

The Elements of Talent Management



Source: The Human Capital Institute

ENGLISH	FRENCH
The Elements of Talent Management	Les éléments de la gestion des talents
Source: The Human Capital Institute	Source : The Human Capital Institute
Business Strategy	Stratégie d'affaires
Human Capital Strategy	Stratégie sur le capital humain
Measure & Align	Mesurer et aligner
Talent Results	Résultats RH
Business Results	Résultats d'affaires
Plan	Planification
Acquire	Acquisition
Engage	Engagement

Develop	Développement
Deploy	Déploiement
Lead	Direction
Retain	Maintien

PLANIFICATION

La planification des effectifs est un élément incontournable du travail de direction. Ce processus stratégique consiste à évaluer les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre en fonction des objectifs d'affaires. Pour s'assurer qu'une organisation peut compter sur le bon talent, au bon moment et au bon endroit pour atteindre ses objectifs, elle doit utiliser des pratiques exemplaires couvrant plusieurs aspects. En voilà une sélection :

1. La stratégie d'affaires comme point d'orientation :

- Planifiez vos besoins en main-d'œuvre en fonction de la stratégie et des objectifs d'affaires généraux. Pour prendre des décisions judicieuses, il faut bien comprendre la mission, la vision et les objectifs à long terme de l'organisation.

2. Décisions fondées sur les données :

- Utilisez des données et analysez-les avant de prendre des décisions concernant vos effectifs. Étudiez-en la démographie, les compétences et la performance, et tenez compte de données externes sur le marché du travail pour relever des tendances et écarts potentiels.

3. Analyses environnementales régulières :

- Procédez régulièrement à des analyses environnementales pour déterminer les facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur les besoins en main-d'œuvre, notamment des avancées technologiques, des tendances du marché et des changements réglementaires.

4. Développement de scénarios :

- Élaborez différents scénarios en fonction de changements potentiels dans votre environnement d'activités, p. ex. une expansion, une décroissance, des avancées technologiques ou l'évolution dans la demande de votre clientèle.

5. Stratégies d'acquisition de talents :

- Mettez en place des stratégies efficaces d'acquisition de talents pour attirer et recruter les meilleur.e.s employé.e.s. Peut-être devriez-vous préparer deux plans de recrutement, soit un à court terme pour répondre aux besoins immédiats de votre organisation, et un autre à long terme pour prévoir les besoins liés à de futurs rôles.

6. Planification de la relève :

- Mettez au point un processus solide de planification de la relève et respectez-le. Le processus doit vous permettre d'identifier et de développer des employé.e.s à grand potentiel en vue d'occuper des postes clés dans l'organisation. Assurez-vous d'avoir un bassin de candidat.e.s pour les rôles critiques.

7. Évaluation des compétences :

- Évaluez régulièrement les connaissances et compétences de vos effectifs. Relevez les lacunes et mettez l'accent sur les activités de formation et de perfectionnement qui permettent d'y remédier et de créer une main-d'œuvre polyvalente.

8. Flexibilité et adaptabilité :

- Intégrez la flexibilité à vos stratégies de planification des effectifs pour être en mesure d'adapter votre organisation aux circonstances changeantes. Entre autres, créez un plan d'urgence pour réagir aux imprévus ou à un changement dans les priorités d'affaires.

9. Collaboration avec des partenaires :

- Collaborez avec vos partenaires clés, y compris des leaders du secteur privé, des spécialistes en ressources humaines (RH) et les chefs d'équipes, afin de rassembler le plus d'information possible et d'adopter une approche holistique dans la planification des effectifs.

10. Engagement des employé.e.s :

- Faites de l'engagement des employé.e.s un élément central de votre planification des effectifs. Des employé.e.s engagé.e.s sont plus susceptibles de contribuer de manière positive au succès de votre organisation et d'avoir un taux de rétention plus élevé.

11. Intégration des technologies :

- Servez-vous des diverses technologies et outils de planification des effectifs (selon leur disponibilité) pour intégrer l'analyse de données, la préparation de

scénarios et la production de rapports. L'automatisation peut augmenter l'efficacité et l'exactitude du processus de planification des effectifs.

12. Suivi et ajustements réguliers :

- Suivez les données utilisées pour la planification des effectifs et les indicateurs clés de rendement. Vous devez pouvoir ajuster vos plans en fonction de l'évolution de vos besoins d'affaires, des conditions du marché et des changements dans l'univers des RH.

13. Prise de décisions inclusive :

- En ce qui concerne votre main-d'œuvre, veillez à prendre des décisions inclusives qui tiennent compte des questions de diversité et d'inclusion. Cherchez à créer une équipe à l'image de la communauté et de votre clientèle.

14. Conformité juridique :

- Assurez-vous d'utiliser seulement des pratiques de planification des effectifs conformes aux normes de travail, aux règlements et aux exigences d'équité en matière d'emploi pertinents afin d'atténuer les risques juridiques.

15. Apprentissage et perfectionnement continus :

- Intégrez le développement d'une culture d'apprentissage et d'amélioration continus dans votre planification des effectifs. Évaluez l'efficacité des stratégies et processus, obtenez de la rétroaction et ajustez vos plans, au besoin.

