

INTRODUCTION

La majorité des entreprises essaient de résoudre le même casse-tête : comment faire pour recruter et conserver la main-d'œuvre expérimentée? La **rareté de la main-d'œuvre** conjuguée au **vieillessement de la population** n'aide en rien la démarche des entreprises. De plus, il faut y ajouter les futurs **départs à la retraite** dans plusieurs entreprises. L'heure est à la réflexion suivie de l'action, car selon les estimations d'Emploi Québec, entre 2012 et 2016, près de 56 % de la main-d'œuvre dans les entreprises de textiles et de produits textiles est âgée entre 45 et 64 ans (*source : Statistique Canada, enquête sur la population active*). Face à cette réalité, la **planification de la relève** devient un enjeu crucial.

Dans ce fascicule, les outils présentés vous permettront d'être proactif dans la gestion prévisionnelle de votre main-d'œuvre. De plus, ils vous permettront de jeter un regard attentif sur les talents au sein de votre entreprise. Planifier la relève, c'est bien plus qu'un processus de recrutement pour combler les postes des futurs retraités. C'est aussi et surtout une analyse détaillée du portrait de votre main-d'œuvre pour vous aider à prendre des décisions efficaces, par exemple, dans le plan de formation des employés ou dans la réorganisation du plan de travail de l'équipe de production.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|--|
| Planification de la relève (fiche descriptive) | |
| Planification de la relève (outil n° 1) | |
| Portrait graphique de la main-d'œuvre d'expérience (outil n° 1A) | |
| Sommaire quantitatif de la main-d'œuvre d'expérience (outil n° 1B) | |
| Gestion des talents (fiche descriptive) | |

.....

RENSEIGNEMENTS

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

LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Quelle que soit la taille de votre entreprise, il survient toujours un moment où il faut songer à la relève pour un poste bien précis. Cet exercice a de nombreux avantages tels que le développement des compétences des employés, le partage d'expertise des travailleurs expérimentés, les mouvements de personnel (promotions, mutations, transferts, etc.), le repérage des employés à haut potentiel, la rétention des employés les plus performants, etc.

De façon spécifique, la planification de la relève vous permet d'établir les projections relatives aux besoins en main-d'œuvre en fonction de l'âge et des secteurs de votre entreprise. Ces projections peuvent être faites pour une période allant de 1 à 10 ans. Cet exercice permettra d'organiser les activités nécessaires pour vous assurer que l'entreprise pourra compter sur des employés qualifiés, détenant les compétences nécessaires, au moment requis et en nombre suffisant.

Pour vous aider dans cette démarche, [le tableau de planification de la relève \(l'outil n° 1\)](#) dresse un portrait de la main-d'œuvre selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté et le poste occupé, dans le but de vous démontrer l'impact que peuvent avoir les mouvements de personnel sur votre entreprise. N'oubliez pas que vos employés de 60 ans peuvent être admissibles à une retraite anticipée ([Régie des rentes du Québec](#)). L'employé peut prendre cette décision n'importe quand jusqu'à l'âge de 64 ans, 65 ans étant l'âge de la retraite normale. Leur départ nécessitera une bonne planification pour assurer la relève.

Par ailleurs, [l'outil n° 1B](#) présente le portrait actuel de la main-d'œuvre sous la forme d'un graphique afin de vous donner une autre perspective de vos besoins futurs.

Outil n° 1 : Tableau de planification de la relève

- Inscrire le nom et le poste occupé par l'employé
- Inscrire, dans les colonnes appropriées, la date de naissance de vos employés et la date d'embauche. Le nombre d'années d'ancienneté est calculé automatiquement.

Outil n° 1A : Portrait graphique de la main-d'œuvre d'expérience

- Les données sont mises à jour automatiquement en fonction de celles qui sont indiquées dans le sommaire ([outil n° 1B](#)) que vous devez entrer manuellement. Ce portrait est très utile pour montrer en un clin d'œil aux dirigeants l'importance de planifier la relève.

