Leadership »

Tel que mentionné précédemment, la variété dans les modèles de gestion des compétences ne simplifie pas la tâche pour une organisation lorsque vient le moment de choisir un modèle de gestion des compétences permettant la gestion de la relève. Notre deuxième choix s'est arrêté sur le modèle de Ulrich (2001) puisqu'il peut s'intégrer aux autres activités RH et facilite la mise en place un programme de planification de la relève adapté à la culture organisationnelle et aux valeurs de l'organisation.

1.3.4.2.1 Définition et origine de « Brand Leadership »

Le deuxième modèle de gestion des compétences pertinent à la planification de la relève provient d'une recherche publiée en 2001, par une équipe de travail sous la

supervision de Ulrich. Il s'agit du modèle de gestion des compétences « Brand Leadership » qui permet l'identification et la mesure des compétences de gestion alignées à la culture organisationnelle et aux valeurs de l'organisation « *Brand Leadership* » (Ulrich, 2001, p.2). Le modèle de gestion des compétences « Brand Leadership » est un modèle de gestion des compétences sur mesure provenant d'un modèle de compétences de gestion génériques.

Pour développer son modèle, Ulrich (2001) s'est inspiré du modèle de gestion des compétences génériques informatisé Architecte de carrière (ACA – 1996 « Lominger's Organizational Architect »), élaboré par Michael Lombardo en 1996 et l'arrimer aux politiques, aux pratiques, à la culture organisationnelle et aux valeurs de l'organisation (Ulrich, 2000, p.6). Dans le même ordre d'idées qu'Ulrich (2001) et après plusieurs années de recherche entre 1995 et 2000, Lombardo (2000) a lui aussi recommandé de personnaliser la définition et la mesure des compétences de gestion génériques à la culture, aux pratiques et aux valeurs de l'organisation pour permettre ainsi d'aligner et de relier les stratégies de la fonction RH aux résultats financiers de l'organisation (Lombardo, 2000, p.9).

1.3.4.2.2 Les composantes et processus de « Brand Leadership »

Pour la mise en place du modèle « Brand Leadership », Ulrich (2002) recommande que la haute direction, assistée des professionnels RH, identifie cinq compétences communes à l'ensemble de l'organisation et trois autres reliées à la spécialité de l'organisation. En plus de la planification de la relève, le modèle de gestion des compétences doit s'aligner sur les différents systèmes de gestion, tels que les systèmes RH (recrutement, gestion du talent et du développement, gestion de la performance et rémunération), les systèmes de technologie de l'information et les finances.

Les compétences doivent permettre d'atteindre les résultats désirés, être équilibrées entre les divers groupes d'acteurs de l'organisation, alignées avec la stratégie, les capacités organisationnelles et les valeurs de l'organisation. De plus, les compétences identifiées doivent permettre à l'organisation de se distinguer des autres et d'afficher sa propre identité.

1.3.4.2.3 Les avantages et les inconvénients de « Brand Leadership »

Relier les compétences de gestion à la culture et aux valeurs de l'organisation revêt de nombreux avantages. Ceci évite d'identifier les compétences qui ne sont qu'uniquement en lien avec les résultats escomptés, mais d'arrimer les compétences à la culture et aux valeurs de l'organisation et ainsi anticiper les compétences futures. Deuxièmement, ceci permet de ne pas seulement se limiter aux compétences génériques. Troisièmement, ceci permet d'accorder plus d'attention à l'utilisation de ces compétences. Quatrièmement, le modèle accorde la responsabilité de l'identification des compétences à l'équipe de haute direction, avec l'aide des professionnels RH.

Lorsque que la haute direction détermine les résultats souhaités et les compétences clés qui y sont associées et que le type de gestion reflète ces compétences à travers toute l'organisation, cette dernière gagne et maintient un avantage concurrentiel. Ulrich (2002) mentionne que la clé du succès pour les organisations, afin d'obtenir un meilleur retour sur investissement, se retrouve dans un plan de développement des compétences offert à l'ensemble des employés avec le mérite de préciser les compétences des gestionnaires sur lesquels repose la réalisation des stratégies organisationnelles. Par contre, l'identification, la définition et la mesure des compétences demeurent un défi. Chaque organisation se doit de définir ses stratégies et ses instruments de mesure des compétences qui permettront la mise en place des plans de relève utiles.

1.4 Les activités associées à la planification de la relève

La mise en œuvre d'un programme de planification de la relève nécessite l'adaptation ainsi que l'intégration d'une multitude de pratiques RH. Parmi ces activités, notons la nécessité d'élaborer un diagnostic, d'arrimer la dotation, la gestion des carrières, la gestion de la performance, l'identification et le développement des compétences, de recourir à un système d'information ainsi que de procéder à l'évaluation des différentes activités et du programme de planification de la relève en soi.

1.4.1 Les moyens utilisés pour effectuer un diagnostic

Une étape fondamentale avant de procéder à la planification de la relève est l'établissement d'un bon diagnostic permettant de déterminer le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaire à l'atteinte des objectifs financiers, de même que les objectifs de production, de diversification et d'innovation technologique. Ainsi, les organisations peuvent être en mesure de calculer les écarts entre le niveau de main-d'œuvre actuel et les besoins futurs de l'organisation ainsi que de prévoir l'offre et la demande futures de main-d'œuvre et de développer des programmes conciliant les besoins des employés et les besoins des organisations (Dolan, & al, 2002, p. 162).

Un programme de planification de la relève requiert donc le recours à des activités de diagnostic ayant comme objectif d'identifier les écarts entre les effectifs et les compétences disponibles et requises. Comme premier moyen de diagnostiquer si le niveau de main-d'œuvre permet d'atteindre les objectifs financiers est de vérifier si la projection des besoins en main-d'œuvre se fait en fonction des stratégies et des objectifs financiers (Wils et Guérin, 2004, p. 701; Foucher et Gosselin, 2004, p. 40).

Pour ce faire, Giroux (2003) recommande de vérifier si les données sur les facteurs internes, tels que la variation des effectifs, les changements démographiques dans la population d'employés, les objectifs de diversité et les changements organisationnels sont inclus dans l'établissement du niveau de main-d'oeuvre. De même, il suggère de vérifier si les données sur les facteurs externes, tels que les bassins de candidats disponibles et les besoins en main-d'œuvre globaux des autres entreprises de l'industrie dans lequel l'entreprise opère ou des industries qui utilisent le même genre de compétences s'y retrouvent (Giroux, 2003, p.3). Des analyses sur la disponibilité de la main-d'œuvre interne et externe sont nécessaires dans les plans de relève et facilitent la mise en place d'activités de rétention et d'attraction d'employés talentueux.

Pour diagnostiquer l'innovation technologique et la diversification, certains auteurs recommandent de vérifier que les pratiques et les outils RH tiennent compte de

l'environnement externe, de la structure et des technologies adoptées par l'organisation, de la philosophie de gestion des dirigeants, des besoins et des aspirations des employés (Wils & Guérin, 2004, p, 673). Ainsi, un bon diagnostic permet de vérifier si la stratégie RH permet l'atteinte des objectifs financiers de l'organisation.

1.4.2 Les activités de dotation et de gestion des carrières

Les écrits rapportent que parmi les activités de GRH associées à la planification de la relève, on retrouve la dotation et la gestion de la carrière (Foucher et Gosselin, 2004, p. 44). Pour les activités de dotation, selon Dolan & al. (2002), on retrouve principalement l'analyse de postes, la planification des ressources, humaines, le recrutement et stratégie de rétention, la sélection et l'accueil et la socialisation des ressources humaines. Pour la planification de la relève, l'analyse de poste est une pierre angulaire aux autres activités RH puisqu'on y retrouve la liste des tâches, les responsabilités et l'environnement de travail et d'autre part, on y retrouve les habiletés, les connaissances et les comportements requis pour chaque poste (Dolan & al. 2002, p. 130).

Quant au recrutement et au choix des stratégies de rétention, selon Dolan & al. (2002), le processus de recrutement, les sources internes et externes, le plan de carrière des candidats, le processus d'offre d'emploi et la communication de l'information sur le poste et sur l'organisation sont des pratiques primordiales qui affectent l'image de l'organisation et la perception qu'ont les candidats de l'organisation. Pour celles qui appliquent une politique de communication ouverte des postes disponibles, la planification de la relève doit tenir compte des activités de recrutement interne. Cette politique offre la possibilité aux employés de choisir les opportunités de carrière qui les intéressent (Dolan & al. 2002, p. 352). À cette liste s'ajoutent le processus de sélection, les instruments de sélection, l'accueil et la socialisation des candidats qui sont aussi des pratiques essentielles dans l'élaboration des stratégies de rétention influençant le choix des candidats à se joindre ou non à une organisation (Dolan & al. 2002, p. 352).

Une deuxième activité RH associée à la planification de la relève est la gestion de la carrière. Cette activité est primordiale pour les employés qui sont concernés par la sécurité d'emploi, le développement des compétences, l'intégration en poste, l'estime de soi et leur réalisation personnelle. Pour les organisations, la gestion des carrières revêt d'une grande importance en ce qui a trait à l'utilisation du potentiel humain, à la flexibilité de la main-d'œuvre, à assurer une relève et à la mobilisation des employés à l'atteinte des objectifs financiers (Dolan & al. 2002, p. 351).

La planification de la relève repose sur plusieurs activités de gestion de carrière qui lui permettront de développer les compétences nécessaires chez les personnes appelées à occuper des postes clés dans l'organisation. Il s'agit notamment des pratiques de mobilité interne, des assignations spéciales, la participation à des projets, la retraite progressive, de développement des compétences et du transfert intergénérationnel des connaissances (Dolan & al. 2002, p. 368-371). De plus, les activités de gestion des carrières doivent tenir compte des types de carrière, des étapes de développement de la carrière dans la vie des employés et de la répartition démographique des employés. Notamment, Dolan & al, (2002) mentionnent que les activités de gestion de carrière diffèrent pour les jeunes diplômés, de ceux qui vivent un plafonnement de carrière, de ceux qui ont une double carrière dans le couple et finalement, de ceux qui sont en fin de carrière.

Dans la gestion de la relève, les professionnels RH doivent établir des programmes qui favorisent le transfert du savoir ainsi que les rapports entre les générations. Tel que mentionné par Saba (2003), afin de concilier la fin de carrière et les besoins organisationnels, les professionnels RH peuvent inclure dans les programmes de transfert des connaissances des changements dans les conditions de travail, tels qu'un allègement de la tâche, de nouveaux rôles, des contrats de consultation, du *coaching* d'employés plus jeunes, etc.

Pour le recrutement externe, les plans de relève permettront d'identifier le profil de poste des candidats recherchés pour lesquels aucun candidat interne ne possède les

compétences. Il peut également s'agir de situations où l'organisation a besoin de candidats avec des compétences spécifiques ou elle est en croissance rapide ou elle a des besoins de main-d'œuvre temporaire selon le contexte économique dans lequel elle évolue (Dolan & al. 2002, p.193).

1.4.3 La gestion de la performance au travail

L'importance des activités visant la gestion de la performance dans le cadre de la planification de la relève est majeure puisqu'il s'agit du principal moyen utilisé afin d'évaluer la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, d'évaluer ses réalisations personnelles et de l'encourager à persévérer. Ainsi, la mise en place des plans de relève nécessite l'application d'activités RH complémentaires telles que l'évaluation du rendement, l'évaluation du potentiel et les programmes de reconnaissance. De plus, l'évaluation du rendement permet d'identifier les employés qui ont le potentiel d'occuper des postes nécessitant des responsabilités accrues et finalement, facilite le déploiement de programmes de reconnaissance appropriés aux besoins des employés (Dolan & al. 2002, p.259).

Tel que mentionné par Dolan & al (2002), l'évaluation du rendement doit permettre à l'employé d'améliorer son rendement, l'aider à porter un jugement sur sa contribution à l'organisation et de développer ses compétences pour son poste actuel et/ou ses futures perspectives de carrière. Ainsi, un bon programme de développement des compétences apparié aux exigences du poste permettra à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer des nouvelles habiletés et de démontrer les attitudes requises à l'accomplissement de ses responsabilités (Dolan & al. 2002, p.307).

Quant aux programmes de reconnaissance, il est primordial que ces derniers puissent permettre d'attirer des candidats qualifiés, de conserver les employés compétents, de motiver les employés, d'administrer les salaires, d'être conformes aux lois et de faciliter l'atteinte des objectifs d'affaires (Dolan & al. 2002, p.387). Pour les

programmes de reconnaissance à court et à long terme, les organisations doivent s'adapter et s'arrimer aux besoins des diverses générations d'employés.

1.4.4 Les activités de développement des compétences

a) L'identification et l'évaluation des compétences

Nous avons vu précédemment que l'identification et l'évaluation des compétences pour la planification de la relève est un élément clé. Tel que mentionné par le CLC (2002), ONeil (1999) et Intagliata (2000), il existe différentes méthodes d'évaluation des compétences. Parmi la multitude d'ouvrages qui traitent de la gestion des compétences, les principales méthodes utilisées par les organisations pour identifier et évaluer l'importance des compétences requises dans l'organisation sont : l'établissement du profil idéal, l'évaluation du rendement, le processus de rétroaction 360 degrés, la rétroaction multiple et l'évaluation de potentiel par une firme spécialisée (CLC, 2002, p. 15).

Pour bien comprendre l'importance du développement des compétences, il faut débiter par une définition de ce qu'est une compétence. Selon Lombardo (2000), une compétence est une caractéristique observable et mesurable liée à la performance d'une personne au travail (Lombardo, 2000, p.1). On retrouve principalement quatre types de compétences. Le premier type de compétence regroupe les compétences liées à l'emploi, à la fonction ou à la technique. Ces compétences ne sont pas transférables d'un poste à l'autre. Le deuxième type contient les compétences personnelles et sont principalement reliées à la sociabilité et à la gestion des émotions. Ces compétences s'appliquent à l'ensemble des emplois dans l'organisation. Le troisième type regroupe les compétences de gestion. Elles sont attribuables aux employés qui gèrent des ressources financières, matérielles et/ou humaines, telles que la planification, le développement des ressources, la motivation, etc. En dernier lieu, il y a les compétences de leadership. Ces compétences sont communes aux employés qui occupent de fonction de gestion et/ou de prise de décision. Ces compétences sont reliées à la vision et à la pensée stratégique (Lombardo, 2000, page 1).

Dolan & al. mentionnent qu'avant de choisir une méthode de développement des compétences appropriée aux besoins de l'organisation, il faut d'abord identifier les compétences requises pour le poste. L'identification des compétences permet d'apparier les bons candidats aux bons postes, de mesurer et d'évaluer le rendement des candidats actuels en poste. Ainsi, l'identification des compétences permet de déterminer et de mettre en place des plans de développement adéquats pour les candidats actuels et futurs.

Afin d'établir adéquatement ce que cette activité requiert de la part des gestionnaires et des professionnels RH et comment elle s'insère dans l'établissement des plans de relève, Dolan & al (2002) présentent une définition de ce qu'est le développement des compétences et comment cette activité s'insère dans la gestion de la performance :

Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes. Le rendement d'un employé peut être décrit au moyen de la formule suivante : $R=f(\text{connaissances, habiletés, attitudes, situation})$ (Dolan & al., 2002, p. 307).

Selon Dolan & al. (2002), le développement des compétences est une activité clé dans la gestion de la relève puisqu'il permet de combler les lacunes entre les compétences actuelles et les compétences requises pour un employé dans l'accomplissement de ses tâches. Dans le même sens que Dolan & al (2002), Lombardo (2000) mentionne que la gestion et le développement des compétences permet de mesurer les résultats atteints, de différencier les employés moyens des employés supérieurs et d'établir des plans de développement adéquats aux employés à haut potentiel.

Comme outils d'évaluation des compétences à développer, le CLC (2002) propose d'utiliser la méthode d'appariement des compétences du poste aux compétences individuelles et faire l'analyse d'écart entre les compétences du poste et les compétences individuelles. Pour ce faire, les organisations ont recours aux méthodes, telles que l'établissement du profil idéal, l'évaluation du rendement, le processus de

rétroaction 360 degrés, la rétroaction multiple et l'évaluation de potentiel par une firme spécialisée, qui permettent aux organisations d'établir des plans et programmes de développement des compétences sur mesure et de faciliter le recrutement de candidats potentiels (CLC, 2002, p. 15).

b) Les moyens utilisés pour développer les compétences

Selon Dolan & al (2002), plusieurs moyens sont mis à la disposition des organisations pour le développement des compétences. Entre autres, il y a les méthodes de développement à l'interne qui se font durant les heures normales de travail, telles que l'initiation au travail, l'apprentissage, les stages internes, l'assistantat, l'internat, la rotation d'emploi, l'assistance professionnelle, le mentorat et le coaching (Dolan & al. 2002, p.330). Plus récemment, les organisations intègrent de plus en plus le « job shadowing » comme outil de développement des compétences. Cette méthode s'apparente à l'assistantat à l'exception que l'employé est affecté occasionnellement à une personne d'expérience pour apprendre des tâches spécifiques/spécialisées dans son domaine, lui permettant ainsi de se familiariser ou d'approfondir une expertise particulière. Ainsi, Paris (1995) le définit comme suit :

"Job shadowing is a work experience option where students learn about a job by walking through the work day as a shadow to a competent worker. The job shadowing work experience is a temporary, unpaid exposure to the workplace in an occupational area of interest to the student. Students witness firsthand the work environment, employability and occupational skills in practice, the value of professional training and potential career options. Job shadowing is designed to increase career awareness, help model student behavior through examples and reinforce in the student the link between classroom learning and work requirements. Almost any workplace is a potential job shadowing site." (Hansen, 2001, p. 1)

D'autre part, il existe des méthodes à l'interne qui peuvent être utilisées en dehors des heures normales de travail. Pour ces activités, les organisations ont recours à des technologies de pointe, telles que les bandes vidéo, la formation et la formation interactive (Dolan & al. 2002, p.332). Parmi les méthodes de développement des compétences utilisées à l'extérieur de milieu de travail, les organisations privilégient les cours traditionnels, les séminaires, les conférences, les ateliers, les simulations, les jeux de rôles et les groupes de co-développement (Dolan & al. 2002, p.334).

Ainsi, au cours des dernières années, les organisations utilisent davantage des logiciels qui permettent de mesurer et de comparer le niveau de compétences des individus et ainsi déterminer les écarts entre les compétences individuelles et les compétences requises pour l'organisation. Cette étape est une étape déterminante dans l'élaboration des processus et des structures organisationnelles et l'établissement des plans de développement individuels des candidats identifiés pour les plans de relève.

1.4.5 L'utilisation d'un SIRH

L'ensemble des activités de planification de la relève, notamment l'identification des besoins, des compétences, ainsi que la conduite d'audit serait nettement plus facile si les professionnels RH peuvent recourir à un système informatisé de gestion des ressources humaines. Miller et al. (1999) et Haines (2004) font part des nombreux avantages associés à l'utilisation d'un système automatisé pour la gestion de la planification de la relève afin d'obtenir une information de qualité, en temps réel, globale, intégrée, précise et facile d'accès (Miller & al, 1999, p. 27).

Tel que mentionné par Saba (2003), la mise en place d'un bon processus de planification de la relève permet d'éviter les conséquences coûteuses telles qu'un mauvais appariement entre le cadre supérieur et le poste et ainsi faciliter l'appariement du bon rôle et le choix du cadre supérieur à la stratégie, l'appariement des compétences du cadre supérieur au poste ou bien de l'appariement de la structure organisationnelle à la stratégie. Ainsi, les professionnels RH sont en mesure de revoir et ajuster les programmes RH en temps opportun.

1.4.6 L'évaluation de l'efficacité des activités reliées à la planification de la relève

Tel que mentionné par Foucher & Gosselin (2004), en vue d'être en mesure d'évaluer la valeur et le succès des plans de relève, il faut être en mesure de mesurer l'efficacité du processus de planification de la relève. Pour s'y faire, les leaders RH doivent déterminer les métriques et le processus de gestion des ces métriques. Plusieurs activités sont reliées à la planification de la relève, telles que la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement

et la sélection, à la planification et la gestion des carrières et la rémunération, soit les incitatifs à court et à long terme. Le choix des métriques facilite la mesure de l'efficacité des activités RH reliées à la planification de la relève.

Ainsi, tel que mentionné par Dolan & al (2002), ces indicateurs peuvent être qualitatifs lorsque nous évaluons la qualité du contenu des activités RH ou quantitatifs lorsque nous mesurons l'efficacité des programmes à l'atteinte des objectifs d'affaires (Dolan, 2002, p. 627). Chaque organisation se doit de déterminer ses indicateurs afin que ceux-ci puissent permettre de mesurer l'efficacité des stratégies RH à l'atteinte des objectifs financiers.

L'établissement des métriques qui permettent de tenir compte des caractéristiques démographiques des employés (l'âge moyen des employés, le nombre d'années de service moyen et des prévisions de retraites), du nombre d'employés à haut potentiel, du pourcentage d'employés qui ont reçu des promotions ou seraient susceptibles d'en recevoir, des compétences accumulées, etc. sont pertinentes à la mise en place des plans de relève (Miller & al, 1999, p. 27). Avec ces données, les professionnels peuvent effectuer différentes analyses telles que le nombre total d'employés dans l'entreprise, le nombre total d'employés qui sont éligibles à leur pension, le nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise (départs volontaires et involontaires), les embauches, les mouvements internes, les données d'équité en matière d'emploi, le taux de roulement et le taux historique de retraite. (Haines, 2004, p. 51). Le manque de données en temps opportun et de métriques appropriées pourraient compromettre la valeur et le succès des plans de relève.

1.5 Les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH

La transformation organisationnelle de la fonction RH au cours des dernières décennies a contribué à faire évoluer les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH. Ces nouvelles réalités exigent de la part des professionnels RH de maîtriser de nouvelles compétences.