En adoptant ces pratiques exemplaires, les organisations peuvent bonifier leurs processus de planification des effectifs afin de s'entourer des talents qui leur permettront de réussir dans un environnement en constante évolution. N'oubliez pas que cette planification doit être un processus dynamique et continu qui s'adapte aux besoins changeants de votre organisation.

ACQUISITION

Recrutement et sélection – voir modèles

Lois applicables aux activités de recrutement

Au Canada, les pratiques de recrutement sont régies par les diverses lois provinciales, territoriales et fédérales dans le but d'assurer des processus de recrutement équitables. Les employeurs doivent connaître à la fois les exigences fédérales et provinciales ou territoriales, puisqu'elles peuvent varier d'un endroit à l'autre.

En faisant appel à un.e avocat.e ou spécialiste des RH, vous pouvez obtenir des conseils adaptés à votre situation géographique et à la nature de vos activités de recrutement.

Voici une liste des principales lois applicables aux activités de recrutement au Canada :

1. Lois en matière des droits de la personne :

- **Loi canadienne sur les droits de la personne (fédéral) :** interdit la discrimination dans le domaine de l'emploi sur la base de considérations fondées notamment sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques ou le handicap.
- **Lois provinciales/territoriales en matière des droits de la personne :** chaque province et territoire a adopté sa propre loi en matière des droits de la personne pour compléter la Loi fédérale. Ces lois peuvent énoncer des motifs de protection supplémentaires et des règles particulières applicables au domaine du travail.

2. Lois sur l'équité au travail :

- **Loi sur l'équité en matière d'emploi (fédéral) :** s'applique à tous les employeurs sous réglementation fédérale et vise à créer l'équité pour les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres de minorités visibles.

3. Lois sur la protection des renseignements personnels :

- **Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) (fédéral) :** régit la collecte, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels, entre autres durant le processus de recrutement. Plusieurs provinces, comme le Québec, ont adopté leurs propres lois en la matière.

4. Lois en matière de travail :

- **Code canadien du travail (fédéral) :** établit des normes de travail minimales pour les industries sous réglementation fédérale. Tous les provinces et territoires ont adopté leurs propres lois qui régissent les autres industries.

5. Lois en matière d'emploi :

- **Normes d'emploi (provincial/territorial) :** chaque province et territoire a sa propre loi sur les normes d'emploi qui stipule les conditions de travail minimums,

dont les heures de travail, les heures supplémentaires et les préavis de cessation d'emploi ou de départ.

6. Loi en matière de santé et de sécurité au travail :

- **Loi sur la santé et la sécurité au travail (provincial/territorial) :** régit les questions de santé et de sécurité au travail et comprend notamment des dispositions sur la prévention de blessures et risques au travail.

7. Lois en matière d'accessibilité :

- **Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) (Ontario) :** oblige les employeurs en Ontario à mettre en place et en pratiques des normes d'accessibilité afin d'établir, d'éliminer et de prévenir les barrières pour les personnes en situation de handicap. D'autres provinces peuvent avoir adopté des lois similaires.

8. Programmes des travailleurs étrangers temporaires :

- **Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (fédéral) :** régit l'entrée des travailleurs étrangers au Canada. Les employeurs qui embauchent de la main-d'œuvre étrangère doivent se conformer aux règles d'immigration applicables.

9. Lois sur les négociations collectives :

- **Lois sur les relations de travail (provincial/territorial) :** régissent le processus des négociations collectives et le droit des employé.e.s à se syndiquer. Des conventions collectives peuvent avoir un effet sur les pratiques de recrutement.

10. Lois sur l'assurance-emploi :

- **Loi sur l'assurance-emploi (fédéral) :** accorde des prestations aux personnes sans emploi, malades, ou en congé de maternité ou parental. Les employeurs doivent respecter les dispositions pertinentes durant le processus de recrutement.

ENGAGEMENT

Parcours professionnel

EN - [Black in Canada - Spotlighting Black talent at every stage of their careers \(deloitte.com\)](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-black-in-canada-report-aoda-fr.pdf)

FR - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-black-in-canada-report-aoda-fr.pdf>

DÉVELOPPEMENT

DÉPLOIEMENT ET DIRECTION

Gestion du rendement

Au cœur des pratiques exemplaires en gestion de rendement est une approche stratégique et continue qui combine savamment les objectifs individuels et organisationnels, prévoit de la rétroaction régulière et favorise le développement des employé.e.s. Ces pratiques permettent à l'organisation de créer un processus de gestion du rendement qui encourage l'engagement des employé.e.s et la croissance professionnelle. De plus, elles contribuent au succès général de l'organisation qui doit cependant veiller à adapter les pratiques exemplaires aux besoins et à la culture qui lui sont propres.

Voici des pratiques exemplaires pour une gestion du rendement efficace :

1. Objectifs clairs :

- Déterminez des objectifs individuels clairs, mesurables et réalisables qui s'inscrivent dans les objectifs de l'organisation. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).

2. Rétroaction régulière :

- Offrez de la rétroaction sur une base continue pendant toute l'année, plutôt que de vous limiter uniquement à l'évaluation annuelle du rendement. Cette régularité permet à l'employé.e de comprendre les attentes et les aspects à améliorer au moment opportun.

3. Communication bidirectionnelle :

- Encouragez des communications ouvertes et constructives entre les gestionnaires et les membres de leurs équipes. Cultivez un environnement où les employé.e.s se sentent à l'aise d'exprimer leurs perspectives et leurs préoccupations.

