

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

Une démarche à privilégier

1 ● Réflexion stratégique

Projection de l'entreprise dans l'avenir, généralement sur un horizon de trois ans

- À quoi voulez-vous que votre entreprise ressemble dans l'avenir?
- Quels seront les projets de croissance ou d'acquisition qui permettront d'atteindre les résultats escomptés? Quelles seront les exigences des emplois, les caractéristiques des ressources humaines et leurs aspirations générales?
- Quels types d'emplois permettront d'atteindre les objectifs stratégiques?
- Combien d'emplois de chaque type seront nécessaires? Combien faudra-t-il recruter d'employés dans chacun?
- Quelles seront les tâches et les exigences associées à chaque emploi?
- Quel est le potentiel de chaque employé actuellement en poste?

Étapes d'une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Étape 1

Étape 2

Étape 3

Étape 4

2 ● Analyse de la situation actuelle de l'entreprise

- Inventaire des ressources humaines
- Bilan des postes déjà pourvus, des postes vacants, des postes qui seront abolis et de ceux qui seront créés
- Calcul du taux de roulement

3 ● Analyse des écarts et zone de vulnérabilité

Écarts entre la situation actuelle et la situation désirée (zone de vulnérabilité : écarts difficiles à combler)

- Écarts quantitatifs : inventaire des ressources humaines, analyse du roulement, mouvements internes, etc. (chiffres à l'appui)
- Écarts qualitatifs : compétences, aspirations, performances, potentiel, etc.
- Zone de vulnérabilité : déséquilibre entre les ressources actuelles et les besoins futurs

4 ● Établissement du plan de GPRH

- Quels sont les objectifs à atteindre? Quels sont les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs?
- Qui sont les responsables? Qui est impliqué?
- Quels sont les échéances à respecter?
- Quelles seront les mesures de suivi?
- Quelles stratégies faut-il mettre en œuvre pour diminuer les écarts?

► Quelques suggestions de questions dans le cadre d'un prédiagnostic

- Connaissez-vous la moyenne d'âge de vos employés?
- Avez-vous fait un inventaire de vos emplois? Savez-vous quels sont vos postes-clés?
- Existe-t-il des stratégies de transfert de connaissances en ce qui concerne vos postes-clés?
- Y a-t-il beaucoup de roulement de personnel dans votre entreprise?
- Au cours des cinq dernières années, quelle a été la moyenne annuelle de départs (retraites, démissions, maladies, autres)?
- Avez-vous des projets d'expansion? Si oui, avez-vous la main-d'œuvre nécessaire à cette expansion?
- Est-ce que certaines lois et réglementations actuelles ou à venir peuvent entraîner la révision de certaines de vos pratiques? (normes du travail, quotas d'importations, tarifs douaniers, etc.)
- De quelle manière l'évolution technologique affecte-t-elle les activités de votre entreprise? Quel est son effet sur vos ressources humaines?

► Quelques indicateurs pouvant inciter une entreprise à investir dans une démarche de GPRH

- Taux de roulement élevé
- Augmentation du nombre de postes vacants
- Difficultés à attirer et à retenir la main-d'œuvre
- Départs plus nombreux que les embauches
- Nombre élevé d'heures supplémentaires
- Âge avancé des employés
- Disponibilité réduite de la main-d'œuvre locale ou régionale pouvant répondre aux besoins de l'entreprise
- Manque de main-d'œuvre qualifiée et compétente
- Absence de relève pour les postes-clés
- Développement accru du secteur d'activité
- Accélération du progrès technologique
- Changement organisationnel important envisagé (fusion, impartition de certaines activités, décroissance des effectifs, etc.)
- Données historiques de l'entreprise sur les départs (cinq dernières années)
- Nombre de départs à la retraite prévus dans les trois prochaines années
- Croissance soutenue des activités de l'entreprise
- Évolution constante des métiers exercés dans l'entreprise
- Réglementation future ayant des répercussions sur les ressources humaines

