

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة أبو بكر بلقايد  
UNIVERSITÉ DE TLEMCEM



*Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et de Gestion*

THÈME

*Gestion Prévisionnel l e des Empl ois et  
des Compétences en mil ieu hospital ier.  
Cas CHU - TLEMCEM*

Thèse de doctorat : *Gestion*

Présentée par :

**Mme. BENAMAR Soumia**

Sous la direction de :

**Mr. le Professeur BOUHENNA Ali**

***Membres du jury:***

Mr Abdellatif KERZABI	Professeur	Université de Tlemcen	Président
Mr. Ali BOUHANNA	Professeur	Université de Tlemcen	Encadreur
Mr. Mohammed Ahmed BELBACHIR	MCA	Université de Tlemcen	Examineur
Mr. Allal BOURAHLA	Professeur	Université de SBA	Examineur
Mr. Cherif TOUIL	MCA	Université de Mostaganem	Examineur
Mr. Habib TABTI	MCA	Université de Mascara	Examineur

**Année universitaire 2015-2016**

# Dédicaces

A mon fils,

A mes parents,

A mes frères, A ma belle sœur, A ma nièce.

# Remerciements

Cette thèse n'aurait probablement jamais vu le jour sans le soutien de nombreuses personnes. Je profite donc ici de l'occasion qui m'est faite de les remercier sincèrement.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de recherche, Monsieur le Professeur Ali BOUHANNA, pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long de ces années. Son soutien constant, sa grande disponibilité et ses précieux conseils m'ont permis de relever les défis de ce travail doctoral.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux membres du jury qui ont eu l'amabilité de porter une appréciation sur ce travail malgré leurs emplois du temps très chargés.

Ce travail doit aussi sa réalisation grâce au soutien de mes collègues et de mes étudiants à qui je voulais exprimer mes sincères remerciements.

Je voudrais également remercier Mr. MALACHE pour son indéfectible soutien.

# SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>p. 3</b>
<b>Chapitre I : La fonction ressources humaines : de la dimension administrative à la dimension stratégique.....</b>	<b>p. 27</b>
<b>Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....</b>	<b>p. 113</b>
<b>Chapitre III : L'étude empirique .....</b>	<b>p. 189</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>p. 229</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>p. 232</b>
<b>Table des Matières .....</b>	<b>p. 240</b>

## **Liste des tableaux et des figures**

Tableau 1. : Caractéristiques et structure du modèle taylorien

Tableau 2. : Théories X et Y

Tableau 3 : Théorie d'Herzberg sur la motivation au travail

Tableau 4 : Différence entre gestion du personnel et GRH

Tableau 5 : Exemples de hiérarchisation des critères de sélection

Tableau 6 : Bénéfices de la GEPEC

Figure 1 : Pyramide des besoins

Figure 2 : Les étapes du processus de recrutement

Figure 3 : Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation

Figure 4 : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes

Figure 5 : Le modèle traditionnel de la gestion prévisionnelle en ressources humaines

Figure 6 : Système cybernatique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines

Figure 7 : Méthode d'analyse des flux

Figure 8 : Modèle d'élaboration d'un répertoire d'emploi-type

Figure 9 : Plan prévisionnel

# **INTRODUCTION GENERALE**

Pour comprendre les enjeux qui concernent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut revenir à son histoire dans la sphère la plus élargie de la gestion des ressources humaines. Ce concept qui n'est pas toujours compris vu sa complexité nous renvoie à une étude approfondie.

Selon Michel **ROUSSEAU**<sup>1</sup>, « *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est née dans l'interface entre consultants spécialisés, entreprises de pointe et centres de recherches publiques, donc à la frange des administrations* ».

L'évolution des recherches menées par les entreprises industrielles furent les premiers à penser à une gestion anticipée de leurs capitaux humains. Les résultats de ces recherches vont faire apparaître la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui, relativement nouvelle puisque généralisée depuis les années 1980.

Dans l'industrie de l'après-guerre, la gestion des ressources humaines tient davantage de la gestion du personnel que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

L'administration du personnel est alors caractérisée par :

- ✓ Une forte prégnance de la gestion administrative ;
- ✓ Une rationalisation des processus de production, héritée de l'organisation taylorienne du travail ;
- ✓ Des situations individuelles traitées d'une façon quasi bureaucratique ;
- ✓ L'employé est considéré comme une dépense dont il faut minimiser ;
- ✓ La carrière, le plus souvent linéaire, se fonde essentiellement sur l'ancienneté ;
- ✓ La motivation est financière.

---

<sup>1</sup> M. Rousseau, La pratique des entreprises en matière d'anticipation des qualifications. Travail et emploi, n° 57 bis.

Jean-Pierre **BOUCHEZ**<sup>2</sup> parle de « *Yalta économique* » à propos de cette organisation économique qui reposait sur le partage des gains de production issus de la croissance et de la rationalisation du travail.

Les années 1960-1970, marquées par la sociologie des organisations, les grandes entreprises de secteur industriels, doivent confronter l'utilisation maximum de leur masse salariale, pour garantir la fiabilité de la place de chacun des travailleurs dans le processus productifs.

Ce processus, de caractéristique linéaire, implique dans son fonctionnement une utilisation optimale de ses membres. Il s'agit là d'une approche taylorienne de l'adaptation emploi-ressource ou individu.

La grande utilisation d'une main d'œuvre délaissée spécialisée, le principal objectif qu'elle veut atteindre reste d'éviter le gaspillage de temps et en force de travail, en disposant d'une manière permanente des effectifs suffisants pour garantir le fonctionnement maximum.

Le concept « *the right man at the right place at the right time* » a conduit à la concrétisation de l'introduction de la planification stratégique qui a pour principal objectif d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. Cette planification reste strictement quantitative et collectif du personnel.

Ainsi, François **CHEREL**<sup>3</sup> a proposé, en 1969, pour organiser en particulier les services du personnel, de prendre en considération les points suivants :

« -études prévisionnelles pour analyser l'impact sur le personnel  
des mutations économiques et techniques ;

-organisation pour débureaucratiser la gestion du personnel ».

---

<sup>2</sup> Jean-Pierre BOUCHEZ « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir » in Les Ressources Humaines, coordination Dimitri WEISS, Édition d'Organisation, 1999, p. 28.

<sup>3</sup> François CHEREL « Développement des politiques du personnel », Personnel, octobre 1969, n° 128, p. 28, cité par P.-P. BOUCHEZ opus cité, p. 33.



Les années 1970 ont vu la fin de trente glorieuses avec les crises pétrolières, mais également le commencement de l'internationalisation. La concurrence est devenue un phénomène mondial, les entreprises agissent dans un contexte d'incertitude et du changement permanent.

En fait, les organisations doivent, sans interruption, s'adapter à un contexte en mutation : changements technologiques, parmi lesquels l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication, ouverture des frontières, changement du contexte financier et économique.

Les organisations sont ainsi confrontées avec le besoin d'adapter leurs facteurs de production, et ainsi leur personne et ceci dans un contexte de concept de visibilité réduite. La notion de compétence fait son entrée à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, pour Xavier **BABOR**<sup>4</sup>,

*« la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas née au hasard au début des années 1980. Les restructurations, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, des marchés et des produits, l'exigence de qualité totale ont conduit les entreprises à rechercher les moyens d'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines ».*

Pendant cette période, les ressources humaines de fonction changent d'aspect, d'objectifs et d'outils, devenant riches avec une vision individualisée de la gestion de personnel. Elle tient compte de l'employé en tant que tel, ses compétences, ses conditions de la formation et ses perspectives d'évolution de carrière, de ce fait fournissant les bases de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences telle qu'elle est actuellement entendue. Un employé n'a pas nécessairement une vocation pour occuper un poste de travail, auquel il pourra réclamer pour son niveau de qualification.

---

<sup>4</sup> Xavier BABOR « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise » in Cahiers Français, n° 263, juillet-septembre 1993, p. 4.

Mais la gestion prévue et individualisée du personnel n'est pas élaborée, d'une manière systématique, à la totalité des employés de cette époque. Si la masse des salaires qualifiés qui concerne toujours généralement une gestion collective, le suivi éventuel prospectif individualisé est à la prérogative des cadres.

Si le contexte économique des années 1970-1980 a induit à repenser l'organisation des outils productifs, se sont souvent des instruments « GPEC »<sup>5</sup> qu'on a contribué à la mettre en application.

Le législateur a néanmoins contribué pour donner à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences une estimation légitime dans le monde du travail, à travers le problème des employés vieux et/ou spécifiquement soumis à des mutations.

Le rapport d'activité de l'entreprise, soumis par l'employeur aux membres du conseil de l'entreprise doit ainsi avoir des informations concernant la situation économique et financière de l'entreprise pour indiquer les actions, en particulier de prévention et de promotion que l'employeur projette de mettre en application, tenant compte des prévisions ou présentent des caractéristiques sociales ou des qualifications qui les exposent davantage aux conséquences économiques et technologiques. Il s'agit là des conditions de bonne utilisation de ses employés plus exposés, d'abord vers une étape de gestion des ressources humaines plus réussie.

L'opération du passage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de ses outils du secteur privé au secteur public n'était pas aussi simple que l'on croyait, puisque entre les deux secteurs, il y a une différence très grande. C'est pourquoi les pays développés ont tenté de réformer leurs statuts de la fonction publique en introduisant des éléments qui peuvent contribuer à faciliter l'utilisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences privée.

En outre, le contexte économique est plus contraignant pour le secteur public que le secteur privé. Ainsi, pendant les trente glorieuses, les revenus des fiscales ont augmenté en parallèle avec le taux de croissance et ont permis le développement des

---

<sup>5</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

services publics. Pendant les crises économiques du dernier quart du XXe. siècle, les administrations ont connues des difficultés financières liées, en grande partie, à la baisse des impositions aggravant les activités économiques, et se sont retrouvées dans des conditions de gestion rare à laquelle elles étaient peu accoutumées.

Le besoin de réduire, ou du moins de maîtriser, les dépenses publiques ont conduit à rechercher à la meilleure relation coût/efficacité de la démarche publique.

Appelé à diminuer des dépenses publiques, l'Etat fait le premier pas afin de se lancer dans la recherche des méthodes de gestion et de management appropriés, et c'est du rôle du secteur privé que les ministères allèrent rechercher ces outils qui leur permettraient de repenser la gestion des ressources humaines dans l'administration et d'affirmer une efficacité évidente.

L'introduction de la gestion prévisionnelle dans le secteur public est reconnu par les textes règlementaires des années 1990 qui montrent nettement le besoin d'en faire un outil contrôle de réformes de secteur public.

Cette importance donnée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est résumé dans une phrase, qui l'exige en

*« instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines seul susceptible d'assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et des politiques de gestion du personnel »<sup>6</sup>.*

C'est pourquoi les ministères de santé de quelques pays développés, comme la France, ont essayé d'introduire l'aspect de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

---

<sup>6</sup> Michel SAPIN, Préface du guide méthodologique « Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ». Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État. DGAFP, juin 2001, p. 1.

Le Centre d'Étude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ) en France a dressé un état des lieux sur la situation des emplois des services administratifs, techniques et logistiques à l'hôpital de 1986 à nos 1987.

La réflexion commence par un objectif d'assurer un appui aux établissements qui ont connu d'importants problèmes de gestion des ressources humaines. Elle obtiendra un résultat en 1991 dans l'ouvrage référence de Nicole **RAOULT**, intitulé : « Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier » ; ouvrage devenu guide destiné aux établissements hospitaliers invités à l'utiliser et à le reproduire en tant que nouvel outil.

Ainsi, Gérard **VINCENT** précise que

*« la gestion prévisionnelle est une préoccupation nationale. Elle s'inscrit dans une initiative gouvernementale qui a permis des échanges fructueux avec la fonction publique d'État. Dans les établissements hospitaliers, elle devient une nécessité impérieuse dans le cadre des projets d'établissement définis par la loi hospitalière »<sup>7</sup>.*

Cependant, la première partie des années 1990 n'a pas donné d'expériences attendues de mise en œuvre de politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les hôpitaux ; mais plus tard la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est entrée dans les milieux hospitaliers au point de devenir un vrai souci de la majorité des responsables des ressources humaines.

Le centre hospitalo-universitaire de Tlemcen, client de notre recherche, présente plusieurs avantages à notre égard. Ce centre, parmi les plus anciens des centres hospitalo-universitaires en Algérie, semblerait avoir besoin d'un grand effort de modernisation de sa gestion.

## **Justification du choix du thème :**

---

<sup>7</sup> Cité par Sapin, op. cité, page 43.

Il importe à notre avis de motiver le choix du thème (1) et de procéder à sa délimitation (2).

## **1- Motivation du thème**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (désormais GEPEC) permet au Gestionnaire des Ressources Humaines de planifier les besoins de l'entreprise en Ressources Humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité et d'y apporter les mesures correctives en élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir le personnel compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise et assurer une adéquation poste emploi. A cet égard elle est d'une importance stratégique au sein de toute entreprise (1).

Paradoxalement, nombre d'entreprises la négligent bien souvent dans la Gestion qu'elles font de leurs Ressources Humaines. Du moins elle n'est pas toujours bien appréhendée et internalisée par l'appropriation de ses outils de réalisation (2). Or de nos jours les mutations et changements dans l'environnement des entreprises aussi bien publiques que privées sont quotidiens et la concurrence devient de plus en plus âpre nécessitant du coup de nouvelles compétences et des emplois nouveaux. La GPEC se positionne comme le moyen de répondre à cet impératif pour éviter toute déconvenue dommageable à la bonne marche de l'entreprise. Il urge donc que les Managers des Ressources Humaines prennent conscience que plus aucune gestion de l'homme et des hommes en entreprise ne peut plus se faire sans une bonne Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (3).

C'est donc au regard de son importance (points 1, 2 et 3) et de la nécessité de l'intégrer dans la GRH au sein des entreprises que nous avons voulu y réfléchir pour apporter notre contribution à sa vulgarisation.

## **2- Délimitation du thème**

En intitulant le thème de notre thèse : **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en milieu hospitalier**, il s'agit beaucoup plus de montrer que la

mise en œuvre de la GPEC manque d'un véritable cadre formel qu'elle n'est mise en application. Partant, l'intention est d'identifier les différents facteurs et éléments qui ne favorisent pas une mise en œuvre véritable et intégrale de la GPEC au niveau des CHU. C'est pourquoi loin de prétendre vouloir la mettre en place et d'exposer nos connaissances théoriques en la matière, nous n'irons pas au-delà d'un diagnostic qui aura pour seul motif : ressortir les insuffisances dans la pratique de la GPEC et les causes proches de cette situation.

## **Objectifs, hypothèses et revues de littérature :**

Les objectifs que nous poursuivons ainsi que les hypothèses une fois exposées (A), nous passerons à la revue de la littérature (B).

### **A - Les objectifs et les hypothèses**

La présentation des objectifs (1) sera suivie de celle des hypothèses (2) de l'étude.

#### **1 - Objectifs**

Les objectifs sont subdivisés en objectif général (a) et en objectifs spécifiques (b).

##### **a - Objectif général**

En termes d'objectif général, il s'agira pour nous d'identifier les axes de développement pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante et adaptée au sein du CHU de Tlemcen.

C'est ainsi qu'il nous est venu tout naturellement à l'esprit la problématique de recherche suivante :

*Quels sont les axes de développement pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante et adaptée au sein du CHU de Tlemcen ?*

## **2- Les hypothèses**

Nos hypothèses de travail sont les suivantes :

- La GEPEC au service de la création et de la fidélisation des compétences ;
- La GEPEC au service du développement des compétences.

## **B - Revue de littérature**

Il est envisagé ici d'étudier la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en entreprise qui est un domaine très sensible dans la Gestion des Ressources Humaines.

Il importe, pour cela, d'opérer une approche définitionnelle de la terminologie utilisée (1) et ensuite de prendre connaissance de certaines appréciations doctrinales sur la question (2).

### **1- Clarifications terminologiques**

➤ **La gestion** : selon le Dictionnaire universel, il s'agit d'une action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité (d'une entreprise). Comme telle, la Gestion est donc l'acte fondamental qui vise à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les

Ressources Humaines actuelles, les Ressources Humaines à venir avec les besoins présents et ceux futurs. Le pilotage du personnel se situe dans ce cadre.

Mais en quoi consiste un pilotage du personnel ? Piloter le personnel c'est :

- effectuer des choix stratégiques dans le choix et les combinaisons possibles de ses ressources humaines ;
- l'affectation des hommes ;
- la gestion de leur carrière au sein de l'entreprise ;
- la politique d'emploi : choix de niveau de qualification ;
- l'appropriation d'une culture de gestion ;
- déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

En somme, il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, de réduction de l'effectif du personnel, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

La gestion appelle aussi certaines autres nécessités telles que:

- opérer des choix pour se positionner sur le marché et développer l'Entreprise ;
- trouver des Ressources Humaines et des moyens facilitant leur travail,
- organiser les ressources et contrôler les performances.

Quant à **Isabelle Calme, Jordan Hamelin, Jean-Philippe Lafontaine, Sylvie Ducroux et Fabien Gerbaud** dans leur ouvrage « Introduction à la Gestion », ils expliquent que la gestion consiste à tenir compte de l'ouverture de l'entreprise et de sa finalité, faire des choix pour répondre à la demande de l'entreprise ou de ses clients.



Ces auteurs situent la gestion dans un cadre réglementaire, c'est-à-dire que, pour avoir une bonne gestion au sein de l'entreprise, il faut que les dirigeants soient en mesure de respecter certaines normes élaborées en amont, normes qui devront gouverner tout prochain choix à opérer.

➤ **La prévision** : selon le même Dictionnaire Universel, c'est l'action de prévoir, d'anticiper sur une éventualité. La prévision consiste dans ce sens pour les entreprises à effectuer des choix en fonction de leurs besoins qu'ils soient financiers, industriels ou humains au sein de l'entreprise, dans le court, moyen et long termes selon leurs objectifs.

Selon l'ouvrage lexicque de gestion 6<sup>ème</sup> édition **Dalloz** : la prévision (ou anticipation, prophétie) est un événement qui résulte du fait même de sa prévision en faisant converger plusieurs paramètres. Toutefois il faut remarquer que la prévision reste tributaire des contingences. Partant de là nous dirons qu'est prévisionnel ce qui est prévu, pensé d'avance.

➤ **L'emploi** : Le même ouvrage lexicque de gestion donne deux (2) sens à l'emploi. Dans le sens microéconomique, l'emploi désigne à la fois l'exercice d'une activité économique et le poste de travail. On dit ainsi pour un individu qui travaille, il a un emploi ou il occupe un emploi quel que soit le statut de la personne (employeur, salarié, aide familiale). Dans le sens courant et macroéconomique, l'emploi est un élément de la conjoncture économique. De ce point de vue, le volume de l'emploi s'appréhende par les statistiques des effectifs occupés et la durée réelle du travail.

- dans le sens comptable (intéresse moins), l'emploi est une utilisation des ressources en biens et services. Dans ce cas le terme apparaît souvent au pluriel. Il correspond au débit d'un compte. Dans le bilan, les emplois correspondent à l'actif.

En Gestion des Ressources Humaines, (cf. cours de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences assuré par M. HADEHOU Nestor) l'emploi est une situation de travail qui correspond généralement à plusieurs postes de travail dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre.

➤ **La compétence** : c'est le processus qui permet à un agent en situation de professionnel de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissance, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. C'est donc la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social au regard des objectifs initialement fixés.

La compétence de l'individu, dans la plupart des cas, est indissociable de celle des personnes qui l'entourent; elle est le produit d'une synergie collective. Ainsi elle ne repose pas essentiellement sur le seul individu et ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Dans le cadre de la GPEC, les compétences sont donc traitées à deux niveaux:

- au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière...)
- au plan collectif (référentiels de compétence...).

**André BOYER**, dans son ouvrage « les compétences au cœur de l'entreprise », définit la compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur.

Or, pour que celle-ci soit durable et reproductible dans les contextes de changements qui caractérisent les organisations, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

L'auteur propose d'exploiter la déclinaison d'un « management de la confiance » à partir d'une approche globale et agrégée des compétences qui repère et met en relation autour des processus de l'entreprise, les différents niveaux d'analyse du concept de compétence, à savoir :

- le niveau individuel décliné par la compétence d'une personne (compétences individuelles) ;
- le niveau collectif représenté par les compétences issues d'un groupe (compétences collectives) ;
- le niveau organisationnel symbolisé par les compétences relatives à l'entreprise (compétences collectives).

**L'analyse de poste et le profil du poste:** l'analyse de poste est la première étape du processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regrouper en famille professionnelle. Pour opérer un regroupement en famille professionnelle des emplois, il faut :

- faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise ;

- faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

Quant au profil de poste, il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste. Deux finalités principales : pour le recrutement qu'il soit interne ou externe et pour évaluer la personne dans le poste, mesurer des écarts par rapport au profil requis. La définition du profil de poste permet de: fixer les exigences en qualifications requises: niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles. Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer. Il nécessite une rédaction détaillée et précise. Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écarts et les ajustements.

Plusieurs méthodes existent pour ce faire: entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise. La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

L'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction la plus ou moins grande a une cohérence entre ce qui est déclaré, la réalité et la difficulté à saisir l'essentiel de la fonction, de la mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois.

**Notion d'emplois types:** Comme nous l'avons dit un peu plus haut, l'emploi est un ensemble théorique des postes de travail similaire par leur contenu.

L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

**Remarque:** La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique défini dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises. Certains procédés permettent de regrouper les emplois en emplois types.

✓ **la technicité**

Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tout ordre (ex: utilisation d'appareil de mesures, dactylographie, etc.) pour faciliter l'adaptation de l'Entreprise dans un environnement concurrentiel et de se permettre de se faire une idée sur le besoin de l'entreprise en Ressources Humaines.

✓ **l'information**

On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci (ex: réception et transmission du courrier interne, organisation des fichiers clients, rédaction de rapport d'intervention, etc.). L'information est un outil d'aide à la prise des décisions.

✓ **la communication**

Sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) des titulaires de l'emploi type. La communication est le moyen d'échange entre les dirigeants et les responsables du poste pouvant faciliter le déroulement de l'information, la prise des décisions et la réalisation des objectifs.

✓ **la contribution économique**

Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

**Le Référentiel Emploi:** regroupe les activités et compétences, situe l'emploi dans son contexte. Il décrit les activités et compétences nécessaires à la réalisation des missions de l'emploi.

**Les politiques d'ajustement:** dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle consiste à coordonner et articuler les différents leviers, individuels et collectifs, de gestion des compétences de façon anticipée :

- l'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification
- la détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations
- le recrutement
- la mobilité
- la formation
- la gestion des carrières
- l'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels
- le management de l'organisation (individus, équipes, structure)

Elles ont comme but de piloter les changements pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie.

Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnel. Elles se conforment sur une démarche d'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permettent de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques Ressources Humaines. Les politiques d'ajustement sont régulièrement utiles une fois que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est mise en œuvre.