4. Participation des employé.e.s :

- Faites participer les employé.e.s à la définition des objectifs et aux discussions sur leur rendement. Ensemble, convenez d'objectifs et discutez de plans de perfectionnement pour tenir compte des aspirations professionnelles de chaque personne.

5. Mesures de rendement :

- Utilisez des indicateurs de rendement clés (IRC) et des mesures pour évaluer le progrès par rapport aux objectifs. Choisissez des mesures quantifiables et liées directement au succès de l'organisation.

6. Conversations régulières :

- Intégrez des conversations régulières entre le/la gestionnaire et chacun.e de ses employé.e.s pour discuter de progrès et de difficultés, et pour offrir du soutien. Ces rencontres peuvent être de nature plus informelle qu'une évaluation formelle.

7. Reconnaissance et récompense :

- Reconnaissez et soulignez les réalisations et contributions des employé.e.s., de manière formelle ou informelle, p. e. sous forme de prix ou de félicitations.

8. Plan d'amélioration du rendement :

- Au besoin, mettez en place des plans d'amélioration du rendement pour aborder des problèmes de rendement. Ces plans doivent être conçus dans un esprit collaboratif, comprendre des objectifs précis et proposer des mécanismes d'amélioration.

9. Occasions de formation et de perfectionnement :

- Recherchez et offrez des occasions de formation et de perfectionnement pour permettre aux employé.e.s d'améliorer leurs compétences. Encouragez l'apprentissage continu qui favorise l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels.

10. Rétraction 360 degrés :

- Recueillez la rétraction de diverses sources, notamment des pairs, des subordonné.e.s et des partenaires externes, pour offrir à chaque employé.e un regard complet sur son rendement.

11. Planification de la relève :

- Intégrez la gestion du rendement à la planification de la relève en identifiant les employé.e.s à haut potentiel et en créant un plan de développement pour leur avancement professionnel au sein de l'organisation.

12. Évaluations justes et objectives :

- Assurez-vous de réaliser des évaluations justes, objectives et fondées sur des comportements et des résultats observables. Évitez les partis pris et étayez les évaluations de preuves.

13. Amélioration continue :

- Révissez régulièrement le système de gestion du rendement mis en place et évaluez-le. Obtenez les commentaires des employé.e.s et gestionnaires pour déterminer les éléments à améliorer.

14. Conformité juridique :

- Veillez à ce que vos pratiques de gestion du rendement respectent les lois et règlements pertinents en matière d'emploi afin de réduire les risques juridiques.

Gestion du rendement - lectures

MAINTIEN DES EFFECTIFS

Culture d'inclusion

EN - [How to improve workplace equity: Evidence-based actions for employers - Canada.ca](#)

FR - <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/employeurs-ameliorer.html>

Au Canada, des principes de droit, des considérations éthiques et l'engagement pour un milieu de travail inclusif et équitable guident la mise en place de programmes de diversité. Différentes options sont disponibles, et les organisations qui souhaitent créer un programme efficace peuvent intégrer les pratiques exemplaires et considérations juridiques suivantes :

1. Conformité juridique :

- Assurez-vous de respecter les lois fédérales et provinciales/territoriales en matière des droits de la personne. Ces lois interdisent la discrimination pour divers motifs, dont la race, le genre, l'ethnie et la religion.

2. Politiques sur la diversité et l'inclusion :

- Développez et communiquez clairement des politiques sur la diversité et l'inclusion qui reflètent l'engagement de l'organisation à créer un milieu de travail diversifié et accueillant.

3. Pratiques de recrutement et d'embauche équitables :

- Adoptez des pratiques de recrutement et d'embauche justes et inclusives qui attireront des candidatures diverses. Considérez l'utilisation de techniques de recrutement à l'aveugle pour réduire les risques de biais cognitif.

4. Formation et sensibilisation des employé.e.s :

- Offrez des programmes de formation pour conscientiser les employé.e.s aux questions de diversité, d'inclusion et de sensibilité culturelle, et d'aborder leurs biais inconscients.

5. Représentation et leadership :

- Cherchez à diversifier vos effectifs dans l'ensemble de l'organisation, y compris dans les postes de direction. Encouragez la représentation de personnes de divers horizons dans les rôles décisionnels.

6. Groupes-ressources pour les employé.e.s :

- Créez des groupes-ressources pour les employé.e.s ou des groupes d'affinité qui offrent du soutien, des occasions de réseautage et un esprit de communauté aux employé.e.s qui ont des vécus ou intérêts similaires.

7. Rémunération juste et développement de carrière :

- Utilisez des pratiques de rémunération justes et offrez des occasions de développement de carrière et d'avancement équitables à l'ensemble de vos employé.e.s.

8. Mesures d'adaptation :

- Adoptez des mesures d'adaptation pour soutenir les employé.e.s en situation de handicap ou ayant des besoins particuliers afin d'encourager un environnement inclusif.

9. Flexibilité et équilibre travail-vie privée :

- Offrez des conditions de travail flexibles pour tenir compte de divers besoins et encourager l'équilibre travail-vie privée.

