

Appel à tous

Rapport

Cet appel à tous concerne la planification stratégique instaurée dans les organisations. Voici un aperçu des questions posées :

- Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?
- Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?

Nombre de répondants : 70

Cet appel à tous a été fait entre le 7 et 17 février 2006.



Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des CRHA et des CRIA du Québec.

Le résumé et les réponses à l'appel à tous, telles que transmises, ne sauraient exprimer en aucun cas l'opinion de l'ORHRI. De plus, il ne s'agit ni d'un avis juridique ni d'un quelconque conseil.

Publié en version électronique en mars 2006.

1200, avenue McGill College
Bureau 1400
Montréal (Québec) H4B 2G7
(514) 879-1636 - info@orhri.org

Configuration du plan stratégique pour les ressources humaines

On constate, dans un premier temps, qu'une majorité d'organisations se dotent d'un plan stratégique spécifique aux ressources humaines (RH). En effet, 54 % des répondants ont affirmé que leur service des ressources humaines avait conçu un plan.

Lors de la période du sondage, les principaux enjeux et priorités étaient multiples et divers. Les répondants ont souvent mentionné plus d'un aspect. La fidélisation, la formation, la gestion de la relève, le recrutement, l'amélioration des processus/pratiques, l'attraction de candidats et les compétences sont ceux qui ont été mentionnés le plus fréquemment. La prévention au travail, l'amélioration de la communication, la gestion du changement sont aussi des enjeux, ou priorités, de certains plans. Ils ont cependant été mentionnés moins souvent.

Mise en œuvre et validation

Concernant la mise en œuvre du plan stratégique, ce sont l'appui de la direction, le soutien financier et la communication des enjeux aux employés qui sont les aspects les plus importants. En effet, les résultats montrent que, dans 76 % des cas, il y a un appui de la direction, soit pour l'élaboration, soit pour la mise en œuvre du plan. Par ailleurs, 61 % des répondants ont dit bénéficier du soutien financier nécessaire à l'atteinte des objectifs du plan. Par contre, en ce qui a trait à la communication, seulement 36 % des répondants ont affirmé que leurs employés étaient au courant des enjeux stratégiques du service des ressources humaines.

Enfin, 61 % des répondants ont dit effectuer la validation durant la période de la mise en œuvre et, de manière générale, ils l'ont aussi à la fin de l'implantation.

Compilation des résultats – Nombre de répondants

1. Le département de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?

Oui	38	54,29 %
Non	32	45,71 %
Nombre de répondants		70

2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

3. Êtes-vous appuyé par la direction?

Oui	39	76,47 %
Non	6	11,76 %
Autre, précisez	6	11,76 %
Nombre de répondants		51

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégique de votre département?

Oui	19	35,85 %
Non	20	37,74 %
Autre, précisez	14	26,42 %
Nombre de répondants		53

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?

Oui	33	61,11 %
Non	11	20,37 %
Autre, précisez	10	18,52 %
Nombre de répondants		54

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?

Oui	32	61,54 %
Non	11	21,15 %
Autre, précisez	9	17,31 %
Nombre de répondants		52

Vous pouvez également consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

Compilation des résultats – Nombre de répondants

8. Lors de la planification elle-même

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS – PAR RÉPONDANT.

Taille de l'entreprise

Moins de 100 employés	19	27,14 %
101 à 500 employés	31	44,29 %
501 à 1000 employés	10	14,29 %
1001 à 5000 employés	9	12,86 %
5001 employés et plus	1	1,43 %
Nombre de répondants	70	

Secteur

Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3	4,41%
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	0	0,00%
Services publics	2	2,94%
Construction	1	1,47%
Fabrication	16	23,53%
Commerce de gros	1	1,47%
Commerce de détail	6	8,82%
Transport et entreposage	1	1,47%
Industrie de l'information et industrie culturelle	1	1,47%
Finance et assurances	2	2,94%
Services immobiliers et services de location et de location à bail	0	0,00%
Services professionnels, scientifiques et techniques	17	25,00%
Gestion de sociétés et d'entreprises	0	0,00%
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	0	0,00%
Services d'enseignement	1	1,47%
Soins de santé et assistance sociale	3	4,41%
Arts, spectacles et loisirs	0	0,00%
Hébergement et services de restauration	1	1,47%
Autres services, sauf les administrations publiques	4	5,88%
Administrations publiques	5	7,35%
Organisme sans but lucratif	4	5,88%
Syndicat	0	0,00%
Nombre de répondants	68	