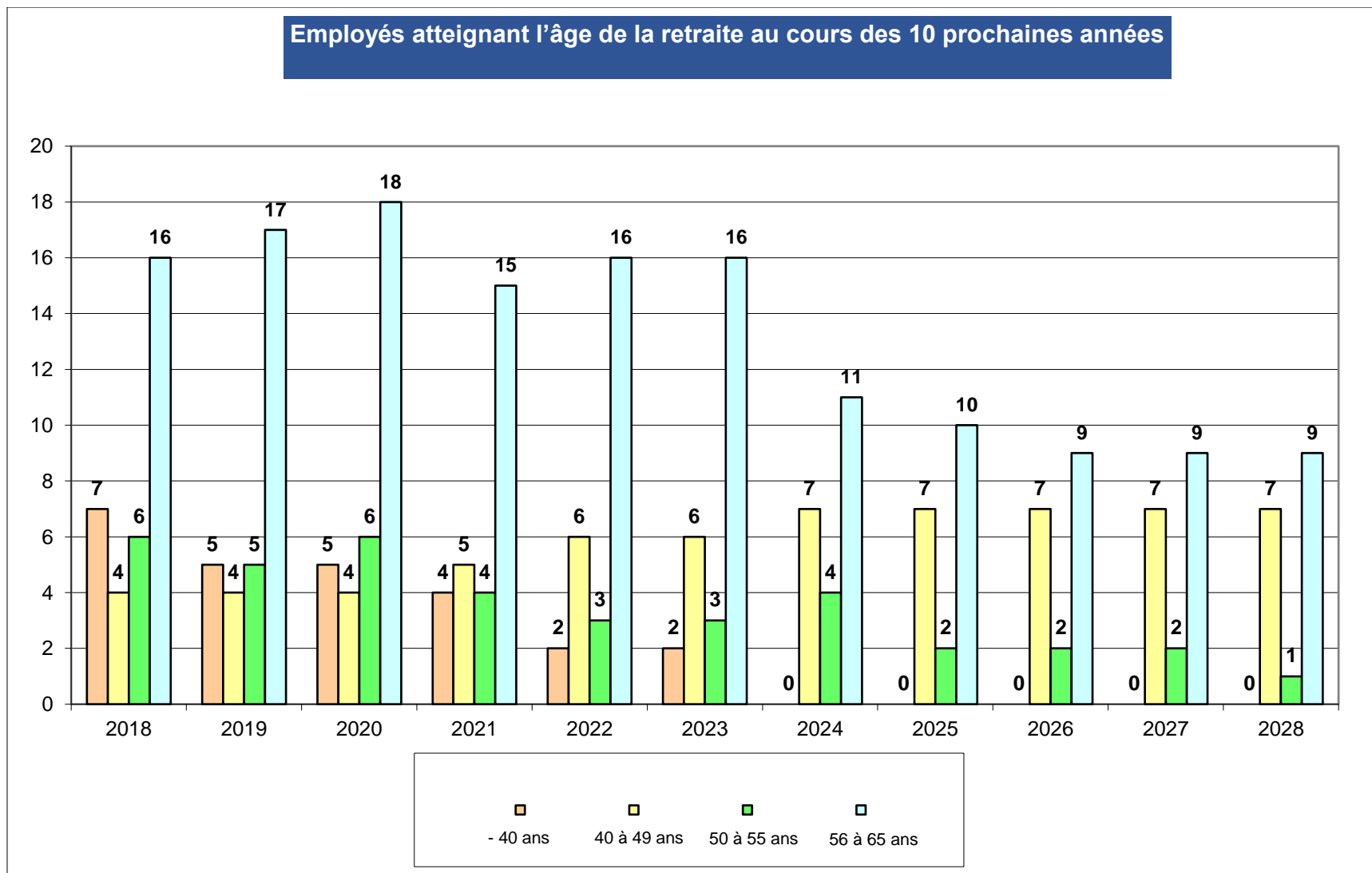
Outil n° 1B : Sommaire quantitatif de la main-d'œuvre d'expérience

- Les données doivent être insérées manuellement (*comptez le nombre d'employés par tranche d'âge dans le tableau de planification de la relève*) pour que le portrait graphique se mette à jour automatiquement.

Planification de la relève

Outil n° 1 | (disponible en version Excel)