Dans l'établissement d'un programme de planification de la relève aligné à l'atteinte des objectifs financiers, Ulrich (2003) et Schcoonover (2003) recommandent que les professionnels RH agissent à titre de partenaire d'affaires, c'est-à-dire qu'ils puissent connaître les besoins des différents groupes, tels que les clients, les investisseurs, l'organisation et les employés. Les professionnels RH doivent participer, avec la haute direction, à l'établissement de la philosophie de gestion, à la culture de l'entreprise, aux stratégies de communications aux employés et ainsi permettre d'assurer une gestion uniforme de la fonction RH à travers les diverses fonctions de l'entreprise.

Lors d'une de ses conférences en 2000, Kessler, dans cette même foulée, suggère que non seulement les pratiques RH doivent s'aligner aux priorités d'affaires, mais que les priorités des individus doivent aussi être alignées aux priorités d'affaires. Ainsi, les gestionnaires devront s'assurer que l'investissement dans la force de travail soit orienté dans les secteurs stratégiques des organisations et que les efforts soient concentrés sur les secteurs influençant les résultats financiers et rendre ainsi les employés responsables de leur contribution (Kessler, 2000, p. 19).

Pour Ulrich (2003) le rôle de partenaire d'affaires consiste à offrir une proposition à valeur ajoutée qui tient compte des intangibles et à offrir un « agenda RH » permettant d'atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. En guise de définition des intangibles, Ulrich (2003) s'appuie de la définition de Baruch Lev (2000), qui définit les intangibles comme les éléments qui, en terme financiers, ne sont pas des actifs ou des passifs corporatifs, telles une action ou une obligation, mais qui influencent stratégiquement les résultats futurs des organisations.

« L'agenda RH » devrait idéalement comprendre les éléments pertinents à la gestion du capital humain, tels que la capacité et la rapidité d'adaptation aux changements organisationnels, le partage des connaissances et le développement du leadership. Une telle orientation permettrait la mise en place d'une stratégie RH gagnante et d'une fonction RH susceptible de répondre aux objectifs stratégiques.

Pour s'y faire, les leaders RH doivent être en mesure de travailler étroitement avec l'équipe de direction dans l'élaboration et la mise en place des structures organisationnelles, des stratégies de recrutement, des outils d'évaluation du potentiel, de gestion des compétences et de la carrière. DDI (2004) souligne que les professionnels RH doivent assumer de nouvelles responsabilités, telles que la participation au développement du capital social et créatif, à la gestion de la culture et des valeurs, au déploiement de la technologie, aux changements démographiques et à l'évaluation de la performance organisationnelle (DDI, 2004, p. 3).

Selon Hirsch (2000), pour bien réussir un exercice de planification de la relève, les professionnels doivent être des experts administratifs capables de démontrer leur habilités à gérer ce processus, principalement lorsque vient le temps de déterminer les postes clés et les compétences s'y rattachant, de présenter les plans de relève au président directeur général, de l'intégrer aux autres activités RH et de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation. De plus, ils devront être en mesure de présenter une structure organisationnelle RH adaptée et alignée aux objectifs stratégiques.

Les pressions exercées par les forces du marché incitent les professionnels RH à changer la façon de gérer les activités RH. À cet effet, à titre de champion des employés, les professionnels RH devront habiliter les gestionnaires de façon à utiliser et gérer les programmes et les outils RH. Ces nouveaux rôles conduisent à d'énormes défis auxquels les leaders RH doivent faire face et occasionnent des changements sur les structures organisationnelles RH et sur les rôles des professionnels RH s'y rattachant.

Ces nouvelles responsabilités s'accompagnent de nouvelles compétences. Au niveau des nouvelles compétences requises, il incombe aux professionnels RH de maîtriser la gestion du changement. S'ajoutent, selon le modèle de Ulrich (2003) « HR Future », cinq grandes compétences RH qui sont : la contribution stratégique, les connaissances

d'affaires, la crédibilité personnelle, les livrables RH et la technologie RH. D'autres chercheurs tels que Beer (1997), Young (1990) et Alvares (1997) ont souligné l'importance pour les professionnels RH d'acquérir ces nouvelles compétences.

Pour la contribution stratégique et les connaissances d'affaires, Ulrich (2003) affirme que les professionnels RH doivent maîtriser dans le cadre de leur travail la connaissance de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, des compétences de leadership reliées à la marque, des stratégies et des pratiques d'embauche virtuelles et internationales. En ce qui a trait à la crédibilité personnelle, Ulrich (2003) réfère à la qualité des relations d'affaires, la capacité d'obtenir des résultats et les communications interpersonnelles. Pour Hirsch (2000), les professionnels RH doivent être en mesure de questionner les plans de relève, d'analyser l'impact des mouvements, de conseiller les gestionnaires sur leur carrière et de supporter les cadres dans leur développement.

Quant aux livrables RH que la haute direction s'attend de la part des professionnels RH, il s'agit de la mise en place des programmes de développement des ressources humaines, de développement des compétences, de formation, de la conception des structures organisationnelles, de la détermination des indicateurs de performance, de l'élaboration de stratégies de recrutement des employés talentueux et de la mesure de la performance organisationnelle et individuelle. Quant aux technologies RH, il précise les services accessibles aux unités d'affaires, les RH corporatives, les centres d'expertise, les centres de service pour les gestionnaires de premier niveau, le e-RH et l'impartition. Pour les gestionnaires, le recours à un centre d'expertise facilite l'accès et l'utilisation des programmes et outils RH (Ulrich, 2003, p. 33-34).

Que ce soit pour améliorer la qualité du recrutement des postes clés, élaborer les plans de développement à court et à long terme des successeurs, déterminer des bassins de successeurs ou bien assurer la continuité de la culture organisationnelle, les professionnels RH devront continuer de développer leur pensée stratégique et enchérir la contribution des employés à la réalisation des objectifs financiers des organisations.

Ces nouvelles compétences démontrent bien l'importance des plans de relève dans l'établissement des plans d'affaires afin d'assurer le succès des organisations et leur continuité.

CHAPITRE II-

LA PROBLÉMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE

CHAPITRE II - LA PROBLÉMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons notre problématique de recherche, notre stratégie de recherche, la question de recherche et les objectifs du mémoire.

2.1 La problématique de la recherche

Notre revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel évolue la planification de la relève ainsi que de l'importance des plans de relève dans la réalisation des objectifs stratégiques. Pour survivre dans un contexte de concurrence internationale, les organisations doivent se doter d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de s'adapter aux changements et aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Planifier la relève dans les organisations s'avère une activité qui doit faire face à de nombreux enjeux. La diversité, la pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population constituent des défis culturels importants. Pour assurer leur continuité, les organisations doivent mettre en place des plans de relève dotés de programmes permettant au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires et pour devenir plus polyvalents, plus autonomes et flexibles face à la concurrence. De plus, l'accès facile à l'information par les médias ou l'Internet, l'ouverture des frontières et la diversité favorisent la création de nouvelles valeurs, de nouvelles façons de travailler, de nouvelles exigences et du stress accru tant pour les employés que pour les dirigeants.

Selon Statistique Canada (2000), près de 30 % de la population active nord-américaine sera admissible à la retraite d'ici 2010 et les entreprises devront composer avec des difficultés d'équilibre de compétences, selon leurs secteurs d'activités (Mathieu, 2001, p. 1). Quant à la mondialisation, les organisations doivent s'adapter à l'économie

mondiale, faire face à des contraintes de délocalisation et au besoin, accéder à des ressources potentielles outre frontières.

Afin de demeurer compétitives, les organisations font face à de fréquentes restructurations organisationnelles qui impliquent de nombreuses mises à pied. Ces restructurations augmentent l'insécurité des employés et la complexité pour les organisations d'attirer et de retenir les employés talentueux. Pour les employés, convoiter des emplois de choix requiert la capacité de se distinguer des autres et de développer leur employabilité. Selon Mathieu (2001), le succès pour les entreprises se mesure par leur capacité à gérer les effets de la démographie, les nouvelles valeurs des employés et les contraintes liées à la mondialisation. Pour faciliter le passage d'une culture réactive à une culture stratégique, Foucher et Gosselin (2004) démontrent que la gestion de la relève devient une composante critique permettant de pallier le manque de talent dû aux réductions massives, aux départs à la retraite et aux pénuries de main-d'oeuvre.

Giroux (2003) ajoute que la qualité et la valeur ajoutée des plans de relève résident dans le fait de les intégrer à la planification stratégique et notamment à l'analyse des facteurs internes et externes. Ainsi, l'analyse des facteurs internes permet de spécifier la variation des effectifs, les changements démographiques dans la population d'employés, les objectifs de diversité et les changements organisationnels. L'analyse des facteurs externes permet d'ajouter des informations stratégiques, telles que l'état des bassins de candidats disponibles et les besoins en main-d'œuvre globaux des autres entreprises de l'industrie dans lequel l'entreprise opère ou des industries qui utilisent le même genre de compétences. (Giroux, 2003, p. 3).

Dans les écrits, certains auteurs font un rapprochement considérable entre la planification de la relève et la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre. Ces deux activités requièrent l'analyse des facteurs internes et externes et doivent s'aligner à la stratégie d'affaires de l'organisation. De plus, le fait que la planification de la relève est davantage associée à la réussite de la réalisation des objectifs

d'affaires, cette nouvelle considération lui confère une importance accrue de la part de la haute direction. À la limite, on pourrait même considérer que la planification de la relève fait partie intégrante de la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre.

Comme autres éléments critiques de l'importance de l'interprétation des plans de relève, on note la véracité et la précision des informations qui les composent. Ainsi, une représentation juste et précise des caractéristiques démographiques et culturelles sensibilise les dirigeants aux problèmes de relève et favorise leur participation à l'élaboration des plans de relève et l'intégration de ces derniers aux objectifs stratégiques de l'organisation.

De plus, McGee (2002) affirme que l'utilisation d'une technologie appropriée permet de recueillir et de traiter plus précisément les différentes données requises à la planification des besoins en main-d'œuvre et dans l'identification des bassins de successeurs disponibles. Ainsi, un SIRH permet de recueillir les données qui sont essentielles à un plan de relève telles que le taux de roulement, les données de population, embauches, l'âge moyen des employés, l'ancienneté et les prévisions de retraite, le nombre total d'employés dans l'entreprise, le nombre total d'employés qui sont éligibles à leur pension, le nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise (départs volontaires et involontaires), les mouvements internes et le taux historique de retraites.

Mettre en place un système efficace visant à planifier la relève n'est pas une chose facile. Les écrits font état de plusieurs modèles. Certaines études illustrent des modèles plus traditionnels, d'autres expriment l'importance d'avoir des modèles plus élaborés et plus intégrés. Alors que les modèles traditionnels visent essentiellement à identifier les remplaçants aux postes de gestion, les modèles récents sont plus élargis. Les modèles les plus récents incluent la gestion des compétences et la planification stratégique. Parmi ceux-ci, certains modèles de planification de la relève sont d'ordre conceptuel, tel que celui de Ulrich qu'il intitule « Brand Leadership » et d'autres sont plus opérationnels, tel que celui de Rodriguez & al, intitulé « MOSAIC » et le CNP.

Il est important de se rappeler que tous les modèles de planification de la relève visent principalement à s'assurer que l'organisation disposera dans l'avenir d'un nombre suffisant de personnes compétentes, motivées et capables d'effectuer des tâches contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques et au succès organisationnel. Dans les modèles plus récents, la gestion des compétences s'avère l'élément commun des différents modèles théoriques ou opérationnels sur lesquels s'appuient les initiatives stratégiques. La gestion des compétences est une composante critique que l'on retrouve dans la plupart des nouvelles générations de modèle de planification de la relève tant théoriques qu'opérationnels. Les compétences clés doivent être déterminées en fonction du poste mais aussi en fonction de la culture organisationnelle. Ainsi, Ulrich (2003), Intagliata (2000) et Lombardo (2000) affirment que le modèle de gestion des compétences doit premièrement être relié à la culture organisationnelle et deuxièmement, être unique à chaque entreprise pour lui assurer un avantage compétitif.

L'élaboration d'un plan de relève comporte aussi des risques. Plusieurs recensions, telle que celle de Saba (2003), ont fait mention des risques que les professionnels RH peuvent rencontrer à l'occasion de l'élaboration d'un système de planification de la relève. Les organisations peuvent encourir certains risques provenant du manque d'engagement de la haute direction au processus, du manque d'arrimage et de coordination entre le processus et les autres activités RH ou encore que les plans de développement ne soient pas alignés sur les valeurs et la culture de l'organisation.

Pour remédier à ces risques, certains auteurs proposent des conditions de succès ou des principes directeurs pour réussir les plans de relève. Les écrits mentionnent que les plans de relève doivent répondre à certaines conditions susceptibles d'annoncer leur succès. Ces conditions de succès ont trait à la conception, aux objectifs et au fonctionnement des programmes de gestion de la relève et à la fonction RH, en examinant l'ensemble des activités qui sont sollicitées par la gestion de la relève. Ainsi, Foucher & Gosselin (2004) dénotent plusieurs conditions de succès et les

présentent dans l'ordre suivant. Tout d'abord, dans un souci de s'arrimer à la stratégie d'affaires et à la culture organisationnelle, il est pertinent de débiter le processus de planification de la relève par un diagnostic organisationnel. Ce diagnostic sera suivi d'un arrimage entre les plans de relève et la stratégie d'entreprise. Par la suite, l'organisation doit se doter d'une stratégie d'implantation et verra à s'assurer que la haute direction appuie et facilite la stratégie d'implantation. Une fois la stratégie d'implantation établie, certains auteurs recommandent également d'assurer la coordination des plans de relève aux autres activités RH et d'inclure une perspective de gestion de carrière et d'ajouter un programme de développement du leadership tout en s'assurant que ce programme soit bien rattaché aux croyances et aux valeurs de l'organisation. Avant tout, il faut aussi faire preuve d'ouverture et de souplesse lors du déroulement de l'activité de planification de la relève et surtout de la compléter par une mesure adéquate des critères et des indicateurs de mesure appropriés (Foucher & Gosselin 2004, p.40).

Il est important de noter que les pratiques RH font partie intégrante d'un système de planification de la relève. En effet, la mise en place d'un programme de planification de la relève affecte les pratiques RH. Le choix d'un modèle, en plus de permettre la planification de la relève, doit permettre d'intégrer les autres activités RH telles que la dotation, la gestion de carrière, la gestion des connaissances, l'évaluation du rendement, la reconnaissance et le développement des compétences.

La planification de la relève repose sur une multitude d'activités RH dont la dotation et de gestion de carrière. Ces activités RH permettent de développer les compétences nécessaires chez les personnes appelées à occuper des postes clés dans l'organisation. Plusieurs pratiques de dotation et de gestion de carrière doivent s'arrimer et intégrer les plans de relève. Particulièrement, les pratiques de mobilité interne, les assignations spéciales, la participation à des projets, la retraite progressive, de développement des compétences et le transfert intergénérationnel des connaissances (Dolan & al. 2002, p. 368-371). Pour le recrutement externe, les plans de relève permettront d'identifier le profil de poste des candidats recherchés pour lesquels aucun candidat interne ne

possède les compétences. De plus, les activités de gestion des carrières doivent tenir compte des types de carrière, des étapes de développement de la carrière dans la vie des employés et de la répartition démographique des employés. Ces activités RH doivent favoriser aussi le transfert du savoir ainsi que les rapports entre les générations.

S'ajoutent à cette liste, l'évaluation du rendement, l'évaluation du potentiel et les programmes de reconnaissance. Il s'agit du principal moyen utilisé afin d'évaluer la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, d'évaluer ses réalisations personnelles et de l'encourager à persévérer. Ainsi, l'évaluation du rendement permet d'identifier les employés qui ont le potentiel d'occuper des postes nécessitant des responsabilités accrues et finalement, facilite le déploiement de programmes de reconnaissance appropriés aux besoins des employés (Dolan & al. 2002, p.259).

Une autre activité RH essentielle aux plans de relève est l'évaluation et le développement des compétences. Nous avons vu précédemment que l'identification et l'évaluation des compétences pour la planification de la relève est un élément clé. Tel que mentionné par le CLC (2002), O'Neil (1999) et Intagliata (2000), il existe différentes méthodes d'évaluation des compétences et l'évaluation des compétences complexifie l'élaboration des plans de relève.

Selon Dolan & al. (2002), le développement des compétences est une activité clé dans la gestion de la relève puisqu'il permet de combler les lacunes entre les compétences actuelles et les compétences requises pour un employé dans l'accomplissement de ses tâches. Dans le même sens que Dolan & al (2002), Lombardo (2000) mentionne que la gestion et le développement des compétences permet de mesurer les résultats atteints, de différencier les employés moyens des employés supérieurs et d'établir des plans de développement adéquats destinés aux employés à haut potentiel. Plusieurs autres activités RH sont reliées à la planification de la relève, telles que la planification

des ressources humaines, l'analyse des postes, les incitatifs à court et à long terme et les programmes de reconnaissance.

Ainsi, tel que mentionné par Saba (2003), la mise en place d'un bon processus de planification de la relève permet d'éviter les conséquences coûteuses telles qu'un mauvais appariement entre le cadre supérieur et le poste et ainsi faciliter l'appariement du bon rôle et le choix du cadre supérieur à la stratégie, l'appariement des compétences du cadre supérieur au poste ou bien de l'appariement de la structure organisationnelle à la stratégie (Saba, 2003, p. 39). Ainsi, les professionnels RH sont en mesure de revoir et ajuster les programmes RH en temps opportun.

En dernier lieu, il est important de constater que la mise en place d'un programme de planification de la relève affecte les rôles de même que les compétences requises des professionnels RH. Bien que l'identification des activités RH nécessaires à la mise en place d'un processus de planification de la relève soit primordiale au succès des plans de relève, cette réorganisation nécessite, de plus, le développement de nouvelles compétences pour les professionnels RH.

Élaborer un plan de relève requiert des professionnels RH de jouer à la fois des rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement et d'expert administratif. Or selon Ulrich (2003), les professionnels RH devront contribuer à la stratégie organisationnelle, avoir un niveau de connaissance des affaires, être crédibles, maîtriser les technologies RH et être responsables de l'évaluation des activités et des politiques RH. Pour Hirsch (2000), les professionnels RH doivent démontrer leur habiletés à gérer ce processus, principalement lorsque vient le temps de déterminer les postes clés et les compétences s'y rattachant, de présenter des plans de relève au président directeur général, de l'intégrer aux autres activités RH et de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation. De plus, ils devront être en mesure de présenter une structure organisationnelle RH adaptée et alignée aux objectifs stratégiques. De plus, les leaders RH doivent être en mesure d'évaluer la valeur ajoutée des programmes et pratiques mis en place.

2.2 La stratégie de recherche et les objectifs de mémoire

Le choix d'un modèle de planification de la relève varie en fonction du contexte dans lequel évoluent les organisations et la mise en place d'un plan de relève affecte les activités RH qui y sont associées. Les écrits rapportent une variété de modèles de planification de la relève. Certains modèles sont plus ou moins théoriques et d'autres plus opérationnels. Les activités RH telles que la dotation, la gestion de carrière, la gestion des connaissances, l'évaluation du rendement, le développement des compétences et la reconnaissance sont essentielles à la mise en place d'un plan de relève et les leaders RH doivent être en mesure d'évaluer la valeur ajoutée des programmes et pratiques RH mis en place. De plus, la gestion de la relève affecte les rôles et les responsabilités des professionnels RH et exige de nouvelles compétences dans l'exercice de la profession RH.

Pour notre recherche, nous nous intéressons particulièrement à savoir comment les organisations déterminent le choix d'un modèle de planification de la relève et quelles sont les étapes suivies dans son élaboration. Ainsi, nous avons procédé à une étude de cas qui nous a permis d'observer l'élaboration d'un plan de relève dans une organisation donnée. Nous comptons dans un premier temps vérifier le type de modèle auquel correspond le plan de relève de cette organisation. Nous vérifions ensuite si nos dimensions de la planification de la relève que nous avons identifiées dans les écrits se retrouvent dans le système de planification de la relève implanté dans l'entreprise que vous avons choisie d'étudier, si les activités RH qui y sont associées ainsi que les rôles, les responsabilités et les compétences requises des professionnels RH pour gérer la planification de la relève ont du être adaptés conformément aux écrits.

2.2.1 Notre question de recherche

Notre question de recherche consiste à décrire la gestion d'un plan de relève à travers ses grandes dimensions : le contexte dans lequel il évolue, sa nature, son processus

d'implantation, les activités RH qui y sont intégrées et les rôles, les responsabilités et les compétences de professionnels RH qui y sont affectés. Dans ce mémoire, trois objectifs sont ^{également} poursuivis. Premièrement, il s'agit de vérifier à quel modèle correspond celui de l'organisation que nous avons choisi d'étudier et si les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à celles identifiées dans les écrits. Deuxièmement, nous tentons de vérifier dans quelle mesure nous pouvons constater un meilleur arrimage entre les activités RH telles que la dotation, la gestion de carrière, la gestion des connaissances, l'évaluation du rendement, développement des compétences et la reconnaissance dans la mise en place du plan de relève. Troisièmement, nous allons vérifier dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

CHAPITRE III-
LA MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE III - LA MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de cette recherche consiste à décrire le modèle de planification de la relève chez ABC, à travers ses grandes dimensions : sa nature, les activités RH qui y sont intégrées et les compétences des professionnels qui en sont affectés. Dans ce chapitre, nous détaillons la méthodologie de recherche que nous utilisons. Premièrement, nous précisons le type, la visée et les caractéristiques de notre recherche. Deuxièmement, nous présentons le plan d'observation, la structure de la preuve, le niveau d'analyse, l'instrument d'observation, la validité de la recherche et l'analyse du contenu détaillée. Troisièmement, nous incluons un échéancier et les étapes de la recherche, la liste des intervenants requis, le rôle et les responsabilités, les questionnaires d'entrevue et la grille d'analyse de résultats.

Le choix d'une méthode de collecte de données est essentiel dans un travail de recherche car il affecte sa validité. La validité d'un processus de recherche signifie que la méthode de recherche utilisée est capable de répondre à la question posée. Nous avons décidé d'adopter une démarche pragmatique pour le choix de notre méthode de collecte de données en nous inspirant des travaux de Yin (1994) et de Quivy (1995).