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>1 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Dotation, renouvellement des compétences, stratégie d'affaires. 3. Oui 4. Non 5. Oui 6. Oui 7. Oui, et à des dates fixées dans le plan. 8. Réticences, craintes. 9. Oui <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>2 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Gestion de la relève Attirer et retenir la main-d'œuvre. 3. Oui 4. Non 5. Oui 6. Oui 7. s/o 8. s/o 9. Incompréhension des dirigeants de la réalité vécue sur le terrain. <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>3 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. - Assurer la relève dans un contexte de croissance économique. - Formation pour assurer la performance et l'efficacité de tous. - Assurer une meilleure intégration des nouveaux employés (complexité élevée à cause de tous les acteurs en cause et variant d'un secteur à un autre). - <i>Coaching</i> des gestionnaires pour assurer une meilleure compréhension de l'impact de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. 3. Oui 4. La plupart ne sont pas au courant des enjeux stratégiques. Certains gestionnaires commencent à voir certains impacts par exemple au niveau du recrutement de personnel spécialisé. Alors que d'autre croient encore que le marché en est un d'employés. Tous disent avoir besoin de formation, mais rares sont ceux qui pensent inclure un stagiaire dans leur département afin de former la relève (les stagiaires sont généralement embauchés pour accomplir une job qui ne sera pas ou très peu transférable dans un emploi au sein de ce département ou même de l'organisation). 5. Oui 6. Oui 7. Oui à travers mes objectifs de rendement personnel. 8. Non. Une fois l'information amassée et l'organisation bien comprise, les défis étaient assez clairs. 9. Non. Travail de sensibilisation au quotidien dans chacune des actions auprès des gestionnaires combiné avec des actions concrètes afin de maximiser une approche gagnant-gagnant. <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Compilation des résultats – Par répondant