| Nom et prénom | Date de naissance | Âge au | | | | | | | | | | | Date d'embauche | 02-mars-16 Années d'ancienneté | Occupation |
|-----------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| | | 31-déc-18 | 31-déc-19 | 30-déc-20 | 30-déc-21 | 30-déc-22 | 30-déc-23 | 29-déc-24 | 29-déc-25 | 29-déc-26 | 29-déc-27 | 28-déc-28 | | | |
| Guérin, Ludovic | 17 août 1951 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 2 févr. 1998 | 18 | aide général |
| Rochon, Mario | 16 août 1951 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 21 août 1967 | 49 | inspecteur |
| Paquin, Réal | 2 août 1951 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 28 mai 1979 | 37 | aide général |
| Lapointe Jean-Louis | 31 juil. 1952 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 16 sept. 1981 | 34 | opérateur de métiers à tisser |
| Caver, Jocelyne | 11 déc. 1952 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 15 nov. 1965 | 50 | aide général |
| Chauvet, Nicolas | 28 avr. 1953 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 15 juin 1970 | 46 | opérateur de chariot élévateur |
| Blondin, Jacqueline | 11 mai 1953 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 15 avr. 1974 | 42 | emballeur |
| Normand, Jean-Paul | 20 sept. 1955 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 16 août 1999 | 17 | opérateur de chariot élévateur |
| Fisette, Jacques | 1 déc. 1955 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 9 janv. 1978 | 38 | mécanicien |
| Cardin, Micheline | 6 déc. 1955 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 25 juin 1999 | 17 | teinturier |
| Beaupré, Alain | 31 janv. 1956 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 25 avr. 1968 | 48 | mécanicien |
| Gagnon, Ginette | 2 mai 1956 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 3 oct. 1978 | 37 | cardeur |
| Brassard, Sylvain | 1 sept. 1956 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 2 mai 1977 | 39 | aide général |
| Blanchette, Françoise | 12 août 1958 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 2 mars 1987 | 29 | aide général |
| Charette, Sylvio | 11 déc. 1958 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 20 août 1984 | 32 | opérateur de métiers à tisser |
| Niquette, Stéphane | 29 déc. 1958 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 10 mai 1977 | 39 | opérateur de métiers à tisser |
| Dion, Jean-Pierre | 1 mars 1959 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 6 mars 2000 | 16 | aide général |
| Roy, Patrick | 28 mai 1959 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 24 janv. 1973 | 43 | technicien de laboratoire |
| Grandmont, Daniel | 11 janv. 1960 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 22 avr. 2003 | 13 | cardeur |
| Provencher, Hélène | 19 janv. 1960 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 19 août 1968 | 48 | inspecteur |
| Simon, Jean-Luc | 25 avr. 1960 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 22 janv. 1980 | 36 | aide général |
| Tousignant, Gérald | 25 déc. 1960 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 23 mai 2000 | 16 | aide général |
| Blouin, Sylvio | 30 nov. 1962 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 15 mars 2004 | 12 | cardeur |
| Gélineau, Michel | 29 oct. 1963 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 20 oct. 1986 | 29 | mécanicien |
| Morin, Macha | 5 janv. 1965 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 28 août 1986 | 30 | opérateur de métiers à tisser |
| Chassé, Luc | 23 nov. 1965 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 23 févr. 1987 | 29 | inspecteur |
| Séviqny, Diane | 7 févr. 1966 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 16 sept. 1986 | 29 | aide général |
| Dion, Jean | 29 avr. 1966 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 2 févr. 1998 | 18 | inspecteur |
| Savage, Tony | 16 nov. 1966 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 10 mai 2004 | 12 | opérateur de métiers à tisser |
| Perreault, Jean-Guy | 6 août 1969 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 17 mars 2000 | 16 | aide général |
| Ladouceur, Annie | 26 mars 1970 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 1 juin 1992 | 24 | inspecteur |
| Picotte, Normand | 7 janv. 1973 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 28 juin 1999 | 17 | cardeur |
| Garand, Jacques | 31 oct. 1974 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 2 févr. 2004 | 12 | aide général |
| Brunelle, Sylvie | 16 avr. 1980 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 17 févr. 2004 | 12 | aide général |
| Dubois, Jean-françois | 17 mai 1980 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 25 août 2003 | 13 | teinturier |
| Dubois, Robert | 10 janv. 1982 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 7 avr. 2003 | 13 | aide général |
| Cadorette, Steve | 24 déc. 1982 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 3 juin 2002 | 14 | aide général |
| Goupil, Gabriel | 15 avr. 1983 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 4 févr. 2003 | 13 | aide général |
| Labranche, Bernard | 2 août 1984 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 19 janv. 2004 | 12 | aide général |
| Gougeon, Gilles | 22 déc. 1984 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 17 mai 2004 | 12 | inspecteur |



Sommaire quantitatif de la main-d'œuvre d'expérience

| Horizon de 10 ans | - 40 ans | 40 à 49 ans | 50 à 55 ans | 56 à 65 ans |
|-------------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| décembre 2018 | 7 | 4 | 6 | 16 |
| décembre 2019 | 5 | 4 | 5 | 17 |
| décembre 2020 | 5 | 4 | 6 | 18 |
| décembre 2021 | 4 | 5 | 4 | 15 |
| décembre 2022 | 2 | 6 | 3 | 16 |
| décembre 2023 | 2 | 6 | 3 | 16 |
| décembre 2024 | - | 7 | 4 | 11 |
| décembre 2025 | - | 7 | 2 | 10 |
| décembre 2026 | - | 7 | 2 | 9 |
| décembre 2027 | - | 7 | 2 | 9 |
| décembre 2028 | - | 7 | 1 | 9 |

