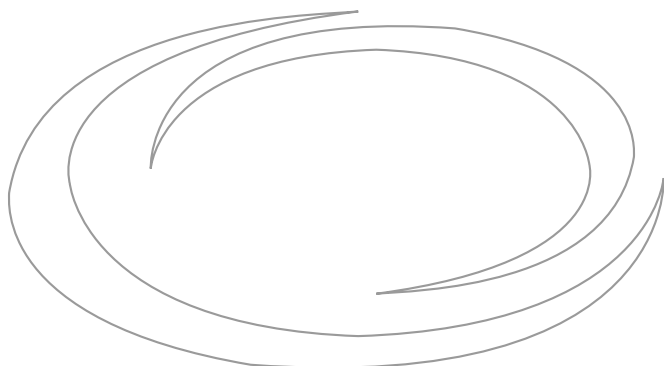


## **I**NTRODUCTION

En raison notamment des prochains départs massifs à la retraite et de la disponibilité restreinte d'une main-d'œuvre qualifiée, il devient essentiel pour les entreprises du secteur du caoutchouc de bien planifier leurs besoins en ressources humaines pour éviter des pénuries ou des surplus de main-d'œuvre, tout en portant une attention particulière à la conservation et au développement de l'expertise et des compétences internes, afin que l'ensemble des employés soient qualifiés pour bien effectuer leurs fonctions.

La planification de la main-d'œuvre est un ensemble d'activités visant à anticiper l'offre et la demande des ressources humaines, tout en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cette démarche globale et concertée permet d'encadrer la prise de décisions concernant l'avenir de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.



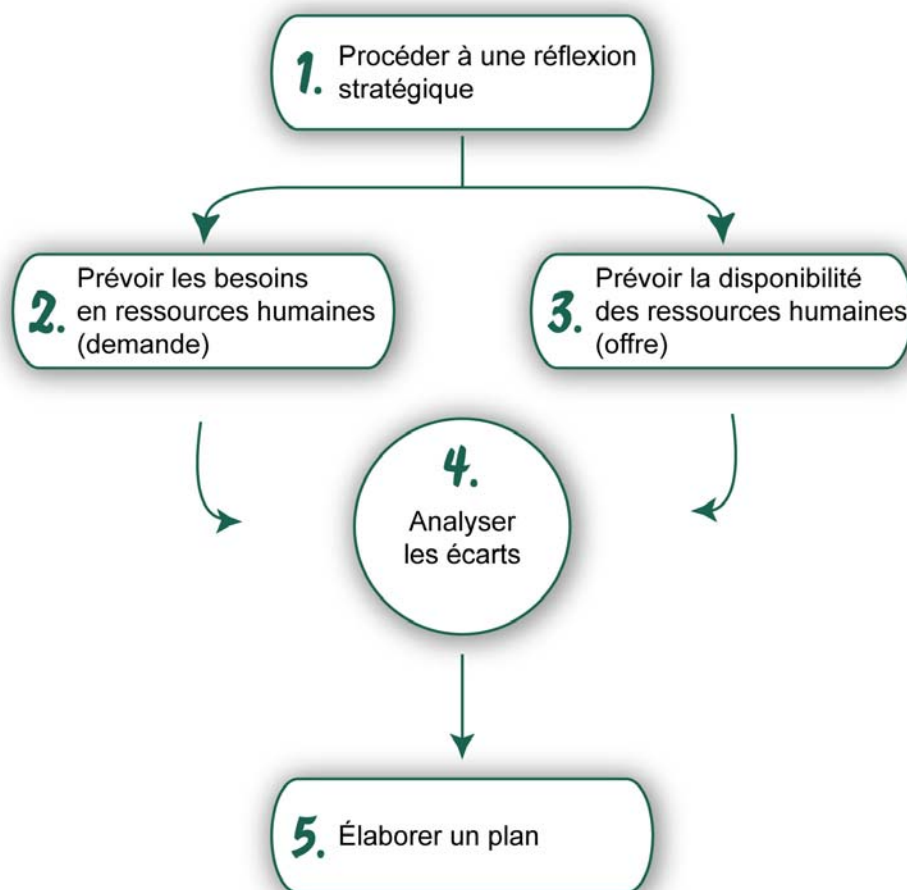
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec



## OBJECTIFS

- ◆ S'assurer d'avoir les ressources humaines nécessaires pour soutenir les objectifs stratégiques et mettre en œuvre les plans opérationnels, c'est-à-dire pouvoir compter sur les personnes qu'il faut, avec les compétences voulues, en temps opportun.
- ◆ Mieux réagir aux changements de l'environnement en anticipant leurs effets sur les ressources humaines.
- ◆ Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.
- ◆ Aligner les activités de ressources humaines sur les objectifs organisationnels.

## DÉMARCHE



## INFORMATIONS PERTINENTES



### PERSPECTIVES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Voici quelques informations pertinentes concernant la main-d'œuvre de l'industrie. Selon la plus récente analyse effectuée en 2007 :

- ◆ le personnel est âgé pour la plus grande partie de 30 à 49 ans et cumule généralement en moyenne de 5 à 9 ans d'expérience;
- ◆ 66 % des entreprises de l'industrie disent éprouver des difficultés à combler l'un ou l'autre des postes offerts, quelle que soit la catégorie de personnel;
- ◆ la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et expérimentée dans les domaines pertinents est une des sources des difficultés de recrutement;
- ◆ une catégorie semble plus particulièrement poser un problème : le personnel affecté aux opérations ou à la production;
- ◆ parmi les postes les plus difficiles à combler, on relève ceux de : opérateur, aide-opérateur, journalier, technicien de procédés, superviseur, mécanicien, électromécanicien, chimiste, ingénieur et les postes liés au service à la clientèle.

#### Source

- ◆ Analyse de besoins en main-d'œuvre, formation et gestion des ressources humaines dans l'industrie du caoutchouc du Québec (2007)



### RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Emploi-Québec : [www.emploiquebec.net](http://www.emploiquebec.net)  
Ce site fournit un grand nombre d'informations sur le marché du travail tant pour les employeurs que pour les travailleurs.
- ◆ CSMO : [www.caoutchouc.qc.ca](http://www.caoutchouc.qc.ca)  
Le site du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc contient plusieurs informations utiles pour la planification des besoins en ressources humaines dans ce secteur.
- ◆ Brassard, Pauline, (2007). *Le guide pratique PMO. La planification de la main-d'œuvre : première étape du plan de relève*, Septembre éditeur, 136 p.  
Ce livre propose une démarche structurée de planification de la main-d'œuvre. Chaque étape est présentée de façon simple et détaillée.

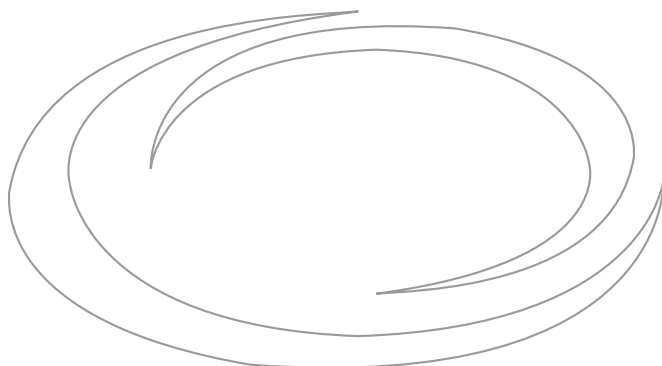
## É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### 1. PROCÉDER À UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Dans un premier temps, les gestionnaires doivent réfléchir à ce que sera l'entreprise dans deux ou cinq ans. Il s'agit de se questionner sur les changements potentiels susceptibles d'avoir une influence sur la répartition et la constitution de la main-d'œuvre.

Ainsi, cette étape permet de faire le bilan de la situation actuelle de l'entreprise en soulevant autant les forces et les aspects à améliorer à l'interne que les opportunités et les difficultés à entrevoir dans l'environnement externe.

La réflexion stratégique est nécessaire pour ensuite élaborer un plan de développement des ressources humaines qui définisse les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec

## 1. PROCÉDER À UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE (SUITE)

### MÉTHODE

#### 1 Analyser l'environnement externe de l'entreprise.

- a. Quels sont les facteurs économiques, politiques, sociodémographiques, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre?