3.1 La méthode de cas

Pour collecter les données, le chercheur peut recourir à l'expérimentation, l'analyse historique, l'analyse d'archives ou la méthode de cas. Chacune de ces quatre méthodes possède, selon Yin (1994), un champ d'application défini par trois critères : le type de question posée, le contrôle que l'observateur peut avoir sur le phénomène ainsi que le caractère contemporain du phénomène étudié. La méthode que nous avons choisie est l'étude de cas. Yin (1989) en donne la définition suivante :

« A case study is an empirical inquiry that :
Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when
The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and
in which Multiple sources of evidence are used »

En appliquant les trois critères de sélection de Yin (1994) à notre problématique, nous pouvons constater que celle-ci peut être étudiée en utilisant l'étude de cas. Dans notre question de recherche, nous cherchons à observer le modèle de planification de la relève chez ABC. Notre question se rapproche, selon Yin (1994), d'une problématique de type « what », à caractère exploratoire. Pour un tel type de recherche, n'importe quelle méthode peut être utilisée. Ce seront alors les deux autres critères qui nous permettront de choisir la méthode la plus appropriée.

L'étude de cas peut être utilisée, selon Yin (1994), quand le chercheur n'a pas de contrôle sur le phénomène étudié. Dans le cadre de notre recherche, nous pouvons dire que cette condition s'applique bien. En effet, nous observerons le modèle de planification de la relève dans une entreprise. Il est évident que nous n'avons aucune influence sur la décision et sur le choix du modèle utilisé, ni sur l'utilisation des plans de relève dans l'établissement des objectifs stratégiques puisque notre étude de cas aura lieu après que ces choix ont été complétés. Cette deuxième condition nous amène alors à éliminer l'expérimentation comme outil de collecte de données.

Le troisième critère de sélection touche le caractère contemporain de l'étude. Notre travail de recherche touche à un phénomène contemporain et constitue une recherche appliquée puisqu'elle traite principalement d'un problème pratique vécu par une entreprise déterminée, à une date déterminée dont une description sommaire se retrouve dans l'unité d'analyse.

Cette troisième condition nous permet d'éliminer la recherche historique parmi les différentes méthodes de collecte de données. Il ne reste plus que l'enquête, l'analyse d'archives et la méthode de cas. Selon Quivy (1995), pour mener à bien le travail d'observation, il faut pouvoir répondre aux questions suivantes : observer quoi ? Sur qui ? Comment ? (Quivy, 1995, p.155).

3.1.1 Les avantages et inconvénients de la méthode de cas

La méthode de cas, comme toute autre méthode de collecte de données, possède ses avantages et ses inconvénients. Son principal avantage réside dans sa souplesse d'utilisation. Cette flexibilité de l'étude de cas se manifeste dans sa capacité de se servir de plusieurs sources de preuves : documents, entrevues, observation et artefact pour sa validité interne.

L'utilisation de l'étude de cas peut être critiquée par son caractère empirique et peu scientifique. S'il est vrai que l'étude de cas comporte une part de subjectivité plus importante que les autres techniques, Yin (1994) souligne en revanche la nécessité de suivre une démarche rigoureuse dans la préparation des cas et dans la collecte de données. Cette rigueur permet, selon lui, de garantir la fidélité des résultats qu'il serait difficile, voire impossible, d'obtenir avec d'autres méthodes.

Une autre critique courante des études de cas concerne leur validité externe : comment peut-on généraliser à l'ensemble d'une population les résultats trouvés dans un ou plusieurs cas étudiés ? L'objectif principal de notre recherche consiste à observer le modèle de planification de la relève dans une entreprise en particulier. Selon Yin (1994), les résultats nous permettront de valider la pertinence de notre cadre de référence et de permettre une généralisation analytique. Cette généralisation ne porte pas sur les données recensées sur le cas mais bien sur le cadre de référence utilisé par le chercheur.

3.2 La méthode d'observation

La méthode d'analyse de cas nous permet de décrire le type de modèle de planification de la relève qu'utilise ABC, sa nature, son processus d'implantation, les activités qui s'y rattachent, les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels qui y sont affectés. Nous effectuerons une recherche descriptive puisque la visée de notre recherche se concentre sur l'étude d'un cas en particulier. Pour bien comprendre la situation dans laquelle évolue ABC, nous retrouvons, dans la présentation dans la

stratégie de recherche, une description du type de marché dans lequel elle évolue, la nature de ses opérations, son style de gestion et les principaux enjeux auxquelles elle doit faire face.

3.2.1 La structure de la preuve

Pour réaliser une enquête de manière satisfaisante, il faut que la nature des composantes soit similaire, ce qui n'est pas le cas pour le processus de planification de la relève car il varie d'une division à l'autre, selon le gestionnaire RH en place. Donc, puisque le processus de planification de la relève varie d'une division à l'autre, nous renonçons à l'utilisation de l'enquête comme méthode de collecte de données. Pour les besoins de notre recherche, nous procédons principalement à l'analyse de documents internes tels que les rapports annuels, les programmes, les politiques, les procédures et les pratiques RH et à l'analyse des résultats d'entrevues. En somme, nous travaillons sur une recherche de type qualitative et non quantitative.

3.2.2 Le niveau d'analyse

Vu que notre étude portera sur la description du modèle de planification de la relève de l'entreprise ABC, sa nature, les activités RH qui s'y rattachent, les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels qui y sont affectés et que plusieurs milliers d'employés y travaillent, notre niveau d'analyse portera sur les cadres supérieurs appartenant à la haute direction.

3.2.3 La population

Il s'agit d'analyser le plan de relève des cent cinquante (150) cadres supérieurs, de l'entreprise ABC, à travers un cas. Certains se retrouvent répartis dans les différentes filiales ou les régions géographiques telles que les États-Unis, le Canada ou l'Europe.

3.2.3.1 L'entreprise ABC - Présentation sommaire

Débutons notre analyse par un bref aperçu des principales caractéristiques de l'entreprise ABC. Elle se catégorise comme une grande entreprise de transport canadienne oeuvrant sur le marché national, transfrontalier et international, dont le

siège social se situe à Montréal. ABC est responsable d'assurer le transport national et international pour les clients et offre une gamme de services complémentaires. Avec plusieurs milliers d'employés et de concert avec des sociétés de transport international, elle exploite en partenariat un réseau d'envergure mondiale dans quelques centaines de destinations.

Évoluant dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus compétitif, la société doit soutenir la concurrence de plusieurs transporteurs à bas prix au niveau national et de très grands transporteurs étrangers au niveau international. Oeuvrant dans un marché où les individus clés influençant les résultats financiers de l'entreprise sont de plus en plus volatiles, l'entreprise ABC passe à travers une réorganisation majeure de sa stratégie d'affaires afin d'assurer sa continuité.

L'entreprise a connu plusieurs cycles de difficultés financières, suite à une succession d'événements négatifs, d'une mauvaise conjoncture économique et de l'instabilité géopolitique. Malgré la tendance des dernières années à centraliser les processus clés, on y privilégie une culture d'entrepreneuriat et une prise de décision décentralisée, axée sur la sécurité des clients avant tout.

En plus d'une série de difficultés majeures au cours des trois dernières années, cette entreprise comptabilise de nombreux changements organisationnels tant au niveau de la direction que de la fonction RH. Depuis le troisième quart 2004, la compagnie a publié un plan de restructuration comportant une restructuration majeure de sa structure de capital et de ses activités, telles que la réduction des coûts, la renégociation de conventions collectives, des contrats de location et des contrats commerciaux, etc., ainsi que de la stratégie de ses produits et ses services et de son financement.

3.2.3.2 L'unité d'analyse

Nous décrivons le modèle de planification de la relève des cadres supérieurs appartenant aux membres de la haute direction de l'entreprise ABC, situés au siège social de l'entreprise.

3.2.4 Le cadre opératoire

Afin d'observer le modèle de planification de la relève chez ABC, nous avons construit un cadre opératoire afin d'observer le type et les constituantes du plan de relève. Les types de modèles, les activités RH, les rôles et les responsabilités et les compétences RH sont les quatre dimensions que l'on observera.

De façon plus détaillée, pour les types de modèles de planification de la relève, nous utilisons les trois types de modèles répertoriés, soit les modèles traditionnels et intégrés, les modèles intégrant la gestion des compétences et les modèles alignés à la planification stratégique. Afin de déterminer le type de modèle de planification de la relève, nous avons retenu huit indicateurs dont nous allons vérifier la présence : un énoncé de la vision stratégique, une base de données informatisée à partir de laquelle il est possible d'identifier les candidats prometteurs, un système fiable servant à identifier les candidats et un système de reconnaissance des gestionnaires qui participent à la promotion de la carrière de leurs employés. S'ajoutent le soutien des gestionnaires afin d'aider à l'identification des employés à haut potentiel, des canaux de communication ouverts et favorisant la transparence, l'identification des sources internes et externes des bassins de main-d'œuvre, la disponibilité des profils de compétences pour les postes de gestionnaires et un système d'évaluation des programmes et des processus mis en place.

Quant aux activités RH qui sont associées à la planification de la relève, l'activité de dotation compte deux indicateurs, soit le recrutement interne et le recrutement externe. Pour la gestion de la carrière, on retrouve les assignations spéciales, la participation aux projets, la retraite progressive et le plan de développement selon le plan de relève.

Quant à la gestion des connaissances, nous avons sélectionné le « job shadowing », les assignations spéciales, le parrainage et la base de données d'information. L'activité d'évaluation de rendement annuelle contient deux indicateurs, soit une évaluation annuelle et évaluation de rétroaction multiple. Quant au développement des compétences, nous avons retenu cinq indicateurs ; la rétroaction 360, les pratiques de formation internes et externes, le mentoring, le coaching et le développement de leadership. Pour la reconnaissance et la rémunération, les indicateurs sont la rémunération globale, l'analyse de poste et les programmes incitatifs à court et à long terme. Pour le SIRH, nous cherchons à connaître le type de système d'information de GRH qu'ABC utilise.

Pour la dimension rôles et responsabilités des professionnels RH, nous comptons trois indicateurs et nous observons si les professionnels RH jouent un rôle de partenaires, de spécialiste RH et de champion des employés. Pour les compétences RH, nous utilisons cinq indicateurs qui permettront d'observer si les professionnels possèdent des compétences de contribution stratégique, des connaissances d'affaires, de la crédibilité personnelle, de livraison des services RH et des connaissances des technologies RH.

Tableau 1- Le modèle opératoire

Concepts	Dimensions	Type d'activités	Les indicateurs
Programme de planification de la relève d'ABC	Types de modèles	Modèles traditionnels et intégrés	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de la vision stratégique; • Une base de données informatisées à partir de laquelle il est possible d'identifier les candidats prometteurs; • Un système fiable servant à identifier les candidats et un système de reconnaissance des gestionnaires qui participent à la promotion de la carrière de leurs employés; • Le soutien des gestionnaires afin d'aider à l'identification des employés à haut potentiel

		<p>Modèles alignés à la planification stratégique</p> <p>Modèles intégrant la gestion des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des canaux de communication ouverts et favorisant la transparence; • Identification des sources internes et externes des bassins de main-d'œuvre • La disponibilité des profils de compétences pour les postes de gestionnaires, une rétroaction constante • Un système d'évaluation des programmes et processus mis en place
	Les activités RH associées à la planification de la relève	<p>Dotation</p> <p>Gestion de carrière</p> <p>Gestion des connaissances</p> <p>Évaluation de rendement</p> <p>Développement des compétences</p> <p>Reconnaissance et rémunération</p> <p>Utilisation d'un SIRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement interne • Recrutement externe • Assignations spéciales • Participation projets • La retraite progressive • Plan de développement selon plan de relève • « Job shadowing » • Assignations spéciales • Parrainage • Base de données d'information • Annuelle • Rétroaction multiple • Rétroaction 360 • Formation interne et externe • Parrainage • Coaching • Dév. du Leadership • Rémunération globale • L'analyse de poste • Programmes incitatifs à court et long terme • Type de SIRH utilisé
	Les rôles et les responsabilités des professionnels RH		<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire d'affaires • Spécialiste RH • Champion des employés
	Les compétences des professionnels RH		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution stratégique • Connaissances d'affaires • Crédibilité personnelle • Livraison des services RH • Technologies RH

3.2.5 La méthode de cueillette et d'analyse des données

Pour la cueillette des données, nous avons regroupé l'information sous cinq sections. La première section regroupe les informations décrivant le contexte de la planification de la relève chez ABC et la deuxième section résume la structure organisationnelle de la fonction RH. La troisième section décrit la planification de la relève chez ABC, la quatrième section regroupe les activités RH associées à la planification de la relève. Nous complétons la cinquième section avec les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

Pour le recueil des informations décrivant le contexte de la planification de la relève chez ABC, nous avons utilisé les rapports annuels, le site Internet de l'entreprise et l'Intranet pour les différentes publications internes, les journaux internes, les lettres du président, les messages du président et les changements organisationnels de la haute direction. Ainsi, nous avons recueilli la mission, la vision, la stratégie d'affaires, la structure organisationnelle de la haute direction, le fonctionnement particulier de l'entreprise ABC, les activités de la compagnie, son historique et sa localisation.

Pour l'analyse de la structure organisationnelle de la fonction RH et les activités RH associées à la planification de la relève, nous avons consulté les cartables des politiques corporatives pour l'analyse des programmes, des politiques, des pratiques et des procédures RH. L'Intranet de l'entreprise, les systèmes informatiques RH, les bulletins de publications des changements de politiques internes, les communications spéciales internes aux gestionnaires de tous les niveaux, les communications spéciales aux gestionnaires appartenant aux différentes divisions et le contenu des présentations corporatives du processus de planification de la relève nous ont permis de recueillir d'une part des informations sur la structure organisationnelle RH. En plus de fournir des informations sur les activités RH, les pratiques, les outils et les formulaires utilisés, elles nous permettent de valider les étapes de la planification de la relève et d'identifier une partie des rôles et des responsabilités professionnels RH dans l'élaboration des plans de relève. Nous nous sommes également fiées à nos observations ainsi qu'à notre expérience au sein du département RH d'ABC.

En guise de complément à la cueillette des informations sur la structure organisationnelle et ses changements, les activités RH associés à la planification de la relève, les rôles, les responsabilités et à l'identification des compétences des professionnels RH, nous avons effectué deux entrevues semi-dirigées. La première s'est déroulée avec le directeur corporatif de la planification de la relève et la deuxième avec le directeur des programmes de rémunération globale. Ainsi, nous nous sommes assurées que nous avons recueilli toutes les informations pertinentes à la planification de la relève, confirmé les étapes du processus de planification de la relève et répertorié les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

Nous utilisons l'entrevue semi-dirigée comme instrument de collecte de données, appelée également l'entrevue non directive mitigée par Gauthier (1990). L'utilisation de l'entrevue semi-dirigée permet un contact direct et personnel avec les représentants des organisations afin d'obtenir des données de recherche et privilégie le médium de la relation interpersonnelle (Gauthier, 1990). Des questions plus ouvertes avec cette approche permettent de développer des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail, il s'agit ainsi d'ouvrir l'esprit, d'écouter et non de poser des questions précises (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Ainsi, l'entrevue semi-dirigée est un instrument qui facilite la cueillette d'information fouillée, détaillée et en profondeur. Le chercheur, en position d'enquêteur, peut avoir un contrôle plus important sur son entrevue que dans le cas d'autres types d'interrogation. Ainsi, il peut enrichir la qualité des données recueillies en incluant les conditions extrêmes et observables de sa rencontre, en obtenant des clarifications à certaines réponses et opinions de son interlocuteur ou encore en réajustant le fil de pensée et la compréhension du thème de la personne interrogée par certaines techniques (Emory, 1995).

Un autre élément important de l'entrevue face à face se retrouve que l'enquêteur peut s'assurer que la provenance des informations est bien de celui dont on la requiert et non l'opinion d'un intermédiaire. Cette assurance n'est pas garantie par un questionnaire auto-administré (Emory, 1995).

En utilisant l'entrevue semi-dirigée, la qualité et la fiabilité des données reposent sur la contribution et la collaboration, la qualité de la conversation et la dynamique qui sera obtenue avec la personne interrogée. Le chercheur se trouve à partager sa tâche d'enquêteur avec l'interviewé (Emory, 1995; Gauthier, 1990). Cette approche, bien que peu dispendieuse aux premiers abords, peut le devenir si le chercheur doit se déplacer à des distances géographiques (Bordeleau, 1982, Gauthier, 1990). De plus, afin d'éviter des délais et de respecter l'échéancier, le chercheur dépend de la disponibilité de son interlocuteur et doit donc s'assurer de la disponibilité de ce dernier au moment opportun.

Une fois la cueillette d'informations complétée, nous avons effectué une analyse de contenu détaillée, soit le traitement des informations. L'analyse de contenu détaillée consiste à effectuer d'une part la compilation des informations décrivant la planification de la relève d'ABC et les activités RH qui y sont associées. D'autre part, nous avons synthétisé les informations afin de clarifier les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH. Ainsi, cette analyse de contenu détaillée a servi de pierre d'assise au développement de la discussion présentée au chapitre 5.

Pour compléter notre cueillette et analyse des données, nous avons utilisé des techniques de codage pour faciliter l'interprétation et les relations entre les diverses informations recueillies. Comme technique de codage, nous utilisons le logiciel Excel pour la présentation graphique de l'échéancier, Visio pour la présentation du processus de planification de la relève et Word pour les documents et les notes d'entrevues. L'annexe 4- résume un exemple de la technique de codage qui a servi à la détermination de quatre (4) indicateurs du modèle opératoire.

3.2.6 La validité de la recherche

Quant à l'aspect de la validité de notre recherche, nous cherchons à démontrer la validité du construit du plan de recherche, sa fiabilité, sa validité interne et sa fiabilité générale. Ainsi, on cherche à savoir si notre stratégie de recherche pourrait s'appliquer uniformément à l'observation de l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise et éventuellement à tous les employés occupant un poste non couvert par une convention collective à l'interne ou bien s'appliquer à d'autres organisations à l'externe.

CHAPITRE IV-

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

CHAPITRE IV - L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte dans lequel évolue la planification de la relève chez ABC, la structure organisationnelle de la fonction RH, la planification de la relève chez ABC et les activités RH qui y sont associées. Nous terminons ce chapitre avec une analyse de rôles, des responsabilités et des compétences des professionnels RH.

4.1 Le contexte de la planification de la relève chez ABC

Les rapports annuels des années 2003 et 2004 expliquent qu'ABC évolue dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus compétitif. Un premier défi de la société est de soutenir la concurrence de plusieurs transporteurs à bas prix au niveau national et de très grands transporteurs étrangers au niveau international. De plus, elle doit composer avec une conjoncture économique difficile, de l'instabilité géopolitique et se prévaloir contre les cycles de difficultés financières occasionnés par des événements négatifs imprévisibles qui surviennent depuis 2000.

Succédant à une série de difficultés majeures au cours des trois dernières années, cette entreprise comptabilise de nombreux changements organisationnels, tant au niveau de la direction que de la fonction RH. Au cours l'année 2004, la compagnie a publié un plan de restructuration comportant une restructuration majeure de sa structure de capital et de ses activités. Afin de réduire ses coûts d'exploitation, la compagnie a procédé à la renégociation de conventions collectives, des contrats de location, des contrats commerciaux, etc., réévalué sa stratégie des produits et services et de financement. Ce plan de restructuration occasionne beaucoup de tension entre la haute direction et ses employés.

Œuvrant dans un marché où les individus clés influençant les résultats financiers de l'entreprise sont de plus en plus volatiles, ABC passe à travers une réorganisation majeure de sa stratégie d'affaires afin d'assurer sa continuité. Résultant de tous ces

changements organisationnels, la société a procédé à plusieurs séries de mises à pied massives chez les cadres de tous les niveaux, a attribué une réduction de salaire à tous les cadres pour la deuxième fois depuis le début des années 2000 et, a embauché trois nouveaux cadres exécutifs à l'équipe de la haute direction.

Dans son plan d'affaires 2005, ABC a pour mission de fournir d'un océan à l'autre, des services essentiels de transport de personnes, de marchandise et de courrier. Comme vision, elle se veut la compagnie de transport la plus sécuritaire, au meilleur rapport qualité prix, offrant une gamme complète de services, passant du transport, à la réparation et à l'entretien et au service de forfaits en ligne.

Le bilan de restructuration provenant de la notice annuelle de 2004 explique la stratégie d'affaires. La société a redéfini ses objectifs au niveau du service à la clientèle, afin de redonner confiance et l'envie du « transport » aux consommateurs. Elle a adopté une stratégie de taille afin de redéfinir le marché et sa clientèle, a créé une segmentation du niveau des services offerts et exploite en partenariat un réseau mondial d'envergure internationale.

En consultant les organigrammes de cette organisation, nous constatons qu'elle possède une structure organisationnelle répartie sur huit niveaux hiérarchiques. Certaines divisions peuvent en compter jusqu'à dix. Les données d'équité en emploi de 2005 révèlent qu'en octobre 2005, on retrouve une proportion de 8,3 % d'employés occupant des postes de gestion, dont 0,09 % des postes de haute direction, 0,61 % des postes de cadres supérieurs, 2,1 % des postes de cadres intermédiaires et 5,5 % des postes de cadres de premier et de deuxième niveau. Les femmes occupent 18,5 % des postes de haute direction, 28 % des postes de cadres supérieurs, 29 % des postes de cadres intermédiaires et 44 % des postes de cadres de premier et de deuxième niveau. ABC offre des services de transport sur une base internationale et selon le rapport annuel 2005, la diversité parmi son personnel lui octroie un avantage concurrentiel. Que ce soit au niveau des services offerts dans la langue du site d'affaires ou de la

conformité aux normes de sécurité et réglementations gouvernementales locales, la diversité culturelle représente un pilier important de la stratégie d'affaires d'ABC.

