

## IMT 101 : Mettre à profit l'IMT pour la planification stratégique

Ce document est l'un des trois guides IMT 101 qui peuvent être téléchargés sur le site Web du Conseil RH, à [conseilrh.ca](http://conseilrh.ca)

- Mettre à profit l'IMT pour la gestion RH
- Concepts clés

### Qu'est-ce que l'IMT?

En quelques mots, l'information sur le marché du travail (IMT) est une information qui aide à prendre une décision relative au marché du travail (Comité consultatif sur l'information sur le marché du travail, 2009). C'est pourquoi l'IMT joue un rôle fondamental pour que le marché du travail fonctionne de la manière la plus harmonieuse possible. L'IMT comprend divers types de données, notamment : information générale sur les tendances actuelles au sein de la population active, statistiques nationales, données historiques sur les conditions économiques, et projections des futurs besoins et tendances de l'emploi dans tout le Canada et dans des régions ou localités. Les données sont utiles à des clientèles variées, entre autres les gouvernements, les organisations de développement économique régional, les employeurs et les gestionnaires, et les travailleurs actuels et futurs.

L'IMT peut aider à clarifier la signification et l'importance des conditions et tendances du marché du travail, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Par exemple, les travailleurs peuvent se servir de l'IMT pour connaître les perspectives de carrière dans leur région, ou consulter les salaires moyens par profession afin d'avoir une idée des gains auxquels ils peuvent s'attendre. Les employeurs peuvent utiliser l'IMT pour déterminer où et quand recruter de nouveaux travailleurs, et comment planifier en vue des futurs besoins de main-d'œuvre. Et pour les analystes, qu'ils travaillent ou non pour le gouvernement, les données d'IMT sont une bonne façon de « prendre le pouls » de l'économie et de mesurer la performance économique du Canada.

### Planification stratégique et IMT

La planification stratégique nécessite l'examen des besoins actuels d'une organisation, la définition de buts ou d'une vision pour son avenir, et l'élaboration d'un plan qui permettra de réaliser ces buts. La planification stratégique peut porter sur la croissance prévue

d'une organisation, sur le développement de nouveaux programmes ou de nouvelles techniques pour la prestation des services, et sur les stratégies à mettre en œuvre pour assurer la viabilité d'une organisation. Elle inclut la planification pour le financement et la dotation afin de répondre aux besoins immédiats et futurs. Les besoins de dotation comprennent le

remplacement des travailleurs qui partent à la retraite ou quittent l'organisation, ainsi que l'embauche de nouveaux travailleurs si l'on prévoit une expansion ou un changement.

Les plans stratégiques peuvent être différents ou inclure des stratégies similaires pour l'avenir d'une organisation. Cependant, certains éléments et certaines considérations qui se retrouvent dans la plupart des plans stratégiques peuvent tirer profit de l'information sur le marché du travail.

## Mission et vision

Un plan stratégique tiendra compte des buts généraux et de la mission d'une organisation, et précisera comment ceux-ci devront être réalisés à la faveur des activités quotidiennes. Comme la réalisation de la mission d'une organisation dépend de ses travailleurs, la main-d'œuvre actuelle et future devient une considération de premier ordre. Par exemple, en se basant sur la mission de l'organisation, quelles sont les qualités et les valeurs importantes que doivent posséder les membres du personnel? Quelles compétences ou quelle formation sont nécessaires pour que les talents des travailleurs soient alignés à la mission et à la philosophie de l'organisation (p. ex. : intervention non violente en cas de crise, écoute active, valeurs et éthique, etc.)?

La vision et la mission d'une organisation peuvent faire partie de ses ressources internes d'IMT. Par exemple, elles peuvent servir à rédiger ou peaufiner les descriptions d'emploi, à élaborer des stratégies de perfectionnement et d'apprentissage du personnel, et à créer pour l'organisation un guide d'embauche exposant les principes qui seront utilisés à l'avenir pour les mesures de dotation et les processus de recrutement.

