
**Management des ressources
humaines — Gestion prévisionnelle de
la main d'oeuvre**

Human resource management — Workforce planning

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



Numéro de référence
ISO 30409:2016(F)

© ISO 2016

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2016, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	2
4.1 Généralités	2
4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées	2
4.3 Valeurs pour les organisations	2
4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité	3
4.5 Valeurs pour les régions	3
4.6 Valeurs pour le secteur public	4
4.7 Valeurs pour le personnel	4
4.8 Influences externes et internes	4
5 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	5
5.1 Généralités	5
5.2 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	5
5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	5
6 Éléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	5
6.1 Généralités	5
6.2 Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	5
6.3 Phase 1: Démarrage	7
6.3.1 Généralités	7
6.3.2 Phase 1 a): Constituer l'équipe et définir la justification	7
6.3.3 Phase 1 b): Aligner les plans stratégiques, commerciaux et de main d'œuvre	8
6.3.4 Phase 1 c): Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour établir un dialogue avec les parties intéressées	8
6.3.5 Phase 1 d): Segmenter la main d'œuvre	9
6.3.6 Approches de segmentation de la main d'œuvre	9
6.3.7 Hiérarchie de segmentation des emplois et des compétences	10
6.3.8 Établissement de profils de poste	11
6.3.9 Principes de segmentation de la main d'œuvre	12
6.3.10 Segmentation de la main d'œuvre	12
6.3.11 Revue et analyse des données existantes relatives à la demande et à l'offre de main d'œuvre	12
6.3.12 Demande actuelle de main d'œuvre	13
6.3.13 Demande globale	14
6.3.14 Demande par familles d'emplois ou métiers	14
6.3.15 Demande par compétences	14
6.3.16 Demande non approuvée	14
6.3.17 Offre actuelle de main d'œuvre	15
6.3.18 Offre globale	16
6.3.19 Offre par familles d'emplois ou métiers	16
6.3.20 Offre par compétences	16
6.3.21 Analyse des données: État actuel	17
6.3.22 Présentation du rapport de données relatives à la main d'œuvre	18
6.3.23 Tendances de la demande et de l'offre de main d'œuvre	19
6.3.24 Phase 1 e): Analyser l'environnement ou le marché du travail	20
6.3.25 Établissement de profils/enquête concernant la main d'œuvre	21
6.3.26 Phase 1 f): Identifier les lacunes en matière d'information	22
6.3.27 Phase 1 g): Identifier des scénarios d'activité axés sur l'avenir	22

6.4	Phase 2: Analyse des données	23
6.4.1	Phase 2 a): Calculer l'écart entre l'offre et la demande	23
6.4.2	Phase 2 b): Décrire le risque associé à l'offre de main d'œuvre	24
7	Phase 3: Management du risque	25
7.1	Phase 3 a): Identifier des stratégies de management du risque, établir un plan d'action et un rapport	25
7.2	Allouer les ressources: financières et en personnel	26
7.3	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action	26
8	Phase 4: Mise en œuvre	27
8.1	Phase 4 a): Établir un mécanisme pour surveiller et mesurer les résultats de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	27
8.2	Phase 4 b): Intégrer la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre dans le processus normal de planification des activités	27
Annexe A (informative) Exemple de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour une petite organisation		29
Bibliographie		31

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'OMC concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [Avant-propos — Informations supplémentaires](#).

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Introduction

Le présent document a été élaboré en réponse à une demande mondiale de conseil et d'accompagnement en matière de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de permettre à l'industrie, aux organisations et aux entreprises de toutes tailles d'améliorer leurs capacités de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de répondre plus efficacement aux demandes actuelles et prévisionnelles du marché du travail, à l'environnement commercial international dynamique et à sa complexité croissante.

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main d'oeuvre

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices et un cadre à la gestion prévisionnelle de la main d'oeuvre qui peuvent être adaptés aux besoins de toute organisation, quels que soient la taille, l'industrie ou le secteur d'activité.

2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

3.1

main-d'oeuvre

personnes qui fournissent un service ou un travail afin de contribuer aux résultats de l'activité ou de l'organisation

3.2

planification

processus de réflexion et d'organisation des activités nécessaires à l'obtention d'un résultat désiré

3.3

gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre

identification, analyse et *gestion prévisionnelle* (3.2) systématiques des besoins organisationnels en termes de personnel

Note 1 à l'article: Il s'agit du processus d'intelligence économique destiné à informer l'organisation de l'impact actuel et futur de l'environnement externe et interne sur son activité afin de lui permettre d'adopter une structure résiliente pour s'adapter aux changements culturels à venir afin qu'elle soit en mesure de mieux se positionner dans le futur.

3.4

gestion prévisionnelle stratégique de la main-d'oeuvre

gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre (3.3) qui s'étend généralement sur une période définie et qui est alignée sur la stratégie de l'organisation

Note 1 à l'article: Le champ d'application de la planification peut inclure l'identification, l'évaluation et l'analyse comparative de la *main-d'oeuvre* (3.1), la stratégie de la politique ressources humaines et les processus associés relatifs aux objectifs stratégiques actuels et futurs de l'organisation.