Questions	Répondants
1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?	4 - 1. Non Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale
2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?	
3. Êtes-vous appuyé par la direction?	
4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?	5 - 1. Non Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques
5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?	
6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?	
7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?	
8. Lors de la planification elle-même	
9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique	
Taille de l'entreprise	
Secteur d'activité	6 - 1. Oui 2. Plan de rétention de la main-d'œuvre Reconnaissance Communication 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques
	7 - 1. Oui 2. Planification de carrière Dotation Rémunération Dossier SST Absence 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. Oui 8. Surtout dans mise en place des tableaux de bord. 9. Surtout dans le suivi des données. Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de détail
	8 - 1. Non Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif
	9 - 1. Non 2. s/o 3. Non 4. Oui 5. Oui 6. Oui Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Commerce de détail
	10 - 1. Non Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>11 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Améliorer les objectifs RH (ex. rétention de la main-d'œuvre)</p> <p>3. Non</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>12 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>13 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. L'amélioration continue, la communication efficace, la compétitivité sont quelques enjeux et priorités de notre plan stratégique.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Évidemment les employés sont au courant des décisions stratégiques entreprises, car ils sont les principaux acteurs du succès de l'entreprise.</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Évidemment, il doit y avoir une validation d'établie.</p> <p>8. Oui, mais nous avons tenté d'y remédier le plus possible.</p> <p>9. Nous sommes présentement à la mise en œuvre de notre plan stratégique (à suivre...).</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>14 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : s/o</p>
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>15 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>16 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p>	<p>17 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>
<p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>18 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Formation des cadres. Développement d'un manuel pour les cadres. Sondage d'opinion pour les employés. Développement d'un code d'éthique pour les employés. Améliorer le processus de recrutement.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui, par le CFO</p> <p>8. Difficulté à prévoir les délais nécessaires pour les projets dus au fait que nous sommes en forte croissance et que le nombre d'embauches pourrait augmenter par rapport au plan initial.</p> <p>9. Selon ce qui est mentionné au point 4 a.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>19 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. La relève aux postes de direction. La relève dans les postes d'entrée. Motivation et intérêt des jeunes à occuper des postes à temps plein.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Pas actuellement mais ils le seront bientôt.</p> <p>5. Oui</p> <p>6. A venir</p> <p>7. s/o</p> <p>8. Nous n'en sommes qu'au début mais ce ne semble pas problématique.</p> <p>9. s/o</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>20 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
	<p>21 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>22 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Volet Formation (s'assurer que les gens sont bien formés pour qu'ils soient efficaces et efficients). Volet santé et sécurité : diminuer le nombre d'accidents (en gravité et en fréquence) par des moyens préventifs efficaces. Volet embauche : revoir tout le processus de sélection, entrevue, tests, formulaires etc. pour détecter les meilleurs candidats (employés performants). 3. Oui 4. Le plan stratégique de l'entreprise ainsi que des différents départements (ventes, production...) sont affichés sur un site commun où les superviseurs de premier niveau comme les membres de la direction ont accès pour consultation. 5. Oui 6. Oui 7. Oui, et elle sert à l'évaluation de rendement des dirigeants. 8. Au début, nous avons l'habitude de fixer beaucoup trop d'objectifs car nous avons plusieurs améliorations à apporter et nous avons donc mal priorisé. Maintenant on se concentre sur 2 ou 3 projets majeurs maximum quitte à en rajouter si tout va bien. 9. Le temps pour des tâches qui ne relèvent pas toujours de nous nous empêche parfois d'atteindre nos objectifs stratégiques (éteindre les feux gruge trop notre temps). <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p>23 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. s/o 3. s/o 4. Non 5. Non 6. Non <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>24 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. De façon informelle les priorités englobent : recrutement, communication, gestion de la performance, planification de la relève. 3. Pas d'objectifs précis et un certain malaise avec la systématisation dans un contexte entrepreneurial. 4. Non 5. Pas de budget prédéfini d'où une négociation « à la pièce ». 6. Pas d'objectifs prédéfinis donc difficile à suivre. 7. Nous sommes en début d'année financière. Les objectifs et suivis sont ceux dont nous (RH) commençons à nous doter depuis peu. 8. Les considérations RH ne sont pas prises en compte au moment de l'élaboration du plan, du moins pas au niveau de l'analyse initiale - juste comme support, mais alors pas d'objectifs précis (ex. : « offrir de la formation »). 9. Trop tôt pour en parler car je suis arrivée en poste depuis moins d'un an. <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>25 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. Rien de formel à ce sujet.</p> <p>3. Non</p> <p>4. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>26 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Réponse aux besoins RH à court et moyen termes, formations urgentes.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. + -, PME surchargée de travail, difficile de libérer les gens.</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui par observations.</p> <p>8. Non</p> <p>9. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services d'enseignement</p>