Voir l'outil #1 : Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement  
(page 7)

#### 2 Analyser l'environnement interne de l'entreprise.

- a. Quels sont les facteurs organisationnels qui ont une influence sur les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre?



Voir l'outil #1 : Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement  
(page 7)

#### 3 Déterminer les objectifs organisationnels et les orientations stratégiques.

- a. Quels sont nos objectifs de développement?  
b. Quelles actions doivent être prises pour atteindre les résultats escomptés?  
c. Quels types d'emplois et de compétences nous permettront d'atteindre ces résultats?  
d. Combien d'employés devons-nous embaucher dans chaque catégorie d'emplois?

### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La **direction** de l'entreprise est responsable de procéder à la réflexion stratégique. Elle doit faire l'analyse de l'environnement et déterminer les objectifs organisationnels. Par la suite, elle doit communiquer le plan stratégique à tous les employés afin qu'ils connaissent les orientations et travaillent ainsi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.



| Environnement externe  | Environnement interne  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Marché du travail</li> <li>◆ Concurrence</li> <li>◆ Changements technologiques</li> <li>◆ Attentes des clients</li> <li>◆ Contraintes environnementales</li> <li>◆ Lois et règlements</li> <li>◆ Rôle des gouvernements</li> <li>◆ Profil de la main-d'œuvre</li> <li>◆ Etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mission, vision, valeurs</li> <li>◆ Produits et services offerts</li> <li>◆ Clientèle desservie</li> <li>◆ Situation financière</li> <li>◆ Localisation</li> <li>◆ Organisation du travail</li> <li>◆ Climat de travail</li> <li>◆ Profil des employés actuels</li> <li>◆ Etc.</li> </ul> |



### RÉFÉRENCES UTILES

Voici quelques sites Internet pertinents pour l'analyse des facteurs de l'environnement externe.

- ◆ Institut de la statistique du Québec : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca).
- ◆ Statistique Canada : [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca).
- ◆ Le Conference Board du Canada : [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca).
- ◆ Environnement Canada : [www.ec.gc.ca](http://www.ec.gc.ca).
- ◆ Centre de recherche industrielle du Québec : [www.criq.qc.ca](http://www.criq.qc.ca) et [www.icriq.com](http://www.icriq.com).
- ◆ Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation : [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca).
- ◆ IMT (Information sur le marché du travail) :
  - [imt.emploiquebec.net](http://imt.emploiquebec.net) (site du gouvernement provincial);
  - [www.labourmarketinformation.ca](http://www.labourmarketinformation.ca) (site du gouvernement fédéral).
- ◆ Industrie Canada : [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca).

## É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

### 2. PRÉVOIR LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES (DEMANDE)

La deuxième étape vise à déterminer les besoins de l'entreprise en ressources humaines pour assurer la réalisation de ses objectifs organisationnels dans les délais fixés. Il s'agit donc de prévoir le nombre de postes nécessaires pour réaliser toutes les activités du plan stratégique ainsi que les compétences permettant de les mener à bien.

#### MÉTHODE

#### 1 Faire l'inventaire des postes existants au sein de l'entreprise.

- a. Dresser une liste des titres d'emploi pour chaque secteur ou département.
- b. Indiquer le nombre de postes existants pour chaque titre d'emploi.



Voir l'outil #2 : Grille d'analyse de la demande de main-d'œuvre  
(compléter les colonnes A, B et C) (page 11)

#### 2 Déterminer le nombre de postes et les compétences (scolarité, expérience, connaissances, etc.) qui seront requis en fonction du :

- a. travail à effectuer pour atteindre les objectifs organisationnels;
- b. volume projeté d'activités (abandon de certaines activités, nouvelles cibles, expansion vers de nouveaux marchés, etc.);
- c. processus de production choisi (changements dans l'organisation du travail, nouvelles technologies, etc.).