## **2-Points de vue doctrinale de la question**

Les premiers auteurs auxquels nous avons recours dans le cadre des appréciations doctrinales sur la question de la GPEC sont **BUREAU Sylvain** et **IGALENS Jacques**. Pour ces deux auteurs, l'obligation d'opérer une GPEC au sein des entreprises, redonne une nouvelle jeunesse à un ensemble de pratiques qui, bien que peu stabilisées, partagent l'ambition de permettre aux entreprises d'adapter quantitativement et qualitativement leurs Ressources Humaines à leurs besoins compte tenu des évolutions de toute nature de leur environnement.

Il apparaît de leur point de vue que, dans certains cas, notamment dans le cas d'évolution technologique majeure, la GPEC pratiquée avec ces outils traditionnels ne permet pas à l'entreprise de se doter des compétences dont elle a besoin. La raison tient à la démarche même de la GPEC qui est centrée sur l'entreprise et ignore la construction sociale des professions. Ils concluent à la nécessité de créer des passerelles entre les métiers d'une part, et de raisonner au niveau des professions, de leurs enjeux et parfois de leurs controverses d'autre part. A l'approche verticale et conservatrice de la GPEC ils proposent d'ajouter la transversalité et de tenir compte de la dynamique des professions.

**Jacques IGALENS**, cette fois associé à un autre auteur, **Alain ROGER** diront que dans un monde changeant, la connaissance du futur ne peut être qu'imparfaite, vague et incertaine. L'expérience enseigne selon eux que, l'évolution extrêmement rapide de l'environnement rend bien difficile de faire des prévisions même à un horizon limité.

En effet, les expectatives sur les événements éloignés se fondent sur des bases fragiles et incertaines; la GPEC apparaît relativement facile en période de stabilité, et lorsque le temps de la réflexion ne fait pas défaut; mais elle perd alors tout intérêt. De fait, la GPEC est justement une démarche préventive qui vise à anticiper les fluctuations au lieu de faire face à leurs conséquences « ex post ».

Dès lors, dans un environnement stable, elle n'est d'aucun attrait. Elle se pose comme un tremplin qui assure l'adaptation du volume de main-d'œuvre aux besoins de la production sans à coups brutaux et sans conséquences dramatiques pour les salariés.

Selon **Régis BIRETTE**, l'adaptation de l'entreprise face à son marché nécessite des flexibilités soit au niveau des capacités de production mises en place, soit au niveau des flux de mains d'œuvre. Elle préconise une prise en compte de la GPEC dans une logique individuelle mais aussi collective.

En ce qui est de l'approche individuelle de la question, **Régis BIRETTE** soutient qu'il ne peut y avoir un réel suivi de l'individu, employé que si l'organisation a pu, au préalable, définir des repères en son sein. Cela sous entend de ce point de vue que les besoins de l'organisation sont à privilégier par rapport à ceux de l'individu. C'est-à-dire opérer une gestion des salariés de sorte à pouvoir les adapter aux besoins de l'entreprise. Toutefois elle intègre aussi dans son analyse une autre approche dite collective. Selon cette approche il s'agit de faire la démarche inverse de celle précédente. Il s'agit ici, de faire passer, plutôt, les besoins des salariés avant ceux de l'organisation.

Aujourd'hui dans un contexte de forte concurrence et de recherche effrénée du profit par les organisations, seule la première démarche est privilégiée. Sa mise en pratique utilise des outils tels que :

- les entretiens périodiques d'activités et de production entre le supérieur hiérarchique immédiat et le salarié. L'utilisation de cet outil permet de:
  - faire le point sur les résultats de l'année écoulée et sur les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de la mission.
  - examiner les objectifs de l'année en cours et la manière d'assumer les responsabilités du poste dans le cadre de l'organisation du service.
  - rechercher en commun l'évolution personnelle souhaitée et les besoins de formation.



- faire évoluer les rapports hiérarchiques et fonctionnels.

Cet entretien sera réalisé avec un guide d'entretien qui pourra intégrer les points ci-après:

- atteinte des objectifs. Rappel des objectifs fixés, réalisation quantitative et qualitative et évocation de ceux en cours.
- responsabilités principales
- communication (attitude à communiquer avec le supérieur hiérarchique, avec les collègues et les subordonnés)
- adaptation au poste
- évolution de carrière; besoin de formation, contraintes éventuelles à la mobilité.
- mesures à prendre de commun accord avec le supérieur hiérarchique pour combler les écarts.

- Dossier de gestion. Il s'agit d'un dossier personnel et confidentiel que chaque employé devra remplir périodiquement. Il a pour but de rassembler sous une forme concise, l'essentiel des renseignements nécessaires pour la gestion prévisionnelle de l'encadrement ;

- évolution du salarié dans les deux (2) ans éventuellement au-delà.
- formation à prévoir au cours de cette période et, éventuellement, au-delà.
- réajustement éventuel du statut et/ou de la rémunération.

- Les organigrammes prévisionnels. Il s'agit sur un organigramme, de raisonner cas par cas en fonction des hypothèses de départ (généralement à la retraite) et d'établir en cascade, les successions possibles.

Abondant dans le sens de la démarche collective, **Régis BIRETTE**, dira que les analyses les plus classiques et les plus simples portent sur la moyenne d'âges, afin de mettre en évidence les manques éventuels dans telle classe d'âge. En effet, une

pyramide d'âge non équilibrée (par excès ou par défaut) peut conduire dans l'avenir à des problèmes importants :

- personnel âgé: absentéisme plus élevé, coût de la prime d'ancienneté...
- perspectives de promotion bloquées ou trop accélérée,
- départs simultanés à la retraite trop nombreux,
- opposition de génération dans certains secteurs, etc.

Aussi propose-t-elle des outils pour éviter ou pour gérer les écarts possibles.

1- Etat descriptif des effectifs à l'instant initial qui consiste à l'établissement de l'ensemble des postes différenciés hiérarchisés avec les effectifs présents dans chaque poste à l'instant  $t_0$ .

2- Un système multiplicateur qui met en exergue:

- Les démissions,
- Les décès,
- Les départs à la retraite,
- Les promotions à un poste supérieur.

**Jean-Marie PERETTI** pour sa part, après avoir passé en revue les formes de contrats de travail existant, dira qu'une entreprise à un moment donné peut avoir des effectifs excédentaires (+) ou déficitaires (-) pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+). Partant la recherche d'équilibre doit être permanente. Il situe l'un des objectifs de la GPEC dans la recherche d'équilibre selon les différentes situations qu'il a énumérées.

Il préconise pour cela une gestion qui tienne compte dans un premier temps du court terme, ensuite le moyen terme et enfin le long terme. Cette recherche d'équilibre doit être faite de manière élastique pour rester toujours collé aux différents écarts qui pourraient intervenir.

**René CASSIN** (2001-2003) lors d'un séminaire sur la promotion de la formation professionnelle apportera son appréciation sur la GPEC. Il souligne l'importance de la formation dans un processus de GPEC.

Après avoir donné un aperçu de l'apparition de la GPEC dans le temps (début des années 1980), il dira que la GPEC a fait l'objet d'une promotion de la part des organisations professionnelles d'employeurs. L'accent est désormais mis sur des pratiques plus innovantes regroupées sous le terme de gestion par les compétences. Parallèlement, le thème des compétences devient une préoccupation des partenaires sociaux. La notion de compétence est progressivement intégrée dans les négociations collectives. Les pouvoirs publics, déterminés à réformer le système de formation professionnelle, ne peuvent plus l'ignorer.

**René CASSIN** évoquera dans sa présentation un autre auteur, **Jean BOISSONNAT** qui, dit-il, estime que

*"l'évolution de l'organisation des entreprises et de la nature des métiers pose la construction des compétences individuelles et collectives comme élément central d'un nouveau mode de production et d'une croissance plus riche en emplois".*

Le débat sur les compétences dépasse très largement les limites de l'entreprise et la critique du système de formation professionnelle, limites auxquelles certains acteurs souhaitent le circonscrire. Aussi il faut retenir que la GPEC constitue aujourd'hui un domaine des Ressources Humaines qui appelle des approches complémentaires les unes que les autres pour une bonne mise en œuvre de la démarche.

Il importe surtout de garder à l'esprit que la GPEC dans son application pour être efficace doit être réalisée en tenant compte des spécificités de l'organisation qui la réalise.

En somme, il apparaît que les différents auteurs loin de se contredire se complètent et développent des points de vue presque similaires sur la question de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Afin de répondre à notre problématique et aussi pour confirmer ou affirmer nos hypothèses, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, dans le premier nous traiterons de la gestion des ressources humaines, de ses définitions, de ses théories ainsi que de ses politiques ; le deuxième sera consacré à une revue de littérature sur la GPEC. Quant au troisième, il concernera la partie empirique et l'analyse des données, notre objectif étant de montrer la nécessaire application de la GPEC.

# **Chapitre I**

**La fonction ressource humaine :**

**De la dimension administrative à  
la dimension stratégique**

## **Introduction :**

L'importance accordée par l'entreprise à la gestion des ressources humaines n'est plus une idée très neuve. Témoin de l'évolution concrète des organisations depuis plus de vingt ans, la fonction 'ressources humaines' est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise 'postindustrielle' (CITEAU, 1997 : 1).

La fonction Ressources Humaines (désormais RH) est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation (ibid, p. 27). Le concept a connu plusieurs changements et mutations qui ont contribué à lui donner l'aspect actuel.

On présentera, dans ce chapitre, un panorama des différentes approches de la fonction RH et les diverses facettes par lesquelles l'homme était regardé et dans quelles conditions il avait travaillé.

## **I – Évolution de la fonction 'Ressources Humaines'**

L'histoire de la fonction ressources humaines ne se confond pas avec celle de la pensée économique et du management tandis que la ressource humaine avait toujours été le facteur clé de la richesse sauf que l'importance accordée par les entreprises aux ressources humaines est relativement récent.

La fonction a lentement émergé dans la moitié du XXe. siècle ; elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié et devenue fonction 'RH' à la fin du siècle.

Jean **FOMBONNE** (1992) a proposé une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction. Ce même auteur souligne que l'histoire de la fonction RH est liée à l'histoire du management, de ses paradigmes et de ses méthodes<sup>8</sup>.

## **I – 1. Tracé historique de la fonction 'Ressources Humaines'**

Dans son remarquable historique de la fonction RH, J. **FOMBONNE** a décomposé<sup>9</sup> l'historique en huit périodes :

1. Les prémices (1850 à 1916)
2. L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935)
3. Une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936-1940)
4. Assistance et œuvres sociales (1940-1946)
5. Une fonction en plein essor (1947-1960)
6. L'âge adulte (1961-1970)
7. Les managers (1970-1980)
8. Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

L'évolution qui est ici décrite reste une tendance qui ne concerne pas toutes les organisations, car les pratique de la gestion des ressources humaines varieront en fonction des activités exercées par les entreprises.

A partir du retracement historique de la fonction ressources humaines proposé par J. **FOMBONNE**, on distingue quatre grandes périodes :

### **I – 1. 1. 1850 - 1914**

---

<sup>8</sup> Fombonne, J. (1992) Pour un historique de la fonction personnel, ed. Organisation, Paris, p. 46.

<sup>9</sup> Le Gall, J.-M., (2000) La GRH, ed. Que sais-Je ? France, p. 14.

Cette période était marquée par l'apparition du concept de lutte des classes que l'on considérait 'social' ; tout ce qui concernait les rapports entre les salariés et le patronat<sup>10</sup>.

Il faut noter que les premiers principes de ce que quelques décennies plus tard, on a appelé la 'GRH' sont apparus au XVIIIe. siècle qui a été marqué par une expansion économique accrue dans le domaine agricole, commercial et manufacturier accordant ainsi une forte importance aux compétences individuelles qui étaient mises en œuvre par l'artisanat (une production en petite quantité).

Les témoignages de l'existence de la fonction RH étaient rares. Cependant, à travers quelques romans, il est possible de découvrir des exemples de pratiques de GRH, tels que Les misérables de Victor HUGO, La fonction de Gaspard de La Comtesse de Ségur ou encore En famille d'Hector Malot. D'autres ont décrit des pratiques d'embauche, de licenciement, de formation, de promotion et d'œuvres sociales<sup>11</sup>.

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec les textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection (1874-1892), la durée du travail (1890-1905), la création du ministère du travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

Ce qui caractérise cette période, les premiers problèmes liés à l'accroissement de la taille des unités de production et à la déqualification de la main d'œuvre<sup>12</sup>, et après 1880 la dégradation des conditions de travail.

## **I – 1. 2. De la première guerre mondiale à 1975 : L'essor des premières écoles de management**

L'extension de l'activité économique et le passage de l'entreprise d'une unité de production familiale (c'est-à-dire en petites quantités) à des unités de production en

---

<sup>10</sup> Fombonne, op. cité. p. 46.

<sup>11</sup> Boyer, L. & Quilbey, N.E., (2003) GRH nouvelles pratiques, ed. EMS management et société, France, p. 39.

<sup>12</sup> Peretti, J.-M., (1999) Ressources Humaines, ed. Vuibert, Paris, p. 15.



grandes quantités avec l'apparition des machines (révolution industrielle) dans le processus de production : ces événements ont conditionnés un changement des mentalités. De même qu'une nouvelle modalité de contrôle plus scientifique a émergé afin de permettre de dégager des gains de productivité. Ceci représente l'objet des travaux de l'école classique.

Nous noterons ici que le taylorisme ne résume pas à lui seul ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'école classique de l'organisation, riche de bien d'autres précurseurs, mais son influence a été telle par delà même son époque et son projet qu'il en constitue bien le centre de gravité<sup>13</sup>.

### **I – 1. 2. 1. L'école classique**

L'école classique a vu naître deux grands courants : le taylorisme et le fayolisme.

#### **I – 1. 2. 1. 1. F. W. TAYLOR : l'organisation scientifique du travail**

Taylor, un simple manœuvre à la Midvale Steel se voit confier la conduite d'une tour dans un atelier de machines outils. Ses résultats le font vite remarquer et il est nommé chef d'équipe. Il gravit rapidement les échelons d'une carrière professionnelle. Il est le fondateur de l'organisation scientifique du travail. Taylor se révèle être un homme d'ordre scandalisé par le désordre du monde industriel. Il refuse le gaspillage du travail humain. Pour lui, la maladresse et l'inefficacité des actes journaliers, la mauvaise exécution des mouvements spontanés sont sources de pertes immenses.

Il pense que la prospérité ne peut venir que de la plus grande productivité possible des hommes et des machines. Il veut donc contribuer à ce que chacun, s'entraînant et se perfectionnant, puisse accomplir le travail le plus compatible avec ses aptitudes personnelles, à l'allure la plus rapide et avec l'efficacité maximale.

---

<sup>13</sup> Citeau, J.-P. op. cité, p. 2.

Taylor ne fait pas confiance au jugement individuel de l'ouvrier (qualifié). Il pense que celui-ci garde pour lui ses connaissances, qu'il ne tient pas à en faire profiter les autres, qu'il veut préserver ses 'secrets professionnels', qu'il est fainéant et nécessite une surveillance.

La planification au sens large, du travail et de son exécution, ne peuvent, selon lui, être concentrés sur les mêmes individus. Il dissocie donc les planificateurs (cols blancs) et les exécutants (cols bleus). Ainsi, naissent des bureaux des méthodes où se concentrent les ingénieurs (industrial engineers). Leurs tâches est de développer des méthodes scientifiques pour l'accomplissement des tâches, fixer les objectifs de productivité, établir des systèmes de primes de rendement, éduquer le personnel pour l'utilisation de ces méthodes de travail et la réalisation des objectifs.

Taylor en arrive à mettre en évidence quatre grands principes qui caractérisent son système de management :

A – il appartient aux membres de la direction de mettre au point la technique d'exécution de chaque élément du travail ; les ouvriers ayant seulement à perfectionner les outils et les conditions de travail. Les membres de la direction doivent donc réunir toutes les connaissances empiriques, les classer et les transformer en lois scientifiques. C'est à eux que revient la définition des conditions optimales d'exécution d'une tâche et la fixation des normes du travail ;

B – les ouvriers doivent être sélectionnés puis entraînés afin de perfectionner progressivement leurs qualités et leurs connaissances ;

C – les ouvriers doivent suivre les directives donnés sur la façon d'exécuter le travail. Taylor a la certitude que le travail doit être exécuté conformément aux règles découvertes par la direction qui a dû mettre au point les meilleures méthodes (the one best way) avec les outils les plus appropriés ;

D – dans ces conditions, la responsabilité du travail est donc vraiment partagée entre les ouvriers et les membres de la direction.

Transformant progressivement des méthodes de travail empiriques et amenant ses ouvriers, grâce à des incitations financières allant de 30 à 50 % d'augmentation des salaires, à changer leur manière de faire en accomplissant les tâches fixées pour eux, Taylor n'obtient que la production de l'atelier double.

Pendant les années de cette dure expérience, il suit des cours du soir et devient ingénieur. Devenu chef de son atelier, il le quitte, passe au bureau d'étude de la Midvale et est nommé, en 1884, ingénieur en chef. Il n'a que 28 ans.

En 1890, il quitte la Midvale Steel Cie et devient consultant en organisation scientifique.

Après plus de vingt ans de recherches et d'expérimentations, il accepte, en octobre 1911, de faire une conférence portant sur les principes du management scientifique. Le texte de son importante communication va être la matière de l'ouvrage devenu célèbre qu'il publie en 1912 sous l'intitulé suivant : « Principles of scientific management ».

Les principes du management scientifique peuvent être résumés ainsi :

- a) Utiliser la science pas les méthodes empiriques afin de déterminer la méthode la plus efficace pour réaliser le travail (one best way) ;
- b) Séparer la conception et l'exécution du travail ;
- c) Choisir l'individu le plus qualifié pour accomplir le travail (the right man for the right job) : la spécialisation ;
- d) Contrôler la productivité de l'individu ;
- e) Système de rémunération au rendement.

<i>Principe</i>	<i>Définition</i>	<i>Conséquences</i>
<b>Division horizontale du travail</b>	Spécialisation des tâches et étude des temps d'exécution ( <i>the one best way</i> )	Diminution des pertes de temps en évitant aux ouvriers de se déplacer pour réaliser plusieurs tâches et en contrôlant les temps d'exécution
<b>Division verticale du travail</b>	Distinction entre exécutants et concepteurs ( <i>the right man on the right place</i> )	Optimisation du temps de travail pour chacun
<b>Système de salaire au rendement</b>	Introduction de primes de productivité	Motivation des ouvriers
<b>Système de contrôle du travail</b>	Mise en place de contremaîtres chargés de contrôler le travail	Diminution des temps morts et des défauts de qualité

**Tableau 1. : Caractéristiques et structure du modèle Taylorien<sup>14</sup>**

Le modèle de l'organisation scientifique du travail (désormais OST) avait été inspiré de celui de l'armée et repose sur une conception mécaniste de l'organisation.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Le personnel occupe un poste qui est défini par quatre caractéristiques :

- perspective,
- procédurale,
- individuelle,

<sup>14</sup> Bernoux, P. (2005) La sociologie des organisations : initiation théorique, ed.

- stable.

La notion de poste mise en cause conserve une grande importance dans le monde de la GRH.

Dans un article intitulé « une convergence en théories de l'organisation », D. J. **Hickson** (1967) présente une liste de théoriciens (parmi eux Taylor) et décrit la structure de l'organisation taylorienne comme bureaucratique, mécanique, fermé, formaliste, routinière, spécifique, dominante, bien définie, programmée, structurée, scientifique, autoritaire, rationnelle<sup>15</sup>.

L'OST a ignorée la dimension sociale du travail : mauvaises conditions de travail, absence, de considération, conflits, absentéisme...). Ces éléments provoquent un doute sur la fiabilité du système taylorien et sa capacité à optimiser la rationalité globale de l'entreprise qui va se confirmer par les idées d'Elton Mayo.

## **I – 1. 2. 1. 2. Henri FAYOL**

Taylor aux Etats-Unis et Fayol en France : Taylor a effectué ses travaux au bas de l'échelle hiérarchique ; quant à Fayol, ce fût au sommet de l'échelle hiérarchique.

Henri Fayol est un ingénieur français, auteur de l'administration industrielle et générale<sup>16</sup>. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

Le mérite de Fayol a été de dégager de son expérience des principes simples devant favoriser l'efficience dans les entreprises grâce à la définition du rôle de chacun. Avant lui, les fonctions classiques production, approvisionnement, commerciale, finances, étaient déjà définies. Il y ajoute la fonction 'administrative' sur laquelle il focalise son attention.

Alors que les fonctions 'classiques' mettent en jeu la matière et les machines, la fonction 'administrative' n'agit que sur le personnel. Faite de tact et d'expérience, la mesure est, pour Fayol, l'une des principales qualités de l'administrateur.

---

<sup>15</sup> Mintzberg, H. (1999) Structure et dynamique des organisations, ed. Org, Paris, p. 91.

<sup>16</sup> L'ouvrage d'Henri Fayol publié en 1916.

Henri Fayol fut l'un des premiers à rationaliser et à formaliser les concepts modernes de gestion. Selon lui, il existe ( $5 + 1 = 6$ ) 6 activités principales dans l'entreprise :

Cinq activités verticales (spécifiques) :

- 1) la fonction technique de production et de transformation ;
- 2) la fonction commerciale qui comprend l'achat, la vente et l'échange ;
- 3) la fonction financière : recherche et gestion des capitaux ;
- 4) la fonction de sécurité s'appliquant aux biens et aux personnes ;
- 5) la fonction comptable : calcul de paies et des statistiques.

Une activité horizontale ou transverse :

- 6) la fonction administrative qui recouvre les tâches de direction ; elle constitue l'objet principal de ses travaux. Les dirigeants ne sont jusqu'alors préoccupés que par : commander et contrôler.

Henri Fayol souligne trois autres tâches importantes du dirigeant : prévoir, organiser, coordonner.

- Le commandement : assure la bonne marche de l'organisation et la direction des hommes y tient une place essentielle. C'est une activité qui repose à la fois sur la personnalité du dirigeant et sur sa connaissance de l'administration de l'entreprise.
- Le contrôle : consiste à vérifier l'application du programme d'action, des procédures et des ordres. Inséparable des sanctions, il fait l'objet lui-même de procédures rigoureuses.
- La prévision : doit permettre de préparer l'avenir en établissant un programme à la fois souple afin de rester adaptable aux variations et suffisamment précis pour servir de base commune et éviter toute confusion aux différents acteurs. C'est une tâche qui fait appel à la créativité autant qu'au calcul.

- L'organisation : consiste à munir l'entreprise des organes nécessaires à son fonctionnement, à définir leurs fonctions, leurs responsabilités et établir des procédures.
- La coordination : vise à relier, unir et harmoniser les efforts de tous ; principalement au travers de conférences hebdomadaires. Certains cadres de direction sont invités à y participer.

Selon Fayol, l'entreprise doit appliquer 14 principes rigoureux de management :

- 1) Division du travail (spécialisation) ;
- 2) Autorité ;
- 3) Discipline ;
- 4) Unité de commandement ;
- 5) Unité de direction ;
- 6) Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général ;
- 7) Rémunération ;
- 8) Centralisation ;
- 9) Hiérarchie ;
- 10) Ordre ;
- 11) Équité ;
- 12) Stabilité du personnel ;
- 13) Initiative ;
- 14) L'union du personnel.