	<p>27 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Planification de la relève. Évaluation des postes. Évaluation du rendement des cadres.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. s/o</p> <p>9. Limite de temps. Budget restreint.</p> <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p>28 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Plan de formation qui répond à la vision stratégique, la mission et les valeurs de l'organisation. Conditions d'emploi qui répondent à la moyenne du marché. Environnement de travail stimulant et positif.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>29 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>30 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Attraction, Développement et Rétention du capital humain. 3. Oui 4. Non 5. Il est trop tôt pour se prononcer... même si ça commence bien! Dans le contexte d'une entreprise privée, le soutien financier s'obtient davantage « à la pièce ». 6. Oui 7. Oui, la majorité des éléments sont liés à des indicateurs de performance que nous révisons mensuellement de façon informelle et trimestriellement de façon formelle. 8. Pas vraiment, si ce n'est le grand nombre d'éléments de l'environnement externe à considérer et colliger. 9. Pas à ce point-ci... <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>31 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. La fonction RH de mon entreprise vient juste d'être créée. Le plan stratégique est composé de: gestion du changement, implanter des normes et procédures, équité salariale d'une région et d'un pays à l'autre, programmes de rétention et bien sûr plan de relève. 3. Oui 4. Pas tout à fait, nous sommes toujours à évaluer les différents besoins et à les prioriser. 5. Pas de budget de projeté. 6. Oui. 7. Oui, il faut cependant aviser tous les intervenants de la haute direction de la volonté d'effectuer ce changement 8. Oui, je n'ai que peu d'expérience dans ce domaine. Par où commencer. 9. Nous ne sommes pas à la mise en œuvre de ce plan, juste à l'étape d'évaluation. <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>32 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Implantation du programme de développement du Leadership axé sur la valeur ajoutée. Optimisation mondiale de la structure RH incluant un logiciel RH pouvant être utilisé internationalement. Sondage aux employés. Équilibre travail/famille. Évaluation d'un programme de bénéfices unique mondial. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. Oui 8. Non 9. Non <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>33 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. L'engagement des employés à travers : <ol style="list-style-type: none"> 1- le développement des directeurs et leaders 2- l'apprentissage et le développement 3- les caractéristiques du travail au quotidien 4- l'attraction et la rétention des employés 3. Oui, car la stratégie RH est en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise et est nécessaire dans la réalisation de ses objectifs. 4. Oui, de façon globale mais pas dans les détails. 5. Oui 6. Oui 7. s/o 8. La lenteur de la mise sur pied de la stratégie. Beaucoup de discussions ont été nécessaires pour obtenir un consensus, définir les priorités et répartir la charge de travail. 9. Le manque de ressources, beaucoup de choses à faire en même temps. La difficulté de transformer la stratégie en activités concrètes, réalisables et mesurables. <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>34 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. La relève, le développement des ressources et la planification des ressources alignées avec le plan stratégique de la compagnie. 3. Oui 4. Non 5. Non 6. Oui 7. Oui avec le président et le conseil d'administration. 8. Tant que les gestionnaires supérieurs ne seront pas liés financièrement à la réalisation du plan stratégique RH, nous aurons de la difficulté à finaliser avec succès un tel objectif. 9. s/o <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p>35 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Attirer et retenir des employés possédant des compétences et expertise rares sur le marché. Développer une uniformité de compréhension dans les principaux enjeux de gestion, instaurer une approche service à la clientèle. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Certains indicateurs sont possibles : taux de roulement, etc., mais d'autres ne pourront se mesurer avant quelques années. <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : s/o</p>
	<p>36 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>37 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Pour une petite entreprise de tech en train de se structurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantation de l'évaluation du rendement - Audit de contrats de travail/politiques/procédures pour conformité avec les lois et objectifs corporatifs - Implantation d'un intranet RH - Établissement de mesure (rétention des employés, rendement) pour amélioration future <p>3. Oui</p> <p>4. Pas encore mais cela va venir.</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Trop de choses qu'on aimerait faire : difficile de sélectionner les priorités.</p> <p>9. Trop de choses à faire : difficile de livrer ce qu'on a dit qu'on allait livrer!</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Industrie de l'information et industrie culturelle</p>
	<p>38 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Non</p> <p>4. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
	<p>39 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. Principaux enjeux pour la compagnie : Plan de succession. <i>Coaching</i> gestionnaire en vision stratégique, communication.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Oui mais ce sont des budgets qui sont plus facilement coupés si les projets ne sont pas finalisés avant le 3^e trimestre.</p> <p>6. Pas de façon structurée.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>40 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. s/o</p> <p>3. s/o</p> <p>4. s/o</p> <p>5. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>41 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p>	<p>42 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>43 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. s/o</p> <p>3. Non</p> <p>4. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>44 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Planification de la relève et gestion des talents. Rétention. Technologies.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. La mise en œuvre est souvent reportée considérant certains changements de priorités vers des activités plus opérationnelles.</p> <p>7. Oui</p> <p>8. La difficulté d'obtenir l'orientation stratégique de l'entreprise et d'aligner les différentes divisions vers un objectif commun. La difficulté d'obtenir l'information et la réflexion de la part des gestionnaires en regard de la gestion des ressources humaines.</p> <p>9. Le manque de ressources dans le secteur RH et de moyens pour embaucher des ressources externes pour supporter la démarche. La résistance au changement à l'interne et le manque de temps des gestionnaires.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>45 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. La relève et la formation.