10. Mesures :

- Créez des indicateurs de rendement clés (IRC) et des mesures pour évaluer l'efficacité de vos programmes de diversité. Utilisez ces données et les commentaires reçus pour évaluer et ajuster régulièrement vos stratégies.

11. Engagement communautaire :

- Entrez en contact avec des communautés et organisations externes qui font la promotion de la diversité et de l'inclusion. Créez des relations qui contribuent à renforcer une culture de diversité.

12. Révision et amélioration régulières :

- Révissez régulièrement vos programmes de diversité aux fins d'amélioration. Demandez de la rétroaction à vos employé.e.s et partenaires pour vous assurer que vos programmes fonctionnent et suivent l'évolution des besoins.

13. Langage inclusif :

- Utilisez un langage inclusif dans l'ensemble de vos communications, politiques et matériel afin d'instaurer un environnement qui respecte et valorise la diversité.

14. Formation à la sensibilité culturelle :

- Offrez de la formation à la sensibilité culturelle à vos employé.e.s pour encourager une meilleure compréhension de différentes cultures, perspectives et styles de communication.

Rappelez-vous que vos efforts pour créer plus de diversité et d'inclusion doivent être continus et intégrés à la culture générale de l'organisation. En respectant ces principes, les organisations canadiennes peuvent créer des milieux de travail qui célèbrent la diversité, cultivent l'inclusion et profiter de la richesse qu'apportent des perspectives et expériences différentes.

ANNEXE A – MODÈLES

Vous pouvez adapter les modèles suivants en fonction des besoins et de la structure particuliers de votre organisation.

Plan de recrutement

1. Définir le poste

Rôle : [Titre du poste]

Responsabilité : [Énumérez les principales responsabilités]

Qualifications : [Précisez les qualifications requises]

2. Comité de recrutement

Membres du comité : [Nommez les membres et leurs rôles]

Responsabilité : [Précisez les responsabilités de chaque membre du comité]

3. Budget

Budget total : [Indiquez le montant total]

Allocation : [Présentez l'allocation détaillée des fonds]

4. Description de poste

Créez une description de poste intéressante qui :

- Est réaliste et rédigée en utilisant la voix active;
- Reflète la culture de votre organisation;
- Met l'accent sur les avantages de travailler pour votre organisation.

5. Canaux de recrutement

Utilisez plusieurs canaux :

- Sites Web d'emploi
- Réseaux professionnels
- Médias sociaux

Canaux propres à l'industrie

- Partenariats avec des universités et agences de recrutement

6. Image de marque de l'employeur

Bonifiez votre présence en ligne :

- Mettez en valeur la culture organisationnelle
- Publiez des histoires de réussite sur vos employé.e.s

7. Système de suivi des candidatures (ATS)

Mettez en place un système ATS :

- Gestion efficace des candidatures
- Conformité aux exigences en matière de protection des données

8. Révision et présélection

- Développez un processus pour :
- La révision des CV et lettres de présentation
- Les entrevues préliminaires

9. Entrevues méthodiques

- Développez un processus exhaustif pour les entrevues :
- Questions d'entrevue centrées sur les comportements, mises en situation et techniques

10. Évaluations et tests

- Réaliser les évaluations de compétences et tests pertinents :
- Évaluation des aptitudes des candidat.e.s

11. Vérification des références

- Vérification de l'historique de travail et du rendement à l'aide de références professionnelles
- Processus respectueux des lois et de la réglementation en matière de protection de la vie privée

12. Expérience des candidat.e.s

Offrez une expérience positive aux candidat.e.s :

- Rétroaction constructive en temps opportun
- Communications claires

13. Offre et négociation

- Offrir une rémunération concurrentielle et équitable

- Communiquer clairement les exigences du poste et les possibilités d'avancement

14. Processus d'intégration

Créez un programme d'intégration structuré :

- Un.e mentor.e ou un.e ami.e pour chaque personne nouvellement recrutée

15. Amélioration continue

- Collecte de commentaires du comité de recrutement, des candidat.e.s et des gestionnaires responsables
- Analyse des données aux fins d'amélioration et d'ajustement

16. Conformité juridique

- Conformité avec toutes les lois et réglementations applicables
- Mise à jour régulière des politiques de recrutement

17. Diversité et inclusion

- Adoption de stratégies pour attirer diverses candidatures
- Promotion d'un processus de recrutement inclusif

Plan d'apprentissage et de perfectionnement des employé.e.s

Renseignement sur l'employé.e

- **Nom de l'employé.e** : [Nom complet de l'employé.e]
- **Poste/titre** : [Titre du poste de l'employé.e]
- **Département** : [Département ou équipe]

1. Objectifs de perfectionnement professionnel

Objectifs à court terme (horizon de 3 à 6 mois)

- Nommez des compétences ou domaines de connaissances à améliorer.
- Définissez des objectifs mesurables liés aux fonctions du poste.
- Harmonisez les objectifs à court terme avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation.

Objectifs à long terme (horizon de 6 à 12 mois et au-delà)

- Définissez les ambitions professionnelles et objectifs d'apprentissage à long terme.
- Déterminez les étapes pour atteindre ces objectifs.
- Liez les objectifs à long terme et le rôle de l'employé.e au sein de l'organisation.

2. Évaluation des besoins en formation et perfectionnement

Lacunes dans les compétences

- Faites le point sur les compétences et les qualifications existantes.
- Déterminez les habiletés requises pour le rôle actuel et l'avancement envisagé.
- Évaluez l'écart entre les habiletés actuelles et désirées.