Une étude portant sur des analyses démographiques et d'équité en emploi effectuées en 2004, montre que sur une population de plusieurs milliers d'employés, 91,7 % occupent des postes non cadres et 89 % de ce groupe d'employés appartiennent à une unité d'accréditation. Parmi les employés syndiqués, 36 % occupent des postes techniques spécialisés qui nécessitent une formation professionnelle collégiale ou un programme dispensé par une école technique spécialisée, d'une durée minimum de deux ans. Les autres employés syndiqués occupent des postes qui requièrent une formation de base d'une durée de deux à sept semaines. Pour ces postes, les programmes de formation sont conçus, développés et dispensés à l'interne et, conformes aux normes et aux réglementations gouvernementales de sécurité.

De plus, elle offre différents services payants et adaptés aux besoins des clients, met en place des initiatives liées à la sécurité, tant pour les employés que pour les clients, initie un programme de développement du leadership pour les cadres des opérations et offre de la formation au personnel affecté aux opérations. Ainsi, afin de permettre d'accroître sa compétitivité avec les transporteurs à bas prix, ABC offre régulièrement un programme de départ volontaire aux salariés possédant de nombreuses années de service et qui occupent des postes de service à la clientèle et certains postes dans les opérations et les remplacent par des postes temporaires et/ou à temps partiel.

Dans le cadre du développement du programme de « Phase-In Retirement Program », effectuée au cours de l'année 2003, accompagnée d'une projection de la croissance de salariés éligibles à la retraite au cours des trois prochaines années, une analyse démographique a permis d'estimer, toutes conditions étant égales par ailleurs, que la proportion de cadres éligibles à la retraite peut s'accroître de plus de 10 % entre 2004 et 2007. La plus grande proportion appartient aux cadres affectés à la gestion de postes techniques spécialisés.

4.2 La structure organisationnelle de la fonction RH

N'ayant pas encore finalisé sa nouvelle structure organisationnelle RH, ABC n'a pas publié d'organigramme en 2005 pour la Direction ressources humaines. On n'y retrouve que quelques communications sur les récents changements organisationnels. La structure organisationnelle RH de décembre 2004 contient six niveaux hiérarchiques et porte le nom de Direction Relations avec les employés (RE). À la tête de la direction RE, on retrouve le vice-président à qui se rapportent trois directeurs seniors, soit le directeur sénior de la gestion du capital humain, le directeur sénior de la Rémunération globale et le directeur sénior des Relations de travail.

Du directeur sénior de la gestion du capital humain, se rapporte le directeur Gestion du talent et le directeur Service aux Employés et Systèmes RH. Sous le directeur sénior de la rémunération globale, on retrouve le directeur Développement des programmes de rémunération, le directeur Avantages globaux et Bien-être et le directeur Développement de la rémunération. Sous le directeur Relations de travail, se rapportent les trois directeurs Relations de travail et le directeur Santé et Sécurité au travail. Sous ces directeurs de fonction, se retrouvent une vingtaine de chefs de service et une centaine de professionnels RH incluant les conseillers auprès des unités d'affaires répartis à travers les quatre grands sites canadiens.

Une analyse des communiqués publiés en 2005 sur les récents changements organisationnels RH et des données d'équité en emploi 2005, permet de constater que la direction RE regroupe plusieurs dizaines d'employés, dont 70 % sont des femmes. Cette structure contient 14 % de postes de cadres supérieurs, dont le tiers est des femmes. On retrouve 20 % de postes de cadres intermédiaires dont les deux tiers sont des femmes et 67 % de postes de cadres de premier et de deuxième niveau, dont les trois quarts sont occupés par des femmes.

Sous le directeur senior des relations de travail, on retrouve principalement les activités de négociation, de gestion et d'administration des conventions collectives qui décrivent les conditions de travail de plusieurs milliers d'employés. S'ajoutent

également à la liste la gestion des plaintes corporatives, l'équité en emploi et l'élaboration de certaines politiques RH.

Sous le directeur senior de la gestion du capital humain relèvent les fonctions de planification de la relève, de la gestion du talent, des stratégies de recrutement, de développement à la gestion, de la planification des ressources, du développement du leadership, des politiques et procédures de recrutement et du déploiement des stratégies RH aux unités d'affaires. De plus, s'ajoutent la gestion de la performance organisationnelle, la performance individuelle, les programmes de reconnaissances, la gestion du changement, la gestion des systèmes d'information RH, les projets d'impartition des services RH, les services linguistiques et les communications internes RH.

Quant au directeur senior de la rémunération globale, il dirige les fonctions de rémunération globale pour les cadres et les employés non syndiqués, les avantages sociaux et les régimes de retraite de toutes les catégories d'employés, les programmes incitatifs à court et long terme, la gestion des transferts internes, l'élaboration des contrats d'emplois, les programmes de partage des profits et d'achats d'actions, les enquêtes salariales, les programmes corporatifs de bien-être et l'évaluation des emplois. À cette liste s'ajoutent les politiques de vacances, les fusions et les acquisitions, les congés de maternité et les congés parentaux, les congés spéciaux, les avantages sociaux de voyage d'affaires et personnels, la paie des membres de la haute direction, la vente de maisons, les escomptes offerts aux employés, les locations de voitures, les allocations de dépenses, la rémunération internationale, l'équité salariale, les primes, la gestion des expatriés et le programme de reconnaissances immédiates.

Comme système de gestion informatique, ABC utilise Peoplesoft. Depuis juin 2005, le directeur de gestion du talent mentionne que l'administration et le développement de Peoplesoft sont impartitionnés et gérés par le partenaire. ABC utilise principalement Peoplesoft pour la paie, le suivi de la formation et le processus de rétroaction 360 degrés. L'accès à Peoplesoft, pour les employés, se limite au

visionnement de l'information personnelle des employés tels que le salaire, la date d'embauche, l'historique d'emploi, la location, la bande salariale, le statut matrimoniale, les avantages sociaux, etc. La production et la distribution des rapports de gestion RH demeurent sous la responsabilité du Service aux employés.

Selon nos deux entrevues, les quatre principales divisions possèdent leurs propres systèmes de gestion RH qui ne sont pas intégrés au système RH corporatif. La direction RE prévoit compléter le choix d'un nouveau système d'information RH intégré d'ici la fin de l'année 2005 et y intégrer toutes les divisions et les centres d'affaires. La direction RE vise pouvoir offrir ainsi une formation de gestion de qualité, fiable et précise permettant de mesurer la performance organisationnelle et ainsi ajuster sa stratégie d'affaires aux objectifs visés.

Suite à la restructuration de 2004, la direction RE a regroupé sous sa direction des processus RH corporatifs globaux. Ainsi, les principaux processus corporatifs globaux sont : la planification de la relève, la gestion du talent, la gestion de la performance, la gestion de la rémunération globale, les stratégies de recrutement, les lignes directrices des politiques RH, la gestion des projets d'impartition, la négociation des conventions collectives et l'équité en matière d'emploi et salariale. Les autres processus RH demeurent sous la direction des grandes divisions qui assurent la gestion locale du recrutement, des salaires et de la formation technique. Certaines divisions ont développé leur propre programme de gestion de la performance.

Dans une notice annuelle produite en 2004 par le comité de restructuration, la direction RE a subi une transformation majeure. Soucieuse de s'arrimer au nouveau modèle d'affaires d'ABC, la direction RE a convenu au début de l'année 2005, de redéfinir sa mission, sa vision et ses stratégies RH. Comme mission la direction RE veut établir une stratégie de gestion du talent qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs d'affaires et qui contribuera à créer des opportunités de carrière stimulantes. Deuxièmement, la direction RE veut se concentrer à offrir des services

d'expertise à valeur ajoutée qui contribuera à augmenter le bien-être des employés au travail.

À partir de nos entrevues, nous avons pu constater que pour établir sa vision, la direction RH veut se doter d'une équipe de professionnels RH fortement dédiée à ses clients internes et externes, en partenariat avec des fournisseurs externes, capable de concevoir, de développer et de fournir des services RH de qualité, simples et adaptés à sa famille de produits. Parmi les nombreuses stratégies RH déployées en 2005, depuis juin 2005, ABC offre une gamme complète de services aux employés en libre-service, à travers le nouveau portail corporatif.

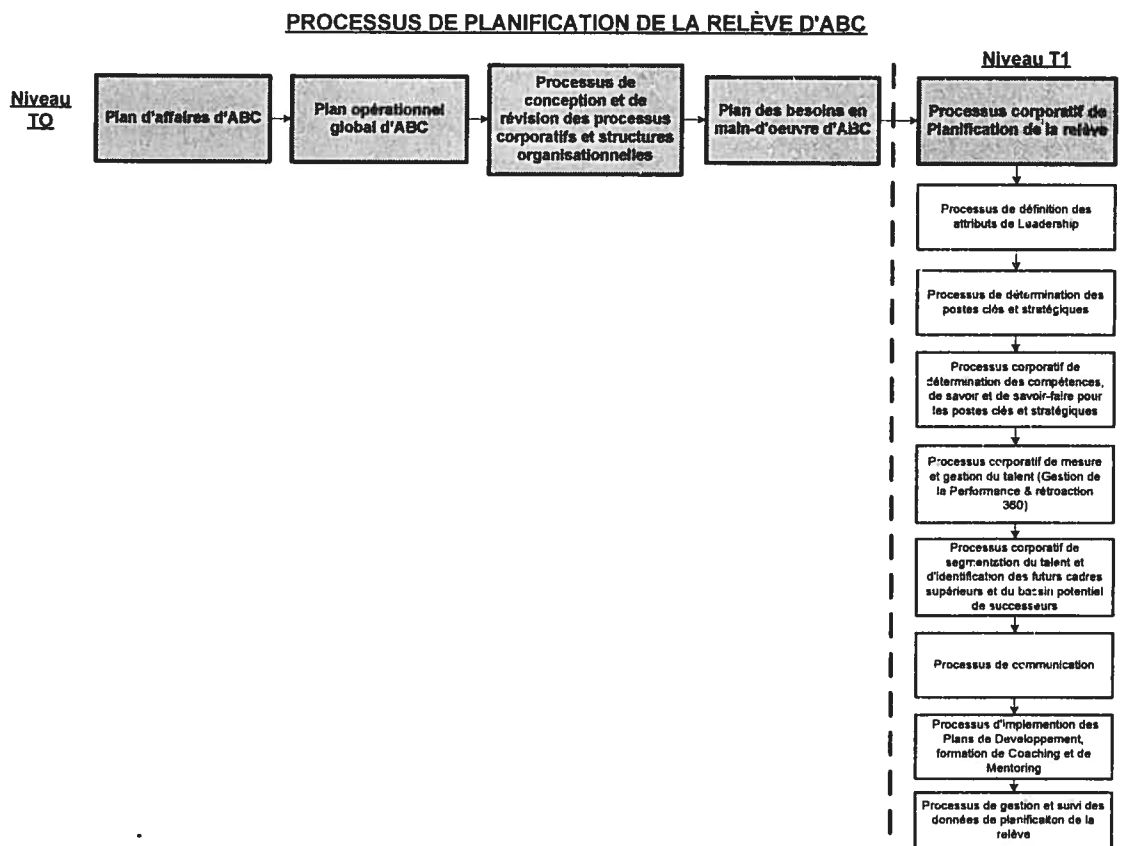
À cet effet, un avis de communication provenant du Vice-président RE publié en 2005 expliquant que la Direction RE vient de signer un contrat de sept ans avec un partenaire pour l'impartition des services aux employés. Parmi les fonctions administratives impartitionnées en juin 2005, on retrouve la paie, la gestion des dossiers aux employés, l'administration des avantages sociaux, les régimes de retraite, le recrutement, les facilités de transport, la gestion de la performance, le processus de rétroaction 360, le suivi de la formation, la gestion des listes de rappel et les services conseils de relations avec les employés aux gestionnaires de premier niveau. À compter de mars 2006, elle compte offrir des services RH en libre-service pour les gestionnaires, la hiérarchie en ligne et l'accès au portail RH à tous les employés.

4.3 La planification de la relève chez ABC

Le directeur corporatif de la planification de la relève a affirmé que la détermination du plan de relève pour les postes de la haute direction se fait depuis plus d'une quinzaine d'années chez ABC. Les informations disponibles sur les plans de relève par division datent de l'année 2000 à aujourd'hui. On y retrouve un organigramme de la haute direction de chaque département et chaque poste contient entre un et trois successeurs potentiels. Certains postes n'ont aucun successeur identifié. Le processus de planification de la relève a évolué au fil des années et celui que l'on retrouve à la

figure 8, présente une version introduite en 2003. Le processus est présenté sur deux axes. On retrouve sur l'axe horizontal les étapes qui facilitent l'alignement du programme de planification de la relève au plan d'affaires et sur l'axe vertical, l'ensemble des huit étapes à partir desquelles se déroulent les activités associées à la planification de la relève.

Figure 3- Le processus de planification de la relève d'ABC



Sur l'axe horizontal au niveau T0, on retrouve les activités servant à l'alignement de la planification de la relève au plan stratégique de l'entreprise. Ainsi, la planification stratégique relève des membres de la haute direction dont la première activité consiste en l'élaboration du plan d'affaires. Une fois le plan d'affaires communiqué aux gestionnaires par voie de communiqués internes, la deuxième activité se résume à l'élaboration du plan opérationnel global de l'entreprise. À partir du plan opérationnel global, les équipes de direction procèdent à la troisième activité qui consiste à la mise

en place et/ou à la révision des processus d'affaires et des structures organisationnelles qui s'y rattachent. Le maintien ainsi que la mise à jour des structures organisationnelles sont décentralisées et se retrouvent sous la responsabilité des divisions.

La quatrième activité consiste en l'établissement des plans de main-d'œuvre. Le processus de planification des besoins en main-d'œuvre varie d'une division à l'autre, selon le type d'emploi et la(les) convention(s) collective(s) qui s'y rattache(nt). Bien qu'ABC procède à l'analyse et à la planification des ressources avec un système informatique maison, l'entreprise ne dispose pas de la technologie intégrée pour la gestion globale des plans de main-d'œuvre. Toujours selon le directeur de la gestion du talent, les gestionnaires des opérations disposent d'un système informatisé de planification des ressources qui sert principalement à la planification quotidienne des horaires de travail et du nombre d'employés requis pour les tâches affectées aux opérations. Pour les postes de la haute direction, il incombe au président directeur général et au conseil d'administration de procéder à la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre et le VP RE participe aux décisions d'embauche des cadres supérieurs et des membres de la haute direction.

La cinquième activité permet l'élaboration du plan de relève. Le plan de relève qui constitue la dernière activité de l'axe horizontal T0 sert aussi de point de départ du niveau T1 de l'axe vertical. Ainsi, planification de la relève se déroule en huit étapes qui sont détaillées sur l'axe vertical au niveau T1.

La première étape du processus de planification de la relève vise à déterminer les attributs de leadership, à savoir si ces attributs sont bien alignés à la stratégie d'affaires et aux objectifs organisationnels. Elle se fait conjointement entre le président d'ABC et le VP RE. La deuxième étape s'attarde à l'identification des postes clés et stratégiques. Ceci permet une meilleure connaissance des postes de gestion déterminés pour l'organisation, advenant le départ de l'un des leaders clés ou l'inadvertance d'une situation d'urgence. Les postes clés et stratégiques sont identifiés

par les équipes de direction des divisions, avec l'aide de leur conseiller RH et approuvés par la haute direction.

En guise de troisième étape s'enchaîne l'identification des compétences techniques, soient le savoir et le savoir-faire de chacun des postes clés et stratégiques. Cette étape est critique pour ABC puisqu'ABC doit se conformer à des normes gouvernementales très strictes en matière de sécurité, principalement pour tous les postes de gestion affectés aux opérations et pour tous les postes suivant la ligne d'autorité hiérarchique jusqu'au président.

Selon notre entrevue avec le directeur de gestion du talent, l'équipe de gestion du talent, de la rémunération et de la gestion de la performance ont développé un gabarit commun permettant l'élaboration et le suivi des profils de compétences. Les profils de compétences contiennent les informations sur les rôles et les responsabilités du gestionnaire, le niveau d'autorité qu'il exerce, de même que l'éducation, les licences, les exigences linguistiques et l'expérience requise.

N'ayant pas d'outil de suivi des plans de développement, pour assurer le suivi de l'exécution des plans de développement associés au profil de compétences, une partie du dossier des cadres se retrouve dans le système de gestion du recrutement ou se retrouve dans la base de données appartenant au groupe de formation des services techniques. Cette base de données décentralisée contient des informations sur les cours de formation et de développement que les gestionnaires ont suivis, de même que la liste des licences, des expériences de travail antérieures et acquises chez ABC et le niveau de bilinguisme. Pour les attributs de leadership, entre 2001 et 2005, les leaders RH ont proposé plusieurs versions de modèle de compétences de leadership pour les cadres supérieurs. Les leaders RH prévoient intégrer toutes les versions existantes et présenter une version finale à la haute direction pour approbation en 2006.

La quatrième étape consiste à mesurer et à évaluer la contribution individuelle des cadres supérieurs. À cet effet, l'entreprise utilise deux programmes. Il s'agit des

programmes de gestion de la performance et de la rétroaction à 360 degrés. Le processus de rétroaction à 360 degrés a été introduit en 2001 et initié pour les cadres supérieurs. En 2002, les cadres intermédiaires se sont ajoutés au processus. En 2003, l'entreprise prévoyait réévaluer les cadres supérieurs et l'introduire aux cadres de premier et deuxième niveau. Compte tenu de la restructuration majeure de 2003, la haute direction a reporté la continuité du processus de 360 degrés à une date indéterminée.

Selon nos entrevues, l'exercice de segmentation du talent constitue la cinquième étape et vise principalement les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires et permet de classer l'ensemble des cadres dans cinq catégories distinctes. Les cadres intermédiaires sont inclus dans le processus de segmentation du talent car une grande partie des successeurs potentiels provient de ce bassin.

Pour réaliser la segmentation du talent, l'équipe de gestion du talent a développé un formulaire Excel avec lequel les équipes de direction des unités d'affaires procèdent à la segmentation du talent pour les cadres intermédiaires. Le leader de la division évalue son équipe de direction et les résultats sont intégrés dans le formulaire Excel par le conseiller RH attitré. L'outil de segmentation du talent regroupe les résultats de trois évaluations. La première partie du formulaire porte sur l'évaluation du niveau des compétences techniques des gestionnaires. L'évaluation des compétences techniques consiste à faire l'appréciation de cinq critères répartis sur une échelle de 1 à 7. Les critères se résument à la profondeur de l'expérience, l'étendue de l'expérience dans un département et l'étendue de l'expérience dans l'entreprise. S'ajoutent la criticalité et la rareté des compétences dans l'organisation. La deuxième partie de cet outil nécessite l'intégration des résultats provenant de la rétroaction 360 et les résultats de l'évaluation annuelle du rendement. La troisième partie de cette évaluation consiste à l'évaluation de la contribution des gestionnaires pour y dégager la liste des hauts potentiels techniques et de gestion, des hauts performants, des talents émergents et des contributeurs marginaux. La liste des candidats à haut potentiel est révisée par

l'équipe de haute direction et approuvée par le président directeur général, de même que la structure organisationnelle globale de la haute direction.

Une deuxième grille complète la grille de segmentation du talent et c'est la grille de distribution des résultats de performance en fonction du potentiel promotionnel. Cette grille permet de distribuer l'ensemble des cadres dans un tableau. Cette grille facilite la discussion et l'élaboration des plans de relève. L'axe horizontal de cette grille représente la capacité promotionnelle des cadres qui s'évalue sur quatre niveaux de A à D et l'axe vertical regroupe les résultats de performance sur cinq niveaux de 1 à 5.

Une fois la segmentation du talent complétée, l'équipe de direction et son conseiller RH procèdent à l'identification des successeurs pour les postes clés et stratégiques et dresse la liste des successeurs potentiels et leur capacité à court et à long terme à occuper les postes actuels et futurs. Pour les postes de haute direction, c'est le vice-président de concert avec le président directeur général qui détermine les plans de relève et les bassins de successeurs.

À l'étape 6, on retrouve la communication des résultats des plans de relève. Le processus de communication permet de déterminer les résultats que l'on veut communiquer, à qui, quand, par qui et comment le comité de haute direction veut les communiquer. Une fois la stratégie élaborée, le vice-président RE, à l'aide de l'équipe de gestion du talent et des conseillers RH, initie le processus de communication. Comme pratique passée, ABC communique les résultats des plans de relève, seulement à ceux qui sont visés pour une promotion ou affectés à une assignation spéciale.

Une fois les successeurs identifiés, la septième étape consiste à élaborer et à faciliter la mise en place d'un plan individuel de développement pour les hauts potentiels. Cette activité se fait conjointement entre la direction des unités d'affaires, le conseiller RH, l'équipe de gestion du talent et l'équipe de développement à la gestion. La huitième

étape complète le processus et consiste à la gestion, au suivi et à la mise à jour des plans de relève. Ainsi, chaque direction conserve ses plans de relève et en assure la mise à jour durant l'année en cours.

4.4 Les activités RH associées à la planification de la relève

Une analyse détaillée de tous les documents recueillis et nos deux entrevues ont permis de répertorier plusieurs activités RH associées à la planification de la relève. Nous avons identifié huit activités d'implantation de la planification de la relève et des activités RH intégrées qui sont le recrutement, l'évaluation annuelle de rendement, le développement des compétences, le coaching exécutif, les activités de gestion de la carrière, la rémunération globale et la reconnaissance.

4.4.1 Les activités d'implantation du processus de planification de la relève

L'implantation du processus de planification de la relève se déroule en huit étapes. Selon le directeur corporatif de la planification de la relève chez ABC, avant de débiter les activités d'implantation, le vice-président RE révisé avec le directeur de la gestion du talent l'échéancier, la liste des activités, les rôles et les responsabilités des participants. S'ensuit l'intégration des autres programmes RH car il est primordial que le processus de planification de la relève et les activités s'arriment aux initiatives stratégiques de l'entreprise.

La première étape des activités d'implantation consiste à la formation du comité de direction. Le comité de direction se compose des membres de l'équipe de haute direction. Ce comité approuve le déroulement du processus et les dates des activités. Un calendrier préparé par le directeur de la gestion du talent résume les étapes, les intervenants impliqués, la séquence et l'échéancier. L'équipe de gestion du talent coordonne le suivi et le déroulement des activités, tandis que les conseillers RH facilitent l'exécution du processus.