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Pas tous les employés. Seuls les cadres.</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui. Suivi trimestriellement et revue annuelle en vue de la préparation du plan de l'année suivante.</p> <p>8. Des délais. Le fait que les plans d'affaires de division ont tardé à être complétés.</p> <p>9. Un peu. Il est facile de tomber dans les urgences vs l'important. Le « day to day » est souvent envahissant.</p> <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>46 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>47 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Direction des ressources humaines. Priorités Objectifs Actions Échéancier. Négociations locales : 26 matières - Se préparer adéquatement à la négociation locale - participer à des séances de formation sur le sujet. - Former une équipe de négociation locale. - Informer les cadres du G.R.S. sur les enjeux de la négociation locale. - Élaborer avec l'équipe de direction et les chefs de service concernés les enjeux de la négociation locale. - Déterminer les priorités de nos enjeux organisationnels. - Préparer les textes à soumettre aux syndicats. Avril 2005 à octobre 2005 Septembre 2005 - Amorcer la négociation locale - Établir un calendrier de rencontre avec les différents syndicats. - Établir un mode de fonctionnement sur la négociation locale avec chacun des 4 syndicats. - Faire rapport au comité de direction sur l'état des négociations. Septembre 2005 à mars 2006 Liste de rappel Amélioration de la qualité - Améliorer l'efficacité du processus de remplacement. - Débuter l'exploitation du GRH - Enclencher le processus d'agrément - Stabiliser l'équipe de la liste de rappel - Développer des mécanismes nouveaux permettant de faciliter le rapport au travail des employés. - Faire le bilan de ces mécanismes avec les syndicats concernés. - Réviser le mode de production des remplacements et affichage des horaires (PDRH). - Bilan du mode d'octroi à l'essai des remplacements - Création du registre de poste. - Création de l'horaire informatisé. - Participer au comité d'agrément du GRS. - Créer un comité d'agrément RH. - Réviser l'ensemble des politiques et procédures des ressources humaines. - Créer une politique de dotation et de formation. En cours. Assurer l'intégration de la Loi 30 au GRS - Informer l'ensemble des employés. - Créer des comités PDRH - Sondage sur le développement des ressources humaines. - Analyse des résultats. - Élaboration des différentes recommandations par les comités respectifs. - Élaboration d'un plan de développement des ressources humaines en 3 ans, avec orientation pour la première année. - Mise en place des recommandations de première ligne visant à mousser les différentes actions des comités PDRH. - Remise sur pied du comité des ressources humaines avec révision des buts du comité.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>48 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Chaque département fait un bilan des accomplissements en décembre et prépare des grands objectifs pour la nouvelle année. Le tout est communiqué à tous les employés de façon formelle (réunion corporative/présentation des VP et président) et en toute confidentialité. Les enjeux RH touchent généralement : <ul style="list-style-type: none"> - Le recrutement et la rétention des employés. - La formation alignée avec les défis particuliers à rencontrer. - Les conditions d'emploi et le souci de compétitivité. - La consolidation de certaines de nos valeurs corporatives; cela change bon an, mal an (ex. : poursuite de l'excellence). - La productivité et l'efficacité. - La planification des ressources, de la relève. - La gestion/planification de développement de nos professionnels. - Les meilleures pratiques en gestion. 3. Oui 4. Oui 5. Oui, dans une certaine mesure. Nous sommes très prudents dans nos dépenses et devons user de débrouillardise, et faire preuve de créativité dans les moyens utilisés pour atteindre nos objectifs. 6. Oui, mais pas officiellement. Puisque les RH ont un souci d'auto-évaluation - cela se fait en cours de route. Autrement, l'évaluation de fait surtout en fin d'année. 7. Oui. 8. Oui. Obtenir l'input et la collaboration de tous les membres du Comité exécutif. Certains VP prennent le dossier plus à cœur que d'autres - même si ces derniers ont souvent des idées fort intéressantes à apporter. 9. Non. Rendu à cette étape, la mise en œuvre n'en tient qu'au département des RH. <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>49 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Attraction et rétention des performants. Attraction de la relève. Rémunération en ligne avec les obj. strat de l'entreprise. Formation continue technique et générale. 3. Oui 4. Enjeux ont été communiqués l'an dernier. À réitérer cette année. 5. Oui 6. Oui 7. Oui <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>50 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. À titre de travailleur autonome, il est essentiel pour moi de connaître les éléments stratégiques RH de mes clients, afin d'ajuster ou d'intégrer mes interventions. <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>51 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. Nous en sommes à établir un premier plan stratégique. Les priorités sont : <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement et rétention de personnel - Évaluation de la performance - Santé et sécurité - Communications et gestion du changement 3. La mise en œuvre n'a pas encore débuté mais la direction est très impliquée dans l'élaboration du plan stratégique. 4. Pas encore mais ils le seront sous peu. L'avis des gestionnaires a été sollicité tout au long du processus. Les grandes lignes du plan seront présentées aux employés par le Directeur dans les prochaines semaines. 5. Oui 6. Nous avons établi des échéanciers tout au long de la prochaine année pour mesurer où nous en sommes avec la mise en œuvre. 7. C'est dans les plans... 8. Certaines priorités ont été difficiles à cerner. Il ne faut pas seulement regarder les symptômes d'un problème mais bien la cause. Ex. : taux de roulement élevé (symptôme) - Quelle est la vraie cause? Mauvaise gestion, manque de communication, manque de défis au travail, etc. Avant d'établir une priorité, assurons-nous qu'elle représente le « vrai problème ». 9. À suivre... <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Construction</p>
	<p>52 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Coacher les travailleurs. Relève: attirer, retenir et fidéliser. Formation des postes en pénurie et machineries forestières. Prévention. Évaluation de la performance. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. Oui, par une revue annuelle. 8. Non, après avoir ciblé les problématiques et les solutions que je suggérais la haute direction a embarqué, les réticences viennent de certains directeurs plus conservateurs. 9. Avec les directeurs. <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
	<p>53 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. s/o 3. Non 4. Non 5. Non 6. Non