Styles d'apprentissage

- Reconnaissez les styles d'apprentissage préférés de l'employé.e.
- Trouvez les méthodes et mécanismes de formation adéquats.

3. Ressources et occasions d'apprentissage

Ressources internes

- Répertoriez les programmes de formation, ateliers et séminaires offerts à l'interne.
- Trouvez des mentor.e.s ou collègues aux fins de partage des connaissances.
- Testez des occasions d'apprentissage transversal au sein de l'organisation.

Ressources externes

- Explorez des cours, certifications ou ateliers externes.
- Cherchez des conférences et événements sectoriels pertinents.
- Intéressez-vous aux plateformes d'apprentissage en ligne et aux associations professionnelles.

4. Activités et calendrier d'apprentissage

Cours et atelier

- Faites une liste des cours et ateliers auxquels l'employé.e devra participer.
- Déterminez des échéances.
- Définissez les apprentissages clés et la pertinence pour le rôle de l'employé.e.

Apprentissage pratique

- Définissez les tâches ou projets d'apprentissage pratique.
- Déterminez les habiletés à développer par l'expérience pratique.

- Fixez des rencontres régulières pour discuter des progrès réalisés.

Mentorat et accompagnement

- Trouvez des mentor.e.s et coachs au sein de l'organisation.
- Fixez des rencontres régulières pour orienter l'employé.e et lui donner de la rétroaction.
- Créez un cadre pour le transfert de connaissances.

5. Mesures de rendement et évaluation

- Définissez des indicateurs de rendement clés liés aux objectifs d'apprentissage.
- Mettez en place un système d'évaluation et de rétroaction continues.
- Fixez des rencontres régulières pour évaluer les progrès et ajuster le plan, au besoin.

6. Budget et allocation des ressources

- Prévoyez un budget pour des cours et certifications externes.
- Déterminez les ressources requises pour l'apprentissage pratique.
- Assurez l'accès aux outils, logiciels et matériel requis.

7. Soutien et reconnaissance

- Expliquez l'importance du développement des employé.e.s aux membres de l'équipe.
- Reconnaissez les réalisations et le franchissement d'étapes importantes.
- Encouragez une culture qui valorise l'apprentissage continu.

Plan d'amélioration du rendement (PAR)

Renseignements sur l'employé.e

- Nom de l'employé.e : [Nom complet de l'employé.e]
- Position/titre : [Titre du poste de l'employé.e]
- Département : [Département ou équipe]
- Date de discussion du PAR : [Date]

1. Description des enjeux de rendement

Enjeux de rendement soulevés

- Détaillez les enjeux de rendement qui affectent les responsabilités professionnelles.
- Nommez des exemples ou situations concrets qui illustrent les enjeux soulevés.
- Discutez des effets qu'ont les enjeux de rendement sur les objectifs de l'équipe et de l'organisation.

Analyse des causes profondes

- Déterminez les causes sous-jacentes des enjeux de rendement.
- Étudiez divers éléments, notamment des lacunes dans les habiletés, des défis externes ou des problèmes personnels.
- Cherchez à savoir s'il s'agit d'enjeux de rendement ponctuels ou répétés.

2. Attentes claires en matière de rendement

Normes de rendement

- Définissez clairement les normes et critères de rendement attendus.
- Faites le lien entre les attentes et la description de poste de l'employé.e et les objectifs organisationnels.
- Veillez à établir des attentes de rendement mesurables et réalistes.

Échéancier

- Créez un échéancier d'amélioration.
- Décomposez les attentes en objectifs à court et à long terme.

- Fixez des rencontres régulières pour suivre les progrès de l'employé.e.

3. Soutien et ressources

Formation et perfectionnement

- Trouvez des programmes de formation, ateliers ou cours pertinents.
- Discutez des possibilités de mentorat et d'accompagnement.
- Affectez des ressources au développement des compétences.

Outils et ressources

- Assurez l'accès aux outils, logiciels et ressources requis.
- Fournissez du soutien ou de l'équipement supplémentaire, au besoin.
- Clarifiez les changements ou mises à jour au sein de l'organisation, qui pourraient affecter le rendement.

4. Mesures de rendement et évaluation

Indicateurs de rendement clés (IRC)

- Définissez des IRC mesurables relatifs à l'amélioration du rendement.
- Créez un système d'évaluation et de rétroaction continu.
- Fixez des rencontres régulières pour évaluer le progrès réalisé à l'aide des IRC.

5. Plan de communication

Communication ouverte

- Encouragez un dialogue ouvert sur les enjeux de rendement.
- Créez un environnement qui encourage la discussion de difficultés.
- Mettez en place une boucle de rétroaction pour encourager l'amélioration continue.

Structure hiérarchique

- Clarifiez les rapports hiérarchiques et canaux de communication.
- Déterminez les principaux points de contact pour discuter des questions de rendement.
- Communiquez le rôle des superviseur.e.s, des RH et d'autres intervenant.e.s pertinent.e.s.

6. Conséquences et récompenses

Conséquences en l'absence d'amélioration

- Expliquez clairement les conséquences possibles d'une non-amélioration du rendement.
- Veillez au respect des politiques et procédures organisationnelles.
- Communiquez clairement les étapes qui pourraient suivre le PAR.