Le directeur de la planification de la relève nous a fait part que suite à la restructuration majeure survenue au cours de l'année 2003 et 2004, la haute direction, le président directeur général et le comité de restructuration ont préparé un plan de restructuration s'étalant sur trois ans qui fût mis en place au cours de l'année 2004. Chaque division se doit d'arrimer son plan opérationnel, ses objectifs d'affaires et sa structure organisationnelle au plan de restructuration. Ainsi, la détermination des postes clés et critiques complète la deuxième étape et l'entreprise a dû remplacer ses activités de planification de la relève par des activités de réduction de postes au cours de l'année 2003-2004.

À la troisième étape, la haute direction procède à un exercice de segmentation du talent et ainsi détermine la liste des effectifs à réduire, la liste des hauts potentiels pour les postes futurs et les nouvelles structures organisationnelles. Une fois ces listes approuvées, il ne reste qu'à mettre en place les nouvelles structures organisationnelles corporatives, à l'établissement des opportunités de carrière actuelles et futures, procéder aux licenciements et à compléter le plan de relève. Au cours de cette étape, toutes les activités RH ont été mobilisées à la réalisation du plan de restructuration. En plus d'un gel d'embauche généralisé et de réduction de 20 % des postes cadres, l'équipe de rémunération globale a mis en place des programmes de départs volontaires et involontaires, approuvés par le comité de haute direction et dont les équipes de gestion du talent et du recrutement ont facilité le déploiement.

Ces dernières activités ont permis de réaliser la quatrième étape. Le plan de restructuration contient aussi une provision budgétaire pour les programmes de formation très spécifiques et/ou obligatoires en conformité aux réglementations gouvernementales. À la cinquième étape, le comité de direction approuve les plans de développement des hauts potentiels, les mouvements et les promotions qui s'ensuivent. Comme sixième étape, un programme intensif de communication des activités de la restructuration et des nouvelles structures organisationnelles est mis en place. Ainsi pour cette année, la direction avait décidé de communiquer les résultats du plan de relève seulement à ceux qui subissent un changement de catégorie

d'emploi, une mutation, une promotion ou une terminaison. À la septième étape, les gestionnaires déterminent leur plan de développement avec leur supérieur immédiat. À la huitième étape, chaque direction de service conserve son plan de relève et est responsable de maintenir à jour sa structure organisationnelle et les changements au plan de relève. Une liste intégrée des terminaisons, des mutations et de promotions se retrouve sous la responsabilité du directeur de la rémunération globale.

4.4.2 Les activités RH intégrées à la planification de la relève

Les activités intégrées à la planification de la relève sont le recrutement interne et externe, l'évaluation annuelle de performance, le développement des compétences composé de la rétroaction 360, de la formation, du développement des compétences pour les gestionnaires et du coaching exécutif. Pour les activités de gestion de la carrière, on retrouve les assignations spéciales, le « job shadowing » et la participation à des projets critiques. S'ajoutent la rémunération globale avec les règles de promotion internes et les échelles salariales et la reconnaissance et le programme de reconnaissance de l'excellence en guise de reconnaissance.

Pour le recrutement, l'entreprise procède par affichage interne et externe pour la dotation des postes de gestion des cadres intermédiaires et de niveaux inférieurs. L'administration des activités de dotation pour ces postes est en impartition chez un fournisseur de services RH. De plus, ABC utilise une base de données informatisée pour la gestion des CV, l'affichage interne/externe, la présélection, la sélection, les vérifications de références et de sécurité et les offres d'emploi. De plus, cette base de données sert pour le suivi et la mise à jour des dossiers de tous les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques au niveau de la formation interne et externe, de compétences informatiques, des compétences linguistiques et des expériences internes et externes.

Pour les postes de haute direction, l'administration et l'exécution des activités de dotation demeurent sous la responsabilité du directeur Gestion du talent, de même que les offres d'emploi. Ainsi, lorsqu'un poste de haute direction devient vacant dans une

division d'affaires, la direction du service confie le mandat de recrutement au partenaire d'affaires qui travaille en collaboration avec le directeur gestion du talent. Ce dernier consulte le plan de relève avant de faire débiter les activités de dotation, recueille les recommandations des cadres supérieurs et/ou a recours à un chasseur de têtes lorsque aucun gestionnaire de l'interne ne rencontre les exigences du poste. L'accueil, l'orientation et l'intégration d'un nouvel employé en poste demeurent sous la responsabilité des gestionnaires et les ressources humaines n'offrent aucun programme ni outils pour les gestionnaires et ce, qu'importe le niveau de poste du nouvel employé.

Comme autres activités RH intégrées à la planification de la relève, on retrouve également l'évaluation annuelle de performance qui mesure la contribution individuelle à l'atteinte des objectifs d'affaires, le développement des compétences qui regroupe le processus biannuel de rétroaction à 360 degrés, dont les données sont compilées et conservées sous la direction gestion du talent, la formation et le développement du leadership pour les gestionnaires. Les activités de coaching exécutif ont été suspendues temporairement au cours des années 2003 et 2004. Aussi, on retrouve quelques activités de gestion de la carrière telle que les assignations spéciales, le « job shadowing », et la participation à des projets critiques conformes au plan de restructuration financière. Ces activités ont lieu selon les besoins, il n'existe pas de programme corporatif.

S'additionnent les activités de rémunération et de reconnaissance. Suite à notre entrevue avec le directeur de la rémunération, pour l'attribution de promotions à des postes de cadres supérieurs, le directeur sénior de la rémunération, avant d'approuver les promotions et les augmentations de salaires des postes de direction exige des vice-présidents des divisions une évaluation des compétences de leadership. Cette évaluation contient une description sommaire de dix compétences de leadership et le vice-président de la division doit évaluer chacun des critères définis sur une échelle de 1 à 3, dont 1- développé, 2- besoin de développement et 3- ne s'applique pas. Par

contre, l'analyse de postes de cadres intermédiaires, de premier et deuxième niveau, se fait par hiérarchisation et ne tient pas compte des compétences requises.

Quant à la rémunération globale, les gestionnaires RH doivent s'assurer de la compétitivité des programmes de rémunération et d'incitatifs à court et long terme permettant d'attirer et de retenir les employés talentueux. Au cours de cette période, la direction RE, malgré des réductions de salaire à tous les niveaux, a maintenu son programme de reconnaissance de l'excellence et a récompensé la contribution exceptionnelle de certains gestionnaires impliqués dans les activités majeures de restructuration. Pour la direction RE, il est difficile d'évaluer l'utilité du plan de relève, car le directeur de gestion du talent ne possède pas de données sur le temps de vacances des postes de la haute direction et des conséquences à l'atteinte des objectifs d'affaires. ABC ne dispose pas de résultats, ni de mesure sur l'efficacité du processus de la planification de la relève puisqu'elle ne possède pas la technologie requise pour la gestion intégrée des plans de relève.

4.5 Les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels en RH

Pour les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH, notre analyse des documents et nos deux entrevues, nous ont permis d'analyser la contribution stratégique des professionnels RH en tant que partenaires d'affaires, leur participation au processus de planification de la relève, à la communication des résultats des plans de relève, au suivi et la mise à jour des plans de relève. Nous avons complété notre analyse par un résumé des rôles, des responsabilités et des compétences des professionnels RH.

Selon notre entrevue avec le directeur du talent, l'évolution du rôle de conseiller RH vers le rôle de partenaire d'affaires est favorisée en 2005 par l'impartition des tâches administratives RH chez le partenaire qui gère les processus administratifs RH. Les conseillers RH agissent davantage comme partenaires d'affaires aux équipes de direction. Ils participent activement au processus de planification de la relève et ce, à

toutes les étapes du processus. Ils s'impliquent principalement au niveau de l'identification des postes clés et stratégiques et la détermination des compétences s'y rattachant. S'ensuit le déploiement des processus d'évaluation du rendement, de la rétroaction 360, de la segmentation du talent, de l'identification des plans de relève et du bassin de successeurs potentiels.

À cette étape, l'équipe de gestion du talent prépare et synthétise l'information pour chaque unité d'affaires. Le vice-président RE valide les résultats de la segmentation du talent avec l'équipe de haute direction et présente les résultats corporatifs au président et chef de la direction qui approuve les plans de relève pour les postes de la haute direction et la liste des hauts potentiels de gestion. Une fois les plans de relève approuvés, le directeur du talent remet les plans de relève approuvés aux conseillers RH qui facilite la mise en place et le déploiement de la stratégie de communication des résultats et les plans de développement s'y rattachant.

Les conseillers RH veillent à s'assurer qu'au cours de l'année qui suit la communication des plans de relève, que le plan de développement pour chacun des successeurs soit intégré dans les objectifs de performance et à l'évaluation de rendement annuelle. Les conseillers RH doivent assurer le suivi et la mise à jour des plans de relève et doivent rapporter les changements à la direction de la gestion du talent pour la mise à jour du plan de relève de la haute direction. Malgré la bonne volonté des conseillers RH, il appert que les activités de suivis et de mises à jour du plan de relève se retrouvent au bas de la liste des priorités d'affaires et ne sont pas maintenues à jour durant l'année.

Ces nouveaux rôles et ces nouvelles responsabilités pour les professionnels RH exigent de nouvelles compétences. Pour ce faire, ils doivent être capable d'arrimer les activités RH à la stratégie d'affaires, aux objectifs organisationnels et au plan d'affaires global et opérationnel des unités d'affaires sous leur responsabilité.

En ce qui concerne la gestion du processus de planification de la relève, une maîtrise du contenu des programmes de gestion de la performance, de la rétroaction 360 et des modèles de compétences est essentielle. À ceci s'ajoutent la capacité de gérer efficacement et une connaissance approfondie des politiques et des procédures de recrutement, des outils de développement à la gestion et des pratiques de rémunération pour être en mesure de bien conseiller l'équipe de direction, d'être capable d'intégrer les plans de relève et les plans de développement aux autres activités RH ainsi que de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation.

Leur implication dans la détermination des plans de relève et des successeurs potentiels exige une bonne crédibilité auprès de la haute direction pour ainsi discuter des résultats de la segmentation du talent, de la pertinence et de la validité des plans de relève, de l'impact des mouvements, de conseiller les gestionnaires sur leur carrière et de les supporter dans leur développement. À ceci s'ajoute une bonne connaissance des technologies et outils RH et du système d'information Peoplesoft. Selon le directeur de gestion du talent, compte tenu de la restructuration survenue au cours des deux dernières années, l'organisation n'a défrayé aucune formation interne/externe et/ou de programme de développement pour les professionnels RH. Ainsi, le co-développement entre pairs, le mentoring et le «job shadowing» ont été les seules initiatives de développement que les professionnels RH ont bénéficiées au cours des deux dernières. De plus, s'ajoutent les nombreuses restructurations et les mises à pied subséquentes, ABC n'a pas embauché de nouvelles ressources possédant les nouvelles compétences recherchées. La dernière embauche externe d'un professionnel RH, avec une formation universitaire en RH remonte en 2002. Ainsi, la majorité des professionnels RH affectés aux postes de partenaires d'affaires sont des employés internes dont certains possèdent beaucoup d'ancienneté et peu de formation professionnelle en RH.

CHAPITRE V-

LA DISCUSSION

CHAPITRE V- LA DISCUSSION

Pour cette recherche, nous poursuivons trois objectifs. Nous voulons premièrement, vérifier à quel modèle correspond celui d'ABC et si les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à celles identifiées dans les écrits. Dans un deuxième temps, il s'agit de vérifier dans quelle mesure nous pouvons constater un meilleur arrimage entre les activités RH dans le but de procéder à une planification de la relève. Finalement, nous cherchons à vérifier dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

5.1 Le type de modèle de planification de la relève chez ABC

Le premier objectif de notre recherche consiste à vérifier à quel modèle de planification de la relève correspond celui d'ABC. L'analyse du contexte dans lequel évolue ABC apporte des explications sur l'importance de la planification de la relève à l'atteinte des objectifs financiers, le choix du type modèle, la stratégie de mise en place et sur les éléments divergents des modèles théoriques. Ainsi, nous allons voir si les éléments du modèle et les étapes suivies dans son élaboration sont conformes à ceux identifiés dans les écrits.

5.1.1 Rappel des modèles existants

Dans notre revue de littérature, nous avons vu que plusieurs modèles se sont attardés à expliquer les étapes d'un plan de relève. Selon Saba (2003), dans un modèle de planification de la relève on retrouve généralement dans l'ordre suivant : un énoncé de la vision stratégique, une base de données informatisée à partir de laquelle il est possible d'identifier les candidats prometteurs. S'y ajouteront des canaux de communication ouverts et favorisant la transparence, le soutien des gestionnaires pour aider à l'identification des employés à haut potentiel, un système fiable servant à identifier les candidats et un système de reconnaissance des gestionnaires qui

participent à la promotion de la carrière de leurs employés, des plans de développement des compétences, une rétroaction constante et un système d'évaluation des processus mis en place (Saba, 2003, p. 20). Bourhis & al. (2004) mentionnent que la planification ne peut se limiter au remplacement des individus, mais doit s'accompagner d'un transfert intergénérationnel des savoirs. Il est important pour les organisations d'avoir une bonne connaissance des postes critiques, des vacances anticipées des postes et des candidats potentiels à la relève.

Certains modèles plus traditionnels regroupent les éléments précédemment cités et d'autres plus récents intègrent la planification de la relève et la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre. Dans le but d'avoir une démarche plus globale de la planification de la relève, de nombreux chercheurs, tels que Sullivan (2002), Rodgers (2002) et McGee (2002) ont déjà fait mention de l'importance de la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre dans la planification de la relève, soit les facteurs de mouvement internes et externes de disponibilité de la main-d'œuvre. Ainsi, la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre et la planification de la relève font partie de la gestion de la relève.

Un courant encore plus récent met l'accent sur l'importance de tenir compte de la gestion des compétences au sein de la planification de la relève. De plus, le programme doit permettre de préparer un bassin de candidats à la relève qui puisse répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation. D'ailleurs, il doit aussi favoriser une meilleure connaissance de la population des employées en ce qui a trait à leur intérêt et/ou leur potentiel de relève. Finalement, selon Bourhis & al. (2004), le processus doit permettre de favoriser parallèlement le développement des cadres de l'organisation et tel que mentionné par le CLC (2002), le développement des cadres doit s'aligner à la stratégie d'affaires, aux compétences corporatives et aux valeurs de l'organisation pour ainsi rencontrer les objectifs financiers.

Parmi les principaux modèles de planification de la relève, on y retrouve les modèles traditionnels qui ont évolué en quatre générations en nous inspirant des travaux de

Joinson (1998). La première génération représente les actions entreprises en vue du remplacement du président et de la haute direction. La deuxième génération, en plus du remplacement du président, vise à mettre en place un système de remplacement des cadres intermédiaires. La troisième génération permet l'identification des compétences disponibles dans l'entreprise en vue de la création de bassins de successeurs. Finalement, la quatrième génération tient compte des éléments des trois premières générations et prévoit des systèmes de planification de la relève qui tiennent compte à la fois des marchés internes et externes (Joinson, 1998, p.92) (figure 23).

Ensuite, nous répertorié trois catégories de planification de la relève. La première catégorie comprend le modèle de Sahl (1987). Pour la deuxième catégorie, nous avons répertorié deux modèles de planification de la relève alignés à la planification stratégique. Il s'agit des modèles de Giroux (2003) et du CLC (2003). La troisième catégorie de modèle intègre la gestion des compétences et nous en avons répertorié deux. Il s'agit des modèles MOSAIC de Rodriguez & al (2002) complété de son équivalent canadien le Code National des Professions CNP (2001) et « Brand Leadership » de Ulrich (2003).

5.1.2 La planification de la relève chez ABC

Tel que recueilli lors de nos entrevues, bien qu'elle ne dispose en archive que d'une partie des plans de relève de 2000 à aujourd'hui, la planification de la relève est bien présente chez ABC. La détermination du plan de relève pour les postes de la haute direction se fait depuis plus d'une quinzaine d'années. Tel que mentionné, on y retrouve un organigramme de la haute direction de chaque département et chaque poste contient entre un et trois successeurs potentiels. Certains postes n'ont aucun successeur identifié. Au cours des années, le modèle de planification a évolué grandement et malgré les nombreuses difficultés au cours des dernières années et avec la restructuration majeure de 2003-2004, l'identification des ressources clés à l'atteinte des objectifs financiers s'avère critique à la continuité de cette entreprise. Avec la récente version de son programme de planification de la relève, ABC vise à mettre en

place un programme intégré de gestion de la relève aligné aux objectifs financiers et une meilleure intégration des activités RH à la planification de la relève.

Ainsi, avant de débiter les activités d'implantation, le vice-président RE d'ABC révisé avec le directeur de la gestion du talent l'échéancier, la liste des activités, les rôles et les responsabilités des participants. S'ensuit l'intégration des autres programmes RH car il est primordial que le processus de planification de la relève et les activités s'arriment aux objectifs financiers de l'entreprise.

La version introduite en 2003 qui se présente sur deux axes facilite l'alignement du programme de planification de la relève au plan d'affaires. Ainsi, la planification stratégique se passe entre les membres de la haute direction dont la première activité consiste en l'élaboration du plan d'affaires. Une fois le plan d'affaires communiqué aux gestionnaires par voix de communiqués internes, la deuxième activité se résume à l'élaboration du plan opérationnel global de l'entreprise. À partir du plan opérationnel global, les équipes de direction procèdent à la troisième activité qui consiste à la mise en place et/ou à la révision des processus d'affaires et des structures organisationnelles qui s'y rattachent. Le maintien ainsi que la mise à jour des structures organisationnelles sont décentralisées et se retrouvent sous la responsabilité des divisions. La quatrième activité consiste en l'établissement des plans de main-d'œuvre. La cinquième activité permet l'élaboration du plan de relève. Le plan de relève qui constitue la dernière activité de l'axe horizontal T0 sert aussi de point de départ du niveau T1 de l'axe vertical.

Tel que mentionné au chapitre 4.3, le processus de planification de la relève regroupe huit étapes auxquelles se déroulent les activités associées à la planification de la relève. La première étape du processus de planification de la relève vise à déterminer les attributs de leadership. La deuxième étape consiste à l'identification des postes clés et stratégiques. En guise de troisième étape s'enchaîne l'identification des compétences techniques, soient le savoir et le savoir-faire de chacun des postes clés et stratégiques. Les profils de compétences contiennent les informations sur les rôles et

les responsabilités du gestionnaire, le niveau d'autorité qu'il exerce, de même que l'éducation, les licences, les exigences linguistiques et l'expérience requise.

La quatrième étape consiste à mesurer et à évaluer la contribution individuelle des cadres supérieurs. À cet effet, l'entreprise utilise deux programmes. Il s'agit des programmes de gestion de la performance et de la rétroaction à 360 degrés. La segmentation du talent constitue la cinquième étape et vise principalement les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires. À l'étape 6, on retrouve la communication des résultats du plan de relève. Une fois les successeurs identifiés, la septième étape consiste à élaborer et à faciliter la mise en place d'un plan individuel de développement pour les hauts potentiels. La huitième étape complète le processus et consiste à la gestion, au suivi et à la mise à jour des plans de relève. Ainsi, chaque direction conserve son plan de relève et en assure la mise à jour durant l'année en cours.

5.1.3 Le modèle de planification de la relève auquel correspond celui d'ABC

Tout d'abord, le contexte économique dans lequel évolue ABC ressemble grandement à ce que la littérature stipule au sujet du contexte socioéconomique des dernières décennies. Succédant à une série de difficultés majeures depuis 2001 et d'une restructuration importante en 2003, ABC comptabilise une réduction d'environ de 20 % de sa population de gestionnaires et ce, à tous les niveaux. De plus, au gré du rythme et de la fréquence des restructurations, ABC fait face à une réduction du bassin potentiel de cadres disponibles pour la relève suivant la même tendance que les autres entreprises au cours des dernières décennies. De plus, toutes conditions étant égales par ailleurs, le vieillissement accéléré de la population active de gestionnaires éligibles à la retraite, s'accroît de 15 % entre 2004 et 2007. Résultant de ces nombreuses restructurations, un des principaux défis pour ABC sera de maintenir la loyauté de ses cadres supérieurs, une fois les incitatifs à long terme « encaissés ».

Ainsi, nous venons de voir que le contexte dans lequel opère ABC est très dépendant de la conjoncture socioéconomique. Ces considérations influencent grandement le

choix, la priorité, la structure organisationnelle, le déroulement des activités de gestion de la relève et les activités RH associées. Les étapes d'implantation de ce processus ressemblent grandement à ce dont les écrits font référence. Entre autres, on y retrouve la participation de la haute direction, à la détermination des postes clés et critiques, à l'élaboration des structures organisationnelles, à l'identification des hauts potentiels, à l'élaboration des plans de développement et de la stratégie de communication.

Suite à une analyse approfondie du processus de gestion de la relève, le modèle de planification de la relève d'ABC s'apparente à celui de la quatrième génération, tel que présenté par Joinson (1998). En plus de développer son talent à l'interne, le processus prévoit le recrutement à l'extérieur pour combler certains postes actuels et futurs. Même si le plan de relève vise principalement le remplacement des postes de direction, en 2004, l'entreprise a dû inclure dans le plan de relève de la haute direction, un plan de relève pour plusieurs postes de cadres intermédiaires affectés aux divisions regroupant majoritairement des postes techniques spécialisés.

Étant donné que le processus de gestion de la relève vise l'élaboration du plan de relève pour tous les postes de gestion et intègre la planification des effectifs dans l'élaboration du plan de relève, nous pouvons avancer qu'ABC fait de la gestion de la relève plutôt que de la planification de la relève. De plus, la mise en place du plan de relève intègre une multitude d'activités RH et la planification des besoins en main-d'œuvre dans l'élaboration du plan de relève.