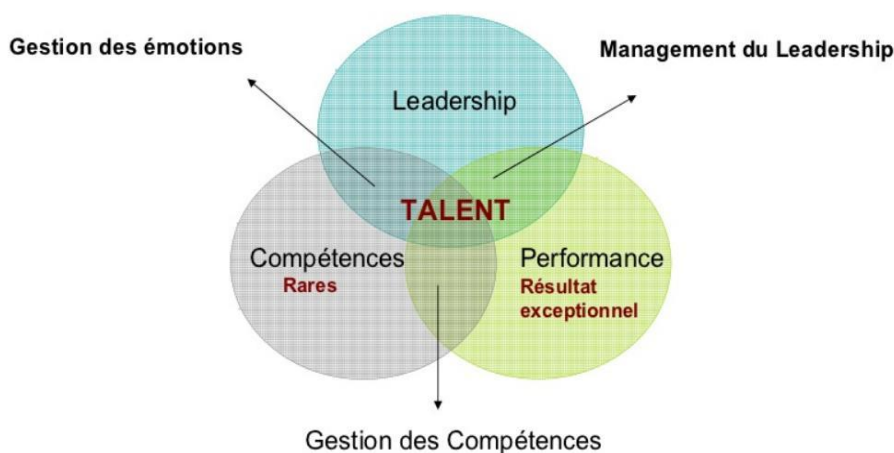
La gestion des talents

Gérer les talents est un processus stratégique qui permet de maximiser le potentiel de vos employés les plus performants ou à haut potentiel et de les fidéliser, d'identifier les différents types de leaders, de documenter les postes clés et surtout de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1. Les composantes de la gestion des talents

Il faut tenir compte de trois composantes essentielles dans la gestion des talents, à savoir : les **compétences**, la **performance** et le **leadership**.

Talent = Compétences x Performance x Leadership



2. La culture d'entreprise : un préalable incontournable à la gestion des talents

C'est avant tout une question de culture, car il appartient à chaque entreprise de définir la notion de talents dans son échiquier organisationnel. La définition doit comporter des critères précis, transparents et mesurables pour éviter d'engendrer des injustices ou des conflits entre les employés. À titre d'exemple, voici des éléments qui peuvent illustrer le fait que la gestion des talents fasse partie intégrante de la culture de l'entreprise : les politiques de gestion, un slogan pour les ressources humaines (RH), une image, un logo ou une vidéo présentant l'entreprise, une charte de valeurs, la devise de l'entreprise, etc. Ci-dessous quelques exemples.

Mouvement Desjardins : slogan pour les RH « C'est votre talent qui fait avancer le Mouvement »

Produits Belt-Tech : « Vous n'avez pas d'expérience, mais désirez mettre à profit vos talents? »

FILSPEC EST EN PLEINE CROISSANCE! « Nous sommes à la recherche de talents variés dans tous les domaines. Faites-nous parvenir votre candidature en postulant dès maintenant. »

3. Le processus simplifié de gestion des talents

Étape 1 Identifier les talents et les postes clés

a) Comment identifier les talents?

- [Processus d'évaluation du rendement \(outil n° 2, fascicule n° 8 : Évaluation des emplois\)](#)
- Suivis quotidiens
- Rencontres de plan de carrière
- Observation des comportements exceptionnels

b) Comment cibler les postes clés?

- Analyse des postes (fiche descriptive)
- [Évaluation des compétences \(outil n° 2\)](#)
- [Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre \(outils n° 3 et n° 4\)](#)
- [Planification de la relève \(outil n° 1\)](#)
- Référentiel de compétences

Étape 2 Développer leur potentiel et leurs compétences

Il n'existe pas de formule universelle pour développer le potentiel et les compétences des talents. C'est à chaque entreprise d'élaborer le cadre dans lequel elle pourra gérer efficacement ses employés les plus talentueux et surtout dans l'optique de les retenir et de les fidéliser. Voici quelques aspects essentiels à prendre en compte :

- le soutien des dirigeants;
- la formation et le coaching;
- l'apprentissage dans l'action;
- l'autonomie dans le travail.

Étape 3 Faire la captation des savoirs

- Conserver les connaissances en cas de départ
- Favoriser le partage de connaissances et d'expertise au sein de l'entreprise
- Élaborer un programme de formation à l'interne à partir de ces connaissances

Note : la gestion des talents doit être orientée sur les employés à l'interne et les candidats externes. Cependant, le processus qui a été présenté vise uniquement la gestion des talents à l'intérieur de l'entreprise.