Voir l'outil #2 : Grille d'analyse de la demande de main-d'œuvre  
(compléter les colonnes D et E) (page 11)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** se charge de faire l'inventaire des postes existants au sein de l'entreprise, puis elle sollicite les gestionnaires des différents secteurs pour déterminer le nombre de postes et les compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs organisationnels.
- ♦ Les **gestionnaires** des différents secteurs doivent déterminer leurs besoins en postes et en compétences selon le travail à effectuer pour opérationnaliser les orientations stratégiques.


 Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABC Période projetée : 2008-2010

| A                          | B                                   | C                       | D                       | E  |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Secteur                    | Titre d'emploi                      | Nombre de postes actuel | Nombre de postes requis | Compétences requises <sup>1</sup>            |
| Administration             | Directeur général                   | 1                       | 1                       |  |
|                            | Contrôleur                          | 1                       | 1                       |  |
|                            | Secrétaire/<br>réceptionniste       | 3                       | 2                       |  |
| Production                 | Superviseur de production           | 3                       | 3                       |  |
|                            | Opérateur de machines               | 25                      | 21                      | Connaissance de la nouvelle machine          |
|                            | Technicien de procédés              | 10                      | 15                      | DEC en techniques de procédés                |
| Qualité                    | Technicien en assurance qualité     | 4                       | 5                       | Connaissance de la nouvelle réglementation   |
| Maintenance                | Électro-technicien                  | 7                       | 8                       |  |
|                            | Électro-mécanicien                  | 8                       | 8                       |  |
|                            | Mécanicien                          | 9                       | 9                       |  |
| Recherche et développement | Ingénieur                           | 6                       | 6                       | Habilités de gestion de projet               |
|                            | Chimiste                            | 5                       | 5                       |  |
|                            | Technicien de laboratoire           | 4                       | 4                       |  |
| Achats/<br>ventes          | Acheteur                            | 2                       | 3                       | Connaissance du nouveau système informatique |
|                            | Représentant service à la clientèle | 7                       | 8                       |  |

<sup>1</sup> Inscrire les compétences requises qui diffèrent des compétences demandées actuellement pour le poste.

 Complété par : Mario Beaulieu Date : 15 septembre 2007

## É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

### 3. PRÉVOIR LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES (OFFRE)

La troisième étape vise à déterminer la disponibilité des ressources humaines sur lesquelles l'entreprise pourra compter au cours de la période fixée par le plan stratégique. Pour ce faire, il s'agit de déterminer les compétences actuelles des ressources humaines de l'entreprise et d'estimer les effectifs dont l'entreprise disposera au cours de la période déterminée.

#### MÉTHODE

❶ **Faire l'inventaire des ressources humaines actuellement présentes au sein de l'entreprise en précisant pour chaque employé :**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| a. son titre d'emploi;      | e. son expérience;                          |
| b. son âge;                 | f. son rendement;                           |
| c. son ancienneté;          | g. ses intérêts et aspirations de carrière. |
| d. sa formation académique; |   |

❷ **À partir de l'inventaire, estimer les ressources humaines futures en évaluant :**

- la mobilité interne (mutations, transferts, promotions, etc.);
- les départs (démissions, retraites, congédiements, absences de longue durée, etc.).



Voir l'outil #3 : Grille d'analyse de la disponibilité de main-d'œuvre  
(compléter les colonnes F, G, H et I) (page 15)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** compile les données à partir des informations disponibles au dossier de l'employé, puis complète la collecte de données auprès des gestionnaires.
- ♦ Les **gestionnaires** (ou la personne **responsable des ressources humaines**) doivent fournir des informations concernant l'expertise particulière, le rendement et les aspirations de carrière des employés qu'ils supervisent.
- ♦ L'évaluation de la mobilité interne et des départs se fait conjointement par la **personne responsable des ressources humaines** et les **gestionnaires**.

Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

| A                          | B                                   | F                 | G                         | H                           | I                       |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Secteur                    | Titre d'emploi                      | Effectifs actuels | Gains prévus <sup>1</sup> | Départs prévus <sup>2</sup> | Effectifs futurs prévus |
| Administration             | Directeur général                   | 1                 |                           | 1                           | 0                       |
|                            | Contrôleur                          | 1                 |                           |                             | 1                       |
|                            | Secrétaire/<br>réceptionniste       | 3                 |                           |                             | 3                       |
| Production                 | Superviseur de production           | 3                 |                           |                             | 3                       |
|                            | Opérateur de machines               | 25                |                           | 1                           | 24                      |
|                            | Technicien de procédés              | 9                 |                           | 1                           | 8                       |
| Qualité                    | Technicien en assurance qualité     | 4                 |                           |                             | 4                       |
| Maintenance                | Électro-technicien                  | 7                 |                           | 2                           | 5                       |
|                            | Électro-mécanicien                  | 8                 |                           |                             | 8                       |
|                            | Mécanicien                          | 9                 |                           | 3                           | 6                       |
| Recherche et développement | Ingénieur                           | 6                 |                           |                             | 6                       |
|                            | Chimiste                            | 5                 |                           | 1                           | 4                       |
|                            | Technicien de laboratoire           | 4                 |                           |                             | 4                       |
| Achats/<br>ventes          | Acheteur                            | 2                 | 1                         |                             | 3                       |
|                            | Représentant service à la clientèle | 7                 |                           | 1                           | 6                       |

<sup>1</sup> Gains : mutations, transferts, promotions, etc.

<sup>2</sup> Départs : démissions, retraites, congédiements, absences de longue durée, etc.

Complété par : Mario BeaulieuDate : 4 novembre 2007

## É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

### 4. ANALYSER LES ÉCARTS

Suite à l'analyse des besoins et de la disponibilité de la main-d'œuvre, il faut comparer les informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à vérifier si l'entreprise aura suffisamment de ressources pour répondre à ses besoins en comparant le nombre de postes requis aux effectifs prévus. L'analyse vise aussi à déterminer si les ressources actuellement présentes dans l'entreprise possèdent les compétences requises pour combler les postes à pourvoir. À partir des résultats obtenus, il sera possible d'identifier les zones de vulnérabilité qui permettront d'élaborer le plan d'action.

#### MÉTHODE

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

- a. À partir de l'analyse de la demande de main-d'œuvre (outil #2), reporter le nombre de postes actuels et requis dans la grille d'analyse des écarts (outil #4).
- b. À partir de l'analyse de l'offre de main-d'œuvre (outil #3), reporter les effectifs futurs prévus dans la grille d'analyse des écarts (outil #4).
- c. Calculer l'écart et déterminer la nature de l'écart.

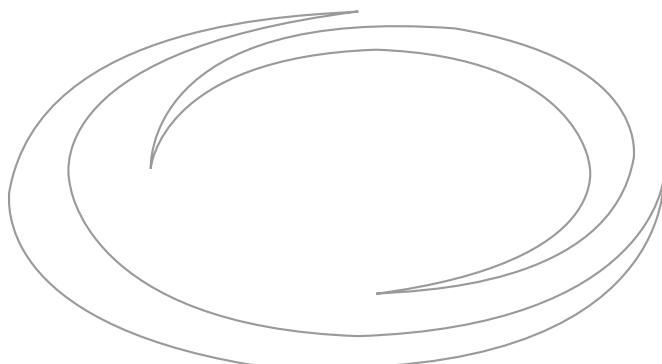
Effectifs futurs prévus < Nombre de postes requis → **Manque**

Effectifs futurs prévus > Nombre de postes requis → **Surplus**

Effectifs futurs prévus = Nombre de postes requis → **Équilibre**



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter les colonnes C, D, I et J) (page 19)



MÉTHODE (SUITE)

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

- a. À partir des compétences requises identifiées pour chacun des postes (outil #2) et de l'inventaire des ressources humaines présentes dans l'entreprise, déterminer si les ressources humaines possèdent des compétences :
  - i. trop élevées pour les postes à pourvoir;
  - ii. inadéquates ou désuètes pour les postes à pourvoir.