Comme les écrits en font part, pour cette organisation comme pour bien d'autres, en l'absence d'une base de données intégrée, l'élaboration du plan de relève se limite aux postes de haute direction. De plus, les fréquents changements dans la détermination des critères pour les attributs de leadership et l'absence de modèle de compétences bien déterminé crée de l'ambiguïté pour l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise, principalement au niveau de la liste des candidats à haut potentiel, de la gestion de postes clés et des compétences s'y rattachant. Enfin, supporter le plan de relève de quelques milliers de gestionnaires sans une technologie appropriée est un défi de taille.

5.1.4 Les éléments divergents des modèles théoriques

Une importante caractéristique qui diverge des écrits vient du fait que l'importance de la mise en place d'un plan de relève provient principalement des pressions exercées par le renforcement de la réglementation gouvernementale plutôt que de l'importance de la contribution des employés talentueux à l'atteinte dans les objectifs financiers ou des risques potentiels de pénurie de main-d'œuvre, principalement pour les postes spécialisés. Sans main-d'œuvre qualifiée et conforme aux normes très strictes de sécurité gouvernementales, ABC ne peut maintenir son certificat de conformité et continuer ses opérations quotidiennes.

Ainsi, la réglementation gouvernementale favorise en partie la gestion des compétences, l'établissement du plan de relève et l'élaboration des plans de développement et ce, conformément à des normes très strictes. La restructuration de 2003-2004 a favorisé un meilleur alignement du plan de relève à l'atteinte de objectifs financiers. Ainsi, la pression à se conformer aux normes gouvernementales et au plan de restructuration est plus grande que les risques potentiels de pénuries de main-d'œuvre tel que mentionné dans les écrits.

Un deuxième élément divergent est que l'on observe chez ABC un déploiement de la planification de la relève et qui varie selon le leader en place. On y retrouve une bonne appropriation des activités de relève de la part des équipes de direction et au cours des deux dernières années et l'appropriation fût renforcé davantage par le déploiement du plan de restructuration que le risque de pénurie de main-d'œuvre rapporté dans les écrits. À l'exception des petites divisions de moins de cent cinquante employés et des divisions où l'on retrouve des emplois très spécialisés, la planification de la relève revêt une plus grande importance. Par contre, les divisions de moins de cent cinquante employés élaborent un plan de relève et réalisent la segmentation du talent, l'identification des gestionnaires à promouvoir et identifie des plans de développement pour selon les besoins futurs. Ainsi, il est plus facile

d'accomplir cet exercice manuellement pour une centaine de cadres et moins que pour plusieurs milliers de cadres.

Un troisième élément divergent de ce modèle est l'emphase de l'intégration de la planification de la main-d'œuvre aux objectifs financiers et des étapes d'alignement du plan de relève au plan d'affaires à la réalisation des objectifs financiers. Ainsi, on observe une grande implication du comité de direction dans l'identification des postes clés et stratégiques, des hauts potentiels, des opportunités de carrière et des plans de relève.

5.2 Un meilleur arrimage des activités RH intégrées au plan de la relève.

La mise en œuvre d'un programme de planification de la relève nécessite l'adaptation ainsi que l'intégration d'une multitude de pratiques RH. Parmi ces activités RH, notons la nécessité d'élaborer un diagnostic, d'arrimer la dotation, la gestion des carrières, la gestion de la performance, l'identification et le développement des compétences, de recourir à un système d'information ainsi que de procéder à l'évaluation des différentes activités et du programme de planification de la relève en soi.

Nous débutons notre analyse par un rappel des activités visées dans la planification de la relève, une revue des activités RH intégrées chez ABC, l'analyse des activités RH correspondantes et des activités RH divergentes du modèle de planification de la relève d'ABC par rapport aux écrits. Nous vérifions ainsi dans quelle mesure nous pouvons constater un meilleur arrimage entre les activités RH dans le but de procéder à un plan de relève.

5.2.1 Rappel des activités RH visées dans la planification de la relève.

Tel que mentionné dans les écrits, une étape fondamentale avant de procéder à la planification de la relève est l'établissement d'un bon diagnostic permettant de déterminer le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaire à l'atteinte

des objectifs financiers, de même que les objectifs de production, de diversification et d'innovation technologique. Comme premier moyen de diagnostiquer si le niveau de main-d'œuvre permet d'atteindre les objectifs financiers est de vérifier si la projection des besoins en main-d'œuvre se fait en fonction des stratégies et des objectifs financiers (Wils et Guérin, 2004, p. 701; Foucher et Gosselin, 2004, p. 40).

Pour ce faire, Giroux (2003) recommande de vérifier si les données sur les facteurs internes, tels que la variation des effectifs, les changements démographiques dans la population d'employés, les objectifs de diversité et les changements organisationnels sont inclus dans l'établissement du niveau de main-d'œuvre. De même, il suggère de vérifier si les données sur les facteurs externes, tels que les bassins de candidats disponibles et les besoins en main-d'œuvre globaux des autres entreprises de l'industrie dans lequel l'entreprise opère ou des industries qui utilisent le même genre de compétences s'y retrouvent (Giroux, 2003, p.3). Ainsi, des analyses sur la disponibilité de la main-d'œuvre interne et externe sont nécessaires dans les plans de relève et facilitent la mise en place d'activités de rétention et d'attraction d'employés talentueux.

Les écrits rapportent que parmi les activités RH associées à la planification de la relève, on retrouve la dotation et la gestion de la carrière (Foucher et Gosselin, 2004, p. 44). Pour les activités de dotation, selon Dolan & al. (2002), on retrouve principalement l'analyse de postes, la planification des ressources humaines, le recrutement interne et externe et la stratégie de rétention, la sélection et l'accueil et la socialisation des ressources humaines. Pour la planification de la relève, l'analyse de poste est une pierre angulaire aux autres activités RH puisqu'on y retrouve la liste des tâches, les responsabilités et l'environnement de travail et d'autre part, on y retrouve les habiletés, les connaissances et les comportements requis pour chaque poste (Dolan & al. 2002, p. 130). Pour la gestion de la carrière, il s'agit notamment des pratiques de mobilité interne, des assignations spéciales, la participation à des projets, la retraite progressive, de développement des compétences et du transfert intergénérationnel des connaissances (Dolan & al. 2002, p. 368-371).

La mise en place d'un plan de relève nécessite l'application d'activités RH complémentaires telles que l'évaluation du rendement, l'évaluation du potentiel et les programmes de reconnaissance. Quant aux programmes de reconnaissance, il est primordial que ces derniers puissent permettre d'attirer des candidats qualifiés, de conserver les employés compétents, de motiver les employés, d'administrer les salaires, d'être conformes aux lois et de faciliter l'atteinte des objectifs d'affaires (Dolan & al. 2002, p.387). Pour les programmes de reconnaissance à court et à long terme, les organisations doivent s'adapter et s'arrimer aux besoins des diverses générations d'employés.

Nous avons vu précédemment que l'identification et l'évaluation des compétences pour la planification de la relève est un élément clé. Selon Dolan & al. (2002), le développement des compétences est une activité clé dans la gestion de la relève puisqu'il permet de combler les lacunes entre les compétences actuelles et les compétences requises pour un employé dans l'accomplissement de ses tâches. Dans le même sens que Dolan & al (2002), Lombardo (2000) mentionne que la gestion et le développement des compétences permet de mesurer les résultats atteints, de différencier les employés moyens des employés supérieurs et d'établir des plans de développement adéquats aux employés à haut potentiel.

Selon Dolan & al, plusieurs moyens sont mis à la disposition des organisations pour le développement des compétences. Entre autres, il y a les méthodes de développement à l'interne qui se font durant les heures normales de travail, telles que l'initiation au travail, l'apprentissage, les stages internes, l'assistantat, l'internat, la rotation d'emploi, l'assistance professionnelle, le mentorat et le coaching (Dolan & al. 2002, p.330). Plus récemment, les organisations intègrent de plus en plus le « job shadowing » comme outil de développement des compétences.

D'autre part, il existe des méthodes à l'interne qui peuvent être utilisées en dehors des heures normales de travail. Pour ces activités, les organisations ont recours à des

technologies de pointe, telles que les bandes vidéo, la formation et la formation interactive (Dolan & al. 2002, p.332). Parmi les méthodes de développement des compétences utilisées à l'extérieur de milieu de travail, les organisations privilégient les cours traditionnels, les séminaires, les conférences, les ateliers, les simulations, les jeux de rôles et les groupes de co-développement (Dolan & al. 2002, p.334).

Ainsi, au cours des dernières années, les organisations utilisent davantage des logiciels qui permettent de mesurer et de comparer le niveau de compétences des individus et ainsi déterminer les écarts entre les compétences individuelles et les compétences requises pour l'organisation. Cette étape est une étape déterminante dans l'élaboration des processus et des structures organisationnelles et l'établissement des plans de développement individuels des candidats identifiés pour les plans de relève.

Miller et al. (1999) et Haines (2004) font part des nombreux avantages associés à l'utilisation d'un système automatisé pour la gestion de la planification de la relève afin d'obtenir une information de qualité, en temps réel, globale, intégrée, précise et facile d'accès (Miller & al, 1999, p. 27). Tel que mentionné par Foucher & Gosselin (2004), en vue d'être en mesure d'évaluer la valeur et le succès du plan de relève, il faut être en mesure de mesurer l'efficacité du processus de planification de la relève. Pour s'y faire, les leaders RH doivent déterminer les métriques et le processus de gestion des ces métriques.

5.2.2 Les activités RH intégrées au plan de relève chez ABC

Les activités RH intégrées à la planification de la relève chez ABC sont le recrutement interne et externe, l'évaluation annuelle de performance, le développement des compétences composé de la rétroaction 360, de la formation, du développement des compétences pour les gestionnaires et du coaching exécutif. Pour les activités de gestion de la carrière, on retrouve les assignations spéciales, le « job shadowing » et la participation à des projets critiques. S'ajoutent la rémunération globale avec les règles des promotions internes et les échelles salariales et le programme de reconnaissance de l'excellence en guise de reconnaissance.

Pour le recrutement, l'entreprise procède par affichage interne et externe pour la dotation des postes de gestion des cadres intermédiaires et de niveaux inférieurs. L'administration des activités de dotation pour ces postes est en impartition chez un fournisseur de services RH. De plus, ABC utilise une base de données informatisée pour la gestion des CV, l'affichage interne/externe, la présélection, la sélection, les vérifications de références et de sécurité et les offres d'emploi. Cette base de données sert également pour le suivi et la mise à jour des dossiers de tous les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques au niveau du suivi des formations internes et externes, des compétences informatiques, des compétences linguistiques et des expériences internes et externes.

Pour les postes de haute direction, l'administration et l'exécution des activités de dotation demeurent sous la responsabilité du directeur Gestion du talent, de même que les offres d'emploi. Chaque offre d'emploi doit être approuvée par le directeur de la rémunération globale. Ainsi, lorsqu'un poste de haute direction devient vacant dans une division d'affaires, la direction du service confie le mandat de recrutement au partenaire d'affaires qui travaille en collaboration avec le directeur gestion du talent. Ce dernier consulte les plans de relève avant de faire débiter les activités de dotation recueille les recommandations des cadres supérieurs et/ou a recours à un chasseur de têtes lorsqu'aucun gestionnaire de l'interne ne rencontre les exigences du poste. L'accueil, l'orientation et l'intégration d'un nouvel employé en poste demeurent sous la responsabilité des gestionnaires et les ressources humaines n'offrent aucun programme corporatif ni d'outils d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé pour les gestionnaires et ce, qu'importe le niveau de poste du nouvel employé.

Comme autres activités RH intégrées à la planification de la relève, on retrouve également l'évaluation annuelle de performance qui mesure la contribution individuelle à l'atteinte des objectifs d'affaires, le développement des compétences qui regroupe le processus biannuel de rétroaction à 360 degrés, dont les données sont compilées et conservées sous la direction gestion du talent, la formation et le

développement du leadership pour les gestionnaires. S'additionnent les activités de rémunération et de reconnaissance. Quant à la rémunération globale, les gestionnaires RH doivent s'assurer de la compétitivité des programmes de rémunération et d'incitatifs à court et long terme permettant d'attirer et de retenir les employés talentueux.

5.2.3 Les principales activités RH correspondantes aux écrits

Comme principales activités RH correspondantes aux écrits, on y retrouve l'intégration d'une multitude de pratiques RH, telles que le recrutement interne et externe pour tous les postes, incluant les postes de gestion. Au niveau des activités de recrutement, ABC a acquis les services d'une base de données intégrée du nom de Taleo, pour les activités de recrutement interne et externes pour tous les postes de cadres intermédiaires et moins. Ainsi les activités de gestion des CV, des affichages internes et externes de postes, de présélection, d'entrevue et d'offres internes et externes d'emploi sont grandement simplifiées et mieux contrôlées. De plus, cette technologie permet de faire la présélection des candidats basée sur les compétences requises du poste.

S'ajoutent l'évaluation annuelle de rendement, la rétroaction 360 degrés, la formation et le développement du leadership pour les gestionnaires, les activités de gestion de la carrière telles que les assignations spéciales, le « job shadowing », et la participation à des projets critiques conformes au plan de restructuration financière. Les activités de coaching exécutif ont été suspendues temporairement au cours des années 2003 et 2004. Ces activités ont lieu selon les besoins, il n'existe plus de programme corporatif depuis 2002. Au cours de cette période, la direction RE, malgré des réductions de salaire à tous les niveaux, a maintenu son programme de reconnaissance de l'excellence et a récompensé la contribution exceptionnelle de certains gestionnaires impliqués dans les activités majeures de restructuration.

5.2.4 Les activités RH divergentes des écrits

Une première activité divergente provient des activités de recrutement. Tel que mentionné dans le chapitre 4, l'administration des activités de recrutement pour les postes de chef de service et moins est donnée en impartition chez un fournisseur de services RH. Ainsi, l'affichage interne et externe des postes, la présélection, la sélection et les offres d'emploi pour ces catégories de postes sont effectués par le partenaire. Pour les postes de haute direction, l'administration et l'exécution du recrutement demeurent sous la responsabilité du directeur Gestion du talent de même que les offres d'emploi. L'orientation et l'intégration d'un nouvel employé en poste demeurent sous la responsabilité des gestionnaires et la direction RE n'offrent aucun programme corporatif ni outils développés globalement pour les gestionnaires.

Une deuxième activité RH divergente, réfère au suivi des dossiers de développement des gestionnaires. À défaut d'une base de données intégrée pour la gestion du talent, la direction gestion du talent utilise Taleo pour le suivi et la mise à jour des dossiers de tous les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques principalement pour le suivi des formations internes et externes, des compétences informatiques, des compétences linguistiques et des expériences internes et externes.

Une troisième activité divergente concerne la gestion du rendement. Bien qu'ABC possède un programme de gestion du rendement qui permet de suivre la contribution des gestionnaires à l'atteinte des objectifs d'affaires, cette organisation ne présente pas d'éléments incitatifs favorisant la reconnaissance des gestionnaires qui participent à la promotion de la carrière de leurs employés.

Une quatrième activité divergente se retrouve au niveau de la gestion des compétences. Seuls les postes syndiqués reliés au service à la clientèle et aux opérations possèdent une description des compétences techniques requises assez bien définies. Pour les postes de gestion, bien qu'ABC élabore des profils de compétence qui résument les rôles et les responsabilités, les compétences techniques, les compétences informatiques et le niveau de bilinguisme. Elle est toujours en quête du

bon modèle qui peut définir les attributs/compétences de leadership rattachés à sa nouvelle culture. Parmi l'ensemble des modèles mis en place depuis 2000, on remarque que les différents modèles recueillis contiennent une amalgamation d'éléments provenant de compétences de gestion, d'attributs de leadership, de traits de personnalité et d'attitudes recherchées.

Une dernière activité divergente concerne la détermination et la mesure des compétences. On observe que la détermination et la mesure des compétences sont très peu utilisées et ne sont pas déployées uniformément dans la gestion des évaluations d'emploi, l'octroi des promotions internes et la rémunération des bandes salariales. Ainsi, pour l'attribution de promotions internes, la hiérarchisation des postes prime sur les compétences.

À la lecture du processus de planification de la relève chez ABC, on remarque que le programme, le contexte et les activités d'implantation du programme de planification de la relève s'apparentent aussi assez bien aux écrits. Suivant la restructuration majeure survenue au cours de l'année 2003 et 2004, la haute direction, le président directeur général et le comité de restructuration ont préparé un plan de restructuration s'étalant sur trois ans qui fût mis en place au cours de l'année 2004 et de ce plan, ont découlé toutes les activités de la mise en place du plan de relève. Ainsi, on peut constater comme premier élément, un meilleur arrimage des plans de relève avec les autres activités RH en 2003 et 2004 qui fut essentiel à l'implantation de la nouvelle culture organisationnelle conformément au plan de restructuration. Par contre, une meilleure coordination des activités RH au plan de relève ne provient pas en premier lieu de l'initiative des leaders RH.

Un deuxième élément à considérer pour un meilleur arrimage des activités RH au plan de relève provient du fait que la restructuration majeure de 2003 minimise l'impact que va avoir le vieillissement de la population active et l'urgence de mettre en place une stratégie de transfert des connaissances pour les postes qui requièrent un apprentissage pouvant aller jusqu'à cinq ans. Selon les prévisions des données

démographiques de 2003 à 2007, la croissance de la population active éligible à la retraite d'ABC s'accroît plus rapidement que la moyenne des entreprises au Québec et par rapport au reste du Canada.

Ainsi à court terme, cette entreprise ne craint pas de pénurie de main-d'œuvre car bien au contraire, elle réduit et maintient ses effectifs au niveau minimum et instaure régulièrement un programme de départ volontaire afin d'éviter de procéder à d'autres mises à pied massives. De plus, comme pour plusieurs organisations au cours des dernières années, la plupart des emplois réguliers au service à la clientèle et d'une partie des opérations sont remplacés par des emplois temporaires et/ou à temps partiel payés au taux minimum des échelles salariales.

Pour les postes ne nécessitant qu'une formation technique de deux à sept semaines, ABC ne craint pas pour les pénuries de main-d'œuvre. Par contre, pour les postes nécessitant une formation technique de plus de deux ans et un apprentissage pouvant prendre jusqu'à cinq ans, la planification de la relève prend toute son importance pour ce types de postes, principalement au niveau de la scolarisation et le développement des compétences. Nous observons que le système d'évaluation des postes chez ABC reflète bien des valeurs et une culture traditionnelles, malgré les nombreux efforts déployés pour effectuer un virage culture et qu'elle est une activité qui sert de pierre d'assise à bien d'autres activités RH. Malgré les activités de restructuration 2003-2004, l'urgence de mettre en place des pratiques permettant le transfert des connaissances entre les générations n'y est pas et ce, même pour les postes nécessitant un temps d'apprentissage de plus de deux ans.

Un troisième élément à considérer pour un meilleur arrimage des activités RH au plan de relève est que malgré la restructuration majeure par laquelle vient de passer ABC, on peut comprendre que l'orientation et l'intégration d'un nouvel employé en poste sont laissées sous la responsabilité des gestionnaires. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de guerre de talent, ces activités RH deviennent des programmes clés dont la direction RE aurait avantage à se réappropriier et à prioriser au cours de sa

prochaine planification stratégique. Les écrits font mention du nombre grandissant d'organisations qui font de l'impartition pour l'administration d'une grande partie des tâches administratives et des activités RH, mais le temps démontrera si l'impartition du recrutement est une pratique à valeur ajoutée pour ABC.

Un quatrième élément à considérer pour un meilleur arrimage des activités RH au plan de relève est que comme pour bien d'autres grandes entreprises, la mise en place d'un modèle de compétences demeure complexe et pour bien des cadres, ambiguë. De plus, la complexité croît lorsque les modèles diffèrent, varient ou n'existent pas selon le niveau de gestion auquel le gestionnaire appartient. Pour les promotions à des postes de cadres supérieurs, il semble que le directeur de la rémunération contrôle le processus promotionnel des cadres supérieurs à l'instar de la direction gestion du talent. Pour les postes de cadres intermédiaires de premier et deuxième niveau, l'attribution de promotions par la hiérarchisation des postes ne tient pas compte des compétences de gestion requises. Cette organisation attribue des promotions à des employés émérites qui sont techniquement compétents.

Comme dernier élément à considérer pour un meilleur arrimage des activités RH à la planification de la relève, figure l'absence d'analyses complémentaires sur la population active et les indicateurs de mesure du plan de succession à l'atteinte des objectifs financiers sont absents dans l'exercice de planification de la relève de 2004. Pour la direction RE, il est difficile d'évaluer l'utilité des plans de relève, car le directeur de gestion du talent ne possède pas de données sur le temps de vacances des postes de la haute direction et des conséquences à l'atteinte des objectifs d'affaires. ABC ne dispose pas de résultats, ni de mesure sur l'efficacité du processus de la planification de la relève puisqu'elle ne possède pas la technologie requise pour la gestion intégrée des plans de relève, à l'exception des indicateurs financiers, du contrôle des coûts à l'atteinte des objectifs financiers et du taux de roulement.

5.3 L'effet de la mise en place du plan de relève sur les compétences des professionnels RH

La transformation organisationnelle de la fonction RH au cours des dernières décennies a contribué à faire évoluer les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH. Ces nouvelles réalités exigent de la part des professionnels RH de maîtriser de nouvelles compétences. Plusieurs auteurs, tel qu'Ulrich (2003) font part des nouveaux rôles et des responsabilités que la haute direction s'attend des professionnels RH. En plus de contribuer stratégiquement à l'atteinte des objectifs financiers, la haute direction s'attend à ce que les professionnels RH s'impliquent et facilitent la détermination du plan de relève.