*« Un talent réel est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne et pour récompenser chacun à son mérite sans réveiller des jalousies potentielles et déranger des rapports harmonieux »<sup>17</sup>.*

---

<sup>17</sup> Remila, C. Fiche de lecture d'administration industrielle et générale. Cours d'organisation et systèmes d'information. CNAM Paris, Chaîne d'organisation du travail de l'entreprise.

## **I – 1. 2. 2. L'organisation comme espace psychique (1935-1950)**

La dimension humaine a été absente de l'école classique bien qu'elle occupe une place importante et privilégiée dans l'organisation. Néanmoins, Elton **Mayo** est venu démontrer que l'organisation est un lieu où s'exprime le psychisme humain.

### **I – 1. 2. 2. 1. Elton MAYO (1880-1949)**

Elton **MAYO** compléta l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles, techniques du travail influencent la productivité en y associant des avantages pour les employés : salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi.

De ses expérimentations, il déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs.

Elton **MAYO**, un australien qui a vécu aux Etats-Unis et qui est devenu professeur de l'université d'Haward. Il a effectué son enquête qui a duré cinq ans dans les ateliers Hawthorne à la Western Electric, une usine de fabrication de téléphone.

Le travail minutieux, monotone et répétitif dans un atelier d'assemblage est confié à une main d'œuvre essentiellement féminine. Il s'effectue par des rangées de tables dans une disposition régulière.

La première idée de **MAYO** fut de constituer un groupe test qu'il plaça dans un atelier à part afin de vérifier si des conditions de travail différentes influencent la productivité. On fit varier certaines conditions matérielles du travail (éclairage, par exemple) et on enregistrait les résultats. Le groupe témoin restait dans les conditions habituelles et servait de référence.

Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité. Paradoxalement, la suppression de ces conditions améliorées ne compromettait pas la productivité qui augmentait même dans certains cas.



On rechercha les raisons de cette anomalie en menant des interviews qui conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Que l'encadrement améliore ou dégrade les conditions matérielles était secondaire, l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue. Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe **MAYO**, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de 'bonnes relations' avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité.

Ce fut la découverte des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime.

Une autre étude d'Elton **MAYO** fut menée à la demande des dirigeants de l'industrie aéronautique de Californie, inquiets du taux d'absentéisme et de la rotation du personnel dans leurs entreprises. Il apparut que les absents ou démissionnaires se trouvaient le plus souvent parmi ceux qui étaient mal intégrés à leurs collègues et parmi ceux qui avaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie. Tout comme dans l'expérience précédente, le climat dans lequel s'exerce le travail est souvent plus important que le contenu même du travail.

Elton **MAYO** conclut qu'il faut comprendre une organisation comme un « système social » dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

**MAYO** eut la conviction que les 'bonnes relations' horizontales et verticales avaient une influence capitale sur la satisfaction globale apportée par le travail et sur la productivité personnelle.

Le mouvement des relations humaines est issu, en grande partie, des travaux de **MAYO** et de ses collaborateurs.

Trois idées phares caractérisent la pensée du mouvement :

- 1- Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe. Ils recherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent en plus, pouvoir se montrer utiles, apporter une contribution manifeste. Dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise, qu'ils s'approprient.
- 2- Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle non négligeable dans la bonne marche de l'entreprise. Elle doit encourager ses subordonnées à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.
- 3- Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise d'y avoir une activité plus intense. Les travaux d'Elton **MAYO** sont le point de départ de nombreuses transformations des conditions de travail matérielles<sup>18</sup>.

### **I – 1. 2. 2. 2. Rensis LIKERT (1903-1981)**

Professeur en psychologie industrielle à l'université du Michigan, Rensis **LIKERT** conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieurs et subordonnés peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé « Le gouvernement participatif de l'entreprise ».

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception de commandement les conduit à se focaliser sur les tâches

---

<sup>18</sup> Fonbome, J. (1996) op.cité p. 96.

à accomplir ; leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle. Ils adaptent les principes de l'organisation taylorienne du travail.

Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux États-Unis. Pour autant ils relèvent que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail<sup>19</sup>.

Dans son ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises, Rensis **Likert** formalise à partir d'enquêtes de terrain quatre styles de direction dans une conception assez normative de ce que devrait être le mode de commandement idéal<sup>20</sup>.

- a) Le manager autoritaire : il ne fait aucune confiance à ses collaborateurs. Tous les aspects relationnels sont fondés sur la peur de la sanction et la récompense du travail s'il est bien fait. Il en résulte fréquemment des comportements hostiles du personnel, des problèmes relationnels individuels, un mal être au travail, voire même des conflits sociaux. Les groupes ne peuvent participer au processus de prise de décision et le pouvoir est totalement centralisé. Les organisations de type taylorienne connaissent bien ce type de management.
- b) Le manager paternaliste : il est très autoritaire comme le précédent mais il peut être plus proche de ses collaborateurs parfois, car les relations se fondent davantage sur la confiance. Ponctuellement, il peut demander à ses collaborateurs un avis mais reste malgré tout le seul maître à bord dans son service.
- c) Le manager consultatif : il consulte systématiquement ses subordonnées avant toute prise de décision. Le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué. Ce style de

---

<sup>19</sup> Plane, J.-M. Management des organisations, ed. Dunod. 2003.

<sup>20</sup> Idem.

commandement vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés, il caractérise les entreprises modernes.

- d) Le manager participatif : il ne s'agit plus ici d'une simple consultation avant toute prise de décision, mais d'une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs, ceux-ci sont véritablement associés à la prise de décision.

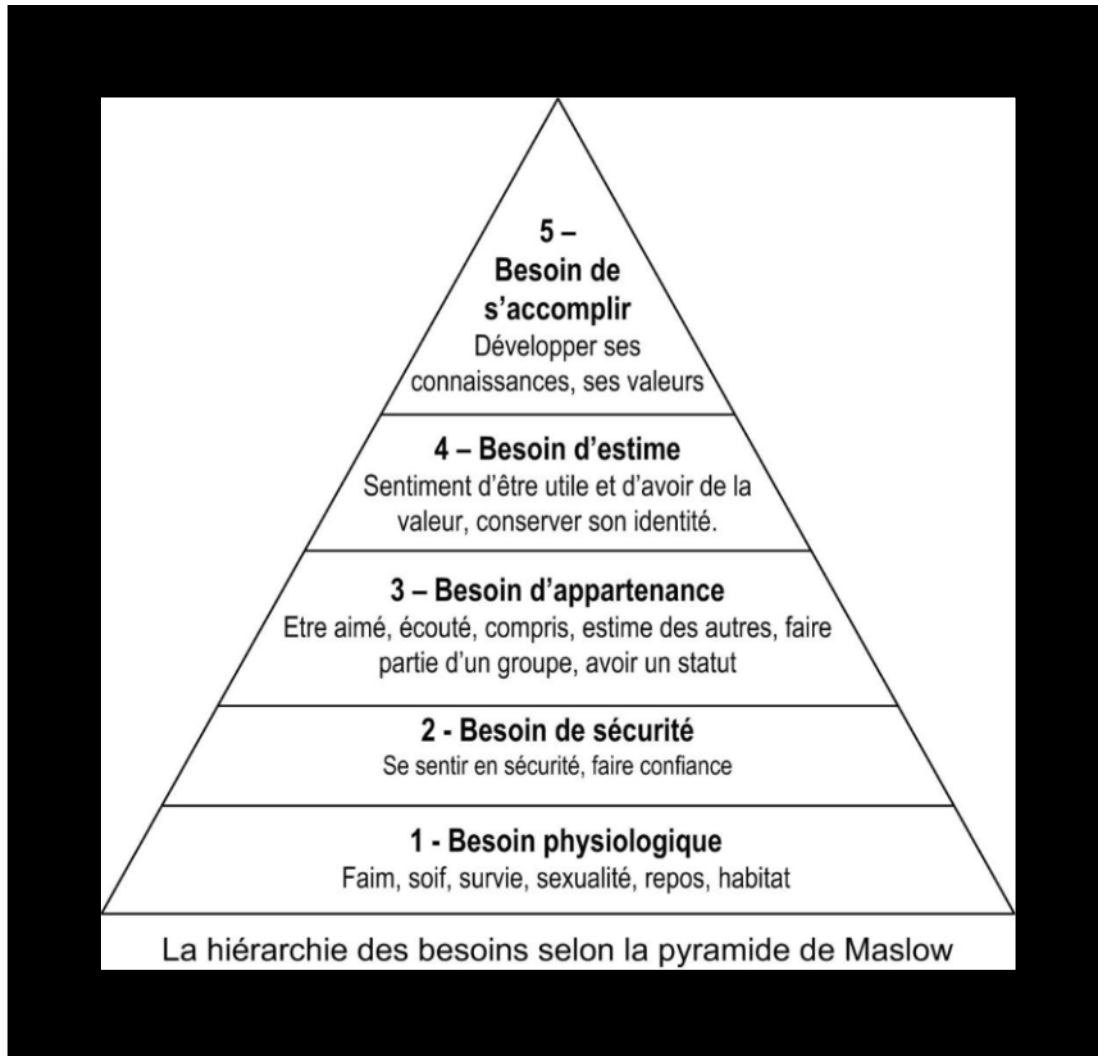
Notons que cette conception présente tout de même certaines limites car elle suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et recherchent des responsabilités ; ce qui est loin d'être évident et possible dans toutes les structures. Il apparaît toutefois que les entreprises qui adoptent ce style de management soient plus performantes. **Likert** conseille donc la mise en place du management participatif.

### **I – 1. 2. 2. 3. Abraham Maslow (1908-1970)**

Abraham **Maslow** est un psychologue célèbre considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste, connu surtout pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui souvent représentée, à tort par une pyramide des besoins.

Il est l'un des pères fondateurs de la psychologie humaniste, appelée aussi 'mouvement du potentiel humain'. A. **Maslow** a conçu une pyramide des besoins qui se compose des : besoins de base, besoin d'appartenance, de reconnaissance, d'estime, d'être aimé, d'être écouté, d'être protégé. La non satisfaction de ceux-ci entraîne, selon **Maslow**, une névrose. Tout en haut de la pyramide, il place une autre catégorie de besoins : les besoins de développement qui se traduisent par l'accomplissement de soi. Il s'agit alors de mettre en œuvre ses qualités.

Le modèle de **Maslow** repose sur l'hypothèse d'une progression, l'individu n'accède à un niveau de besoins que si le niveau inférieur est satisfait mais aussi sur l'idée que cette hiérarchie est universelle<sup>21</sup>.



**Figure 1<sup>22</sup> : pyramide des besoins**

### **I – 1. 2. 2. 4. Douglas Mc. Gregor (1906-1964)**

Douglas **Mc. Gregor** formula deux théories, issues d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants. Il postule que la manière dont une organisation est dirigée

<sup>21</sup> Meignant A. Ressources Humaines : déployer la stratégie, ed. Liaisons, Paris, 2000 :p. 230.

<sup>22</sup> Bernoux, P. (2005), op. cit. p, 50.

résulte directement des convictions de ses dirigeants sur la nature humaine et le comportement des hommes.

La théorie X formule une conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail et la théorie Y est fondée sur l'auto motivation des individus.

<b>Théorie X</b>	<b>Théorie Y</b>
<p>1) Les humains en soi détestent travailler et essayeront de l'éviter s'ils le peuvent. 2) Puisque les personnes ont une aversion au travail, ils doivent être contraints ou contrôlés par le Management et menacés pour qu'ils travaillent dur en vue d'accomplir les objectifs organisationnels 3) Les employés moyens préfèrent être dirigés, détestent les responsabilités, n'ont pas beaucoup d'ambition, et veulent la sécurité par-dessus tout.</p>	<p>1) Les humains déploient la même quantité d'efforts physique et mental dans leur travail que dans leur vie privée car le travail est pour eux aussi normal que le jeu et le reste. 2) Le contrôle et la punition ne sont pas les seuls mécanismes pour stimuler des efforts visant à réaliser les objectifs organisationnels. Les humains sont capables d'autodirection et d'autocontrôle pour atteindre des objectifs envers lesquels ils sont engagés. 3) La satisfaction professionnelle est un facteur clé d'implication et d'assurer l'engagement des employés 4) Les gens apprennent à accepter les responsabilités et à les rechercher dans des conditions appropriées. 5) Les capacités d'imagination, d'ingéniosité, de créativité pour trouver des solutions aux problèmes organisationnels sont largement distribuées dans la population. 6) Dans le contexte de la vie moderne industrialisée, le potentiel intellectuel d'un être humain moyen est partialement exploité.</p>

**Tableau 2 : théories X et Y**

**I – 1. 2. 2. 5. Théorie des motivations : Herzberg (1923-2000)**

Les travaux de Frederick **Herzberg**, psychologue et professeur de management à l'université de l'Utah, ont porté essentiellement sur la motivation de l'homme au travail.

Lui et son équipe ont demandé en 1959 à des travailleurs de pays industrialisés, capitalistes ou socialistes de raconter un moment de leur vie professionnelle où, d'une part ils ont été particulièrement mécontents dans leur travail et, d'autre part un moment où ils ont été particulièrement satisfaits.

Il a obtenu deux corps de facteurs de nature différente :

- 1) Facteurs de mécontentements ou d'hygiène ;
- 2) Facteurs de satisfaction ou de motivation.

Il conclut que les facteurs de mécontentements sont liés à l'environnement du travail alors que les facteurs de satisfaction sont propres à l'individu dans son travail ou encore que les facteurs d'hygiène aient trait à tout ce qui est de l'ordre de l'avoir et que les facteurs de motivations touchent à ce qui est de l'ordre de l'être. Il souligne que les facteurs de satisfaction sont des lubrifiants qui permettent au moteur de tourner.

<b>Facteurs d'insatisfaction</b>	<b>Facteurs de satisfaction</b>
Politique salariale	Réalisation de soi
Conditions de travail	Evolution de carrière
Salaire	Autonomie
Système de supervisions	Responsabilités
Statut	Reconnaissance
Sécurité du travail	Intérêts du travail

**Tableau 3 : théorie d'Herzberg sur la motivation au travail**

### **I – 1. 2. 3. Le néo-classique**

Développé grâce à l'apport de grands praticiens, le courant néoclassique pragmatique demeure très largement inspiré de l'école classique.

Les principes de l'école néo-classique sont :

- 1) La maximisation du profit reste le but de l'entreprise. Elle mesure l'efficacité organisationnelle ;
- 2) L'entreprise a plusieurs objectifs subordonnés ;
- 3) L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique ;
- 4) Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes.

Le courant néo-classique possède des aspects de l'école psychologique, chaque individu lutte pour sa survie, les meilleurs accèdent à des postes clés, les moins performants sont éliminés.

### **I – 1. 2. 3.1. Peter Drucker (1909-2005)**

Peter Ferdinand **Drucker** est un théoricien américain du management. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique. Il a été le conseiller de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est intéressé aux fonctions de la direction générale.

Selon lui, l'équipe de directions doit :

- 1) Déterminer clairs et réalistes en fixant la mission spécifique de l'organisation ;
- 2) Mettre en place une organisation de travail efficace, productive et satisfaisant pour le personnel ;
- 3) Prendre en considération les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise.

La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle. Les centres de profits sont :

- la recherche, le développement, le marketing.



L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchant à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.

### **I – 1. 2. 3.2. Octave Gélénier (1916-2004)**

Selon Octave **Gélénier**, un économiste français, la science des organisations doit se reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables. Le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme.

Réaliser des profits à long terme doit concorder avec une croissance à long terme. L'adaptation de l'équipe dirigeante aux mutations technologiques, managériales et temporelles est primordiale.

Les déterminants de la compétitivité, selon **Gélénier**, sont :

- 1) l'innovation permanente ;
- 2) la pression concurrentielle forte ;
- 3) la poursuite d'objectifs d'utilité sociale à l'extérieur de l'entreprise.

### **I – 1. 2. 3.3. Alfred P. Sloan (1875 - 1966)**

Alfred P. **Sloan** Jr., homme d'affaires américain, président de Général Motors pendant près de 30 ans, il en a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et aussi en appliquant quatre principes simples :

- 1) les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi ;
- 2) certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures) ;
- 3) la direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale ;
- 4) l'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps, la réponse apporté à tout problème. La condition que cela marche, c'est la coordination et la circulation horizontale des informations.

### **I – 1. 2. 3.4. Crozier & Friedberg (1970)**

Ils portent des limites des théories, des relations humaines auxquelles ils reprochent de donner une idée réductrice de l'individu qui est passif.

Ils cherchent à révéler la configuration stratégique réelle de l'organisation. Selon eux :

- 1) l'individu est un acteur libre et capable de décider. Chaque acteur a un but. Tous les acteurs sont relativement libres mais ils sont tous interdépendants, disposent d'une marge d'autonomie ;
- 2) Entre les membres de l'organisation s'établit un ensemble de relations, des règles mises au point pour répondre à des problèmes posés par le fonctionnement de l'organisation ;
- 3) L'organisation se caractérise par une multitude d'incertitudes et par leurs interactions ;
- 4) L'exécution satisfaisante des tâches de chacun dépend toujours soit d'une action, soit d'une information transmise par un autre ;
- 5) Le pouvoir de chacun et sa capacité à faire régner l'incertitude sur le fait qu'il va exécuter ou non une action ou fournir ou non l'information et s'il va le faire correctement ;
- 6) Plus l'individu sera perçu comme libre de faire ou de ne pas faire par les autres, plus il est libre et plus il peut obtenir des autres des conduites conformes à ses objectifs et plus il a donc le pouvoir ;
- 7) Il y a un lien entre autonomie et pouvoir ;
- 8) L'organisation est un réseau de pouvoirs et de négociations permanentes où chacun joue sa participation en échange de conduites conformes à ses intérêts de la part des autres acteurs ;

- 9) Les acteurs vont développer des stratégies pour élargir leur propre marge de liberté et d'arbitraire et réduire celle des autres.

L'analyse historique des différents courants et théories en matière d'organisation fait apparaître que la composante ressources humaines n'a pratiquement eu aucune influence pendant une période assez longue (1800-1916).

Après 1945, l'intérêt accordé aux ressources humaines a considérablement évolué avec l'apparition des travaux d'Elton **Mayo** et l'école des relations humaines.

Sur le plan économique, cette période était marquée par une forte croissance industrielle (les trente glorieuses : 1945-1975), qui a été, selon les résultats des chercheurs la conséquence du développement des relations humaines entre chercheurs et ouvriers<sup>23</sup>. Ces derniers se sentaient considérés individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leurs attitudes envers le travail.

Cette croissance était notamment le résultat de l'approfondissement d Taylorisme (chaîne de montage, mécanisation, l'information, contrôle direct du temps de travail, etc.). Donc la fonction 'personnel' avait émergé lors de l'apparition des premiers courants d'organisation du travail et de la dimension humaine de l'entreprise.

De 1917 à 1935 : émergence d'une fonction autonome et mixte (personnel + services généraux), elle s'est professionnalisée entre 1945 et 1975. 82% d'entreprises avaient une direction du personnel qui est chargée des missions suivantes :

- l'embauche et la qualification,
- règlementation et discipline,
- administration du personnel (motivation, formation, œuvres sociales).

La fonction ressources humaines puise ses origines dans la théorie du capital humain développée en 1960 à l'initiative des économistes Théodore **Shütz** (1961) et Gay **Becker** (1964).

*« L'être humain est considéré comme un actif ayant une valeur monétaire caractérisée par l'ensemble de ses aptitudes, ses connaissances et son savoir-faire. Comme tout capital, il doit faire*

---

<sup>23</sup> Mansencal, C., Miche, D. Théories des organisations, Académie de Versailles. p. 37.

*l'objet d'un investissement et de dépenses d'entretien qui procurent des avantages aux entreprises dans lesquelles il est employé »<sup>24</sup>.*

### **I – 1. 3. Les années de crise de 1975 à 1990**

Un changement managérial et économique avec l'apparition des technologies et de l'innovation, intérêt des compétences collectives sur lesquelles ne reposent jamais la compétitivité et le succès, selon Peter Drucker. Dès lors une instabilité des entreprises industrielles (concurrence exacerbée, crise de surproduction, etc.) qui a entraînée l'augmentation des taux de chômage.

L'apparition et le développement du secteur du service, gisement d'emploi, plus de 62 % de la population active travaille dans les services en France en 1989. Ses changements ont impliqués un changement radical de la fonction ressources humaines (modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaison avec l'informatisation, appréciation annuelle, construire un plan de formation pour le développement des compétences les exigences des nouvelles technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements, chef service personnel, directeur des affaires sociales, directeur des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et du recrutement)<sup>25</sup>.

### **I – 1. 4 De 1990 à nos jours**

Mondialisation des marchés, des transactions, de la technologie et du savoir humain avec le développement des technologies de l'information et de communication (TIC), l'entreprise est appelée à s'ouvrir vers l'extérieur ; elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain, si elle veut survivre.

Cette période était marquée par les évènements suivants :

- sur le plan économique :
  - 1) crise des nouveaux pays industrialisés (Asie) ;

---

<sup>24</sup> Mac Carthy, D. La fonction personnel, ed. Organisations, Paris, 1983, p. 65

<sup>25</sup> Barrand, J., Kittel, F., Moule, M. La fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation, ed. Dunod, Paris, 2000, p. 13-14.

- 2) la configuration du monde autour de trois puissances économiques :  
l'Amérique, l'Europe, l'Asie ;
  - 3) le développement du secteur des services et les PME ;
  - 4) le développement des TIC ;
  - 5) apparition des nouveaux modes de management, TQM, Certification ISO, excellence.
- Sur le plan des ressources humaines :
    - 1) augmentation du taux de chômage ;
    - 2) de la gestion des ressources humaines à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences ;
    - 3) l'utilisation de la technologie dans la gestion des carrières.

Les années 90 étaient marquées par l'apparition d'un nouveau mode de management intitulé le Knowledge management qui peut se traduire en français par le terme gestion des connaissances qui est un des thèmes de recherche qui se développe le plus rapidement dans le domaine des technologies de l'information.

La GRH est considérée comme une fonction transverse dans la mesure où tous les individus de l'entreprise sont concernés par ses actions. C'est la seule fonction de l'entreprise qui soit partagée, une difficulté à laquelle est soumise la fonction RH : traiter des personnes de différentes cultures et cadres de références qui rendent cette fonction très flexible dans une même organisation.

Durant ces dernières années (1980-1990), le terme gestion du personnel a cédé la place à celui de GRH, ou encore la gestion stratégique des ressources humaines (GRSH).

Pour un certain nombre d'auteurs et de praticiens, ce changement d'appellation ne correspond à aucune véritable transformation du rôle ou des pratiques de la fonction RH ; il s'agit d'un changement d'emballage ni plus ni moins, et quel que soit les modèles de la gestion des RH, ils servent tous à réaliser les objectifs de l'organisation.

Le tableau suivant représente un résumé des différences entre la gestion du personnel et la GRH.