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter la colonne K) (page 19)

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

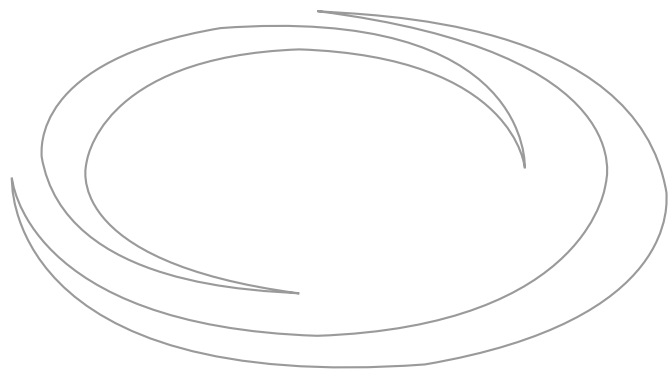
- a. les ressources qui seront requises pour répondre aux besoins futurs sont en quantités importantes ou demandent des compétences particulières;
- b. les ressources actuelles (en nombre et en compétences) et celles qui seront disponibles sur le marché de l'emploi pourront difficilement combler les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



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter la colonne L) (page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** compile les données, calcule les écarts quantitatifs et qualitatifs et identifie les zones de vulnérabilité. Elle doit ensuite communiquer les résultats à la direction et aux gestionnaires de l'entreprise.



Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

| A                          | B                                   | C                       | D                       | I                       | J                         | K  | L                     |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|--|-----------------------|
| Secteur                    | Titre d'emploi                      | Nombre de postes actuel | Nombre de postes requis | Effectifs futurs prévus | Écart quantitatif (I - D) | Écart qualitatif                             | Zone de vulnérabilité |
| Administration             | Directeur général                   | 1                       | 1                       | 0                       | -1                        | À venir (savoir stratégique)                 | Oui                   |
|                            | Contrôleur                          | 1                       | 1                       | 1                       | 0                         |  | Non                   |
|                            | Secrétaire/<br>réceptionniste       | 3                       | 2                       | 3                       | 1                         |  | Non                   |
| Production                 | Superviseur de production           | 3                       | 3                       | 3                       | 0                         |  | Non                   |
|                            | Opérateur de machines               | 25                      | 21                      | 24                      | -3                        | Connaissance de la nouvelle machine          | Oui                   |
|                            | Technicien de procédés              | 10                      | 15                      | 8                       | -7                        | DEC en techniques de procédés                | Oui                   |
| Qualité                    | Technicien en assurance qualité     | 4                       | 5                       | 4                       | -1                        | Connaissance de la nouvelle réglementation   | Non                   |
| Maintenance                | Électro-technicien                  | 7                       | 8                       | 5                       | -3                        |  | Oui                   |
|                            | Électro-mécanicien                  | 8                       | 8                       | 8                       | 0                         |  | Non                   |
|                            | Mécanicien                          | 9                       | 9                       | 6                       | -3                        |  | Oui                   |
| Recherche et développement | Ingénieur                           | 6                       | 6                       | 6                       | 0                         | Habilités de gestion de projet               | Non                   |
|                            | Chimiste                            | 5                       | 5                       | 4                       | -1                        |  | Non                   |
|                            | Technicien de laboratoire           | 4                       | 4                       | 4                       | 0                         |  | Non                   |
| Achats/<br>ventes          | Acheteur                            | 3                       | 3                       | 3                       | 0                         | Connaissance du nouveau système informatique | Non                   |
|                            | Représentant service à la clientèle | 7                       | 8                       | 6                       | -2                        |  | Non                   |

Complété par : Mario BeaulieuDate : 28 novembre 2007

## É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

### 5. ÉLABORER UN PLAN

L'étape précédente ayant permis de soulever les écarts quantitatifs et qualitatifs ainsi que les zones de vulnérabilité, il faut maintenant planifier les actions à entreprendre pour combler les écarts identifiés et traiter les zones de vulnérabilité. L'élaboration d'un plan d'action est nécessaire afin de clarifier les objectifs visés, de prioriser les actions, d'identifier les personnes responsables et d'assurer un suivi. En somme, le plan d'action propose des ajustements pour réconcilier l'offre et la demande de ressources humaines.

