

# LES FACTEURS INFLUENCANT LES RELATIONS DE TRAVAIL



Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

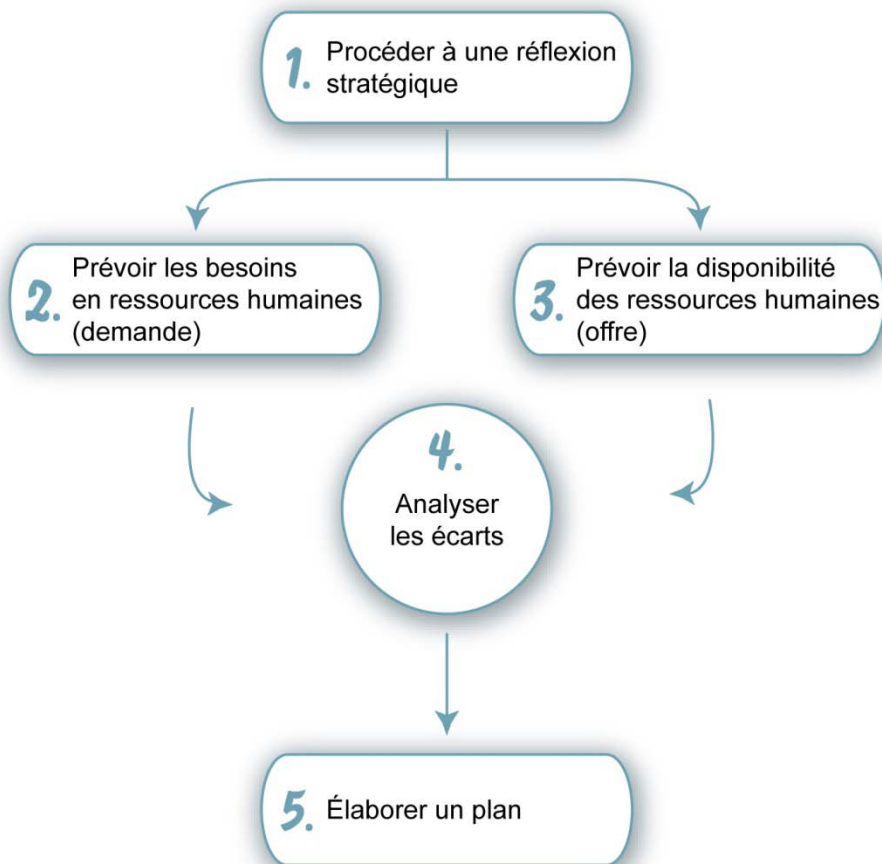
**AIDE-MÉMOIRE**

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile 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 le plus récent diagnostic sectoriel effectué en 2006 :

- ◆ au cours des 5 prochaines années, 26 % des entreprises verront une part importante de leur personnel prendre sa retraite;
- ◆ le recrutement de personnel est une tâche jugée difficile par 59 % des entreprises de l'industrie, quelles que soient les catégories de personnel;
- ◆ la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et expérimentée dans les domaines pertinents est la source des difficultés de recrutement;
- ◆ deux catégories semblent plus particulièrement poser un problème : le personnel affecté à la maintenance et celui qui est chargé de la recherche et développement;
- ◆ parmi les autres postes à combler, on relève ceux de : technicien de procédés, mélangeur, préposé à la fabrication et à l'emballage ou au conditionnement, mécanicien d'entretien, électricien, formateur (chimiste) et représentant des ventes ou secteur marketing.

#### Source

- ◆ Diagnostic sectoriel – Portrait de l'industrie et de la main-d'œuvre (2006)



### 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.
- ◆ CoeffiScience : [www.coeffiscience.ca](http://www.coeffiscience.ca)  
Le site du Comité sectoriel de main-d'œuvre de la chimie, de la pétrochimie et du raffinage 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.

## 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.

## 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 : [Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement](#)

#### 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 : [Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement](#)

#### 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 devrons-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/francais](http://www.conferenceboard.ca/francais).
- ◆ 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)

## LES FACTEURS INFLUENÇANT LES RELATIONS DE TRAVAIL

Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

AIDE-MÉMOIRE