<b>Gestion du personnel</b>	<b>G R H</b>
Centrée sur la gestion et le contrôle des subordonnés	Management d'équipe et de coopération
Ne concerne pas l'ensemble de l'encadrement	Le partage de la fonction est une priorité nécessaire pour la coordination des ressources
Orientation sur les aspects techniques	Orientation sur la culture et les aspects psycho-sociologiques de l'organisation
Les personnes au sein de l'entreprise sont des coûts à minimiser	Les personnes sont des ressources à exploiter

**Tableau 4 : Différence entre gestion du personnel et GRH**

## **II – Les missions et le fonctionnement de la fonction ‘ressources humaines’**

### **II – 1. Définition de la fonction ‘ressources humaines’ (RH)**

La fonction RH s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources des hommes. Et ce, à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Anciennement dénommée gestion du personnel, elle recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer.

Face au contexte économique et social actuel, un certain nombre de tendances de la fonction RH ont pu être identifiées. D'une part, on constate une

professionnalisation des compétences requises et une modification des modes de préparation permettant l'accès aux métiers des ressources humaines. La mobilisation et la responsabilisation de l'encadrement sont une deuxième tendance.

Les champs d'activité de la fonction ne cessent, quant à eux, de s'élargir, tandis que de nouveaux domaines d'action apparaissent (marketing social, management participatif, etc.). Face à cela, les outils de la GRH se développent avec, par exemple, l'aménagement du temps de travail, la gestion des carrières, les nouvelles pratiques de recrutement.

Enfin, on constate la formation d'une doctrine visant à diffuser une conception managériale de la fonction RH, qui dans les politiques sociales mises en œuvre doit chercher à concrétiser un équilibre difficile entre l'économique et le social et à Mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi et de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

## **II – 2. Les missions**

### **➤ Administrer efficacement :**

Cela revient à être efficace dans l'administration du personnel c'est-à-dire l'ensemble des tâches qui constituent le noyau autour duquel s'est construite et développée la fonction. La fonction RH, qui comme toute fonction de l'entreprise mobilise moyens humains et matériels, doit faire preuve d'une productivité exemplaire.

Trois éléments lui ont permis de répondre à cette exigence :

- La décentralisation de la fonction : elle consiste pour la DRH à déléguer certaines de ses tâches aux autres responsables hiérarchiques de l'entreprise de manière à ce qu'ils aient le

pouvoir de décider dans le cadre de l'équipe en matière de recrutement, de formation par exemple. Cela a entre autre contribué à diminuer les effectifs de la fonction et à augmenter le niveau de compétence et d'expertise.

- Les progrès informatiques : l'amélioration du système d'information ressources humaines (SIRH) et le développement de l'intranet qui permet une proximité plus grande avec les autres fonctions de l'entreprise avec les salariés.
- Les apports des prestataires externes qui permettent d'externaliser certaines tâches. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients externes et afin de créer plus de valeur. C'est le cas par exemple de la gestion prévisionnelle des emplois contrairement à la paie, au recrutement avec le recours sans cesse croissant à des cabinets de recrutement.

### ➤ **Développer la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

Il est donc essentiel de tenir compte de ses attentes en termes d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ils conditionnent le développement durable de l'entreprise.

### ➤ **Favoriser le changement :**

Non seulement le DRH doit encourager les comportements nouveaux plus efficaces mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies, etc.



C'est pourquoi il lui incombe de mettre en place une structure de changement et de transformation.

➤ **Mettre en œuvre la stratégie :**

Le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. En effet, il est important qu'il soit là pour présenter les conséquences de toute stratégie sur le plan humain.

## **II – 3. Les activités de la fonction RH**

Dans un premier temps, la fonction RH est étendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.). Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.

### **II – 3. 1. Le recrutement**

Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

La démarche de recrutement est un élément primordial de la politique des ressources humaines de l'entreprise.

Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une 'greffe d'organe'<sup>26</sup>. En conséquence, toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :

- l'entreprise n'aura pas bien défini ses besoins ;
- l'intégration du nouvel arrivant ne sera pas correctement réalisée ;
- le recrutement aura été décidé et réalisé en catastrophe.

## II – 3. 1. 1. Définition du recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Si l'on reprend l'étymologie du verbe 'recruter', il signifiait en 1829 « *attirer des personnes dans une association, un parti* » et en 1961 « *compléter un corps de troupe* »<sup>27</sup>. Aujourd'hui, selon **Peretti** (2008), le fait de recruter consiste à choisir une personne parmi d'autres afin de combler un besoin soit pour le remplacement d'un salarié, soit pour la création d'un nouveau poste ou pour un accroissement d'activité à long terme.

C'est l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

En réalité, le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouvelles unités de main d'œuvre. Selon le code du travail, cette activité peut être définie comme :

---

<sup>26</sup> Martory, B., Crozet, D. 'GRH, manuel de pilotage social', ed. Nathan. octobre 1999, p. 39.

<sup>27</sup> Racine, J. 'Lettres à son fils', L'école des lettres. 1997, p. 24.

*« toutes opérations entreprises dans le but se s'assurer et de procurer à autrui la main d'œuvre des personnes n'offrant pas spontanément leurs services »<sup>28</sup>.*

## **II – 3. 1. 2. Les objectifs du recrutement**

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs<sup>29</sup> visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- a) élaborer des moyens et techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articuler l'ensemble des activités de la GRH ;
- b) sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- c) augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisés.
- d) contribuer, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

## **II – 3. 1. 3. Les étapes du recrutement**

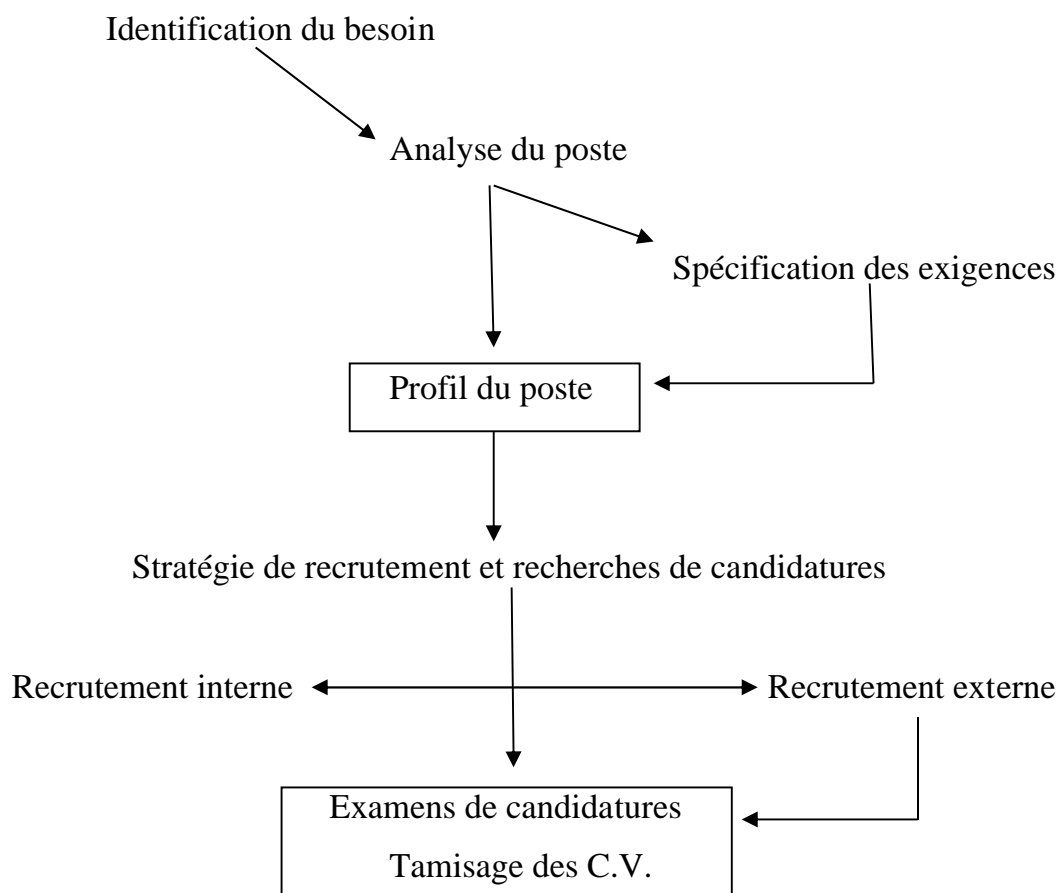
Le processus de recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Selon J.-P. **Citeau**<sup>30</sup>, le processus de recrutement se déroule selon le schéma suivant :

---

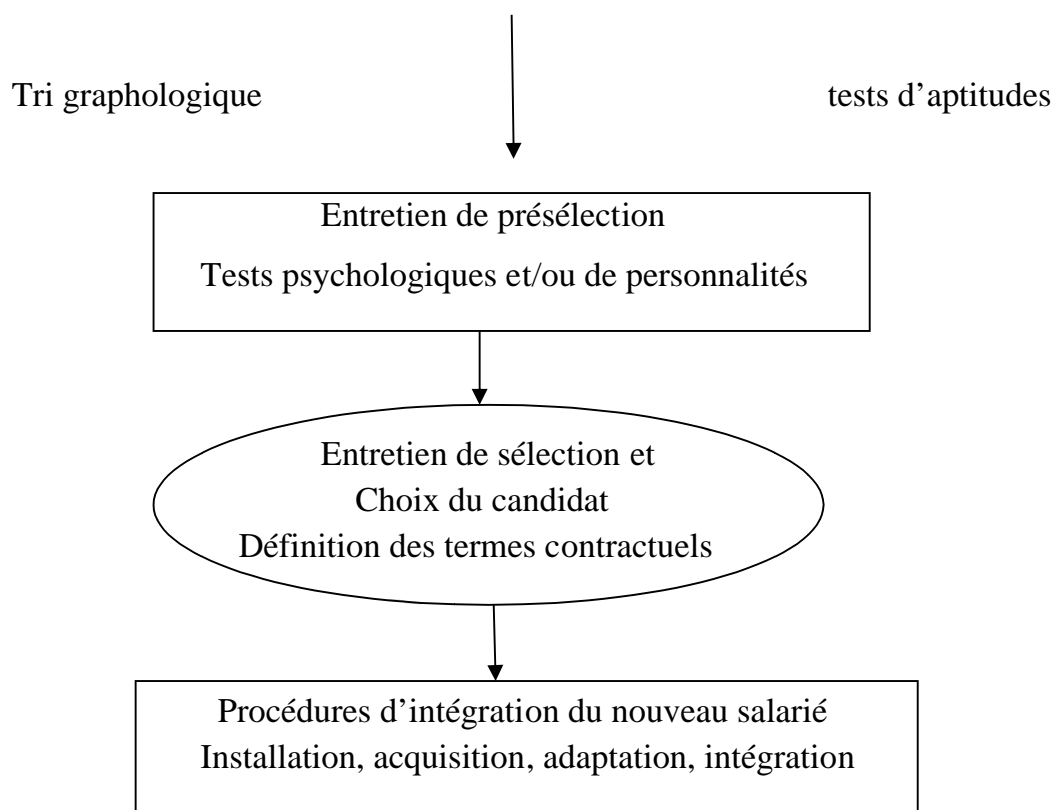
<sup>28</sup> Code du travail cité par Eppée Gambwa, Cours gestion du personnel, année académique 2005-2006, p. 17.

<sup>29</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, Chevalier, 'GRH', 2<sup>e</sup>. éditions. De Boeck Université, 2001, p. 227.



---

<sup>30</sup> Op. cité p. 64.



**Figure n° 2 : Les étapes du processus de recrutement**<sup>31</sup>

**Martory & Grozet** considèrent qu'une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de 08 étapes :

- 1) La définition du poste : cette étape n'existe pas dans le cadre de postes dits multiples c'est-à-dire qui fonctionnent déjà à l'identique dans l'unité : le poste est alors bien connu et entre dans la structure établie, les besoins sont cernés avec précision. Elle se focalise sur trois axes principaux :
  - a. La mission du poste : il s'agit de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
  - b. Les principales responsabilités : ici, on décrit ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser ;
  - c. Le positionnement dans la structure : ici, on repère les postes grâce à un organigramme et à la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses

<sup>31</sup> Op.cité, p. 64.

subordonnées, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

2) Définition du profil du candidat : à cette étape, il s'agit de décrire le candidat idéal. Les différents éléments du profil sont classés en trois catégories :

- a. **Indispensable** : un candidat qui ne présenterais pas cette caractéristique ne peut remplir le poste ;
- b. **Essentielle** : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- c. **Souhaité** : caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir la fonction.

<b>Importance du critère</b>	<b>Exemples de critères objectifs</b>	<b>Exemples de critères subjectifs</b>
Indispensable	Expériences professionnelles requises, maîtrise d'une langue étrangère.	Dynamisme, capacité de décision, intégrité, sociabilité, capacité de négociation, conviction, communication.
Souhaité	Niveau de diplôme Maîtrise d'un logiciel	Rigueur, respect des convictions.

**Tableau n° 5 : exemples de hiérarchisation des critères de sélection**<sup>32</sup>

3) Identification des sources de recrutement : les sources de recrutement qui s'offrent à l'entreprise sont multiples et variées. A elle d'opter pour celles

<sup>32</sup> Igalens, J., Roger, A., Master Ressources Humaines, ed. Eska, France, septembre 2007, p. 97.

qui offrent le plus de garanties et qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise.

4) Mise en place des moyens de recrutement : les moyens de recrutement auxquels recourt une entreprise peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

- a. Soit l'entreprise peut opérer le recrutement en faisant appel à ses propres services ;
- b. Soit elle peut confier cette tâche à un organisme extérieur.

5) Campagne de recrutement : elle a pour objectif de susciter les candidatures pour le ou les postes à pourvoir. L'élaboration d'une campagne de recrutement peut s'apparenter à celle d'une campagne de publicité : - identification des cibles, - détermination de la durée et suivi de la campagne.

6) La sélection des candidatures : c'est la phase la plus délicate au cours de laquelle la rigueur ne peut s'appuyer sur des méthodes scientifiques de choix. D'une manière générale, la sélection consiste à ne retenir que les candidats qui correspondent au profil préalablement défini qui à s'en assurer à travers des procédés objectifs.

Dans cet ordre d'idées, plusieurs procédés s'offrent à l'entreprise. Ils sont généralement mises en œuvre de façon graduée et selon le paramètre propre à l'entreprise, il s'agit de :

- L'analyse graphologique ;
- La mise en œuvre de tests ;
- La discussion de groupe ;
- L'interview ou entrevue de recrutement ;
- La méthode de simulation « assesment centre-test in basket »<sup>33</sup> ;
- La discussion d'embauche.

---

<sup>33</sup> Centre d'aptitude ou cas pratique : exercice mettant le candidat dans la situation du travail afin de mesurer ses capacités en rapport avec son futur emploi.

- 7) Décision d'embauche : c'est l'ultime phase de la sélection. Elle consiste, face à un nombre de candidats restant en lisse, à choisir celui qui occupera effectivement le poste à pourvoir. La décision d'embauche est généralement prise par les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir.
- 8) L'intégration du nouvel arrivant : cette étape est très délicate et requiert une approche systématique qui consiste, après l'accomplissement des formalités administratives d'embauche, de donner au candidat retenu une information complète sur :
  - a. L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
  - b. La description de la fonction ;
  - c. La rémunération et les programmes sociaux ;
  - d. Les différentes procédures de l'entreprise ;
  - e. Les contacts de l'environnement du poste ;
  - f. La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

## **II – 3. 2. Les principales méthodes de recrutement**

Selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le GRH doit, en accord avec le responsable opérationnel, déterminer si on utilisera le recrutement interne ou externe.

### **II – 3. 2. 1. Le recrutement interne**

D'après **Peretti** (2008), le recrutement interne est :

*« une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ».*

Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de la mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe ; c'est souvent une formalité



qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut être en changeant de service. Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspond d'avantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler.

Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable dans la mesure où cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure. De plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pour cent d'augmentation alors qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieur serait bien plus élevée.

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'entreprise sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service.

## **II – 3. 2. 2. Le recrutement externe**

Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation. Cette méthode apporte plusieurs avantages tels que l'accès à un réseau de candidats plus diversifié que l'on ne trouve pas toujours à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, recruter à l'extérieur apporte de nouvelles idées, de nouvelles techniques, un nouveau sens de créativité dans l'entreprise.

Enfin, par comparaison avec le recrutement interne, on peut s'attendre à une diminution de la friction entre les employés qui ne sont plus en compétition pour le poste offert. La méthode peut aussi impliquer une réduction des frais de formation puisque le candidat sélectionné aura déjà les qualifications requises à l'emploi.

- Les modes de recrutement externe : l'embauche externe se réalise à l'aide de différentes méthodes, telles que :
  - par petites annonces (presse, radio, T.V., etc.) ;
  - par le recours aux agences et organisation d'embauche officielles ou non ;
  - par l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation, d'un CV, par courrier ou par internet) ;
  - par les réseaux sociaux ;
  - par rencontre directe avec des candidats lors de forums organisés par des écoles ou par des groupements d'entreprises ;
  - par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent.
  
- Les prestataires de recrutement externe : le recrutement externe peut être opéré en tout ou en partie par le service interne de l'organisation. L'entreprise peut aussi faire appel à un candidat de recrutement pour lui déléguer une partie ou la totalité du processus de recrutement.
  
- Création d'un portefeuille de candidats : les méthodes de sélection examinées peuvent également être utilisées pour se créer un portefeuille de candidats qualifiés pouvant répondre à une offre d'emploi future.

## **II – 3. La formation : un facteur clé de succès dans l'entreprise**

Une enquête réalisée en 1986 par J.-M. **Peretti**<sup>34</sup> montrait que la quasi-totalité des responsables des ressources humaines considéraient que la formation allait devenir la priorité de la GRH des entreprises dans les années 90.

---

<sup>34</sup> Peretti, J.-M. cité par Citeau J.-M. dans GRH, ed. Armand Colin, 1997, p. 85.

La réalité d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette appréciation alors prospective. En 1986, le taux de participation des employeurs au financement de la formation se situait à 2,34% de la masse salariale brute des entreprises et en 1993, ce taux est passé à 3,31 %.

L'importance grandissante résulte de son rôle majeur dans le développement des compétences des salariés, de leur adaptation avec les changements technologiques et écologiques imposés par l'environnement et qui influent sur l'efficacité de l'entreprise.

Pour P. **Suet**<sup>35</sup>, avoir recours à la formation est le résultat de trois éléments :

- Augmenter l'assurance sur l'emploi,
- Acquérir de nouvelles connaissances,
- obtenir une promotion.

## **II – 4. 1. Définition de la formation**

Raymond **Vatier**, un éminent chercheur en GRH, définit la formation comme

*« l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise ».*<sup>36</sup>

La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond **Vatier**, dans la mesure où elle cerne les principales facettes de cette fonction.

---

<sup>35</sup> Suet, P. Choisir et former les hommes, ed. Chotar & Associés, 1971, p 122.

<sup>36</sup> Peretti, J.-M. op. cit.

Selon cet auteur, la formation, c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise<sup>37</sup>.

- Un premier élément de cette définition met en relief l'idée que la formation ne doit pas être un phénomène de mode réalisé à un moment précis pour copier ce qui se fait dans les entreprises, mais doit plutôt constituer, comme le suggère le même auteur « un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis »<sup>38</sup>.

- Le second élément de cette définition, renvoie à l'amélioration de la compétence des individus, compétence qui implique un apprentissage, en vue d'une modification du comportement des individus conformes à l'attente de l'entreprise et ce qu'il s'agisse de 'savoir', de 'savoir-faire' ou encore de 'savoir-être'.

Plus généralement, nous dirions que la formation concerne tout autant, les deux partenaires :

- Le travailleur : la formation lui permet d'améliorer ses connaissances et ses habiletés afin d'élever sa performance dans le poste actuel ou d'accéder à un poste supérieur, tout en utilisant mieux ses capacités.
- L'entreprise : pour l'entreprise, la formation permet de rendre possible la relève du personnel d'encadrement, ainsi que d'améliorer son efficacité globale et son fonctionnement interne sur les divers plans.

Toutefois, le concept de formation renvoie à diverses réalités. Nous retiendrons pour notre propos les grandes classifications de **Belanger**<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Vatieur, R. « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » entreprises modernes d'édition (EMI) 4<sup>e</sup>. edit 1985 Paris, p. 34.

<sup>38</sup> Vatieur, R. op cité p. 38.

<sup>39</sup> Belanger, R. Petit S. L. Bergeron, A. « Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal, Canada, 1981, pp. 137-170.

Selon cet auteur, on dispose de plusieurs concepts pour traduire la variété des actions de formation pratiquée aujourd'hui. Ainsi donc en plus des connaissances, des habiletés et des comportements reliés à l'occupation d'un emploi sur le marché du travail, la formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toute la problématique de l'éducation, autrement dit, toujours selon **Belanger**,

*« l'assimilation d'une culture réflexive permettant à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et de se situer personnellement par rapport à ces événements ».*

Pour finir, nous dirons avec L **Sekiou**, que la formation est *« un ensemble d'actions, des moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels et sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »*<sup>40</sup>.

## **II – 4. 2. Les objectifs de la formation et ses principaux avantages :**

### **II – 4. 2. 1. Les objectifs de la formation :**

La formation, une réponse à une double attente : les attentes de l'entreprise et celles du personnel :

Comme nous venons de le préciser, de nombreux auteurs présentent la formation comme une fonction dont la caractéristique est, d'une part, de répondre à un besoin ressenti par l'entreprise, en l'occurrence, avoir le personnel le mieux adapté et d'autre part, répondre à l'attente des individus en matière de formation, afin qu'ils puissent être en mesure de bien exécuter les travaux qui leur sont confiés et donc de pouvoir progresser.

- La tâche des responsables de l'entreprise va alors consister à trouver les moyens de répondre à ces deux types de besoins, tâche souvent complexes, du fait des attentes divergentes entre le personnel et l'entreprise en matière de formation.

---

<sup>40</sup> Sekiou, L. & Blondin, L. « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986, chap. 11 – 'La Formation' pp. 289-321.

- Les travailleurs attendent souvent des responsables de l'entreprise qu'elle consacre à la formation le maximum de ressources et de moyens, ce qui suppose que ces derniers sont invités à considérer l'entreprise tout autant comme une cellule économique, que comme structure de promotion sociale.

- De leur côté, ces responsables ont tendance à considérer que le seul but de la formation est de pallier une pénurie de personnel de qualification données, et en tout état de cause, toute formation ne peut être envisagée, selon eux qu'en vue de la réalisation des objectifs économiques de leur entreprise.

- Dans le premier cas, les actions de formation dans l'entreprise, oscille en réalité en fonction de la situation économique de l'entreprise ou encore de la personnalité des responsables en place.

#### **II – 4. 2. 2. La formation, une problématique générale :**

Devant le problème général de la formation, certains responsables d'entreprises considèrent que la seule attitude de l'entreprise consiste à prendre en compte, l'impérative évolution des techniques et des idées. Dans ce sens, la formation se présente comme l'instrument par excellence que possède l'entreprise pour, d'une part s'adapter à cette évolution, d'autre part, anticiper cette évolution.