Reconnaisances et récompenses

- Créez des mécanismes de reconnaissance et de récompense en cas d'amélioration.
- Renforcez les effets positifs pour les employé.e.s qui rencontrent les attentes de rendement.
- Encouragez une culture d'amélioration continue et de réalisations.

7. Rencontres de suivi et date d'évaluation

- Fixez régulièrement des rencontres de suivi pour évaluer les progrès.
- Au besoin, ajustez le PAR en fonction des progrès de rendement.
- Déterminez la date de la rencontre finale pour évaluer l'ensemble des progrès réalisés.

8. Reconnaissance de l'employé.e

- Reconnaissez l'acceptation et la compréhension du PAR par l'employé.e.
- Offrez la possibilité à l'employé.e de poser des questions ou de demander des précisions.
- Encouragez l'employé.e à participer activement au processus d'amélioration.

9. Signature du/de la superviseur.e/gestionnaire

- Signature employé.e : _____ Date : _____
- Signature superviseur.e : _____ Date : _____
- Signature représentant.e RH : _____ Date : _____

Plan d'intégration

Renseignements sur l'employé.e

- **Nom de l'employé.e** : [Nom complet de l'employé.e]
- **Poste/titre** : [Titre du poste de l'employé.e]
- **Département** : [Département ou équipe]
- **Date d'entrée en poste** : [Date]

1. Préparation avant l'arrivée

Courriel de bienvenue

- Envoyez un courriel de bienvenue pour présenter le.la nouveaux.elle employé.e à l'équipe.
- Joignez les documents nécessaires, p. ex. manuel de l'employé.e. et formulaires à remplir avant l'arrivée.
- Donnez de l'information sur le programme de la première journée et le code vestimentaire.

Préparation du poste de travail

- Assurez la préparation adéquate du poste de travail de l'employé.e, y compris l'ordinateur, le téléphone et les fournitures requises.
- Nommez un.e mentor.e ou ami.e pour aider à répondre aux questions et à faire les présentations.
- Assurez la configuration du courriel et l'accès aux logiciels et systèmes importants.

2. Orientation pendant la première journée

Rencontre de bienvenue

- Fixez une rencontre de bienvenue avec les principaux membres de l'équipe et de la direction.
- Présentez la mission, la vision et les valeurs de l'organisation à l'employé.e.
- Donnez un aperçu de la structure organisationnelle et de la dynamique de groupe.

Démarches administratives et documentation

- Révisez les documents administratifs et fournissez ce qui manque.
- Signez tous les formulaires RH et fiscaux et les ententes de confidentialité.
- Expliquez sommairement les politiques applicables à l'employé.e et les avantages offerts.

Visite de l'espace de bureau

- Faites une tournée des espaces de bureau et montrez les endroits importants, p. ex. les toilettes, salles de repos et sorties d'urgence.
- Présentez l'employé.e aux membres clés de différents départements.

3. Formation propre au rôle

Fonctions du poste

- Expliquez en détail les fonctions du poste de l'employé.e.
- Discutez des objectifs à court et à long terme pour le poste.

Calendrier de formation

- Créez un calendrier de formation pour la première semaine couvrant les principales compétences et connaissances.
- Fixez des rencontres avec les membres de l'équipe pertinents pour faire de la formation propre au poste.

Culture organisationnelle

- Offrez une séance sur la culture, les valeurs et les attentes de l'organisation.
- Encouragez une communication ouverte et la collaboration au sein de l'équipe.

4. Technologie et outils

Orientation TI

- Fixez une séance d'orientation TI pour permettre à l'employé.e de connaître les systèmes informatiques de l'organisation.
- Fournissez les informations de connexion, la configuration du courriel et les renseignements relatifs au soutien informatique.

Formation sur l'utilisation de logiciels

- Offrez des séances de formation sur les principaux logiciels et outils utilisés dans l'organisation.
- Assurez-vous que l'employé.e a accès aux plateformes requises.

5. Soutien continu et mises au point

Programme de mentorat

- Jumelez un.e mentor.e ou un.e ami.e à l'employé.e pour l'orienter tout au long du processus d'intégration.
- Fixez des rencontres de mise au point régulières entre l'employé.e et son.sa mentor.e.

Séances de rétroaction

- Fixez des séances de rétroaction pour discuter d'éventuelles questions et préoccupations.
- Invitez l'employé.e à donner ses commentaires sur le processus d'intégration.

Engagement de l'employé.e

- Invitez l'employé.e à des activités de renforcement d'équipe ou à d'autres événements.
- Cultivez un sentiment d'appartenance envers l'organisation.

6. Étapes de mises au point après 30, 60 et 90 jours

Mise au point après 30 jours

- Organisez une rencontre de mise au point pour discuter des premières expériences de l'employé.e.
- Abordez les problèmes soulevés et offrez du soutien supplémentaire, au besoin.

Mise au point après 60 jours

- Évaluez le progrès de l'employé.e par rapport aux étapes importantes.
- Discutez d'ajustements au plan d'intégration.

Mise au point après 90 jours

- Évaluez l'intégration générale de l'employé.e dans l'équipe et dans l'organisation.
- Préparez le développement professionnel continu de l'employé.e. et la définition d'objectifs.