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>54 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. s/o 3. Nous avons vécu beaucoup de changements la dernière année, nous dépendons aussi de 3 autres régions (provinces), de plus, nous venons d'être acheté. Notre division va encore changer les enjeux et beaucoup sera à renouveler au niveau RH. 4. Non 5. Dans le contexte de transaction de vente, il est très difficile d'aller de l'avant en RH avec un soutien financier. Il reste encore cette façon de voir les choses, c'est-à-dire que les dépenses en RH sont toujours plus difficiles à justifier, car ce n'est pas comme dans les opérations où ce que l'on voit un gain rentable immédiat. 6. Oui 7. Nous travaillons chaque année avec des objectifs bien précis qui sont toujours validés au début, en cours de route et à la fin du processus. Cependant, notre réalité nous fait souvent dévier de ces objectifs et les RH sont en constant mouvement. 8. Oui, est-ce que ce sera réalisable ou non malgré le bon vouloir de tous. Aurons-nous le soutien financier et l'appui du management? 9. Oui, changement des têtes dirigeantes, donc autres objectifs en cours de route. Constat de certaines réalités qui freinent les nouveaux plans. Constat à la fin de la période que pas grand-chose n'a pu être réalisé. <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
	<p>55 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Améliorations des processus RH. Conformité aux lois US. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. À la mi-année une présentation est faite au comité exécutif. Le plan est intégré aux objectifs individuels. <p>Taille de l'entreprise : 501 à 1000 employés</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>56 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Ce sont plutôt des objectifs à atteindre fixés avec le CEO : <ul style="list-style-type: none"> - projets spéciaux avec délais fixes; - changements de politiques; - succès organisationnel « en gros » (participer à l'atteinte des objectifs organisationnels). 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. s/o 7. Oui 8. Oui - convaincre la direction parfois de certains changements à faire au sein de l'entreprise. 9. Oui - techniques. <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