Comme le fait remarquer justement Ph. **Suet**, il s'agit de considérer ces deux perspectives : premièrement, la formation comme 'moyen d'adaptation' et deuxièmement, la formation comme 'moyen d'anticipation'<sup>41</sup>.

**A - La formation, moyen d'adaptation :** permet selon l'auteur cité, de faire face au 'vieillessement des connaissances et habilité' du personnel, vieillissement provoqué par divers facteurs, dont notamment :

- Le développement technique, qui touche de nombreux postes de travail, et qui entraîne souvent la nécessité d'améliorer les moyens et techniques existants, d'où souvent la nécessité d'action de formation et

---

<sup>41</sup> Ph. Suet, 'choisir et former des hommes' ed. Hommes et techniques, 1975.

de recyclage du personnel. C'est le cas par exemple de l'introduction de l'informatique qui implique que la formation vise l'atteinte de résultats de court terme.

- L'évolution des techniques de management, sous l'effet de la concurrence. L'auteur cité donne l'exemple de l'introduction de la gestion prévisionnelle qui a provoqué une nette évolution dans la conception même de la fonction comptable c'est-à-dire qui a son rôle traditionnel 'd'enregistrement fidèle de faits passés', avec notamment la comptabilité industrielle. D'où la nécessité d'offrir au 'comptable d'hier' la possibilité de s'adapter à cette nouvelle conception de la comptabilité, grâce à une formation appropriée. Cette formation cherche donc un résultat à très court terme.

- Mais, comme nous allons le voir à présent, cette nécessité de formation rapide (à court terme) est moins impérative lorsque l'entreprise forme son personnel, non pas pour répondre à des besoins actuels, mais en prévision de l'avenir.

**B - La formation, moyen d'anticipation :** nécessité d'anticiper par la formation répond à certaines exigences particulières. L'importance du jeu des attitudes et comportements dans l'entreprise n'est plus à démontrer aujourd'hui, notamment par leurs impacts sur l'établissement du climat social dont dépend la bonne santé de l'entreprise.

- Aussi, les actions de formation destinées à répondre aux besoins d'amélioration des relations humaines apparaissent-elles indispensables pour les postes d'encadrement, et ce malgré leur efficacité lointaine et quelque peu aléatoire.

- La nécessité d'anticiper par la formation signifie aussi pour une entreprise dynamique de former à temps les personnes qui

occuperons plus tard des postes clés, et en vue de la réalisation des objectifs à long termes fixés à l'entreprise.

- La nécessité d'anticiper par la formation vise enfin à maintenir des relations humaines d'une certaine qualité. Former les différents membres du personnel, selon les mêmes principes, est un excellent moyen de parvenir à ce résultat.

- D'autre part, la formation peut améliorer les relations avec les représentants des travailleurs, et présenter un moyen de dialogue, surtout lorsqu'elle vise à offrir des connaissances nouvelles.

## **II – 4. 3. Les diverses classifications en termes d'objectifs de la formation**

### **II – 4. 3. 1. Les principaux objectifs de la formation selon L. Sekiou**

Les objectifs de la formation, selon cet auteur, doivent être définis en fonction de stratégies de l'organisation.

« Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent comptes des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables ».

Pour **Sekiou**, sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. On peut résumer les principaux objectifs d'un programme de formation selon la classification de L. **Sekiou** de la façon suivante :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;



- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer dans de nouvelles organisations ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés.

**II – 4. 3. 2. Les principaux objectifs de la formation selon Ch. VINCENT.** La classification des objectifs de la formation selon Charles **Vincent** qui distingue les principaux types de formation suivants<sup>42</sup> :

**a/** il fait d'abord une distinction entre Éducation permanente (ou continue) et Éducation des adultes :

- Par Éducation permanente (ou l'éducation), on entend toutes les actions de formation auxquelles peut participer un individu au cours de la vie. Elle constitue le principe d'organisation de toutes les activités de formation qui peuvent être développées au cours de la vie aussi bien active qu'inactive de l'individu, et qui suppose l'alternance des périodes de travail avec les périodes de formation.
- Quant à l'éducation des adultes, elle concerne plutôt les personnes qui sont déjà engagés dans une filière professionnelle ou des personnes qui ont dépassé l'âge normal de la scolarité et qui ne peuvent donc pas réintégrer, même à temps partiel, une structure d'enseignement et pour entreprendre une formation initiale.

---

<sup>42</sup> Vincent, Ch. « La formation, relais de la stratégie de l'entreprise » Les éditions d'Organisation, Paris, 1990, p. 147.

**b/** il fait ensuite une distinction entre formation professionnelle et formation des cadres :

- La formation professionnelle s'adresse plus particulièrement aux employés de bureau. Elle comprend les mesures qui visent à permettre à une personne d'acquérir les connaissances et habiletés pour exercer un métier, ou pour obtenir des qualifications de niveau supérieur.
- La formation des cadres est l'ensemble des mesures susceptibles de permettre aux cadres d'acquérir des connaissances dans divers domaines :
  - Domaines de la gestion, de l'économie, des relations humaines pour les postes de commandement, etc. Ces connaissances et habiletés sont nécessaires aux cadres pour l'accomplissement des fonctions de gestion aux divers niveaux de la hiérarchie. Elle s'adresse donc aux personnels d'encadrement du premier palier et des paliers intermédiaires et supérieurs. Selon Belanger, ces habiletés se regroupent en sous trois catégories :
    - ✓ **Des capacités de conceptualisation** : saisir une situation dans son ensemble, en identifier les variables et leurs liens d'interdépendance, imaginer des possibilités de solutions à un problème... Ces qualités sont nécessaires dans des actions de planification, d'organisation et de contrôle.
    - ✓ **Des capacités au plan des relations interpersonnelles** : s'intégrer aisément au sein d'un group de travail, exercer un style de commandement approprié aux situations concrètes.
    - ✓ **Des capacités d'ordre techniques** : bonne utilisation des techniques de gestion (planification et contrôle), méthodes rationnelles de prises de décision, etc.

**c/** enfin, une distinction entre formation académique et formation en situation de travail :

- La formation académique comprend un ensemble de programmes d'enseignement, chaque programme cherche à diffuser les connaissances nécessaires de l'exercice d'une fonction ou de plusieurs fonctions regroupées dans une catégorie. Par exemple, un programme d'enseignement en relations industrielles préparé à l'exercice de l'une ou l'autre des fonctions reliées à la

gestion des ressources humaines, à l'étude et à la solution des conflits de travail. Cette formation est sanctionnée par un diplôme.

- La formation en situation de travail est différente de la formation académique. Elle consiste à créer les conditions d'apprentissage permettant aux individus d'acquérir les connaissances et les habiletés pour répondre aux exigences concrètes et pratiques d'une fonction.

### **II – 4. 3. 3. Les principaux objectifs de la formation selon TABLOT & ELLIS**

Ces deux auteurs distinguent, en matière de formation, entre méthodes traditionnelles et méthodes nouvelles<sup>43</sup>.

Pendant longtemps, la formation a été conçue comme une extension dans l'entreprise du processus d'enseignement. L'apprentissage était perçu aussi bien dans l'industrie que dans les organismes de formation, comme quelque chose qui devait nécessairement se réaliser hors de l'entreprise.

La principale préoccupation portait essentiellement sur les moyens pour dégager du temps libre pour la formation en dehors du travail. Or, en dehors de quelques cas particuliers (ex. manque de connaissance), le recours à une formation en dehors des conditions de travail n'est pas nécessairement concluant.

Ce changement d'orientation traduit un changement dans la perception de la formation qui se définit désormais comme le passage obligé pour contribuer à la résolution de problèmes d'organisation beaucoup plus étendus qu'auparavant.

Ce changement est la conséquence d'une évolution dans la nature des problèmes qui nécessitent une prise en charge par le biais de la formation ; ce qui suppose une nette distinction entre les problèmes traditionnels et les problèmes nouveaux que pose l'avenir, comme nous allons le voir à présent.

**a/ l'appréhension de la formation sous l'angle de problèmes traditionnels :**

Pendant longtemps, on attendait de la formation qu'elle apporte une réponse à quatre principaux types de problèmes : le manque de connaissances, la préparation à

---

<sup>43</sup> Tablot, J.-R., Ellis, C.D., « La formation dans l'entreprise » Entreprise moderne d'édition, Paris, 1982, pp. 9-13.

une promotion, l'adaptation à des structures nouvelles d'organisation, un rendement insuffisant.

- ✓ **Comblé un manque de connaissances :** la situation classique se caractérise par la prise en charge d'un manque de connaissances et fait appel aux méthodes traditionnelles d'enseignement pour lequel il est facile d'organiser une formation en dehors du travail. Toutefois, malgré leur importance permanente, de telles méthodes ne doivent pas conditionner de façon excessive l'approche totale de la formation qui doit tenir compte d'autres problèmes.
- ✓ **Préparer le personnel à une promotion :** ce type de formation reste également un objectif essentiel de l'entreprise. Répondant au départ à un manque de connaissances, on se rend de plus en plus compte que l'expérience dans le travail est un facteur davantage déterminant dans ce domaine. On en vient dès lors à chercher à modifier certaines conceptions traditionnelles, comme par exemple les systèmes de rotations dans les fonctions.
- ✓ **Adapter les attitudes et comportements du personnel à de nouvelles structures d'organisations :** les changements dans l'entreprise représentent depuis longtemps une des préoccupations constantes du responsable de formation dans l'entreprise. Beaucoup d'auteurs considèrent en effet que les actions de réorganisation et de formation sont étroitement liées. Mais, il semble que l'on ait cherché davantage à travers la formation, à répondre aux conséquences du changement qu'à se préoccuper d'influencer le processus du changement lui-même. Autrement dit, pendant longtemps, on a considéré séparément les changements de structure de l'entreprise et les changements requis chez les individus, et de ce fait, on débouchait souvent sur une inefficacité des efforts de formation mis en œuvre.
- ✓ **Améliorer les rendements individuels :** la formation doit objectivement contribuer à améliorer les capacités, les connaissances et les compétences en rapport avec les responsabilités individuelles. C'est donc essentiellement une question de recyclage. Mais, là encore, les responsables de la formation ont peu cherché à adapter les individus qui visent uniquement l'adaptation à une organisation nouvelle. Il s'agit pour le responsable de la formation d'analyser

plus sérieusement les problèmes fondamentaux d'organisation qui se posent à l'entreprise que de chercher à mettre en œuvre une formation de pure routine, correspondant à des problèmes traditionnels.

#### **b/ L'appréhension de la formation sous l'angle des problèmes nouveaux**

Si beaucoup de techniques de formation resteront sans doute les mêmes, il n'en sera certainement pas de même des objectifs nouveaux qui posent de nouvelles exigences en matière de prise en charge. Autrement dit, il faudra compter davantage sur la formation comme moyen de solutionner des problèmes beaucoup plus complexes, prenant en charge à la fois l'efficacité de l'entreprise et l'efficacité individuelle.

- ✓ L'intégration des efforts de direction est un problème qui préoccupe de plus en plus de responsable. Beaucoup de pratiques de direction et de structures d'organisation n'ont pas particulièrement favorisé l'utilisation efficace des ressources humaines, ni la meilleure intégration des efforts. La formation sur ce plan exige des changements profonds dans les approches.
- ✓ La mise en évidence des objectifs individuels et des rapports qu'ils entretiennent avec les objectifs de direction, constitue un nouveau problème d'organisation, directement lié à l'approfondissement de l'apprentissage et à l'orientation donnée au groupe tout entier.
- ✓ Le développement de nouvelles manières de penser, vise à contrecarrer la tendance d'un type de formation qui insiste sur l'assimilation des connaissances admises et qui donc tend à étouffer de nouvelles manières de penser et de nouvelles attitudes.

En clair, la formation doit s'éloigner des conceptions courantes et privilégier une nouvelle orientation de l'effort de formation vers la recherche de technique qui influence les problèmes fondamentaux de direction et d'organisation.

Une telle conception modifie complètement le point de départ pour les responsables de la formation. Il n'est plus un enseignant dans l'industrie. Il utilise des

techniques pédagogiques, mais sa véritable compétence consiste à les traduire en pratique d'entreprise.

Enfin, est-il nécessaire de rappeler que les buts recherchés par la formation sont multiples et ne se limitent pas à la seule promotion qui n'est que des conséquences de cette formation.

### c/ Les avantages de la formation pour l'organisation et l'individu<sup>44</sup>

1/ Les avantages de la formation pour l'entreprise : comme l'indique le rapport **Werther Davis & Gosselin**, les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. On peut les énumérer comme suit :

- elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit ;
- elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation ;
- elle améliore le climat organisationnel ;
- elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation ;
- elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation ;
- elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ;
- elle améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes ;
- elle aide au développement organisationnel ;
- elle fait acquérir des connaissances ;
- elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes ;
- elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles ;
- elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation ;
- elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes ;
- elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur ;

---

<sup>44</sup> Nous nous sommes largement inspirés des résultats des travaux des auteurs W.B. Werther, K. Davis & H. Lee Gosselin : « La gestion des ressources humaines » 2<sup>e</sup>. édition McGraw-Hill éditeurs Montréal ? 1992 (ch. 10 pp. 295-322).

- elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces ;
- elle améliore la productivité ou la qualité du travail ;
- elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs dont ceux de la production du personnel, de l'administration ;
- elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé ;
- elle améliore les relations patronales-ouvriers ;
- elle élimine les pratiques et comportements nuisibles, comme cacher les outils ;
- elle crée un climat permettant la croissance et la communication ;
- elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation ;
- elle aide le personnel à s'adapter aux changements ;
- elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

## 2/ Les avantages de la formation pour l'individu :

Quand on situe la formation dans la perspective de l'individu, on peut dire qu'elle présente pour lui divers avantages :

- elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement ;
- par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées ;
- encourage le développement personnel et la confiance en soi ;
- aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits ;
- fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes ;

- améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu ;
- permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions
- satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation ;
- offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelles et de maîtrise de son avenir ;
- développe un sentiment de croissance par l'apprentissage ;
- aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter ;
- aide à éliminer leurs peurs associées à des tâches nouvelles.

### 3/ Les avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles :

Les avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intra-groupes, et sur l'établissement des politiques sont également nombreux.

On peut dire notamment que la formation :

- améliore la communication des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus ;
- génère de l'information sur les programmes d'équité en emploi ou l'égalité des chances. Génère de l'information sur les lois et règlements gouvernementaux et sur les politiques administratives ;
- améliore les habiletés ;
- assure la viabilité des politiques organisationnelles, des règlements et des procédures ;
- améliore le climat organisationnel ;
- développe la cohésion au sein des groupes ;
- crée un bon climat pour l'apprentissage, la croissance et la coordination ;
- fait de l'organisation un endroit où il fait bon vivre et travailler.

### 4/ Les besoins de formation aujourd'hui :



D'après toutes les études faites sur les grandes tendances, on peut déduire l'émergence de trois besoins différents de formation et de développement des compétences.

Tout d'abord, il y a besoin d'un palliatif au processus d'exclusion du système scolaire et de l'emploi, qui fait l'objet des politiques publiques d'insertion, « l'école de la seconde chance », de requalification, etc., traité par des organismes publics où relèvent de l'économie sociale.

Ensuite, un besoin de « formation tout au long de la vie »<sup>45</sup>, liés à la fois au développement des capacités d'auto-direction des individus et aux nouvelles exigences du travail. Ce besoin fait l'objet de demandes différentes de la part de deux types distincts de 'clients' : les individus et les entreprises. En regard, plusieurs réponses sont proposées, soit par les institutions éducatives, soit par le marché, qui tend à devenir de plus en plus international. Les formes de réponses correspondent à des demandes qui s'expriment à des moments différents de la vie des individus et des organisations.

Selon les caractéristiques de la période de leur vie qu'ils sont en train de vivre, les individus vont privilégier soit une offre qualifiante s'ils sont en période de 'rupture', soit une offre assurant un double continuum 'information-formation-travail' ; dans le cas contraire, l'offre 'hautes écoles', organismes délivrant des titres reconnus. La concurrence peut s'accroître entre les organismes, du fait du développement de leur offre de formation à distance et de l'élargissement de leur zone de chalandise<sup>46</sup> qui en résulte.

De la même manière, les entreprises vont privilégier une offre assurant ce même continuum, c'est-à-dire le développement des compétences en périodes de stabilité, et une offre leur permettant d'affronter le changement dans les périodes turbulentes.

L'offre permettant d'affronter le changement en entreprise est celle proposée par les organismes de conseil. La concurrence se développe sur un double plan : d'un

---

<sup>45</sup> Une étude récente Eurobaromètre, menée auprès de plus de 18000 personnes, confirma la sensibilisation d'une grande majorité d'adultes européens à cette problématique. (cf. CEDEFOP, 2003). Life long learning : citizen's views. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg.

<sup>46</sup> Chalandize : zone de chalandise, zone d'attraction commerciale (zone de chalandise d'un magasin).

côté, entre les grands organismes de conseil multinationaux, de l'autre côté entre ces organismes et des organismes locaux positionnés sur des niches des marchés.

- L'offre privilégiée en période de stabilité, que ce soit par les individus ou par les entreprises, est celle qui permet le développement et le maintien de 'l'employabilité'<sup>47</sup>;
- En France, cette offre est encore aujourd'hui majoritairement achetée par les entreprises, mais louant leurs services aux entreprises.

L'accord national interprofessionnel qui vient d'être signé en France introduit le droit individuel à la formation. La loi D.I.F., dernièrement entrée en vigueur (janvier 2005) présente une opportunité pour le développement des compétences, favorisant ainsi des achats de formation promotionnelle ou qualifiante pour les salariés. Dans les pays anglo-saxons la tendance est partagée différemment. Le maintien ou le développement des aptitudes générales et des compétences transversales relève de l'individu, celui de l'adaptation au poste de l'entreprise.

## **II – 4. 4. Le plan de formation dans l'entreprise**

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation de l'entreprise.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

---

<sup>47</sup> Employabilité : niveau de capacité d'une personne lui permettant d'occuper un emploi.

**Supports**

**Etapes**

**Acteurs impliqués**

Enquêtes, GPEC,  
Plan pluri-annuel

Recensement des besoins  
de formation selon  
différentes procédures

Hiérarchie, personnel  
DRH, DG  
Service Formation

Définition des priorités  
Axes de développement  
Cadre budgétaire

DRH, DG  
Service Formation

Démarche qualité

Définition des cahiers  
de charge par actions

Hiérarchie, personnel  
Service Formation

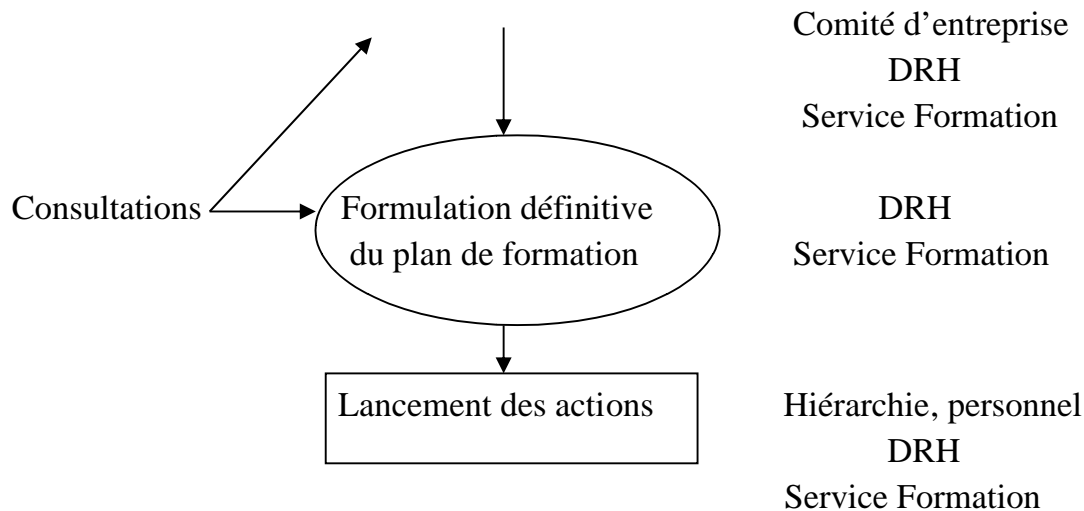
Evaluation des  
actions antérieures

Identification de l'offre  
Montage des actions  
Définition des moyens

Service Formation

Projet de Plan Formation

Hiérarchie



**Figure n° 3 : Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation**

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- ✓ les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks) ;
- ✓ les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- ✓ les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;
- ✓ le budget et les affectations budgétaires ;
- ✓ les modalités d'évaluation.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées lorsque la structure le permettra par un responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines. On peut en distinguer trois grandes étapes : l'identification, la définition du plan et son exécution<sup>48</sup>.

### **1. L'identification et l'analyse des besoins :**

<sup>48</sup> J.-P. Citeau, p. 90.

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrière. Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements afin de prendre des mesures de formation qui paraîtront appropriées. Les besoins apparaissent à trois niveaux :

- a- Le niveau institutionnel : qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources ;
- b- Le niveau sectoriel : qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail ;
- c- Le niveau individuel : qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise concernés par ces trois niveaux en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

Le recensement des besoins au niveau institutionnel dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des RH disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de GPEC.

Au niveau sectoriel, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable de formation pour identifier ses propres besoins résultants de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail va constituer un préalable.

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes individuelles, parfois structurées encore à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel.

Le développement des méthodes d'appréciation du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins individuels et

surtout d'opérer les rapprochements indispensables entre les aspirations des salariés et les opportunités de carrière.

Cet inventaire des besoins va constituer la matière première à partir de laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

Cette ébauche suppose deux impératifs. La prise en compte des priorités définies par la direction générale et/ou la direction des RH dans le cadre de son projet et les modalités éventuelles d'une GPEC et de la validation des besoins et surtout leur traduction en termes de formation.

## **2. La définition du plan de formation :**

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définies, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation.

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

- ✓ La formation interne : est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec un équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobiliser ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garanti « l'esprit maison ». Elle ne garantit pas toujours, par contre, la rigueur et l'efficacité pédagogiques de l'action et la perspective critique des stagiaires.
- ✓ La formation externe : est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises

ont le choix entre deux formules : la formule interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprise lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte ou bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande. Chacune de ces formules présente des avantages et des inconvénients. Le développement des formations 'intra' est sans doute justifié par l'excellente adaptation de la formation aux exigences spécifiques de l'entreprise. Dans l'un et dans l'autre cas, le responsable de la formation devra sélectionner le ou les prestataires –au sein d'une offre devenue aujourd'hui considérable et confuses – capables de lui fournir les programmes et les itinéraires pédagogiques les mieux adaptés aux objectifs et aux populations de l'entreprise. Dans le cas d'actions de formation lourdes, les entreprises ont recours à de véritables appels d'offre afin de trouver l'organisme de formation adéquat.