Plan d'alignement des objectifs

Renseignements sur l'employé.e

- **Nom de l'employé.e** : [Nom complet de l'employé.e]
- **Poste/titre** : [Titre du poste de l'employé.e]
- **Département** : [Département ou équipe]

1. Objectifs de l'organisation

Mission, vision et valeurs de l'organisation

- Communiquez la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.
- Discutez de la contribution des différents rôles aux objectifs généraux de l'organisation.
- Soulignez l'importance du respect des principes fondamentaux de l'organisation.

Objectifs du département

- Présentez les objectifs et résultats clés propres au département de l'employé.e.
- Expliquez le rôle du département dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.
- Mettez l'accent sur la collaboration et les contributions transversales.

2. Objectifs de l'employé.e

Responsabilités propres au rôle

- Définissez clairement les responsabilités et les tâches de l'employé.e dans son rôle.
- Mettez les tâches individuelles en rapport avec les objectifs du département et de l'organisation.
- Précisez les attentes concernant les mesures et les résultats de rendement.

Objectifs SMART

- Déterminez des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).
- Décomposez les objectifs à long terme en tâches actionnables à courte échéance.
- Mettez les objectifs individuels en rapport avec les priorités du département et de l'organisation.

Perfectionnement professionnel

- Discutez des occasions de développement des compétences et de l'avancement professionnel.
- Trouvez des programmes de formation, cours et certifications en lien avec les objectifs individuels.
- Déterminez les étapes pour atteindre les objectifs de perfectionnement professionnel.

3. Mesures d'alignement et IRC

Indicateurs de rendement clés (IRC)

- Définissez les IRC liés aux objectifs individuels et de l'équipe.
- Déterminez des indicateurs pour mesurer le progrès et la réussite.
- Assurez-vous que les IRC et les points de référence des départements et de l'organisation sont alignés.

4. Mises au point régulières et communication

Horaire de mises au point

- Créez un horaire de mises au point régulières pour vérifier l'alignement des objectifs.
- Pendant les rencontres, discutez de progrès, de défis et d'ajustements.
- Encouragez une communication ouverte aux fins de rétroaction et de collaboration.

Rencontres d'équipes

- Discutez de l'alignement des objectifs pendant les réunions d'équipe.
- Encouragez un environnement de collaboration où les membres parlent de leurs progrès et connaissances.
- Parlez des dépendances entre départements et des occasions de collaboration.

5. Reconnaissance et récompense

Programmes de reconnaissance

- Mettez en place des programmes de reconnaissance des employé.e.s, liés à l'atteinte des objectifs.
- Pendant les réunions d'équipe, soulignez les contributions individuelles et de l'équipe.
- Renforcez une culture qui valorise et célèbre la réussite.

Évaluations de rendement

- Établissez un lien entre les évaluations de rendement et les objectifs individuels et de l'équipe.
- Discutez de l'atteinte des objectifs, du perfectionnement professionnel et des contributions à l'équipe.
- Utilisez les évaluations de rendement comme plateforme pour définir de nouveaux buts et objectifs.

6. Ajustements et flexibilité

Adaptabilité

- Reconnaissez que les objectifs peuvent avoir besoin d'ajustements en fonction d'un changement des circonstances.
- Encouragez la faculté de s'adapter à un changement des priorités organisationnelles.
- Évaluez régulièrement les objectifs et ajustez-les, au besoin.

Mécanisme de rétroaction

- Créez un mécanisme de rétroaction pour que les employé.e.s puissent contribuer à l'alignement des objectifs.
- Invitez les employé.e.s à soulever des défis et à proposer des ajustements.
- Utilisez la rétroaction pour améliorer continuellement le processus d'alignement des objectifs.

7. Reconnaissance de l'employé.e

- Reconnaissez l'acceptation et la compréhension du plan d'alignement des objectifs par l'employé.e.
- Offrez la possibilité à l'employé.e de poser des questions ou de demander des précisions.
- Encouragez l'employé.e à participer activement au processus de définition des objectifs.

8. Signatures du/de la superviseur.e/gestionnaire

- Signature employé.e : _____ Date : _____
- Signature superviseur.e/gestionnaire : _____ Date : _____
- Signature représentant.e. RH : _____ Date : _____

Outils de planification des effectifs

Renseignements sur l'organisation

- **Nom de l'organisation** : [Nom de l'organisation]
- **Département/division** : [Département/division]
- **Date** : [Date]

1. Analyse des effectifs actuels

Portrait démographique des effectifs

- **Nombre total d'employé.e.s** : [Nombre]
- **Répartition par département** :
 -
 -
 -

Habilités et compétences

- **Habilités principales** :
 - [Habilité 1]
 - [Habilité 2]
 - [Habilité 3]
- **Niveaux de compétence** :
 - [Niveau de compétence 1]
 - [Niveau de compétence 2]
 - [Niveau de compétence 3]

Planification de la relève

- **Rôles clés** :

- [Rôle 1]
- [Rôle 2]
- [Rôle 3]
- **Successeur.e.s potentiel.le.s :**
 - [Successeur.e 1]
 - [Successeur.e 2]
 - [Successeur.e 3]

2. Besoins futurs d'effectifs

Objectifs stratégiques

- **Objectifs organisationnels :**
 - [Objectif 1]
 - [Objectif 2]
 - [Objectif 3]