Questions	Répondants
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique? 2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique? 3. Êtes-vous appuyé par la direction? 4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service? 5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs? 6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan? 7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan? 8. Lors de la planification elle-même 9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique <p>Taille de l'entreprise Secteur d'activité</p>	<p>57 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non 2. Recrutement de personnel spécialisé en RH, en SIRH et stratégies RH : - développer le personnel et transfert des connaissances ; - plan stratégique RH est peu développé, l'entreprise ne possède pas de département RH formalisé. 3. Oui 4. - Les employés commencent à être au courant des enjeux et être conscients que transfert de connaissance non structuré et trop informel. 5. - Primes pour référence de recrutement - Technologie disponible. 6. Non 7. Non 8. Plan stratégique peu développé et informel. 9. Plan stratégique peu développé et informel. <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>58 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Implantation d'outils afin d'améliorer la qualité de travail des employés et améliorer la gestion des processus RH. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. Oui, il faut faire un rapport. Et ce qui a été implanté est mesuré afin de savoir si les objectifs ont été atteints. 8. Résistance au changement lorsque nous désirons implanter de nouveaux outils. 9. Même chose. <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	<p>59 -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Acquérir un système intégré de gestion des RH. Mettre à jour l'ensemble des politiques RH. Identifier les activités pouvant être faites à l'extérieur sous réserve du contrôle des données. Assurer la cohérence des pratiques RH pour nous permettre d'être identifié comme employeur de choix. 3. Oui 4. Oui 5. Oui 6. Oui 7. Oui par la performance du système qui sera mis en place. 8. Nous avons de la difficulté à faire reconnaître le rôle stratégique des RH dans l'entreprise. Perçu strictement comme un service jusqu'à date. 9. Les secteurs opérationnels n'ont pas les disponibilités requises pour nous aider puisque les affaires doivent continuer. <p>Taille de l'entreprise : 1001 à 5000 employés Secteur d'activité : Commerce de gros</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>60 -</p> <ol style="list-style-type: none"> Oui Développement de compétences pour soutenir les priorités de l'organisation; la planification de la succession; la gestion du changement. Oui Pas tous : même si les membres du comité de gestion endossent complètement, il semble que l'information ne se rend pas dans toute l'organisation. Situation budgétaire est difficile pour tous mais certains éléments du cadre de gestion RH sont considérés prioritaires. Oui <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p>61 -</p> <ol style="list-style-type: none"> Oui Développement des compétences de nos employés clés et embauche des meilleurs ressources sur le marché. S'assurer que les bons éléments sont au bon endroit. Oui Non Non Non Pour l'instant, plus ou moins. Non Oui, principalement à cause d'un manque de connaissance du marché et des compétences des employés en place dans nos autres bureaux à travers le Canada. <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>62 -</p> <ol style="list-style-type: none"> Oui Attirer et retenir les meilleurs talents. Oui Oui Oui Oui Oui Non Non <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>63 -</p> <ol style="list-style-type: none"> Oui Des nouveaux VP sont nouvellement arrivés dans le département des RH. Il est donc difficile de connaître les enjeux. Encore inconnu en ce moment. Non Non Oui <p>Taille de l'entreprise : 5001 employés et plus</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p>	<p>64 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Nous sommes au tout début et c'est en priorité pour l'année financière 2006-2007.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
<p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>65 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Rétention et formation pour le court à moyen terme (entreprise en forte expansion).</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Quelques points ont été imposés par la direction.</p> <p>9. Non.</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	<p>66 -</p> <p>1. Oui</p> <p>2. Gestion du capital humain en termes d'attraction, rétention et développement.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Oui</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>8. Oui</p> <p>9. Oui</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>67 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>68 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Hébergement et services de restauration</p>
	<p>69 -</p> <p>1. Non</p> <p>Taille de l'entreprise : 101 à 500 employés</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Le service de ressources humaines de votre entreprise a-t-il un plan stratégique?</p> <p>2. Quels sont les principaux enjeux et priorités contenus dans votre plan stratégique?</p> <p>3. Êtes-vous appuyé par la direction?</p> <p>4. Les employés sont-ils au courant des principaux enjeux stratégiques de votre service?</p> <p>5. Avez-vous le support financier pour atteindre vos objectifs?</p> <p>6. L'atteinte des objectifs est-elle validée pendant la mise en œuvre du plan?</p> <p>7. L'atteinte des objectifs est-elle validée à la fin de la période couverte par le plan?</p> <p>8. Lors de la planification elle-même</p> <p>9. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>70 -</p> <p>1. Non</p> <p>2. Pas de plan stratégique officiel, cependant plusieurs enjeux d'identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - constitution d'un réseau pour fins de recrutement car expertise requise est spécifique à l'entreprise; - élaboration de programme d'évaluation de rendement mieux adapté au profil des employés; - élaboration d'un plan de relève; - élaboration de stratégies de fidélisation de la main d'œuvre; - mise en place de stratégies de communication interne plus formelle. <p>3. s/o</p> <p>4. En partie car rencontre mensuelle avec tous les employés initiée par la présidente, cependant les enjeux ressources humaines ne font pas encore l'objet de rencontres spécifiques avec les différentes équipes.</p> <p>5. s/o</p> <p>6. Oui de façon ponctuelle; un processus plus formel est actuellement en développement.</p> <p>7. Oui et le résultat est habituellement présenté au comité exécutif. Cependant l'information se rend plus difficilement aux employés et le processus sera à revoir.</p> <p>8. La recherche et la compilation des informations sont parfois difficiles car structures de travail sont souvent matricielles.</p> <p>9. Structure matricielle donc les employés sont impliqués dans plusieurs dossiers et la charge de travail ralentit quelquefois sa mise en œuvre. Difficulté parfois de consolider les changements car entreprise en croissance et les ? sont fréquents.</p> <p>Taille de l'entreprise : Moins de 100 employés</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>