Les actions et les formateurs étant parfaitement identifiés, le plan de formation va pouvoir être formalisé dans un document qui sera présenté aux différents partenaires impliqués dans le processus de formation et au comité d'entreprise qui, conformément aux obligations légales, doit être consulté, discuté et amendé ; ce document va servir de référentiel pour l'exécution et l'évaluation de la formation de l'entreprise.

### **3. L'exécution et l'évaluation du plan de formation**

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi et/ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le

déclenchement et le suivi des actions (convocations, conventions de stage, dossier de prise en charge, déplacements et hébergement des stagiaires, etc.).

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation, on trouvera des données relatives :

- ✓ aux dépenses de formation et leur traduction en pourcentage de la masse salariale,
- ✓ à la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation,
- ✓ au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie du personnel,
- ✓ au nombre d'heures de formation ainsi que leur répartition par nature et type d'actions,
- ✓ au coût des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires,
- ✓ au coût moyen de 'l'heure stagiaire'.

Ces données quantitatives, qui témoignent de la réalité de l'effort de formation de l'entreprise, ne suffisent pas cependant à relater l'effet-formation dans l'entreprise et en particulier à renseigner sur ses performances. En effet, la disparité des budgets-formation pour des résultats parfois comparables montre que le lien n'est pas évident entre le montant des dépenses engagées au titre de la formation continue et l'efficacité de l'entreprise.

Si « l'investissement formation » veut être autre chose qu'une simple métaphore, il faut bien que les responsables établissent des dispositifs pour évaluer concrètement l'effet-formation et mesurer le retour sur investissement.

L'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation. Elle consiste à vérifier, souvent à partir d'un questionnaire de satisfaction des stagiaires, si le stage a bien été conforme aux différentes attentes ; et parfois à l'aide d'un système de validation des acquis, si celui-ci a bien permis d'atteindre les



objectifs pédagogiques fixés. Ce type d'évaluation ne peut donc rendre compte de l'investissement.

L'évaluation de la formation pose un tout autre problème. Il s'agit de savoir si le salarié pourra transformer effectivement les connaissances acquises dans son travail et si ce transfert se traduira par une amélioration réelle de sa performance dans un rapport qui puisse justifier l'investissement initial.

Pour Alain **Meignant**<sup>49</sup>, l'évaluation de la formation doit s'articuler autour de trois idées de base :

- ❖ le responsable formation doit tout d'abord distinguer trois niveaux de l'évaluation : celui de l'acquisition effective des connaissances et de savoir-faire nouveaux pendant le stage, celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et enfin celui de l'appréciation de ce transfert sur les performances de l'entreprise ;
- ❖ la formation n'étant pas un ensemble homogène, on ne peut l'évaluer que par une approche segmentée autour de catégories de problèmes. Par exemple, à court terme, on peut évaluer les effets de perfectionnements individuels dans le poste ; à moyen terme, on peut évaluer l'impact réel de ces actions sur la préparation à des métiers nouveaux ; à long terme, s'évalueront les effets d'actions visant à modifier la culture d'entreprise ou l'adaptation du personnel.
- ❖ L'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces afin de contrôler en permanence sa politique de formation. C'est le rôle que l'on peut attribuer à un audit de formation.

Développer et rationaliser l'évaluation du système-formation de l'entreprise pour saisir plus concrètement les diverses retombées de la formation, est une tâche nécessaire, mais qui ne doit pas donner trop d'illusions sur la possibilité d'aboutir à une mesure précise de l'apport contributif de la formation à l'efficacité globale de l'organisation.

---

<sup>49</sup> Meignant, A. « Rentabiliser l'investissement-formation : vrais ou faux problèmes » in Revue Personnel, n° 304, mai 1989.

## **II - 5. La rémunération**

La rémunération aujourd'hui devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre organisation. Elle permet ainsi à l'organisation de répondre aux missions de base de la fonction RH et d'atteindre ses objectifs.

Les gestionnaires sont donc amenés à innover en matière de rémunération pour déterminer la rétribution globale des RH. En effet, la rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation et de fixer leur rétribution monétaire et non monétaire directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

Si la rémunération directe est le salaire de base plus la rémunération basée sur le rendement, dite variable, la rémunération indirecte renvoie aux avantages sociaux tant privés que publics ainsi qu'aux divers programmes de reconnaissance de la performance et des privilèges offerts aux employés.

La rémunération globale représente ainsi la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

Mais la rémunération n'est qu'une partie de l'équation contribution/rétribution entre le salarié et l'entreprise. En effet, la rétribution regroupe divers modes de rémunération gratifications et avantages matériels et non matériels. Selon les périodes et les contextes mais aussi les valeurs qui prédominent, les formes de rétribution sont plus ou moins prioritaires pour les salariés notamment.

Aujourd'hui, la rémunération matérielle, l'individualisation et l'importance que prend la rémunération variable dans le système de rémunération semblent résumer les pratiques qui ont tendance à se généraliser.

En parallèle de l'individualisation accrue, l'équité autant interne qu'externe devient cruciale pour les entreprises. Il s'agit d'un équilibre complexe puisqu'il intègre des notions aussi disparates que la réalité du marché, les pratiques en matière de rémunération et le sentiment d'équité qu'éprouve le salarié au sein de son entreprise mais en comparaison avec les autres entreprises.

C'est donc à partir de la pratique de l'entreprise, de la branche ou secteur d'activité et du marché en dernier lieu qu'une grille des classifications peut jouer un rôle d'harmonisation et d'ajustement des salaires et répondre à l'exigence et enjeu de l'équité.

## **II - 5. 1. Définitions et concepts généraux**

La rémunération est l'ensemble des rétributions par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie.

Juristes, économistes, ou encore gestionnaires, sont à l'origine de classifications répondant à des besoins spécifiques.

➤ **Classification juridique** : une vision juridique influence la première définition : « la rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie. » En termes de contenu, cette première définition divise le salaire en deux, l'une est directement versé en numéraire, l'autre est versée indirectement sous forme d'avantages divers. Ainsi, elle différencie la rémunération directe de la rémunération indirecte. L'ensemble des éléments directs et indirects constituent ce que l'on appelle la rémunération globale. Le besoin de classer les éléments de la rémunération est nécessaire pour les juristes vis-à-vis des réglementations élaborées en droit fiscal et droit de travail. Elle comporte :

- Le salaire de base : il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail et les sources complémentaires (accord, entreprises, conventions collectives...). Il est la contrepartie directe du travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).

- Les accessoires de salaire : ils comprennent les avantages en nature et les frais professionnels inhérents au travail. Les avantages en nature regroupent les produits, les services, les cadeaux proposés gratuitement ou à un prix modéré. Certains sont généralisés à l'ensemble du personnel, d'autres peuvent être réservés à une catégorie de salariés.
- Les compléments de salaire : ils comprennent les gratifications, dites bénévoles qui sont accordées par l'employeur en fonction de son appréciation de l'employé, il s'agit de libéralité. Lorsque ces gratifications sont contractuelles, elles ont le caractère du salaire et sont obligatoirement versées.

➤ **Classification économique** : l'objectif des économistes est de connaître le montant et la composition des ressources financières de la population. Une étude réalisée par l'INSEE aboutit à une classification en sept catégories :

- Les salaires : salaire direct en espèces et primes non mensuelles.
- Les compléments de salaire : la participation, les autres compléments de rémunération directe en espèces (primes de transport, suppléments familiaux, ...) les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires facultatives.

➤ **Classification en GRH** :

- Vision stratégique :

- Distinction entre rétributions intrinsèques et extrinsèques.
- Les reconnaissances intrinsèques sont attachées au contenu même de l'emploi occupé. Elles se composent essentiellement des avantages carrières (avancement), du statut social et de l'intérêt du travail.
- Les rétributions extrinsèques se rapportent par contre aux éléments de salaire traditionnels et se décomposent en huit catégories :
  - La rémunération fixe = salaire + primes fixes + complément de salaire fixe.
  - La rémunération du mérite individuel = primes et bonus individuels.

- La rémunération du mérite collectif = primes et bonus collectifs (à l'exclusion des formules de partage du résultat global).
- Le partage du profit = intéressement.
- La participation au capital = actionnariat.
- Les avantages en nature et aides diverses = voitures, logements, loisirs.
- Les compléments retraite.
- La prévoyance = mutuelle + assurances.

- Vision de la politique de rémunération

Elle est traduite par la pyramide des rémunérations de Priouret. Elle comprend :

- La rémunération directe : SDB, primes fixes et variables.
- Les périphériques officiels = intéressement, participation financière.
- Les périphériques rapprochés = frais de déplacement...
- Les périphériques éloignés = complément de retraite, de prévoyance familiale, maison de retraite...

- Vision de la politique RH

Elle propose une classification sommaire en trois catégories :

- Une partie fixe : elle rémunère la fonction remplie et la compétence avec laquelle elle est exercée selon les principes d'équité et de compétitivité par rapport aux marchés extérieurs.
- Une partie variable : elle est liée à la réalisation d'objectifs individuels ou collectifs selon les principes de la motivation du salarié et de sa responsabilisation.
- Une couverture sociale : elle libère les salariés de préoccupations d'ordre familial liées à des risques personnels (décès, maladie, ...) ou concernant leur retraite.

## **II - 5. 2. Politique et système de rémunération**

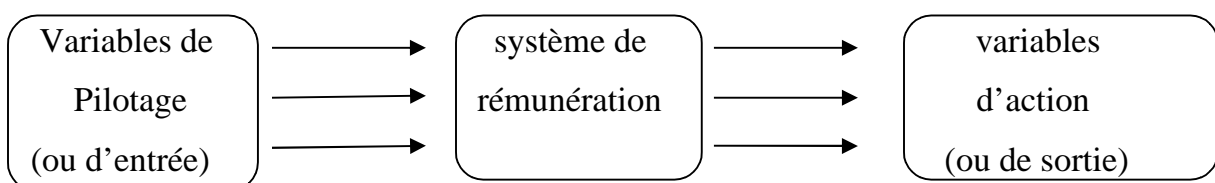
Pour aborder la question de la rémunération, il faut distinguer le système de rémunération et la politique de rémunération.

En effet, le système est fait des principes que l'organisation se donne pour guider ses décisions et passer des messages d'action au personnel.

**a) Le système de rémunération :** Par quels mécanismes réaliser à chaque instant cet équilibre entre forces du marché, équité sociale et impérative de bonne gestion ? C'est bien sûr l'objet d'un système de rémunération que de réussir ce savant dosage, mais on conçoit que cela ne soit possible qu'à la condition d'accepter la complexité.

**b) La représentation systémique :** Utilisons une nouvelle fois le modèle cybernétique pour tenter de décrypter le système de rémunération, pris à la fois au niveau de sa structure interne, mais également dans ses rapports à l'environnement économique et social.

Comme tout système, on peut d'abord le considérer comme 'une boîte noire' transformant des variables d'entrée (les variables de pilotage) en variables de sortie (les variables d'action).



- Les variables de pilotage : les variables de pilotage sont au cœur de la prise de décision sur les rémunérations et renvoient à la question ‘que faut-il payer ?’

On distingue deux types de variables de pilotage : les variables économiques et les variables individuelles.

- Les variables économiques : elles sont liées d’une part à l’économie générale et d’autre part à l’économie de l’entreprise. Par exemple, s’agissant de données économiques générales, on citera :
  - Le taux d’inflation ;
  - Le taux de croissance ;
  - L’état du marché des rémunérations.

Et s’agissant de données liées à la prospérité de l’entreprise :

- ✓ Le bénéfice ou résultat d’exploitation (RBE)
- ✓ Le ratio de profitabilité RBE/CA
- ✓ Le ratio de rentabilité RBE/Capitaux propres
- ✓ La valeur ajoutée VA
- ✓ Le ratio VA/Effectifs ou productivité du travail
- ✓ La réserve spéciale de participation (RSP)
- ✓ La marge brute d’autofinancement (MBA)
- ✓ Etc...

- Les variables individuelles : elles sont au cœur du système de gestion des personnes et en particulier des diverses procédures d’évaluation et d’appréciation. Ces variables sont au nombre de cinq, sont étroitement imbriquées et interactives. Ainsi, on trouve :

- ✓ Niveau de l’emploi
- ✓ Performance
- ✓ Capacité prouvée
- ✓ Potentiel escompté
- ✓ Potentiel ultime

S'ajoutent à ces variables, quatre variables individuelles à caractère socio-démographique et dont l'importance dépendra de la politique choisie :

- ✓ Age
- ✓ Ancienneté dans l'entreprise
- ✓ Ancienneté dans le poste
- ✓ Situation de famille

- Les variables d'action : bien plus nombreuses qu'on ne le croit souvent, elles concernent les différentes composantes de la rémunération globale que l'on peut visualiser au travers de la pyramide des rémunérations qui regroupe quatre rubriques distinctes depuis la rémunération directe jusqu'aux périphériques éloignés.

Lorsqu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail et celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendante de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération. Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyennes, et à fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.

## **II - 5. 3. Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré**

La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables : c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après :

- Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité, équité. Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers :
  - Le niveau de la masse salariale, significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la



plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Le niveau pris en compte résulte de la gestion prévisionnelle du personnel et des choix de politique générale. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

- La compétitivité externe compte tenu d'un état du marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

- L'équilibre interne : l'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.
- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit globalement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'un système 'général' doit être de nature à favoriser des efforts 'individuels', ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

- Un système de contraintes liées : une organisation ne peut vivre durablement dans une situation de déséquilibre de son système de rémunération : par exemple, le maintien des salaires en dessous des moyennes sectorielles provoquera de façon inéluctable des difficultés à l'embauche et à plus long terme le départ des salariés.

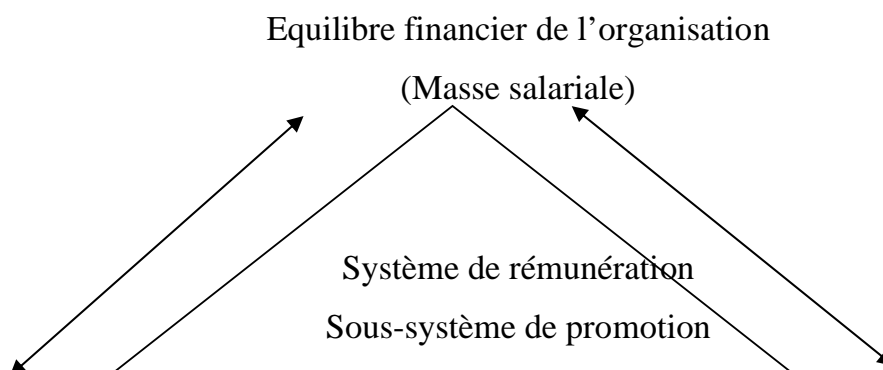
Parallèlement, toute action sur une des composantes affecte les deux autres ; la volonté de traduire la progression de la masse salariale a des incidences sur la compétitivité externe et remet en cause l'équité interne. De la même façon, le réajustement interne des salaires a immédiatement des incidences sur les deux autres variables. Enfin, la

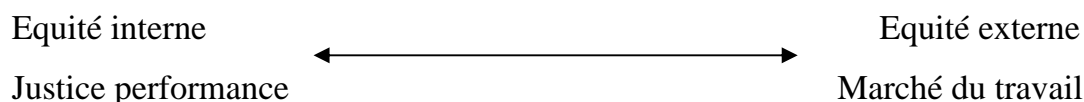
même en jeu du sous-système de promotion affecte simultanément les trois équilibres précédemment définis.

- Un système dynamique et évolutif : l'équilibre obtenu à l'instant 'T' ne préjuge pas de la réalisation permanente de l'équilibre des rémunérations : le système un permanent réajustement du fait :
  - De la transformation de l'environnement : les modulations du niveau des prix posent la question de l'ajustement des salaires : indexation totale, partielle, ou refus de l'indexation ? A plus long terme, l'évolution des salaires sur le marché du travail par type de qualification conduit aux ajustements qu'exige le maintien de la compétition externe.
  - Du vieillissement de la population salariée et de la mise en œuvre de sous-système de promotion qui conduit à des réajustements permanents du système de rémunération. Celui-ci ne peut être figé, mais doté d'une dynamique qui doit prendre en compte :
    - Le vieillissement de la population salariée qui conduit généralement à une élévation des salaires justifiée par l'acquisition d'expérience,
    - Le potentiel d'évolution du salarié : rémunération des capacités,
    - L'ouverture de perspectives de carrières nécessaire au maintien de la motivation.

Les deux derniers éléments retenus constituent les sous-systèmes de promotion.

**Figure n°4 : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes**





### **Évolution dans le temps : augmentation, promotion**

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation des salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire d'être comprises, acceptées et donc de soulever l'adhésion des salariés.

- Les étapes de l'élaboration d'un système de rémunération :  
au plan pratique, la mise en place d'un système de rémunération équilibré se traduira par la définition des variables suivantes :
  - niveau de la masse salariale et évolution probable,
  - fixation des fourchettes de rémunération pour chaque type de postes avec, le cas échéant, mise en œuvre de rattrapages des écarts anormaux,
  - détermination de la part de rémunération du poste et celle de la façon de l'occuper,
  - modulation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté, de la qualification et de la performance.

## **II - 5. 4. Politique de rémunération**

Aucun projet RH ne peut se passer d'une politique de rémunération ; c'est elle qui lui donne une crédibilité aux yeux des salariés. C'est un pas difficile à franchir pour les responsables qui, souvent, s'inquiètent d'une supposée perte de 'liberté' ou redoutent l'effet inflationniste 'fatal' de toute démarche dans ce domaine.

### **a) L'élaboration des politiques de rémunération : réponse à des enjeux économiques et sociaux**

Outre l'importance de la productivité qui constitue un élément essentiel dans la politique de rémunération, l'entreprise est également confrontée à des enjeux économiques externes liés à sa compétitivité par rapport au marché. Elle doit en effet tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Bien entendu, aucune entreprise ne saurait ignorer les enjeux sociaux liés à la rémunération. L'équité du système est essentielle : il doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à certains arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux.

## **b) L'égalité de la rémunération**

### **➤ Qu'est ce que 'l'égalité de la rémunération' ?**

Il y a trois concepts importants mais distincts auxquels nous nous reportons quand nous parlons d'égalité de la rémunération :

- salaire égal pour un travail égal : ce concept vise la forme la plus flagrante de discrimination salariale fondée sur le sexe. Il suppose des comparaisons directes entre des emplois occupés par des personnes des deux sexes qui sont parfaitement ou essentiellement identiques.
- salaire égal pour un travail d'égale valeur : ce concept permet de réduire l'écart salarial en comparant des emplois de nature différente qui sont jugés à prédominance masculine ou à prédominance féminine.
- équité salariale : s'emploie dans le contexte des programmes prescrits par des lois qui visent à atteindre de façon organisée l'équité des salaires. Les lois sur l'équité salariale sont le plus souvent actives, c'est-à-dire qu'elles ne nécessitent

pas le dépôt d'une plainte pour que leur objectif soit atteint. Elles prévoient des objectifs et des délais précis ainsi que le recours au processus de négociation collective.

➤ **Comment compare-t-on les emplois pour évaluer l'égalité de la rémunération ?**

Pour la comparaison d'emplois, quatre critères sont normalement utilisés :

- 1) Les compétences
- 2) L'effort
- 3) La responsabilité
- 4) Les conditions de travail

D'autres critères de comparaison parfois employés sont les fonctions, les services, l'éducation et l'expérience.

**c) Vers une gestion stratégique de la rémunération :**

➤ **Qu'est ce qu'une gestion stratégique de la rémunération ?**

Il s'agit de l'ensemble des perspectives adoptées par les gestionnaires pour mettre en place un système de rémunération.

Ces choix doivent tenir compte des occasions favorables ou des menaces présentes dans l'environnement ainsi que des stratégies globales de l'organisation.

Une bonne gestion stratégique de la rémunération permettra ainsi d'assurer une satisfaction des employés, de les motiver davantage et de stimuler leur rendement.

**d) Les objectifs d'une gestion stratégique de la rémunération**

- ✓ **Sur le plan individuel :** accent mis sur la satisfaction.

- **Équité interne** : dans une même organisation, la rémunération devrait être comparable pour tous les employés dont les contributions sont équivalentes ;
  - **Équité externe** : le ratio rémunération/contribution des employés devrait être comparable au ratio d'autres organisations œuvrant dans le même secteur d'activités ;
  - **Équité de procédure** : les procédures et les processus utilisés pour prendre les décisions au sujet de la rémunération devraient être perçus comme justes, pertinents et adéquats par les employés concernés.
- ✓ **Sur le plan interne** : accent mis sur l'efficacité, l'efficacités et la congruence.
- **Contrôle des coûts (efficacité)** : s'assurer que l'ensemble des débours associés à la rémunération n'excède pas la capacité de payer l'entreprise ;
  - **Stimulation du rendement (efficacité)** : aménager les diverses composantes de la rémunération pour accroître le rendement des employés et l'efficacité de l'organisation à court et long termes ;
  - **Congruence avec les autres facettes de la gestion** : s'assurer que les composantes du système de rémunération sont compatibles tant avec la stratégie de ressources humaines qu'avec la stratégie d'entreprise et les valeurs véhiculées par la direction.
- ✓ **Sur le plan externe** : accent mis sur le fait de se conformer de s'ajuster.
- Respect des lois ;
  - **Flexibilité** : conserver le plus possible la capacité de s'ajuster aux modifications de l'environnement, telle la conjoncture économique et les stratégies des concurrents.

## **II - 5. 5. Le processus de détermination des salaires**

### **a) L'élaboration des structures salariales :**

Elle comporte plusieurs étapes en commençant par la détermination des familles ou des classes d'emplois qui permettent d'attribuer à tous les emplois d'une même famille un taux de salaire ou un éventail de taux de salaires. En effet, la constitution de familles d'emplois facilite l'administration des salaires et permet de justifier les faibles différences de salaire existant entre certains postes.

### **b) La détermination de la structure salariale :**

Une fois les emplois évalués et les familles d'emplois définies, il s'agit de déterminer l'éventail des salaires. La plupart des entreprises ont des structures salariales fortement établies et ne ressentent le besoins de définir des familles d'emplois que pour y intégrer de nouveaux emplois ou pour procéder à une analyse approfondie des postes.

Les enquêtes salariales servent à fixer les niveaux de rémunération, les structures salariales et le mode de rémunération (le rapport entre la rémunération directe et indirecte).

Alors que l'évaluation des postes de travail assure l'équité interne, les enquêtes salariales fournissent une information susceptible de garantir une équité externe. Les deux formes d'équité salariale sont importantes si l'organisation souhaite attirer des candidats qualifiés, les retenir et les motiver.

### **c) Les régimes de rémunération variable**

Il s'agit du lien direct entre rémunération et rendement. Il y a plusieurs types de régimes incitatifs selon qu'ils sont basés sur le rendement individuel, de groupe ou collectifs ou qu'ils sont implantés au sein des équipes de travail.

On peut évoquer dans ce cadre ce qu'on appelle les régimes dits à la pièce, à norme horaires, à la commission et les régimes incitatifs destinés aux cadres principalement.