Entre autres, que ce soit leur implication dans l'identification des postes clés stratégiques, la détermination des plans de développement, la détermination des compétences de gestion, l'évaluation du potentiel, le questionnement de la validité des plans de relève, du bassin de successeurs, ou des communications des résultats aux gestionnaires, le rôle des professionnels et des leaders RH est essentiel. Ainsi cette partie de notre recherche, nous procédons par un rappel des compétences répertoriées pour les professionnels RH, des compétences retrouvées pour les professionnels RH chez ABC. Nous poursuivons avec une analyse des compétences correspondantes et des compétences divergentes pour les professionnels RH chez ABC et ainsi cherchons à vérifier dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

5.3.1 Rappel des compétences répertoriées

Dans l'établissement d'un programme de planification de la relève aligné à l'atteinte des objectifs financiers, Ulrich (2003) et Schcoonover (2003) recommandent que les professionnels RH agissent à titre de partenaire d'affaires, c'est-à-dire qu'ils puissent connaître les besoins des différents groupes, tels que les clients, les investisseurs, l'organisation et les employés. Ainsi, les professionnels RH participent, avec la haute direction, à l'établissement de la philosophie de gestion, à la culture de l'entreprise,

aux stratégies de communications aux employés et ainsi permettre d'assurer une gestion uniforme de la fonction RH à travers les diverses fonctions de l'entreprise.

Pour s'y faire, les leaders RH travaillent étroitement avec l'équipe de direction dans l'élaboration et la mise en place des structures organisationnelles, des stratégies de recrutement, des outils d'évaluation du potentiel, de gestion des compétences et de la carrière. DDI (2004) souligne que les professionnels RH assument de nouvelles responsabilités, telles que la participation au développement du capital social et créatif, à la gestion de la culture et des valeurs, au déploiement de la technologie, aux changements démographiques et à l'évaluation de la performance organisationnelle (DDI, 2004, p. 3).

Selon Hirsch (2000), pour bien réussir un exercice de planification de la relève, les professionnels exercent le rôle d'experts administratifs capables de démontrer leur habilités à gérer ce processus, principalement lorsque vient le temps de déterminer les postes clés et les compétences s'y rattachant, de présenter les plans de relève au président directeur général, de l'intégrer aux autres activités RH et de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation. De plus, ils devront être en mesure de présenter une structure organisationnelle RH adaptée et alignée aux objectifs stratégiques.

Ces nouvelles responsabilités s'accompagnent de nouvelles compétences. Au niveau des nouvelles compétences requises, il incombe aux professionnels RH de maîtriser la gestion du changement. S'ajoutent, selon le modèle de Ulrich (2003) « HR Future », cinq grandes compétences RH qui sont : la contribution stratégique, les connaissances d'affaires, la crédibilité personnelle, les livrables RH et la technologie RH. D'autres chercheurs tels que Beer (1997), Young (1990) et Alvares (1997) ont souligné l'importance pour les professionnels RH d'acquérir ces nouvelles compétences. Pour Hirsch (2000), les professionnels RH doivent être en mesure de questionner les plans de relève, d'analyser l'impact des mouvements, de conseiller les gestionnaires sur leur carrière et de supporter les cadres dans leur développement.

Que ce soit pour améliorer la qualité du recrutement des postes clés, élaborer les plans de développement à court et à long terme des successeurs, déterminer des bassins de successeurs ou bien assurer la continuité de la culture organisationnelle, les professionnels RH devront continuer de développer leur pensée stratégique et enchérir la contribution des employés à la réalisation des objectifs financiers des organisations. Ces nouvelles compétences démontrent bien l'importance des plans de relève dans l'établissement des plans d'affaires afin d'assurer le succès des organisations et leur continuité.

5.3.2 Rappel des compétences répertoriées des professionnels RH chez ABC

Pour les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH, notre analyse des documents et nos deux entrevues, nous ont permis d'analyser la contribution stratégique des professionnels RH en tant que partenaires d'affaires, leur participation au processus de planification de la relève, à la communication des résultats des plans de relève, au suivi et la mise à jour des plans de relève.

Nous constatons que les professionnels RH agissent davantage comme partenaires d'affaires aux équipes de direction. Ils participent activement au processus de planification de la relève et ce, à toutes les étapes du processus. Ils s'impliquent principalement au niveau de l'identification des postes clés et stratégiques et la détermination des compétences s'y rattachant. S'ensuit le déploiement des processus d'évaluation du rendement, de la rétroaction 360, de la segmentation du talent, de l'identification des plans de relève et du bassin de successeurs potentiels.

À cette étape, l'équipe de gestion du talent prépare et synthétise l'information pour chaque unité d'affaires. Le vice-président RE valide les résultats de la segmentation du talent avec l'équipe de haute direction et présente les résultats corporatifs au président et chef de la direction qui approuve le plan de relève pour les postes de la haute direction et la liste des hauts potentiels de gestion. Une fois le plan de relève approuvé, le directeur du talent remet le plan de relève approuvé aux professionnels

RH qui facilitent la mise en place et le déploiement de la stratégie de communication des résultats et les plans de développement s'y rattachant.

Les professionnels RH veillent à s'assurer qu'au cours de l'année qui suit la communication du plan de relève, que le plan de développement de chacun des successeurs soit intégré dans les objectifs de performance et à l'évaluation annuelle de rendement. Les professionnels RH assurent le suivi et la mise à jour du plan de relève.

Ces nouveaux rôles et ces nouvelles responsabilités pour les professionnels RH exigent de nouvelles compétences. Comme partenaire d'affaires, ils s'assurent que les activités RH s'arriment à la stratégie d'affaires, ou que les objectifs organisationnels sont alignés au plan d'affaires global et opérationnel des unités d'affaires sous leur responsabilité. En ce qui concerne spécifiquement la gestion du processus de planification de la relève, une maîtrise du contenu des programmes de gestion de la performance, de la rétroaction 360 et des modèles de compétences est essentielle. À ceci s'ajoutent la capacité de gérer efficacement et une connaissance approfondie des politiques et des procédures de recrutement, des outils de développement à la gestion et des pratiques de rémunération pour être en mesure de bien conseiller l'équipe de direction, d'être capable d'intégrer les plans de relève et de développement aux autres activités RH ainsi que de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation.

En ce qui concerne spécifiquement la gestion du processus de planification de la relève, une maîtrise du contenu des programmes de gestion de la performance, de la rétroaction 360 et des modèles de compétences est essentielle. À ceci s'ajoutent la capacité de gérer efficacement et une connaissance approfondie des politiques et des procédures de recrutement, des outils de développement à la gestion et des pratiques de rémunération pour être en mesure de bien conseiller l'équipe de direction, d'être capable d'intégrer le plan de relève et les plans de développement aux autres activités RH ainsi que de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation.

Leur implication dans la détermination du plan de relève et des successeurs potentiels exige une bonne crédibilité auprès de la haute direction pour ainsi discuter des résultats de la segmentation du talent, de la pertinence et de la validité du plan de relève, de l'impact des mouvements, de conseiller les gestionnaires sur leur carrière et de les supporter dans leur développement. À ceci s'ajoute une bonne connaissance des technologies et outils RH et du système d'information Peoplesoft. Selon le directeur de gestion du talent, compte tenu de la restructuration survenue au cours des deux dernières années, l'organisation n'a défrayé aucune formation interne/externe et/ou programme de développement de nouvelles compétences pour les professionnels RH. Ainsi, le co-développement entre pairs, le mentoring et le «job shadowing» ont été les seules initiatives de développement que les professionnels RH ont bénéficiées au cours des deux dernières. De plus, s'ajoutent les nombreuses restructurations et les mises à pied subséquentes, ABC n'a pas embauché de nouvelles ressources avec les nouvelles compétences recherchées. La dernière embauche externe de professionnel RH, avec une formation universitaire en RH remonte à l'année 2002. Ainsi, la majorité des professionnels RH affectés aux postes de partenaires d'affaires sont des employés internes dont certains ont beaucoup d'ancienneté et peu de formation professionnelle en RH.

5.3.3 Les compétences correspondantes des professionnels RH chez ABC

Une première compétence correspondante se retrouve dans la capacité à exercer le rôle du professionnel RH attiré à un service et varie selon leur capacité à exercer un rôle stratégique et leur capacité à influencer les cadres supérieurs versus au rôle plus conventionnel ou administratif. Que ce soit de faciliter, de coacher, de contribuer stratégiquement, d'agir comme gardien de la culture organisationnelle ou de participer à l'identification des compétences de gestion, leur rôle de partenaire d'affaires facilite la réalisation des objectifs stratégiques. Les nombreuses transformations organisationnelles de la fonction RH chez ABC au cours des dernières années ont contribué à faire évoluer les rôles, les responsabilités et les compétences des professionnels RH.

Comme les écrits le mentionnent, les professionnels doivent bien comprendre la stratégie d'affaires, les objectifs organisationnels, le plan d'affaires global et opérationnel des unités d'affaires sous leur responsabilité. Une deuxième compétence correspondante est leur capacité à participer à l'établissement et au déroulement des restructurations organisationnelles, des réductions massives et des embauches massives suite aux offres de départ volontaires, la gestion des promotions et des mouvements de personnel.

Comme troisième compétence correspondante est leur niveau de connaissance et de maîtrise des activités du processus de planification de la relève, tels que le contenu des programmes de gestion de la performance, de la rétroaction 360° degrés et des modèles de compétences. À ceci s'ajoutent une connaissance approfondie des politiques et procédures de recrutement, les outils de développement à la gestion et les pratiques de rémunération pour être en mesure de bien conseiller l'équipe de direction, d'être capable d'intégrer le plan de relève et de développement aux autres activités RH ainsi que de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation.

Ainsi, leur implication dans la détermination du plan de relève et des successeurs potentiels exige une bonne crédibilité auprès de la haute direction afin de pouvoir discuter des résultats de la segmentation du talent, de la pertinence et de la validité des plans de relève, de l'impact des mouvements, de conseiller les gestionnaires sur leur carrière et de les supporter dans leur développement, sans oublier une bonne connaissance des technologies et outils RH, tels que Peoplesoft.

5.3.4 Les compétences divergentes des professionnels RH chez ABC

La principale compétence divergente des professionnels RH chez ABC provient du niveau de connaissance et de la maîtrise des programmes RH des professionnels RH. Pour que les professionnels RH exercent le rôle de partenaire d'affaires, cette organisation n'a effectué aucun investissement entre 2002 et 2003 pour la formation et le développement des nouvelles compétences se rattachant à ce nouveau rôle. Malgré tout, les professionnels RH chez ABC réussissent à démontrer leurs habilités à gérer le

processus de planification de la relève, principalement lorsque vient le temps de déterminer les postes clés et les compétences s'y rattachant, de présenter le plan de relève au président directeur général, de l'intégrer aux autres activités RH et de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation. Comme pour d'autres organisations, à défaut de développer les ressources à l'interne elles peuvent recruter des professionnels RH qui possèdent déjà ces nouvelles compétences et dans le cas d'ABC, les réductions de main-d'œuvre n'ont pas favorisées cette stratégie.

Chez ABC, malgré l'absence de technologie intégrée pour le suivi du plan de relève, les professionnels RH aux unités d'affaires et les leaders RH sont très présents dans la stratégie d'affaires et à l'établissement des structures organisationnelles des unités d'affaires et la planification des besoins en main-d'œuvre pour les postes de cadres intermédiaires et supérieurs. De plus, les professionnels RH s'impliquent avec la haute direction, à la mise en place de la culture organisationnelle, des stratégies de communications aux employés et facilitent une gestion uniforme des activités RH à travers les diverses divisions de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées que les écrits, la mise en place d'un centre d'expertise pour les gestionnaires de premier et deuxième niveau, l'accessibilité aux services RH à tous les employés des unités d'affaires, les RH corporatives, les centres d'expertise et les centres de service pour les gestionnaires de premier niveau permettent aux professionnels RH de se concentrer davantage sur les activités stratégiques et à valeur ajoutée pour l'entreprise. Pour les gestionnaires, le recours à un centre d'expertise facilite l'accès et l'utilisation des programmes et outils RH et à l'exception du maintien des nombreux niveaux hiérarchiques. Ainsi, ABC suit l'émergence des nouvelles pratiques RH.

Que ce soit le libre-service aux employés, le nouveau portail corporatif, l'impartition de la gestion des avantages sociaux et du recrutement, la direction RE vise à mettre en place une structure organisationnelle et une stratégie du capital humain adapté à la culture et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. À cela, s'ajoutent le déploiement

des programmes RH intégrés à la planification de la relève tels que la gestion de la performance, la rétroaction à 360 degrés, les bandes salariales élargies, l'évaluation du potentiel. Ces activités s'orientent de plus en plus sur le développement d'activités RH adaptées aux besoins d'affaires. Toutes ces mesures affectent les rôles et les responsabilités des professionnels RH et nécessitent de nouvelles compétences de la part des professionnels RH.

CONCLUSION

Conclusion

Ainsi, nous venons de voir que le contexte dans lequel opère ABC est très dépendant de la conjoncture socioéconomique. Ces considérations influencent grandement le choix, la priorité, la structure organisationnelle, le déroulement des activités de gestion de la relève et les activités RH associées. Les étapes pour la mise en place d'un plan de relève ressemblent grandement à ce dont les écrits font référence. Entre autres, on y retrouve la participation de la haute direction, à la détermination des postes clés et critiques, à l'élaboration des structures organisationnelles, à l'identification des hauts potentiels, à l'élaboration des plans de développement et de la stratégie de communication.

Suite à une analyse approfondie du processus de gestion de la relève, le modèle de planification de la relève d'ABC s'apparente à celui de la quatrième génération, tel que présenté par Joinson (1998). En plus de développer son talent à l'interne, le processus prévoit le recrutement à l'extérieur pour combler certains postes actuels et futurs. Même si le plan de relève vise principalement le remplacement des postes de direction, en 2004, l'entreprise a dû inclure, dans le plan de relève de la haute direction, plusieurs postes de cadres intermédiaires pour les divisions contenant un grand nombre de postes techniques spécialisés.

L'importance de la planification de la relève pour cette organisation est bien présente depuis au moins une quinzaine d'année. Par contre, à la suite des événements de 2003-2004, la pression de déterminer le plan de relève provient davantage de la conformité aux normes gouvernementales très strictes et la mise en place du plan de restructuration plutôt que par le besoin par la haute direction d'avoir un plan de relève arrimé à ses objectifs d'affaires.

Nous pouvons conclure qu'au cours des années 2002 à 2004, l'implication de la haute direction dans la détermination du plan de relève et de leur arrimage au plan d'affaires fût grandement favorisée par la mise en place du plan de restructuration. Ainsi, on

peut conclure qu'une partie du succès de la mise en place du plan de restructuration de 2003-2004 s'explique en partie par l'arrimage des structures organisationnelles aux activités associées à la détermination du plan de relève et l'intégration des activités RH à la réalisation du plan d'affaires.

Comme pour bien d'autres, cette entreprise a vécu au cours des dernières années de nombreuses difficultés et une restructuration majeure en 2003-2004. Depuis 2000, ABC a procédé à plusieurs mises à pied massive et imposé des réductions de salaire pour ses cadres à deux reprises. Ainsi, pour les années subséquentes à 2005, cette organisation risque de se retrouver davantage avec une population vieillissante et plus âgée que la moyenne québécoise et canadienne, un bassin de successeurs réduit et un risque accru d'une diminution de la loyauté de ses cadres supérieurs.

La nature de ses opérations et la moyenne d'âge de sa population active mettent en évidence l'urgence de mettre un programme global de gestion de transfert des connaissances. On retrouve un plus grand risque au niveau des emplois techniques spécialisés, surtout les postes techniques hautement spécialisés qui nécessitent un accompagnement d'au moins cinq ans. De plus, ABC aurait avantage à mettre sur pied des programmes favorisant le transfert du savoir intergénérationnel, principalement pour les postes techniques spécialisés, si elle veut prévenir l'émergence de pénurie de main-d'œuvre occasionnée par l'émergence des départs massifs à la retraite au cours de prochaines années. Par contre, l'intégration de la diversité de sa main-d'œuvre dans sa stratégie d'affaires lui octroie un avantage concurrentiel de taille et peut s'avérer une stratégie intéressante pour le risque de pénurie de main-d'œuvre.

Malgré ses activités de restructuration des dernières années et ses nombreuses mises à pied massives, on peut dire que cette organisation attribue une grande importance aux activités de dotation puisqu'elle a investi dans une technologie de pointe pour la gestion des activités de dotation. De plus, pour les postes de cadres intermédiaires et

moins et les postes techniques spécialisés, on peut conclure qu'elle accorde une grande importance aux compétences techniques.

Une autre tendance que l'on retrouve dans la littérature c'est que, suite à l'application des programmes de départ volontaires, la plupart des emplois réguliers au service à la clientèle et d'une partie des opérations sont remplacés par des emplois temporaires et/ou à temps partiels payés au taux minimum des échelles salariales. Ainsi, suite à nos rencontres, on peut constater que ces nouvelles pratiques confirment les allégations à l'effet de l'émergence et de la croissance des emplois atypiques en remplacement des postes permanents à temps pleins. Ainsi, ces nouvelles réalités dictent le choix de la stratégie RH et les activités RH s'y rattachant.

Par contre, l'investissement majeur de capitaux pour l'acquisition et l'implantation de nouvelles technologies pour 2006 démontrent bien l'importance et le support de la haute direction pour la mise en place du programme de gestion du capital humain et des plans de relève. ABC doit aussi se doter de stratégies innovatrices en matière de recrutement, de rémunération globale, de programmes favorisant l'intégration des femmes dans les postes de cadres supérieurs et l'utilisation des travailleurs plus âgés si elle veut faire partie des employeurs de choix et assurer le transfert des connaissances entre les diverses générations.

Quant à la rémunération globale, suite à nos entrevues, on peut dire que les gestionnaires RH rencontrent les mêmes défis que les écrits mentionnent, soit de s'assurer de la compétitivité des programmes de rémunération et d'incitatifs à court et long terme permettant d'attirer et de retenir les employés talentueux. Les compétences techniques sont bien définies, mais le déploiement d'une multitude de modèles de gestion des compétences de gestion au cours des années démontre un manque de consistance et de la confusion entre la définition des compétences de gestion, des attributs de leadership, des attitudes et des traits de personnalité. Un modèle de compétences accompagné d'une gestion stratégique du talent permettrait à ABC de mieux identifier et connaître ses employés talentueux avant que la compétition

devienne plus attrayante. De plus, les compétences sont absentes de la majorité des évaluations d'emploi et autre que le statut hiérarchique, il devient difficile de mesurer la contribution des individus à l'atteinte des objectifs financiers.

Pour les compétences de professionnels RH, la principale différence pour les professionnels RH de cette organisation provient du fait qu'ils ne possèdent pas le niveau de connaissance du rôle de partenaire d'affaires, mais ont une assez bonne maîtrise des programmes RH. Ils exercent le rôle de partenaire d'affaires, bien que l'organisation n'a effectué aucun investissement entre 2002 et 2003 pour de la formation et du développement des nouvelles compétences se rattachant à ce nouveau rôle. De plus, les professionnels RH réussissent à démontrer leurs habilités à gérer le processus de planification de la relève, principalement lorsque vient le temps de déterminer les postes clés et les compétences s'y rattachant, de présenter le plan de relève au président directeur général, de l'intégrer aux autres activités RH et de communiquer les résultats aux gestionnaires de l'organisation. De même, les réductions de main-d'œuvre n'ont pas favorisé le recrutement externe des professionnels RH possédant déjà ces nouvelles compétences.

De même, ABC ne dispose pas de résultats, ni de mesure sur l'efficacité du processus de la planification de la relève puisqu'elle ne possède pas la technologie requise pour la gestion intégrée du plan de relève.

En somme, étant donnée la grande variété dans les modèles de planification de la relève, nous sommes confiantes que ce type de recherche pourra s'avérer très utile à bien d'autres organisations qui ont à se doter d'un modèle de planification de la relève ou bien qui veulent déterminer les composantes d'un plan de relève, de même que les effets sur les activités de GRH et des compétences des professionnels RH. Nous sommes convaincus que notre revue de littérature et notre méthodologie peuvent les aider à faire un choix éclairé.