Écart dans les habiletés et talents

- **Habiletés futures requises :**
 - [Habileté 1]
 - [Habileté 2]
 - [Habileté 3]
- **Définir les écarts :**
 - [Écart 1]
 - [Écart 2]
 - [Écart 3]

Plans d'expansion/réduction

- **Croissance/décroissance attendue :**
 - [Croissance/décroissance en pourcentage]
 - [Échéancier de croissance/décroissance]

3. Stratégie de recrutement et de formation

Plan de recrutement

- **Rôles à pourvoir :**
 - [Rôle A]
 - [Rôle B]
 - [Rôle C]
- **Sources de recrutement :**
 - [Source 1]
 - [Source 2]
 - [Source 3]

Formation et perfectionnement

- **Programmes de formation :**
 - [Programme 1]
 - [Programme 2]
 - [Programme 3]
- **Calendrier de formation :**
 - [Calendrier du programme 1]
 - [Calendrier du programme 2]
 - [Calendrier du programme 3]

4. Stratégie de maintien des effectifs

- **Déterminez les rôles à risque élevé :**
 - [Rôle à risque élevé 1]
 - [Rôle à risque élevé 2]
 - [Rôle à risque élevé 3]
- **Stratégies de maintien :**
 - [Stratégie de maintien 1]
 - [Stratégie de maintien 2]
 - [Stratégie de maintien 3]

5. Suivi et évaluation

Indicateurs de rendement clés (IRC)

- **Définissez les IRC :**
 - [IRC 1]
 - [IRC 2]
 - [IRC 3]
- **Fréquence de suivi :**
 - [Mensuel/trimestriel/annuel]

Réunions d'évaluation

- **Organisez des réunions d'évaluation :**
 - [Fréquence des réunions d'évaluation]
 - [Réunion d'évaluation 1]
 - [Réunion d'évaluation 2]
 - [Réunion d'évaluation 3]

6. Allocation budgétaire

- **Budget pour la planification des effectifs :**
 - [Budget affecté au recrutement]
 - [Budget affecté à la formation]
 - [Budget affecté au maintien]

7. Conclusion et plan d'action

- **Résumé des résultats :**
 - [Principaux résultats]
 - [Recommandations]
- **Plan d'action :**
 - [Actions immédiates]
 - [Plan à court terme]
 - [Plan à long terme]

Planification de la relève

Renseignements sur l'organisation :

Nom de l'organisation : [Nom de l'organisation]

Département/division : [Département/division]

Date : [Date]

1. Nommez les postes clés

Rôles de direction et rôles critiques

Rôles de direction clés :

- [Rôle 1]
- [Rôle 2]
- [Rôle 3]

Rôles techniques critiques :

- [Rôle A]
- [Rôle B]
- [Rôle C]

2. Évaluez les successeur.e.s potentiel.le.s

Successeur.e.s potentiel.le.s

Candidat.e.s à la succession :

- [Candidat.e 1]
- [Candidat.e 2]
- [Candidat.e 3]

Besoins de développement :

- [Domaine de développement 1]
- [Domaine de développement 2]
- [Domaine de développement 3]

Rendement et potentiel

- Note d'évaluation :
- [Note 1]

- [Note 2]
- [Note 3]

Évaluation du potentiel :

- [Note A]
- [Note B]
- [Note C]

3. Plans de développement

Plans de développement individuel

Successeur.e 1 :

- [Activité de développement 1]
- [Activité de développement 2]
- [Activité de développement 3]

Successeur.e 2 :

- [Activité de développement 1]
- [Activité de développement 2]
- [Activité de développement 3]

Successeur.e 3 :

- [Activité de développement 1]
- [Activité de développement 2]
- [Activité de développement 3]

4. Mentorat et accompagnement

Assignez des mentor.e.s :

- [Mentor.e – successeur.e 1]
- [Mentor.e – successeur.e 2]
- [Mentor.e – successeur.e 3]

Occasions d'accompagnement :

- [Programme d'accompagnement 1]
- [Programme d'accompagnement 2]
- [Programme d'accompagnement 3]

5. Calendrier de transition

Planification de la relève

Situations pouvant déclencher le processus de transition :

- [Départ à la retraite]
- [Départ soudain]
- [Promotion]

Calendrier de transition :

- [Plan de transition à court terme]
- [Plan de transition à moyen terme]
- [Plan de transition à long terme]

6. Plan de communication

Communiquez les plans de relève:

- [Communication à l'équipe de direction]
- [Communication aux candidat.e.s à la succession]
- [Communication à toute l'équipe]

7. Suivi et évaluation

Mises au point régulières

Réunions de révision :

[Fréquence des réunions de révision]

- [Réunion de révision 1]
- [Réunion de révision 2]
- [Réunion de révision 3]

Raisons d'ajustement :

- [Déterminez les causes possibles pour ajuster le Plan]

8. Allocation de fonds

Budget pour la planification de la relève :

- [Budget affecté à la formation]
- [Budget affecté à l'accompagnement]
- [Budget affecté au soutien à la transition]

9. Conclusion et plan d'action

Résumé des résultats :

- [Résultats clés]
- [Recommandations]

Plan d'action :

- [Actions immédiates]
- [Plan à court terme]
- [Plan à long terme]