3.5

gestion prévisionnelle opérationnelle de la main-d'œuvre

gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (3.3) couvrant une période donnée, alignée sur le cycle de *planification* (3.2) de l'organisation et qui consiste à collecter des informations sur la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre, à les analyser et à établir un suivi de la stratégie de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

Note 1 à l'article: Les activités de *planification* à plus court terme de gestion et planification en personnel peuvent en être exclues.

4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

4.1 Généralités

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre identifie la demande et l'offre de main d'œuvre actuelles, transitoires et futures et, ce faisant, prévoit explicitement les exigences en ressources humaines d'une organisation. Elle permet de gérer par anticipation et de répondre à des besoins identifiés afin de renforcer la performance des résultats de l'organisation.

Une gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre est pertinente parce que nous vivons et travaillons dans une économie mondiale du savoir qui est hautement connectée et interdépendante. Par ailleurs, l'environnement dans lequel elle opère est incertain et évolue constamment. Pour fonctionner efficacement dans cet environnement, les dirigeants d'organisations et les organisations doivent planifier et prévoir une croissance future. Cela nécessite flexibilité, adaptabilité et résilience.

Les organisations peuvent être perçues comme un ensemble de moyens. La valeur de la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre est de permettre la croissance et la réussite de l'organisation en établissant un lien entre la stratégie ressources humaines et ses pratiques avec la stratégie de l'entreprise et ses plans financiers.

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre joue également un rôle essentiel dans le management du changement, y compris la croissance, la restructuration, les fusions et acquisitions, la cession et la fermeture.

4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées

De nombreuses influences sont liées à la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Elle est utilisée par des organisations de toutes tailles, industries ou secteurs d'activité pour leur permettre de répondre plus efficacement aux demandes actuelles et prévisionnelles du marché du travail.

Les parties intéressées par la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre peuvent comprendre les employeurs, les dirigeants, la main d'œuvre, les organismes publics, les syndicats, les talents potentiels et les établissements universitaires. Ces connaissances peuvent être acquises par un processus de management complet permettant de conseiller les dirigeants et de s'assurer que le capital humain, et donc les capacités organisationnelles, requis pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie commerciale existent au sein de l'organisation.

4.3 Valeurs pour les organisations

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre s'applique aux organisations de toutes tailles, industries ou secteurs d'activité. Bien que les objectifs et les résultats de chaque plan soient souvent cohérents, la complexité varie en fonction de la nature et de la taille de l'organisation.

La gestion prévisionnelle de la main d'œuvre renforce la capacité

- de conserver le personnel et les ensembles de compétences existants et d'attirer un personnel très performant,

- de gérer la main d'œuvre de manière à éviter la pénurie ou le surplus de main d'œuvre qualifiée par rapport
 - au cycle économique (croissance, stagnation et déclin),
 - à une demande irrégulière ou cyclique du marché, et
 - à un marché du travail sous-utilisé,
- d'adopter de nouveaux modèles de gestion et de nouvelles technologies,
- de conserver la meilleure combinaison de compétences et d'identifier, surveiller et gérer le risque en matière de main d'œuvre,
- d'organiser la fonction ressources humaines,
- de rester compétitif en termes de main d'œuvre
 - au niveau régional,
 - dans le secteur industriel, et
 - au niveau mondial.

4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité

Des groupes représentatifs de l'industrie s'engagent dans la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour leurs secteurs industriels afin

- d'identifier les compétences requises et de s'assurer que l'industrie a accès à un vivier de personnes dûment qualifiées,
- de faire pression sur les organismes publics et le secteur de l'enseignement pour s'assurer qu'ils forment suffisamment de personnes pour répondre aux besoins futurs en compétences dans le secteur industriel,
- de protéger la réputation du secteur industriel en s'assurant qu'il dispose de la main d'œuvre qualifiée requise, et
- de créer et de maintenir la flexibilité du travail en s'adaptant aux travailleurs qui changent de poste afin de conserver leurs compétences dans le secteur ou dans la région.

4.5 Valeurs pour les régions

Les régions peuvent entreprendre elles-mêmes une gestion prévisionnelle de la main d'œuvre régionale et encourageront et aideront les entreprises locales à l'entreprendre également afin

- de s'assurer que les offres d'emploi locales correspondent bien aux compétences des résidents de la région et inversement,
- d'encourager les entreprises locales à faire appel aux compétences qui existent dans la communauté,
- de créer une base de planification pour attirer et soutenir de nouvelles industries/employeurs dans la région, et
- de gérer l'impact de l'évolution démographique et d'autres facteurs économiques sur la région, y compris:
 - contribuer à conserver une main d'œuvre régionale pour assurer des services de la collectivité essentiels tels que les soins aux personnes âgées, le développement médical et local, les télécommunications, le transport et l'infrastructure;