## Orientations futures et buts

Les plans stratégiques comportent normalement une description des orientations futures d'une organisation. Bien que certaines organisations créent des plans stratégiques avec pour seul but de « survivre » et de maintenir le statu quo en temps de crise économique, plusieurs plans contiennent des objectifs de changements ou de croissance. Inévitablement, des changements significatifs en ce qui a trait au travail d'une organisation, ou l'augmentation de sa charge de travail, auront des

répercussions sur les besoins de dotation — qu'il s'agisse d'embaucher du personnel, de former les employés actuels, de convertir des postes à temps partiel en postes à temps plein, de recourir à un plus grand nombre de bénévoles, ou de combiner certaines de ces stratégies. En outre, la gestion d'un revers ou de changements peut nécessiter des travailleurs ayant des compétences particulières (p. ex. : collecte de fonds) ou une expertise dont ne dispose pas l'organisation à l'interne.

Dans le cas d'un plan pour gérer un revers, une organisation peut se poser ce genre de questions :

- Quelles sont nos principales forces et capacités en ce qui a trait aux personnes et aux compétences? Comment pouvons-nous protéger ces ressources?
- Quelles habiletés et connaissances sont nécessaires pour :
  - > Accomplir nos tâches quotidiennes?
  - > Relever nos défis?
  - > Assurer notre succès à long terme?
- Quelles sont les compétences de notre main-d'œuvre actuelle? Ces compétences sont-elles pleinement utilisées?
- Avons-nous l'expertise nécessaire pour gérer nos défis? Que nous manque-t-il?

Les organisations qui visent la croissance ou d'autres types de changement peuvent se poser une différente série de questions pour établir quelles pourraient être les répercussions en matière de dotation si elles devaient augmenter leurs activités ou en entreprendre de nouvelles :

- Quelles habiletés et connaissances seront nécessaires pour :
  - > Lancer un nouveau programme?
  - > Mener le programme?
  - > Gérer les activités mises en place?
- Possédons-nous déjà les habiletés et connaissances nécessaires? Avons-nous besoin de cerner des possibilités de perfectionnement des employés? Devrons-nous recruter plus de travailleurs?
- Quelle est l'ampleur du programme? Combien de travailleurs seront nécessaires?

La trousse d'outils *infoRH* contient plus d'information sur ce thème :

- Planification RH  
<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-aperçu.cfm>

- Quel sera l'effet de la croissance sur nos travailleurs actuels et sur les dispositions relatives à nos services (p. ex. : liste de paie, comptabilité, gestion des bénévoles, etc.)?

En répondant à de telles questions, une organisation peut commencer à élaborer un plan aux fins d'un programme ou d'une initiative, en tenant compte tant des activités quotidiennes et du travail de coulisse qui sera nécessaire pour le lancement et pour la gestion sur une base continue. Des connaissances détaillées au sujet de la main-d'œuvre de l'organisation (une forme d'IMT « interne ») sont extrêmement importantes à la compréhension de la capacité organisationnelle.

Certaines réponses aux questions soulevées lors de la planification pourraient provenir de la documentation que possède déjà une organisation (curricula vites, évaluations du rendement, etc.); ou encore, des idées pourraient jaillir lors d'entrevues ou provenir de sondages visant à recueillir des données directement auprès du personnel. L'information provenant de sources extérieures (par exemple, les descriptions d'emploi d'autres organisations; des détails au sujet des emplois, tirés de la Classification nationale des professions; ou des conseils de consultants RH) est également utile pour examiner les capacités et habiletés communément associées à divers postes. En utilisant l'IMT, une