LES SOURCES DOCUMENTAIRES

Les sources documentaires

1. Kenneth M. Alvares, *The Business of Human Resources*, Human Resources Management, Spring 1997, Vol. 36, No. 1, Pp 9-15 1998, by John Willey & Sons, Inc.
2. Audet, Michel, "La gestion de la relève et le choc des generations", *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004.
3. Bechet, T. P. (2000). *Developping Staffing Strategies that Work: Implementing Pragmatic Nontraditional Approaches*. *Public Personnel Management*, 29(4), 465-477.
4. Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. "The HR Scorecard, Linking People Strategy, and Performance" Harvard Business School Press, 2001
5. Michael Beer, "The Transformation of the human resources function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Human Resource Management*, Spring 1997, Vol.36, No.1
6. Bordeleau, Y. (1987). « Comprendre et développer les organisations : méthodes d'analyse et d'intervention ». Montréal : Agence d'Arc.
7. Bourhis, Anne, Line Dubé et Réal Jacob, « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève », *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004.
8. Bova, Breda & Michael Kroth, *Workplace learning and Generation X*, Journal of Workplace Learning; Bradford; proquest.umi.com, 2001
9. Buckingham, Markus & Curt Coffman, "First, Break all the rules, Simon & Schuster, Rockefeller Center, The Gallop Organization, 1999.
10. Cadieux, Louise et Jean Lorrain, "Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager?", *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004.
11. Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press
12. Capelli, Peter, "Will There Really Be a Labor Shortage?" University of Pensilvania, HR.com, 2003
13. Carretta, A. (1992). *Career and Succession Planning*. In A. Mitrani & M. Dlaziel & D. Fitt (Eds.), *Competency Based Human Resource Management*. London: Kogan Page.
14. Ken Carrig, "Reshaping Human Resources for the Next Century Lessons from a High Flying Airline", *Human Resources Management* (Summer 1997):285
15. 10- Center for Strategic and International Studies, *Meeting the Challenge of Global Aging*, A report to the World Leaders from the CSIS Commission of Global Aging http://www.cics.org/pubs/2002_meeting.htm. 5 september 2002
16. Conseil du statut de la femme, *Mémoire sur le projet de loi no 143, Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, décembre 2002.
17. Converge Consulting, "The Power of 4" HR Business Partner Training Program at Nortel Networks, 2000

18. Stephen Covey, Le Forum Mondial sur le leadership 2000, “Le leadership essentiel à la réussite” le 14 juin 2000, MICA des résultats concrets
19. Corporate Leadership Council, “Fact Brief: Workforce Planning Processes” Corporate Executive CLC, June 2003.
20. Corporate Leadership Council, “Competency-Driven Workforce Planning, Literature Review, Corporate Executive CLC, June 2002.
21. Corporate Leadership Council, Aligning HR Strategy with Corporate Strategy, Washington: Corporate Executive CLC. (March 1998).
22. Corporate Leadership Council, “Key Findings, Corporate HR at International Companies”, Washington: Corporate Executive CLC, June 2001.
23. Corporate Leadership Council, “Structuring and Standardizing Global HR Process”, Washington: Corporate Executive CLC, December 2002
24. Corporate Leadership Council, “Developing a Global HR Strategy”, Washington: Corporate Executive CLC, March 2002
25. Corporate Leadership Council, “Workforce Planning and Development Strategies for Multinational Companies, Corporate Executive CLC, Catalog No:CLC1T0305, September 2002. Référence au tableau p.3
26. Corporate Leadership Council; Litterature Review; “Trends and Projections for the strategic HR Function, Washington, Corporate Executive CLC, September 2000.
27. Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1985). Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment. *Academy of Management Journal*, 28, 749-762.
28. Development Dimensions International Inc., Meilleures pratiques en sélection, réussir le casse-tête, MMill, Recruitsoft, 10 octobre 2004
29. Dolan, Shimon L., T. Saba, S. E. Jackson, R. S. Schuler, La Gestion des ressources humaines, 3e édition, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Éditions du Renouveau Pédagogique, Inc., 2002
30. Jac Fitz-enz, “The truth about Best Practices: What they are and how to apply them”, Human Resources Management, Spring 1997, Vol. 36, No1;
31. Fitz-enz, Jack, “How to measure Human Resources Management” second edition, McGraw-Hill, Inc. 1995
32. Foucher, Roland et Alain Gosselin, “Mettre en place un gestion de la relève: Comment procéder, quelles pratiques adopter ? Gestion, volume 29 numéro 3, automne 2004.
33. Froment, Dominique, Journal Les Affaires, les Affaires.com, article 2, 6 juin 2003
34. Fournier, Lise, Journal le Soleil de Québec, Vigiexpress ORHRI, cyberpresse.ca, 20 décembre 2004,
35. Guérin, Gilles et Thierry Wils, « L’Harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », REI 6613, stratégies des ressources humaines, Victor Haynes, Recueil de Textes Universités de Montréal, Hiver 2004
36. Gosselin, A. Foucher, R. et L. St-Cyr, « Préparer la relève : enjeux et stratégies, Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004

37. Gosselin, JF Tremblay, M. Bénard, 'La nouvelle gestion organisationnelle des carrières : et se ce n'était qu'une fable?', *Le magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*, Volume 3, numéro 3, juin/juillet/août 2000
38. Giroux, François CRHA Secrétaire associé au personnel de la fonction publique québécoise, Secrétariat du Conseil du Trésor, Juin 2003
39. Guinn, S. L. (2000). Succession Planning Without Job Titles. *Career Development International*, 5(7), 390-393.
40. Harken, Gayla, Naked Management: Bare Essentials for Motivating the X-Generation at Work, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Boston, Spring 2000.
41. Haines, Victor, Y., « Les technologies de l'information et la gestion de la relève », *Gestion*, Volume 29, numéro 3, automne 2004
42. Hansen, Katharine, 'Research Companies and Careers Through Job Shadowing, www.quintcareers.com/job_shadowing.html, 2001
43. Hirsh, W. (2000) Succession planning demystified. Brighton: Institute for Employment Studies, IES Report 372, 2000.
44. Huang, T.-C. (2001). Succession Management Systems and Human Resource Outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
45. Intagliata, Jim Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Branch," *Human Resource Planning* (February 2001):12-23'
46. Joinson, Carla "Developping a Streng Bench" *HR Magazine* (January 1988) p. 92
47. Jurkiewicz, Carole, L., Generation X and the public employee, *Public Personnel Management*; Washington, Spring 2000.
48. Kesler, Gregory. "Four Steps to Building an HR Agenda for Growth: HR Strategy Revisited", *Human Resources Planning*, January 2000.
49. Lauterbach, B., Vu, J., & Weisberg, J. (1999). Internal vs External Successions and Their Effect on Firm Performance. *Human Relations*, 52(12), 1485-1504.
50. Légaré, Jacques, "Les fondements démographiques de la main-d'oeuvre québécoise de demain, *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004.
51. Lombardo, Michael M and Robert Eichinger, "HR's Role in Building Competitive Edge Leaders", *Human Resource Management*. Spring 1997, Vol.36, No1;
52. Lombardo, Michael M and Robert Eichinger, *Career Architect*, Lominger, The Leadership Architects, <http://www.lominger.com>
53. Lombardo, Michael "Competencies: Yesterday, Today and Tomorrow", Lominger Limited, Inc., Club St-James Montreal avril 2000.
54. Loughlin, Catehrine, Julian Barling, Young workers' work values, attitudes, and behaviours, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Leicester, proquest.umi.com, 2001
55. Mathieu, Alain, Employeur de choix, employés de talent, *Effectif*, volume 4, numéro 5, novembre/décembre 2001
56. Norton, Robert, E., « The Dacum Process», Brief Introduction to DIS (DACUM Information System), <http://www.dacum.com>

57. O'Bannon, G. (2001). Managing our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30, 95-109.
58. Orellano, Tim and Janice A Miller, « Succession Planning » Lessons from Kermit the Frog, SHRM White Pages, June 1999.
59. Organisation Internationale du Travail, Rapport du Directeur général : « Un travail décent », Bureau international du Travail Genève, 87e session Genève, juin 1999.
60. Paris, K., & Mason, S. (1995). *Planning and Implementing Youth Apprenticeship and Work-Based Learning*. Madison, WI: University of Wisconsin, Center on Education and Work.
61. Pfeffer, Jeffrey, « The Human Equation, Building Profits by putting people first, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1998.
62. RAND, "Preparing for an Aging World: <http://www.rand.org/publications/RB/RB5058/>.
63. Quivy, Raymond & Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 1995 ISBN 2100026569, ISSN 00807648.
64. 10- Report to World Leaders from the CSIS Commission on Global Aging,
65. Ridderstrale, Jonas Devising Strategies to Prevent the Flight of Talent," Financial Times 27 August 2002
66. Riley, Barry "Towards a New Age: How Will Companies Cope as the World's Population Gets Older?" The Financial Times (19 June 1999).
67. Rodriguez, Donna, Rita Patel, Andrea Bright, Donna Gregory and Marilyn K. Gowing, "Developing competencies models to promote integrated Human Resources Practices", Human Resources Management, Fall 2002, Vol.41, No.3
68. Saba, Tania, "La planification de la relève démystifiée : Les aspects techniques et humains à considérer, Revue Effectif Janvier/Février/Mars 2003, Volume 6 No1
69. Saba, Tania et Gilles Guérin, « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre » Gestion, volume 29, numéro 3 automne 2004
70. Saks, Peter, H., D. Markus, M. "The New Standard in Human Resources Leadership", DBM and 1 Source Consulting, 2004
71. Schoonover, Dr Stephen C., traduit par Michel Maher, Les compétences gestion des ressources humaines dans les années 2000 : il est temps d'agir! Le portail-RHRI, 23 octobre 2003
72. Wey Smola, Karen & Charlotte D. Sutton, Generation differences: revesiting generation work values for the new millenuim, Wiley John & Sons, Ltd, Journal of Organizational Behavior 23, 363-382 (2002), Wiley Interscience (www.interscience.weley.com). DOI: 10:1002/job.147, 2002.
73. Sparrow, P. R. (2000). New Employee Behaviours, Work Designs and forms of Work Organization, What is in Store for the Future of Work. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 202-218.
74. Stahl, R. J. (1987). Succession Planning - A Blueprint for Your Company's Future. *Personnel Administrator*, 32(9), 101-106.

75. TAYLOR, Phil and *al.* (2002). « Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres », *Work, Employment and Society*, vol. 16, no. 1, pp. 133-150.
76. Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1997). Why Some Potentially Effective Staffing Practices are Seldom Used. *Public Personnel Management*, 26(4), 483-495.
77. Thériault, R. et S. St-Onge, *Gestion de la rémunération, Théorie et Pratique*, Gaétan Morin Éditeur, Ltée, 2000
78. Tremblay, François, “La gestion de la relève et le choc des générations”, *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004
79. Ulrich, Dave: “Judge me more by my future than by my past”, *Human Resource Management*, Spring 1997;
80. Ulrich, Dave, “From eBusiness to eHR”, *Human Resource Planning*, 2000: 20.
81. Ulrich, Dave, “HR: what’s next?” Congrès 2003, Maîtrisez le changement!, *Ordre des Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*, 21 octobre 2003
82. Vallée, Guylaine, « Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne. Quel rôle pour le droit du travail? », *Relations industrielles*, 54, no2, printemps 1999, p. 277-312.
83. Walker, J. W. (1998). Perspectives: Do we Need Succession Planning Any More? *Human Resource Planning*, 21(3), 9-11.
84. Yeung, A. Brockbank, W. “Lower cost, Higher Value: Human resource function in transformation, *Human Resource Planning*, 1 September 1994.
85. Yin, R.Y., 1981a, « The case study as a serious research strategy », *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization* », vol. 3, Pp. 97-114.
86. Yin, R.Y., 1981b, « The case study crisis : Some answers », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, Pp. 58-65.
87. Yin, R.Y., 1994, « Case study research : Design and Methods : Second edition », *Applied Social Research Methods Series*, vol.5, Pp. 1-90.

LES APPENDICES (ANNEXES)

MATRICE DE LA CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS 2001

La matrice de la Classification nationale des professions (CNP) présente une vue d'ensemble de la classification au niveau des groupes intermédiaires. Elle est également possible d'utiliser la CNP en se basant sur le niveau de compétence ou sur une combinaison de ces deux critères. Les quatre catégories de niveau de compétence sont énumérées verticalement sur la côté gauche de la matrice tandis que les neuf catégories de compétence sont énumérées horizontalement en haut de la matrice. Le système catégoriel de genres de compétence (0 à 9) est révisé aussi sur le haut de la matrice. Dans la plupart des cas, chaque cellule de la matrice représente un grand groupe.

	1 AFFAIRES FINANCIÈRES ET ADMINISTRATION	2 SCIENCES NATURELLES ET APPLIQUÉES	3 SECTEUR DE LA SANTÉ	4 SCIENCES SOCIALES, ENSEIGNEMENT, ADMINISTRATION PUBLIQUE ET RELIGION	5 ARTS, CULTURE, SPORTS ET LOISIRS	6 VENTE ET SERVICES	7 MÉTIERS, TRANSPORT ET MACHINERIE	8 SECTEUR PRIMAIRE	9 TRANSMISSION, FABRICATION ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE
0 CERTAIN	011 Descripteurs des services financiers 012 Descripteurs des services administratifs 013 Descripteurs des services professionnels	021 Descripteurs des services naturels et appliqués 022 Descripteurs des services médicaux 023 Descripteurs des services vétérinaires	031 Descripteurs des services de soins de santé 032 Descripteurs des services dentaires 033 Descripteurs des services optiques 034 Descripteurs des services de soins dentaires 035 Descripteurs des services de soins infirmiers	041 Descripteurs des services sociaux 042 Descripteurs des services éducatifs 043 Descripteurs des services administratifs 044 Descripteurs des services religieux	051 Descripteurs des services artistiques 052 Descripteurs des services culturels 053 Descripteurs des services sportifs 054 Descripteurs des services de loisirs	061 Descripteurs des services de vente 062 Descripteurs des services de conseil 063 Descripteurs des services de réparation et des services d'entretien 064 Descripteurs des services de réparation 065 Descripteurs des services de réparation	071 Descripteurs des services de transport 072 Descripteurs des services de transport 073 Descripteurs des services de transport 074 Descripteurs des services de transport 075 Descripteurs des services de transport 076 Descripteurs des services de transport 077 Descripteurs des services de transport 078 Descripteurs des services de transport 079 Descripteurs des services de transport 080 Descripteurs des services de transport	081 Descripteurs des services agricoles 082 Descripteurs des services de pêche 083 Descripteurs des services de pêche 084 Descripteurs des services de pêche 085 Descripteurs des services de pêche	091 Descripteurs des services de transmission 092 Descripteurs des services de fabrication 093 Descripteurs des services de fabrication 094 Descripteurs des services de fabrication 095 Descripteurs des services de fabrication 096 Descripteurs des services de fabrication 097 Descripteurs des services de fabrication 098 Descripteurs des services de fabrication 099 Descripteurs des services de fabrication
A	101 Descripteurs des services financiers 102 Descripteurs des services administratifs 103 Descripteurs des services professionnels	111 Descripteurs des services naturels et appliqués 112 Descripteurs des services médicaux 113 Descripteurs des services vétérinaires	121 Descripteurs des services de soins de santé 122 Descripteurs des services dentaires 123 Descripteurs des services optiques 124 Descripteurs des services de soins dentaires 125 Descripteurs des services de soins infirmiers	131 Descripteurs des services sociaux 132 Descripteurs des services éducatifs 133 Descripteurs des services administratifs 134 Descripteurs des services religieux	141 Descripteurs des services artistiques 142 Descripteurs des services culturels 143 Descripteurs des services sportifs 144 Descripteurs des services de loisirs	151 Descripteurs des services de vente 152 Descripteurs des services de conseil 153 Descripteurs des services de réparation et des services d'entretien 154 Descripteurs des services de réparation 155 Descripteurs des services de réparation	161 Descripteurs des services de transport 162 Descripteurs des services de transport 163 Descripteurs des services de transport 164 Descripteurs des services de transport 165 Descripteurs des services de transport 166 Descripteurs des services de transport 167 Descripteurs des services de transport 168 Descripteurs des services de transport 169 Descripteurs des services de transport 170 Descripteurs des services de transport	181 Descripteurs des services agricoles 182 Descripteurs des services de pêche 183 Descripteurs des services de pêche 184 Descripteurs des services de pêche 185 Descripteurs des services de pêche	191 Descripteurs des services de transmission 192 Descripteurs des services de fabrication 193 Descripteurs des services de fabrication 194 Descripteurs des services de fabrication 195 Descripteurs des services de fabrication 196 Descripteurs des services de fabrication 197 Descripteurs des services de fabrication 198 Descripteurs des services de fabrication 199 Descripteurs des services de fabrication
B	201 Descripteurs des services financiers 202 Descripteurs des services administratifs 203 Descripteurs des services professionnels	211 Descripteurs des services naturels et appliqués 212 Descripteurs des services médicaux 213 Descripteurs des services vétérinaires	221 Descripteurs des services de soins de santé 222 Descripteurs des services dentaires 223 Descripteurs des services optiques 224 Descripteurs des services de soins dentaires 225 Descripteurs des services de soins infirmiers	231 Descripteurs des services sociaux 232 Descripteurs des services éducatifs 233 Descripteurs des services administratifs 234 Descripteurs des services religieux	241 Descripteurs des services artistiques 242 Descripteurs des services culturels 243 Descripteurs des services sportifs 244 Descripteurs des services de loisirs	251 Descripteurs des services de vente 252 Descripteurs des services de conseil 253 Descripteurs des services de réparation et des services d'entretien 254 Descripteurs des services de réparation 255 Descripteurs des services de réparation	261 Descripteurs des services de transport 262 Descripteurs des services de transport 263 Descripteurs des services de transport 264 Descripteurs des services de transport 265 Descripteurs des services de transport 266 Descripteurs des services de transport 267 Descripteurs des services de transport 268 Descripteurs des services de transport 269 Descripteurs des services de transport 270 Descripteurs des services de transport	281 Descripteurs des services agricoles 282 Descripteurs des services de pêche 283 Descripteurs des services de pêche 284 Descripteurs des services de pêche 285 Descripteurs des services de pêche	291 Descripteurs des services de transmission 292 Descripteurs des services de fabrication 293 Descripteurs des services de fabrication 294 Descripteurs des services de fabrication 295 Descripteurs des services de fabrication 296 Descripteurs des services de fabrication 297 Descripteurs des services de fabrication 298 Descripteurs des services de fabrication 299 Descripteurs des services de fabrication
C	301 Descripteurs des services financiers 302 Descripteurs des services administratifs 303 Descripteurs des services professionnels	311 Descripteurs des services naturels et appliqués 312 Descripteurs des services médicaux 313 Descripteurs des services vétérinaires	321 Descripteurs des services de soins de santé 322 Descripteurs des services dentaires 323 Descripteurs des services optiques 324 Descripteurs des services de soins dentaires 325 Descripteurs des services de soins infirmiers	331 Descripteurs des services sociaux 332 Descripteurs des services éducatifs 333 Descripteurs des services administratifs 334 Descripteurs des services religieux	341 Descripteurs des services artistiques 342 Descripteurs des services culturels 343 Descripteurs des services sportifs 344 Descripteurs des services de loisirs	351 Descripteurs des services de vente 352 Descripteurs des services de conseil 353 Descripteurs des services de réparation et des services d'entretien 354 Descripteurs des services de réparation 355 Descripteurs des services de réparation	361 Descripteurs des services de transport 362 Descripteurs des services de transport 363 Descripteurs des services de transport 364 Descripteurs des services de transport 365 Descripteurs des services de transport 366 Descripteurs des services de transport 367 Descripteurs des services de transport 368 Descripteurs des services de transport 369 Descripteurs des services de transport 370 Descripteurs des services de transport	381 Descripteurs des services agricoles 382 Descripteurs des services de pêche 383 Descripteurs des services de pêche 384 Descripteurs des services de pêche 385 Descripteurs des services de pêche	391 Descripteurs des services de transmission 392 Descripteurs des services de fabrication 393 Descripteurs des services de fabrication 394 Descripteurs des services de fabrication 395 Descripteurs des services de fabrication 396 Descripteurs des services de fabrication 397 Descripteurs des services de fabrication 398 Descripteurs des services de fabrication 399 Descripteurs des services de fabrication
D	401 Descripteurs des services financiers 402 Descripteurs des services administratifs 403 Descripteurs des services professionnels	411 Descripteurs des services naturels et appliqués 412 Descripteurs des services médicaux 413 Descripteurs des services vétérinaires	421 Descripteurs des services de soins de santé 422 Descripteurs des services dentaires 423 Descripteurs des services optiques 424 Descripteurs des services de soins dentaires 425 Descripteurs des services de soins infirmiers	431 Descripteurs des services sociaux 432 Descripteurs des services éducatifs 433 Descripteurs des services administratifs 434 Descripteurs des services religieux	441 Descripteurs des services artistiques 442 Descripteurs des services culturels 443 Descripteurs des services sportifs 444 Descripteurs des services de loisirs	451 Descripteurs des services de vente 452 Descripteurs des services de conseil 453 Descripteurs des services de réparation et des services d'entretien 454 Descripteurs des services de réparation 455 Descripteurs des services de réparation	461 Descripteurs des services de transport 462 Descripteurs des services de transport 463 Descripteurs des services de transport 464 Descripteurs des services de transport 465 Descripteurs des services de transport 466 Descripteurs des services de transport 467 Descripteurs des services de transport 468 Descripteurs des services de transport 469 Descripteurs des services de transport 470 Descripteurs des services de transport	481 Descripteurs des services agricoles 482 Descripteurs des services de pêche 483 Descripteurs des services de pêche 484 Descripteurs des services de pêche 485 Descripteurs des services de pêche	491 Descripteurs des services de transmission 492 Descripteurs des services de fabrication 493 Descripteurs des services de fabrication 494 Descripteurs des services de fabrication 495 Descripteurs des services de fabrication 496 Descripteurs des services de fabrication 497 Descripteurs des services de fabrication 498 Descripteurs des services de fabrication 499 Descripteurs des services de fabrication

Annexe 2- Questionnaire d'entrevue semi structurée

Questions
<i>Modèle de planification de la relève</i>
Quelles sont la mission et la vision des Ressources humaines ? Est-elle alignée à la mission, vision d'ABC ?
Comment ABC assure-t-elle la relève de ses effectifs ?
Quelles sont les stratégies d'identification, de communication et de suivi des candidats à haut potentiel?
Mesurez-vous l'efficacité du processus d'identification des successeurs et d'élaboration des plans de relève? Comment
<i>Les activités RH associées</i>
Comment est-ce que les diverses activités de gestion des ressources humaines sont intégrées dans le processus de planification de la relève ?
<i>Les rôles et responsabilités des professionnels RH</i>
Quel est le rôle de la fonction ressources humaines dans le processus de planification de la relève ? (Rôles et responsabilités qui lui sont attribués)
<i>Les compétences RH</i>
Quelles sont les compétences qui permettent aux professionnels de la gestion des ressources humaines de bien gérer le processus de planification de la relève ?

Annexe 4- Technique de codage

Exemple - Codage pour indicateurs du modèle opératoire :

Recrutement interne

- Affichage interne / Internal Posting
- Affichage de poste / Job Posting
- Internal nomination
- Internal appointment

Évaluation de rendement annuelle

- Évaluation de performance annuelle / Annual Performance Evaluation / Review
- Grille d'évaluation du rendement
- Évaluation de rendement semi-annuelle Mid-Year Performance Review
- Processus d'évaluation du rendement
- Programme de gestion de la performance
- Programme de gestion du rendement
- Cycle de gestion du rendement / Performance Management Cycle
- Performance Evaluation / Performance Review
- Management Performance program
- Global Performance program

Rôle de Partenaire d'affaires

- Partenaire d'affaires RH / HR Business Partner
- Généraliste RH
- Gestionnaire RH
- Leader RH / HR Leader
- Rôle stratégique RH / HR Strategic Role
- Professionnel RH / HR Professional

Programme de planification de la relève

- Processus de planification de la relève / Succession Planning Process
- Succession Planning Program / Programme de planification de la relève
- Succession Management
- Gestion de la relève
- Plan de succession / Succession plan
- Plan de relève