Nous avons par ailleurs les programmes d'encouragement de l'initiative ou de suggestion qui récompensent les idées soumises en vue de réduire les coûts de

production ou d'accroître le rendement. Mais c'est une modalité de rétribution qui n'a pas beaucoup de succès en raison des montants généralement bas qui sont touchés par les employés.

Quant à la rémunération basée sur le mérite, elle consiste à déterminer les augmentations de salaire accordées aux employés en tenant compte de leur rendement individuel selon les conditions spécifiques. Ce rendement est mesuré par des évaluations périodiques et servira de base au calcul des augmentations.

Le rajustement de vie chère est un mode d'indexation du salaire au coût de la vie via l'indice des prix à la consommation notamment dans les organisations syndiquées. Mais les entreprises préfèrent un régime de rémunération au mérite car les hausses de salaire sont très coûteuses et ne semblent avoir aucun effet sur le rendement.

L'incitation de groupe : c'est un mode qui a lieu dans les entreprises qui connaissent un niveau élevé d'interdépendance des emplois ce qui nécessite un effort conjugué pour atteindre les objectifs. Dans ce cadre, on a recours au régime à normes horaires et aux régimes de participation aux bénéfices dans le cas de groupes. Le taux de base sert alors à rémunérer un rendement standard alors que la prime récompense le rendement supérieur du groupe par rapport à cette norme.

Les régimes de participation au bénéfice : les employés reçoivent sous forme de prime un pourcentage de leur salaire de base si l'organisation atteint un objectif donné. Les organisations, dont le bon fonctionnement nécessite une grande coopération entre les employés, utilisent des régimes incitatifs au niveau de l'ensemble de l'organisation. Donc tous les salariés ayant le même salaire de base ou le même taux de salaire perçoivent la même prime. Les régimes de participation aux bénéfices ne sont pas toujours considérés comme une rémunération incitative car les employés n'ont qu'un contrôle partiel et indirect sur les bénéfices de l'organisation. Cependant, étant donné que le contrôle que possède l'employé sur son rendement dans un programme de participation aux bénéfices, nous pouvons le considérer comme régime incitatif qui peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisation.

Les régimes de partage des gains de productivité : ce régime met l'accent sur la participation commune aux opérations et à la rentabilité de l'entreprise. Il correspond



autant à une philosophie des relations employeurs/employés qu'à un régime incitatif. Les plans de partage des gains de productivité sont adaptables à différentes entreprises et à des besoins diversifiés et sont utilisés autant dans des entreprises syndiquées que non syndiquées. La prime est fixée à partir des économies réalisées en coûts de main d'œuvre, qui sont mesurées en comparant la masse salariale à la valeur de production, en ventes, sur une base mensuelle ou bimensuelle. La prime que reçoit chaque salarié est calculée en convertissant le fonds de primes en pourcentage de la masse salariale totale et en appliquant ce pourcentage à la paie mensuelle de chaque employé.

L'octroi ou l'achat d'actions : parmi les incitatifs qui ont une portée à plus ou long terme, le régime d'achat d'actions consiste à permettre aux participants d'acheter, à des conditions avantageuses, un certain nombre d'actions de l'entreprise au cours d'une période (1 à 2 mois) à un certain prix, fixe ou variable, ou encore selon un mode de paiement particulier qui peut également être fixe ou variable. L'octroi d'actions donne des actions ou les accorde à un prix inférieur à leur valeur sur le marché boursier. Généralement, les employés ne peuvent vendre des actions pendant une période déterminée, 4 ou 5 ans mais peuvent recevoir les dividendes ou exercer leur droit de vote. Ces régimes sont en principe offerts aux cadres supérieurs et encouragent les bénéficiaires à demeurer au service de l'entreprise.

Les régimes de rémunération variable au sein des équipes de travail qui reconnaissent la performance des équipes, visent à partager un montant équivalent entre les membres de l'équipe qui est établi en fonction de ses réalisations et de l'atteinte des objectifs. Une deuxième forme consiste à accorder des montants aux équipes les plus performante mais qui risque de susciter des animosités entre équipes. Une troisième manière de reconnaître les performances des équipes est d'accorder des primes à la fois sur une base individuelle et de groupe. Ainsi, le montant correspondant à la prime d'équipe qui peut être déterminée sur la base des réalisations de l'équipe sera ensuite partagé entre les membres de l'équipe en fonction de leur rendement individuel.

Chaque entreprise est amenée à élaborer sa politique de rémunération ; et ce en prenant en considération la conjoncture économique ainsi que ses propres ressources.

Se trouvant ainsi face à un dilemme, celui de satisfaire ses employés minimisant ces coûts, une bonne entreprise est celle qui est prête à offrir à tout son personnel des salaires équitables et compétitifs en engageant un minimum de dépenses.

Ainsi, la répartition des salaires n'est pas une simple tâche confiée à la DRH, mais elle est le fruit d'un long processus de stratégie de rémunération.

## **II - 6. Mobilité et gestion des carrières**

### **II - 6. 1. Définition**

On définit le mot 'carrière' dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution.

L'expression 'gestion des carrières' a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dedans et en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences<sup>50</sup>.

Pour J.-M. **Peretti**<sup>51</sup>, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectation. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

---

<sup>50</sup> Sekiou & al. op. cité p. 367.

<sup>51</sup> Peretti, J.-M., op. cité p. 105.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotions. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

## **II - 6. 2. Politique de mobilité**

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- La mobilité 'au coup par coup' ;
- La mobilité organisée.

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire des carrières si l'un des salariés possède les aptitudes requises. La mobilité 'au coup par coup' peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une GRH vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi paraît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement.

## **II - 7. Communication et information**

### **II - 7. 1. Définition de la communication humaine**

La définition la plus simple est celle qui accorde une importance capitale à la dimension interpersonnelle, puisque, de tout temps, dans tous les milieux et dans toutes les langues, dans les activités quotidiennes comme les grands débats philosophiques, les être humains ont communiqué entre eux. On peut définir la communication en mettant l'accent non seulement sur le transfert d'information par un humain (émetteur) également sur l'acceptation de l'information par un autre humain (récepteur).

Dans cette optique, la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code fermé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmises d'un émetteur à un récepteur.

## **II - 7. 2. Communication et information**

Les termes 'communication' et 'information' sont souvent confondus. Pourtant, l'information fait partie de la communication mais elle n'est que la 'servante'. L'information est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre les individus en relation avec des évènements.

La communication est plutôt un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. La communication contient donc l'information et elle fait généralement circuler l'information dans les deux sens. L'amélioration des conditions de travail et de sécurité.

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'à l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail et la sécurité, le calcul des coûts sociaux, et notamment des coûts liés à de mauvaises conditions de vie au travail. L'action concernant les conditions de travail se développe dans trois directions : l'ergonomie, l'organisation du travail et la sécurité. Sur ces terrains, les hommes de RH ne peuvent agir qu'en collaboration étroite avec la hiérarchie. Leur rôle est souvent celui de promoteur et de conseiller.

## **II - 8. L'ergonomie**

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyse ont été élaborées pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent, en particulier, sur les conditions d'ambiance physique de travail, les charges physiques et mentales.

## **II - 9. L'organisation du travail**

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial.

A partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées. Les formules proposées sont : la rotation, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes) et l'empowerment.

## **II - 10. La sécurité**

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise doivent répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe.

La sécurité représente d'importants enjeux financiers dans l'entreprise. En effet, les accidents du travail sont très onéreux, notamment du fait d'une tarification incitative.

## **CONCLUSION :**

Dans notre premier chapitre, nous nous sommes intéressée à la fonction 'ressources humaines'.

Celle-ci a connu différents changements et mutations qui ont contribué à lui donner l'aspect actuel ; elle a aussi un rôle important dans le développement des méthodes et techniques utilisées par cette fonction et qui permettent la mise en pratique de ses différentes activités, qui ont pour but une meilleure exploitation de ses ressources humaines.

# **Chapitre II**

**La gestion prévisionnelle  
des emplois et des compétences**

## **Introduction :**

En plus de la fonction ‘ressources humaines’ que nous avons vu au chapitre précédent, la planification en ressources humaines occupe une place prépondérante au sein de l’entreprise puisqu’elle représente un support pour l’entreprise dans ses réformes concernant le recrutement, la formation, la promotion, etc., afin d’éviter tout surplus ou autre manque en ressources humaines.

La GPEC a connu de multiples formes depuis ses balbutiements des années 1960 jusqu’à sa conceptualisation et à son essor dans les années 1980.

Les entreprises ont désormais à leur disposition tout un ensemble de méthodes et d’outils qu’elles peuvent mettre au service d’une rationalisation et d’une recherche d’une plus grande efficacité dans la gestion de leurs ressources humaines.

Notre chapitre s’articulera autour de trois sections : la première section sera consacrée aux fondements et définitions de la GPEC, la deuxième aux outils d’analyse de la GPEC et enfin la troisième et dernière aux étapes de mise en place de la GPEC.



## **I : Les fondements et définition de la GPEC**

### **I – 1. Fondements de la GPEC**

L'idée de gestion prévisionnelle des ressources humaines ne date pas d'hier. M. Parlier & P. Gilbert<sup>52</sup> démontrent que la GPEC n'est devenu ce qu'elle est à l'heure actuelle qu'après être passé par plusieurs modèles et avoir connu plusieurs mutations ou l'espace de plusieurs périodes successives et sous des conditions économiques diverses qui ont contribuées à lui donner son aspect actuel, bien que l'objectif soit le même, c'est-à-dire rationaliser les décisions prises concernant la gestion des ressources humaines en planifiant les probabilités futures.

Ces deux auteurs ont classifié ces mutations en quatre périodes : la première période représente l'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs pendant les années 60, ensuite la gestion prévisionnelle des carrières entre 1970 et 1975 puis le passage dans les années 80 à la gestion prévisionnelle des emplois qu'a imposé les conditions économiques de l'époque.

Tandis que la dernière période, celle de la gestion prévisionnelle des compétences est apparue dans les années 90, a donné le jour à la notion de compétence individuelle, considérant que la compétence est un élément important pour la compétitivité de l'entreprise mais aussi l'apparition du concept de l'entreprise flexible et ceci pendant les années 90.

#### **I – 1. 1. L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960)**

---

<sup>52</sup> Gilbert, P., Parlier, M. « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites » (chap. 8) in 'Les ressources humaines' D. Veiss, ed. Organisation, 1999. p. 383.

L'entrée de la prévision dans la gestion du personnel s'est faite en quelque sorte au nom de la science, grâce au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique. Les premières recherches ont été faites dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique, les compagnies aériennes.

En France, les expériences significatives de gestion prévisionnelle des ressources humaine ont débuté dans les années 1960<sup>53</sup>.

« *L'ère de la gestion scientifique a commencé* », proclament **Faure, Boss & Le Garff** (1967) dans l'ouvrage qu'ils consacrent à la recherche opérationnelle et, précisent-ils,

*« grâce aux méthodes de la recherche opérationnelle et plus spécialement à celles de la simulation, l'accumulation des chiffres aboutit à un résultat qualitatif : on ne s'intéresse plus au nombre exact, mais à leur signification relative, de laquelle dépend l'orientation du choix. Ainsi, les calculateurs deviennent-ils des moyens de gestion prévisionnelle. Un bel avenir attend les méthodes scientifique de gestion »*<sup>54</sup>.

Ce message a semble-t-il été entendu par les spécialistes de la gestion du personnel. En effet, quelques années plus tard, paraît un livre consacré à des réflexions et expériences de gestion prévisionnelle. La filiation avec la recherche opérationnelle est directe puisque « *approches rationnelles dans la gestion du personnel* » (Benayoun, Boulier, 1972) est le fruit d'un groupe de travail de la section recherche opérationnelle de l'A.F.C.E.T. (Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique). Créé à la fin de 1969, ce groupe était composé de responsables du personnel, de chercheurs opérationnels, d'informaticiens et de psychologues d'entreprises et d'administrations (R.A.T.P., Air France, Kodak-Pathé, Shell, Education Nationale, etc.) ainsi que de consultants (AVA, Quartenaire Education, SIA, SEMA).

---

<sup>53</sup> Baron, X. & al. 'Les ressources humaines' éditions d'organisation. Paris, 1999. p. 381.

<sup>54</sup> Idem p. 382.

Le travail de groupe, restreint à l'origine à la gestion prévisionnelle des effectifs, s'est étendu à d'autres sujets (formation et appréciation du personnel, notamment). Le processus de création et de gestion prévisionnelle semble avoir été similaire en Grande Bretagne où les réflexions initiales sur le 'manpower planning' ont été formulées au sein de l'opération alheseach society<sup>55</sup>.

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable. Ils interviennent essentiellement dans la gestion économique à long terme des effectifs. Il y eut à l'origine quelques tentatives pour intégrer des éléments qualitatifs et une certaine fascination pour des travaux nord-américains allant dans ce sens<sup>56</sup>. Mais les réalisations en la matière furent peu nombreuses.

On relève un échec relatif de cette période quantitativiste : les dirigeants n'y ont pas cru, les professionnels de la gestion du personnel maîtrisent mal les techniques et surtout certains aspects de gestion de la main d'œuvre, parmi les plus critiques, étaient oubliés. Les principes sur lesquels se fondaient les prévisions laissaient de côté les évolutions de l'environnement (développement de la technologie, de la concurrence, du marché du travail, de la législation sociale, etc.), et celle du système social interne (en particulier les contre-pouvoirs des organisations syndicales).

Examinant les politiques du personnel à un niveau général et anonyme, les modèles de gestion prévisionnelle se concentraient sur quelques aspects des politiques de personnel tels qu'une structure de postes ou une prévision d'embauche. L'importance croissante de la population cadre a souligné la nécessité d'adopter une perspective plus globale et plus qualitative.

## **I – 1. 2. L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)**

Le premier ouvrage en langue française, entièrement consacré à la gestion prévisionnelle, et présentant en plus des méthodes des éléments de doctrine, a

---

<sup>55</sup> Ibidem p. 382.

<sup>56</sup> Cf. Manplan : Un simulateur des relations supérieurs-subordonnés destiné à 'expliquer et prévoir les mouvements de personnel d'une organisation' in Benayoun & Boulier (1972).

été publié en 1972. « *La gestion prévisionnelle du personnel* » est l'œuvre d'un psychologue, Pierre **Jardillier**, consultant au CENTOR (Centre d'études et d'assistance pour l'organisation humaine des entreprises). Le souci de rationalité est toujours présent, en particulier à travers le concept de gestion intégrée : la gestion est conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent.

Mais la 'gestion prévisionnelle intégrée' s'accompagne d'une recherche d'un '*management à visage humain*'<sup>57</sup>. L'auteur écrit en effet, dans son avant-propos :

*« les méthodes décrites dans ce petit livre sont pratiquées par les entreprises qui entendent rationaliser et systématiser ces possibilités d'allier le développement de l'homme à celui de l'entreprise ».*

Pour lui, l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est la prévision des affections individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus. Si la gestion prévisionnelle est celle des individus, elle est précédée d'une démarche quantitative et collective qui porte sur les besoins et les possibilités.

Cette orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière (c'est pourquoi nous l'appelons gestion prévisionnelle des carrières).

A l'époque, l'argument était le suivant : face à l'entreprise, le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération mais également des possibilités de 'se réaliser', un statut, une formation, etc. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières, plutôt que des emplois.

A la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de la fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

---

<sup>57</sup> P. Jardillier.

A la suite du ‘premier choc pétrolier’, l’intérêt pour la prévision marqua une pause. Les procès en incapacité faits aux prévisionnistes de tous domaines n’ont pas manqué d’atteindre les tentatives de gestion prévisionnelle.

### **I – 1. 3. L’ère de l’entreprise citoyenne et la gestion prévisionnelle des emplois (années 1980)**

Le renouveau de la gestion prévisionnelle s’est amorcé à la fin des années 1970 en réponse aux déséquilibres de la situation de l’emploi et de l’aggravation du chômage combinée à des déficits sectoriels ou locaux de main d’œuvre. Il ne s’agit plus d’optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance, mais de prévenir les crises à la suite de réductions massives d’effectifs en particulier dans l’industrie lourde (charbonnages, sidérurgie). Les grandes entreprises industrielles ont été les premières à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois (B.N.S., Cogema, Framateme, Renault, Rhône-Poulenc, etc.). Certaines réalisations ont connu un retentissement médiatique : l’opération ISOAR<sup>58</sup> menée à l’usine Peugeot de Mulhouse ou encore le projet « 1000 = 1000 »<sup>59</sup> de Merlin-Gerin. Les expériences tardives dans le tertiaire (essentiellement banques et assurances).

Dans d’autres secteurs, tels que le commerce, le BTP, la plasturgie, les transports ou le textile, les réflexions sur l’emploi et l’évolution des métiers ont plutôt été menées au niveau des branches professionnelles.

Le projet de gestion prévisionnelle de l’emploi se développe dans différents cercles de réflexion (institut de l’entreprise, institut entreprise et personnel). En 1981, se crée l’association développement et emploi dont l’objectif est de développer de nouvelles approches de l’emploi. La gestion prévisionnelle de l’emploi se bâtit sur une critique des précédentes conceptions.

Le Boterf écrit :

---

<sup>58</sup> P. Jardillier.

<sup>59</sup> Idem

*« la gestion prévisionnelle des effectifs ne suffit plus (...). Les démarches projectives et prévisionnelles qui 'fonctionnaient' bien en période de croissance assurée et régulière doivent maintenant être complétées par une réflexion prospective. La planification 'dure', cherchant à aller dans le détail de chaque décision, devient souvent contre productive par sa rigidité : elle doit faire place à des démarches de management stratégique »<sup>60</sup>.*

Il propose le schéma directeur des emplois et des ressources humaines comme outil de management stratégique, selon lui, adapté à un contexte incertain et instable.

La gestion prévisionnelle des emplois devint 'une affaire d'état', lorsque le premier ministre déclara le 27 septembre 1988, au forum des comités d'hygiène, sécurité et conditions du travail, qu'elle était pour les entreprises une 'ardente obligation'. Les pouvoirs publics s'efforcent, par différentes voies, de pousser les entreprises à internaliser les coûts associés à la gestion de l'emploi.

Le 7 décembre 1988, le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, M. Jean-Pierre **Soisson**, annonce en conseil des ministres un dispositif 'd'aide à la modernisation négociée des entreprises'. Ce dispositif se traduira quelques années plus tard par des mesures (notamment par des moyens financiers accrus) incitant les entreprises à anticiper le traitement de leurs problèmes sociaux liés aux évolutions technologiques et organisationnelles.

Au nombre de ces mesures, certaines portent directement sur la mise en place de démarches prévisionnelles : les contrats d'études prévisionnelles signés avec des organisations professionnelles de branche et les contrats (LIGE – Ligne d'innovation pour la gestion de l'emploi) qui contribuent au financement d'actions de gestion prévisionnelle faisant appel à des consultants extérieurs.

La GPE trouve alors une reconnaissance et une légitimité dans le droit du travail. La loi du 02 août 1989 crée, en effet, un article (L432-1-1) qui concerne les attributions du C. E. en matière de GPE. Une consultation a lieu lors de la réunion annuelle consacrée à la présentation du rapport écrit sur la situation de l'entreprise.

Le C.E. est informé et consulté sur :

---

<sup>60</sup> Xavier Baron & al. p. 385.

- Les évolutions de l'emploi et les qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée et, à ce titre, il doit recevoir un rapport écrit de l'employeur concernant les évolutions des effectifs et des qualifications, le recours aux C.D.D., au temps partiel, au travail temporaire, à la sous-traitance ainsi que les motifs d'utilisation de ces quatre catégories ;
- Les mesures envisagées susceptibles d'affecter le volume et la structure des effectifs (produits, production, marché, implantation ou suppression des sites) ;
- Les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions de prévention et de formation que l'employeur envisage de mettre en place compte tenu de ces prévisions, par exemple, nouvelles qualifications liées aux nouvelles technologies ou actions en faveur des salarié(e)s âgés peu qualifiés, c'est-à-dire plus particulièrement exposés ;
- Les écarts éventuellement constatés entre prévisions et réalisations et les conditions d'exécution.

L'intention du législateur était indiscutablement louable mais cette loi a été source de confusions<sup>61</sup> car elle :

- Comportait le risque de 'noyer' la GPE dans un ensemble d'autres informations et ainsi de ne pas permettre un débat spécifique en la matière ;
- Etablissait un lien entre la GPE et les licenciements économiques et ne cherchait pas à valoriser cette démarche comme une modalité normale de gestion.

La GPE s'inscrit progressivement dans le cadre des réflexions des pouvoirs publics. Les textes du ministère du travail l'envisagent comme

*« un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation*

---

<sup>61</sup> Op. cité p. 386.

*avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel »<sup>62</sup>.*

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois fait l'objet de certaines critiques. Elle résiste mal à un contexte économique peu porteur.

## **I – 2. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences (années 1990)**

Dans les démarches de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, le 'C' de GEPEC apparaît en 1986, comme pour jeter un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'actions de gestion individuelle. Le **CEREQ** propose la notion « d'emploi-type dynamique » pour « anticiper la production des compétences » et reprend la classique distinction entre savoirs, savoir-faire et savoir-être qui se trouve ainsi confirmée. La GPRH s'éloigne de la visée quantitative et collective pour revenir à une approche qualitative et individuelle.

En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH, la notion de compétence occupe une place de plus en plus grande. Le virage est vraiment pris au début des années 1990. Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Comme l'ont noté **De Saint Giniez et Bernard** (1999), « le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétences »<sup>63</sup>.

Toutefois, cette évolution ne peut être interprétée uniquement sous l'angle du progrès : la gestion des emplois n'est plus prévisionnelle, mais à court terme et les responsables des ressources humaines n'ont plus guère de prise sur le contrôle des évolutions des effectifs.

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente, de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur les évolutions du contenu des activités, donc des emplois. Les

---

<sup>62</sup> Idem.

<sup>63</sup> Op.cité. p. 387.



entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'employabilité de leurs salariés :

- En interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;
- En externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

En relation avec la théorie de ressources qui renouvelle l'analyse stratégique en l'appuyant sur les compétences organisationnelles internes, quelques entreprises s'efforcent d'identifier les salariés détenteurs de compétences stratégiques pour optimiser leur fonctionnement. Mais l'articulation entre compétences et stratégie reste malgré tout exceptionnelle.

## **II – Définition de la GEPEC**

### **II- 1. Concepts autour de la GPEC**

#### **II – 1. 1. La prévision**

##### **II – 1.1.1. Définition**

D'après L. **Malet**<sup>64</sup>, si l'on considère la gestion comme étant un ensemble de processus de prise de décisions, de mettre en pratique ces décisions et d'en évaluer les conséquences, alors chaque processus de gestion possède un caractère prévisionnel, étant donnée qu'il se situe sur une ligne temporelle reliant le passé, le présent et le futur.

---

<sup>64</sup> Mallet, « La gestion prévisionnelle de l'emploi » ed. Liaisons, 1991, p. 5.

La prévision est une partie indissociable du processus de gestion des ressources de l'organisation.

Selon **Fayol**<sup>65</sup> (cité par **Leduffi**, R), la prévision doit permettre de préparer l'avenir, elle est considérée comme le principal rôle de l'administrateur, elle sert à planifier les actions à venir et à anticiper les opportunités et les problèmes.