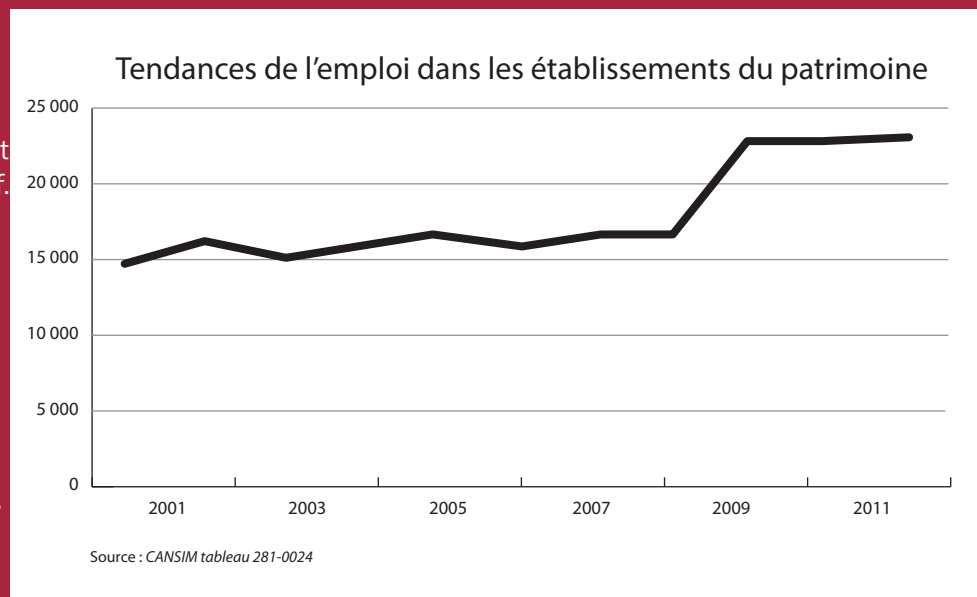
## Application de l'IMT : Plaider en faveur des établissements du patrimoine

En utilisant les données annuelles sur l'emploi tirées de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH), qui sont offertes gratuitement sur CANSIM, nous pouvons démontrer que les établissements du patrimoine ont connu une croissance importante de l'emploi. Ces établissements comprennent les musées et les galeries d'art dont plusieurs sont des organismes sans but lucratif. En particulier, nous pouvons utiliser les données de CANSIM pour montrer que l'emploi a augmenté de 55 % dans cette industrie entre 2001 et 2011.

Nous pouvons aussi utiliser les données de [travailleraucanada.gc.ca](http://travailleraucanada.gc.ca) afin de trouver les salaires moyens pour des professions telles que conservateur,

profession importante dans les activités d'un musée. Par exemple, au moment du Recensement de 2006, les conservateurs de l'Ontario gagnaient en moyenne 26,71 \$ de l'heure. Ce montant pourrait ensuite être comparé au salaire d'un conservateur d'un musée local, afin d'illustrer le besoin de financement additionnel pour que le travailleur ne soit pas poussé à changer d'emploi en faveur d'un salaire plus élevé.

Comme le démontre ce court exemple, l'IMT provenant de différentes sources officielles associée aux données d'un musée en particulier, en ce qui concerne la fréquentation et les coûts de la dotation, peuvent être utilisées pour convaincre du besoin d'un financement adéquat afin d'attirer des travailleurs dans un marché du travail toujours plus concurrentiel.



organisation peut : déterminer les coûts approximatifs de futurs travailleurs à l'aide des données sur les traitements et salaires par profession, ou à l'aide des salaires moyens de l'industrie; préparer les processus de dotation; identifier les besoins de formation des travailleurs actuels et des nouveaux travailleurs; et préciser en détail ses besoins en temps et en ressources.

## Financement

Pour bon nombre d'organismes sans but lucratif, c'est un défi de se procurer et de gérer des fonds. La quête de financement peut nécessiter la négociation de contrats avec les gouvernements ou d'autres organisations, la préparation d'offres de services, l'organisation d'événements de collecte de fonds de charité, la réalisation d'études d'évaluation, et beaucoup d'autres activités. Dans toutes ces situations, l'IMT peut être extrêmement utile pour justifier le bien-fondé de ses choix.