#### MÉTHODE

#### ① Élaborer un plan d'action en :

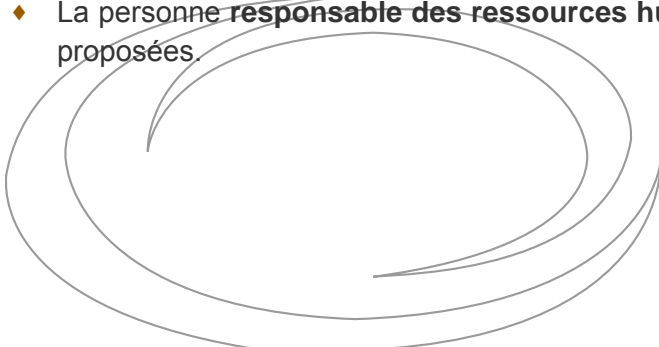
- a. déterminant les objectifs à atteindre;
- b. identifiant les actions à entreprendre;
- c. priorisant les objectifs et les actions selon les zones de vulnérabilité;
- d. précisant les personnes responsables;
- e. spécifiant l'échéancier prévu.



- ◆ Voir l'outil #5 : Aide-mémoire – Actions à entreprendre (page 23)
- ◆ Voir l'outil #6 : Plan d'action pour la planification des ressources humaines (pages 25-26)

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ L'élaboration du plan d'action se fait conjointement par la **direction**, les **gestionnaires** et la personne **responsable des ressources humaines**.
- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** s'assure de faire le suivi des actions proposées.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie  
du caoutchouc du Québec



|                | Écart quantitatif   | Écart qualitatif  |
|----------------|---|---|
| <b>Manque</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recrutement</li> <li>◆ Accroissement du temps de travail</li> <li>◆ Sous-traitance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formation</li> <li>◆ Mentorat et coaching</li> <li>◆ Compagnonnage</li> <li>◆ Entraînement à la tâche</li> </ul> |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de développement</li> <li>◆ Mobilité interne</li> <li>◆ Évaluation de la performance</li> <li>◆ Accueil et intégration des stagiaires</li> <li>◆ Enrichissement des tâches</li> </ul> |   |
| <b>Surplus</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mises à pied</li> <li>◆ Retraite progressive ou anticipée</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formation</li> </ul>   |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Restructuration</li> <li>◆ Réaffectation</li> <li>◆ Réorganisation du travail</li> </ul>   |   |



Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABC

Période projetée : 2008-2010

| Actions à entreprendre  | Responsables   | Échéance                                  |
|---|--|---|
| <p>1. Préparer la relève du directeur général</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analyser la relève potentielle au sein de l'entreprise</li> <li>◆ S'il y a lieu, préparer un plan de relève</li> <li>◆ Sinon, recruter à l'externe (envisager un chasseur de tête)</li> </ul>  | <p>Directeur général</p> <p>Responsable des ressources humaines</p>                    | <p>Février</p> <p>Mars</p>                |
| <p>2. Comblen les postes en pénurie sur le marché</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recruter :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 7 techniciens de procédés</li> <li>– 3 opérateurs de machines</li> <li>– 3 électro-techniciens</li> <li>– 3 mécaniciens</li> </ul> </li> <li>◆ Effectuer l'entraînement à la tâche des nouveaux employés</li> <li>◆ Considérer d'autres solutions                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Accueillir des stagiaires</li> <li>– Réorganiser le travail</li> <li>– Accroître le temps de travail</li> </ul> </li> </ul> | <p>Responsable des ressources humaines</p> <p>Supérieur immédiat</p> <p>Compagnons</p> | <p>Avril</p> <p>Juin</p> <p>Septembre</p> |
| <p>3. Développer les compétences du représentant au service à la clientèle qui a le potentiel de devenir acheteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Offrir une formation en administration</li> <li>◆ Offrir du coaching</li> </ul>  | <p>Responsable des ressources humaines</p> <p>Acheteur</p>                             | <p>Septembre</p>                          |
| <p>4. Développer les habiletés de gestion de projet des ingénieurs concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Offrir une formation sur la gestion de projet</li> <li>◆ Enrichir les tâches de façon à inclure graduellement les responsabilités de gestion de projet</li> </ul>   | <p>Responsable des ressources humaines</p> <p>Supérieur immédiat</p>                   | <p>Octobre</p>                            |