Les données sur l'industrie à laquelle l'organisation est apparentée dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord peuvent révéler une croissance et un développement dans le secteur. Pour un nombre grandissant d'industries, des projections indiquant une croissance future peuvent permettre d'alerter de possibles bailleurs de fonds et donateurs concernant les besoins à venir.

En ce qui a trait aux négociations, les taux de salaire moyen par profession ou industrie et la connaissance de ces taux comparés à ceux offerts par une organisation peuvent servir à présenter des arguments en faveur d'un financement adéquat afin de s'assurer que les salaires des travailleurs sont au diapason des normes de l'industrie.

De plus, toute IMT interne recueillie par une organisation (telles que des données sur le nombre d'heures des travailleurs, leurs tâches ou la somme de travail accompli) peut aider à mettre en lumière les conditions changeantes qui valident les besoins de financement. Par exemple, si les travailleurs des services sociaux connaissent une augmentation de leur clientèle moyenne, cela signale une demande accrue de services et possiblement le besoin de plus de travailleurs (et d'un financement supérieur) pour s'assurer que les services sont maintenus.

Les organismes sans but lucratif se doivent d'assurer leur financement et l'IMT peut jouer un rôle important pour faire en sorte qu'une organisation ait les ressources nécessaires pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs.

## Planification de la relève

Une organisation prospère doit planifier en vue de sa viabilité à long terme, y compris la gestion du départ de travailleurs qui remplissent un rôle central dans l'organisation. Cela est particulièrement vrai pour les petits organismes sans but lucratif où quelques travailleurs peuvent être responsables de la bonne marche de l'organisation et de ses activités quotidiennes, et être détenteurs de la mémoire organisationnelle, c'est-à-dire les connaissances sur la façon de faire les choses et sur les motifs justifiant ces façons de faire.

La trousse d'outils *infoRH* contient plus d'information sur ce thème :

- Planification de la relève

<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-releve.cfm>

La planification stratégique permet de clarifier ce que fera l'organisation pour qu'il y ait toujours des employés aux postes clés. Elle permet également de planifier pour la conservation des connaissances fondamentales grâce à des politiques et des procédures ainsi qu'à la tenue d'archives, et pour le transfert des connaissances entre les personnes de l'organisation.

Lorsqu'on élabore un plan de relève, on doit répondre à des questions importantes :

- Quels sont les objectifs des principaux travailleurs en ce qui a trait à l'avancement ou à la progression professionnelle? Est-ce que ces objectifs visent un changement de poste dans l'organisation ou encore de quitter l'organisation?
- Qui envisage de partir à la retraite au cours des cinq prochaines années?
- Y a-t-il des candidats internes qui pourraient remplacer les employés qui partiront à la retraite?
- Comment gèrera-t-on le transfert des connaissances?

Encore une fois, l'IMT interne et celle provenant de l'extérieur de l'organisation aident à clarifier les habiletés, les compétences, la qualification et les qualités requises des futurs employés, et à déterminer la rémunération appropriée. L'IMT provenant de l'extérieur de l'organisation peut être particulièrement utile afin de cerner les difficultés potentielles pour attirer de nouveaux travailleurs (par exemple des pénuries de main-d'œuvre ou de compétences), et d'orienter les plans et stratégies de recrutement.

## En résumé

L'élaboration d'un plan stratégique sous quelque forme que ce soit en vue de répondre aux besoins de l'organisation, de ses travailleurs et de son C.A., est une étape importante pour s'assurer que l'organisation peut réaliser sa mission. L'IMT peut fournir un apport précieux pour le processus de planification stratégique, en constituant une source d'information qui orientera les plans et permettra de vérifier si ces plans sont réalistes, équilibrés et basés sur des données probantes.

## Sources d'IMT

Les sources suivantes peuvent être utiles aux organisations qui souhaitent obtenir plus d'information ou accéder directement à l'information sur le marché du travail.

[Conseil RH pour le secteur communautaire](#)

[Travailler au Canada](#) (site exploité par Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

[CANSIM](#) (site exploité par Statistique Canada)