La prévision consiste pour les entreprises de prévoir leurs besoins qu'ils soient financiers, industriels ou humains au sein de l'entreprise dans le court, moyen et long terme, selon leurs objectifs.

Pour R. **Ribette**<sup>66</sup>, c'est la vision et la connaissance anticipées. Le but est de savoir comment se comporter et ainsi éviter les menaces et les crises.

D'après **Le Boterf**<sup>67</sup>, l'objectif de la prévision est de minimiser les probabilités d'incertitude non pas pour connaître le futur mais pour optimiser les chances de réussite des décisions qui ont été prises.

La gestion prévisionnelle, pour R. **Ribette**, s'appuie sur le choix d'hypothèses entre différents scénarios imaginables pour le futur puis relier la situation au présent avec l'hypothèse choisie à l'aide d'un plan qui représente l'organisation et le déroulement du travail.

Pendant longtemps et ce, à travers la théorie de l'organisation scientifique du travail, on croyait qu'on pouvait maîtriser le présent grâce à l'organisation, et le futur grâce au développement de techniques de planification pour faire face à un futur avec une durée déterminée.

## **II – 1. 1. 2. Les étapes du fonctionnement de divers modèles prévisionnels**

Il existe plusieurs et différents modèles prévisionnels, nous en citerons quelques uns :

- a) **Planification des RH** : la GRH a connu, comme pour les autres activités de l'entreprise, une vague de planification apparue dans les années 70 qui a engendrée différents modèles de planification des RH.

---

<sup>65</sup>Fayol, H, .Leduffi, R. « Encyclopédie de la gestion et du management', ed. Dalloz, 1999, p. 938.

<sup>66</sup> Ribette, R. Gérer à temps les ressources humaines. Encyclopédie, 1997, p. 1462.

<sup>67</sup> Le Boterf, G. Formation et prévision, ed. ESF. 1975

Le professeur Graham la définit comme étant le processus de prévision du personnel nécessaire pour le travail en nombre et en qualité pour assurer le déroulement du travail efficacement.

Donc la planification des RH se résume à mettre à la disponibilité de l'entreprise la main d'œuvre nécessaire à l'accomplissement de son travail.

C'est un modèle scientifique organisé en vue de la prévision du nombre et de la qualité de la main d'œuvre nécessaires à l'entreprise et de s'assurer de la satisfaction des besoins de l'entreprise en temps et en heure précise afin que l'organisation puisse accomplir ses devoirs efficacement ainsi que ses rôles économique et social au sein de son environnement et ainsi créer un équilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre.

Le but est de couvrir tout déficit en matière de RH pour exécuter le plan de travail qui a été élaboré.

La mise en pratique de ce modèle passe par trois étapes<sup>68</sup> :

- ✓ L'analyse des caractéristiques du personnel existant et en prévoir le flux c'est ce qu'on appelle l'offre interne du travail présent et futur ;
- ✓ Définir les besoins de l'entreprise en ressources humaines pour accomplir les activités présentes et futures, c'est la demande interne du travail dans l'entreprise ;
- ✓ L'analyse des écarts ou du surplus entre l'offre et la demande interne dans l'entreprise en vue de définir les besoins futurs en ressources humaines.

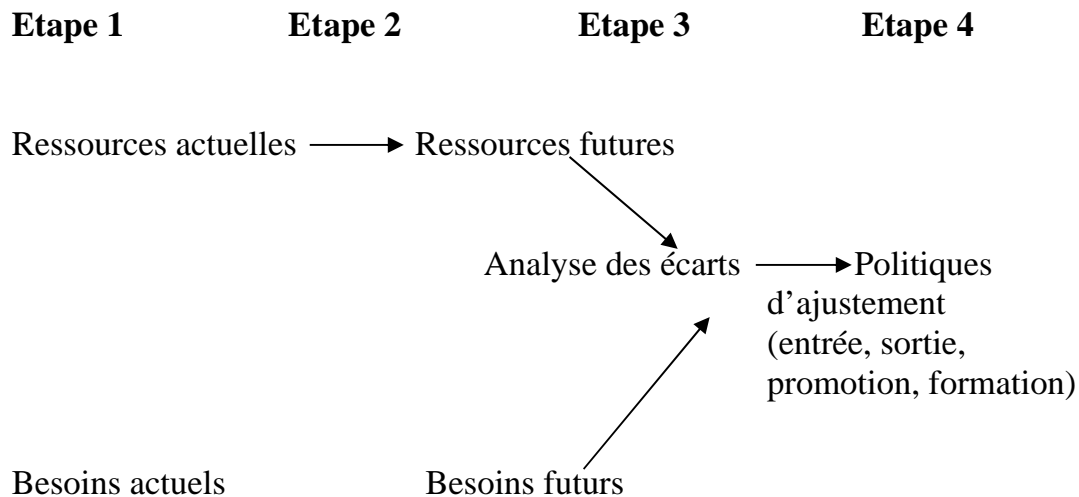
C'est ce qu'explique Mallet<sup>69</sup>, le cœur battant de toute approche de gestion prévisionnelle des ressources humaines (ou planification RH), suppose une coordination entre analyse et prévision des ressources et entre analyse et prévision des besoins et enfin entre analyse et prévoir les écarts entre ressources et besoins, ce qui peut engendrer des mesures de correction.

Le schéma suivant représente ce modèle :

---

<sup>68</sup> Bergeron, Petit Belanger : La gestion des ressources humaines éditions Gestan Morin, 1983, p. 75.

<sup>69</sup> Mallet, L., La gestion prévisionnelle de l'emploi, ed. Liaisons 1991, p. 12.



**Figure n°5 : Le modèle traditionnel de la gestion prévisionnelle en ressources humaines<sup>70</sup>**

Ce modèle représente une image simplifiée de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

- ❖ **Les ressources actuelles :** elles représentent le personnel travaillant au sein de l'entreprise, au moment de l'étude, en précisant toutes les données les concernant (âge, formation, fonction, ...).
- ❖ **Les ressources futures :** à partir du personnel présent et en suivant leur développement selon des critères (mouvement, promotion, développement de la pyramide des âges, le personnel qui part et qui arrive dans l'entreprise).
- ❖ **Les besoins futurs :** elles se définissent en prenant en compte les objectifs de l'entreprise ainsi que les évolutions technologiques.
- ❖ **Analyse des écarts :** cette étape va montrer s'il y a un déficit ou un surplus au niveau du personnel que l'on peut corriger en prenant des mesures.

<sup>7070</sup> Cf. Mallet, L. La gestion prévisionnelle de l'emploi, ed. Liaisons, 1991, p. 12.

❖ **Mesures de correction** : cette étape vise à remédier à la situation de déficit ou de surplus en utilisant plusieurs politiques (recrutement, promotion, formation, ...).

Ce modèle essaye donc de résoudre des problèmes quantitatifs dans l'entreprise concernant le personnel pour atteindre ses objectifs.

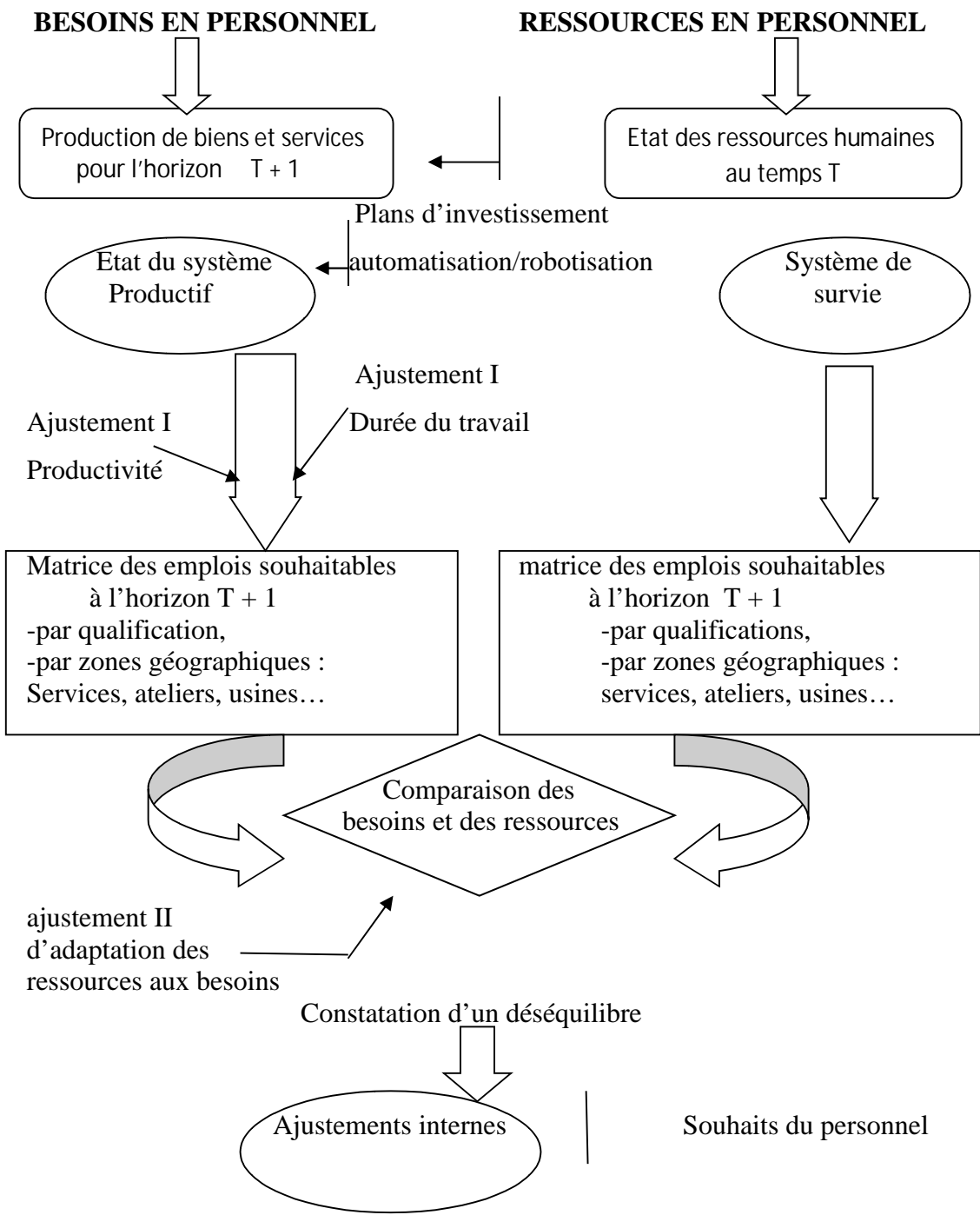
Ce modèle a évolué dans un environnement caractérisé de stable où l'entreprise peut maîtriser les menaces et les changements. Il est apparu alors comme un cas spécial qui s'adapte à des situations économiques précises.

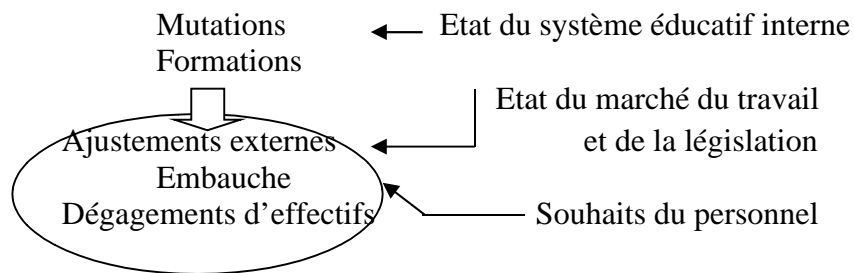
b) **Modèle de C. Crozet & B. Martouj**<sup>71</sup> : ils divisent la gestion prévisionnelle des RH en gestion qualitative et gestion quantitative.

- 1- Gestion quantitative : c'est la gestion prévisionnelle du personnel, il vise à adapter les ressources avec les besoins de l'entreprise à moyen et à long terme.
- 2- La mise en pratique du modèle : la mise en pratique suit le schéma suivant :

---

<sup>71</sup> Crozet, C., Martouj, B. Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social, ed. Dunod, Paris, 1993, p. 23.





ETAT D'EQUILIBRE DES RESSOURCES ET DES CAPACITES HUMAINES EN T + 1

**Figure 6 : système cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines**

c) **Gestion prévisionnelle qualitative** : il s'agit de prévoir les compétences requises, elle est soumise aux mêmes principes de la gestion prévisionnelle quantitative, puisqu'ils sont complémentaires. Il passe par les étapes suivantes :

- la mise en place d'un bilan concernant l'état actuel des compétences et déterminer l'objectif
- prendre les décisions nécessaires pour passer de l'état actuel à l'objectif requis.

### **II – 1. 1. 3. Méthodes d'analyses utilisées dans la prévision**

Les techniques de prévision du futur qu'on peut utiliser aux fins de l'analyse et de l'interprétation de l'environnement et de la formation de la stratégie d'évolution de l'organisation sont soit quantitatives soit qualitatives.

#### **a) Techniques quantitatives :**

1) **Analyse de tendances** : cette technique consiste à projeter dans le futur les tendances passées d'un phénomène donné au sujet duquel on dispose de données chiffrées. Lorsqu'on choisit cette technique, on postule alors que les conditions du passé continueront de prévaloir dans le futur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas dans un environnement en pleine turbulence. On peut toutefois bonifier les résultats de l'utilisation de cette technique en y ajoutant la notion de prévision optimiste et de prévision pessimiste du phénomène étudié.

2) **Autres techniques quantitatives** : d'autres techniques quantitatives de prévision du futur sont, par exemple, les moyennes mobiles, le lissage exponentiel, les moindres carrés et la régression linéaire. Ces techniques sont mathématiquement plus complexes et réservées aux spécialistes de la statistique.

**b) Techniques qualitatives :**

- 1) **Opinion d'experts** : cette technique se résume à demander à quelques personnes de bon sens et d'expérience, de l'organisation ou de l'extérieur de celle-ci, de formuler des prédictions sur des sujets qu'elles connaissent bien et qui retiennent l'attention de l'organisation. Habituellement, la formulation de ces prédictions se passe autour d'une table, après discussion et consensus entre les personnes participantes.

Il semble qu'il s'agisse de la technique de prévision la plus populaire qui a cours dans les organisations. Il existe, par ailleurs, au moins deux variantes dans l'utilisation de cette technique :

- Le recours aux services d'un animateur neutre qui se charge de faire participer tout le monde et aide le groupe à ne pas juger les opinions des participants.
  - Les prévisions sont faites anonymement avant la rencontre des participants et leurs promoteurs évitent de les révéler et de les défendre pendant la discussion.
- 2) **Technique Delph** : cette technique consiste également à demander à quelques personnes, cette fois qu'on juge expertes dans un domaine donnée, de formuler des prédictions sur des sujets de préoccupations de l'organisation et ce, sans qu'elles se retrouvent en présence l'une de l'autre. La demande de prédictions se fait par écrit et les personnes sollicitées y répondent également par écrit, tout en motivant leur opinion. On distribue par la suite à chaque personne participant à l'exercice l'ensemble des opinions exprimées et chacune réagit à celles-ci en maintenant ou modifiant ses positions. On continue ainsi l'opération jusqu'à ce qu'un consensus se dégage des opinions de ces experts, généralement à la suite de trois ou quatre demandes.
  - 3) **Techniques des scénarios** : cette technique appelle les gestionnaires à prévoir, selon quelques probabilités, les futurs probables de l'environnement de



l'organisation, compte tenu de certains faits et jugements que l'on peut porter sur l'environnement. Les jugements formulés peuvent s'appuyer autant sur les informations quantitatives que qualitatives.

La technique des scénarios encourage les organisations à se doter de systèmes pour surveiller l'environnement, contribue à développer une attitude proactive chez les cadres, force les gestionnaires à penser à ce qu'ils feraient si les conditions se détériorent et permet de voir venir et de prendre les décisions importantes en temps opportun.

- 4) **Autres techniques qualitatives** : il y a par exemple la technique de la matrice d'impacts croisés, selon laquelle on demande à des experts de donner leur opinion pour établir la probabilité des effets d'un événement sur une série d'autres événements.

Lorsque la stratégie d'évolution de l'organisation a été déterminée à l'aide de l'analyse de l'environnement interne et externe, la prochaine étape consiste à prévoir les besoins en ressources humaines découlant de la stratégie d'évolution de l'organisation.

## **II – 1. 1. 4. Techniques de prévision des RH disponibles**

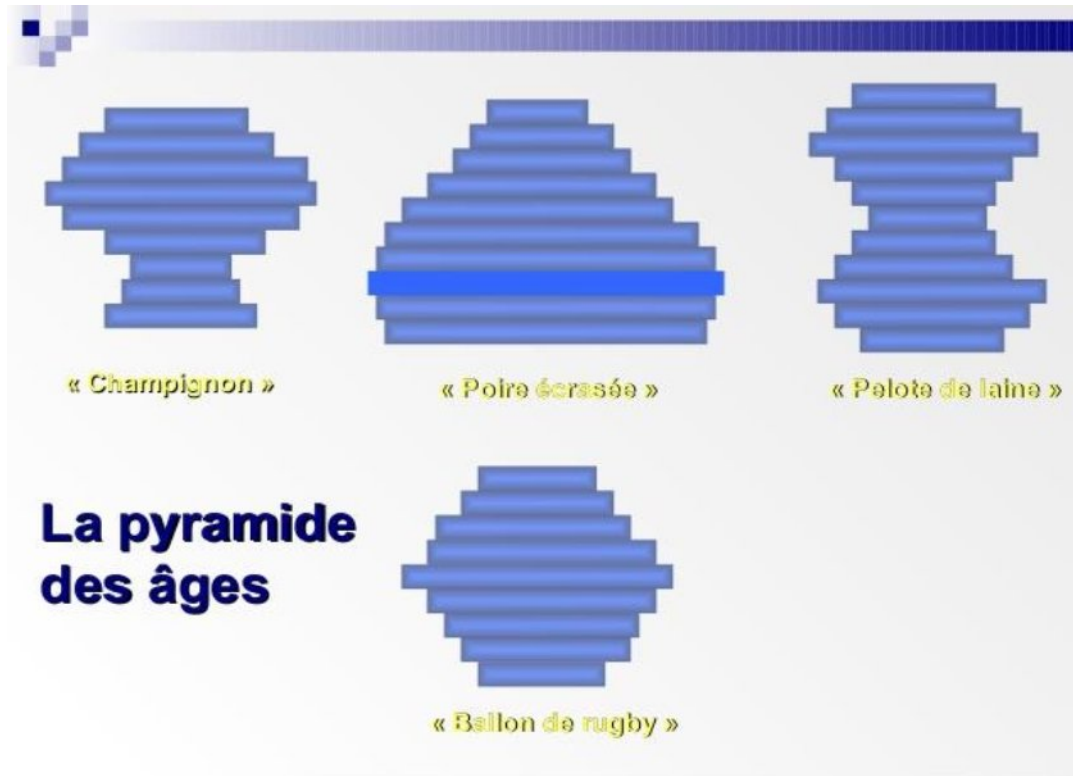
### **II – 1.1.4.1. Modèles quantitatifs**

#### **A – Structures pyramidales :**

**A-1. Pyramide des âges** : La pyramide des âges représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné.

Elle est constituée de deux histogrammes, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite), où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement.

## Les différents types de pyramide des âges :



## La pyramide des âges :

### Champignon

- Niveau de compétence : élevé
- Résistance au changement : élevé
- Clan-générationnel : faible
- Motivation : faible
- Masse salariale : élevé
- Frais de formation : élevé
- Adaptation au métier : faible

- Caractéristique : majorité de salariés âgés
- Inconvénients : fortes charges salariales + productivité inférieure dans certaines branches
- Avantages : forte expériences, correction facile car nombreux départs à terme

### **La pyramide des âges :**

#### **Poire écrasée**

- Niveau de compétence : faible
- Résistance au changement : faible
- Clan-générationnel : faible
- Motivation : élevé
- Masse salariale : faible
- Frais de formation : élevé
- Adaptation au métier : élevé
- Caractéristique : majorité de salariés jeunes
- Inconvénients : coûts de formation, gestion future des carrières et des promotions
- Avantages : dynamisme et masse salariale allégée

## La pyramide des âges :

### Pelote de laine

- Niveau de compétence : moyen
- Résistance au changement : moyen
- Clan-générationnel : élevé
- Motivation : moyenne
- Masse salariale : moyenne
- Frais de formation : moyen
- Adaptation au métier : moyen
- Caractéristique : salariés peu nombreux dans les classes intermédiaires
- Inconvénients : problèmes d'encadrement, risque de conflits de générations, promotion par 'saut' de personnel pas assez expérimenté
- Avantages : aucun

## La pyramide des âges :

### Ballon de rugby

- Niveau de compétence : moyen
  - Résistance au changement : faible
  - Clan-générationnel : faible
  - Motivation : élevée
  - Masse salariale : faible
  - Frais de formation : moyen
  - Adaptation au métier : élevée
- Caractéristique : équilibre de toutes les classes d'âge
- Inconvénients : aucun
- Avantages : gestion simple et 'lisible' des entrées et sorties (régularité des flux)

## Pyramide cylindre :


Mêmes caractéristiques pour les différentes tranches d'âge.

**Avantages :**

- Elle permet une nouvelle évolution de la vie professionnelle puisque l'âge de la retraite est en moyenne la même pour les différentes générations
- Elle permet une bonne gestion de l'entrée et la sortie du personnel.

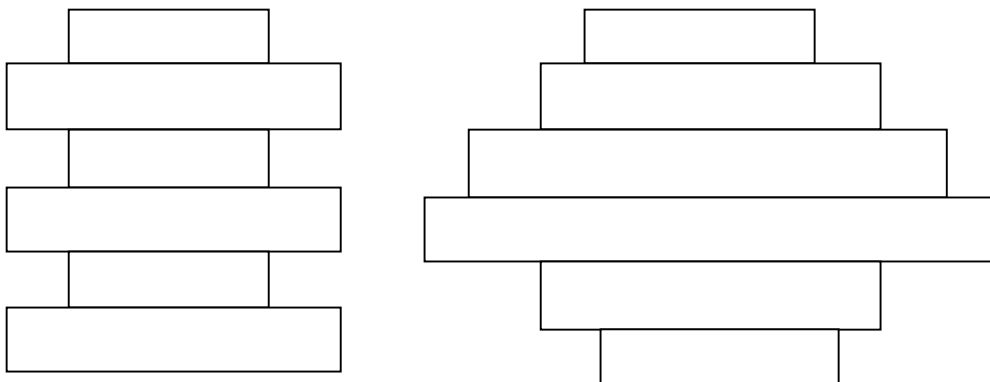
**Inconvénients :**

- Une productivité faible.

**Pyramides culturelles :**

Ce type de pyramide vise à décrire et définir le niveau de formation de l'employé ; elle permet de présenter les informations sur le niveau et le degré de coordination entre les aptitudes et l'emploi. Elle est élaborée au niveau de la structure et ensuite elle est comparée avec des pyramides cibles qui représentent des pyramides de référence pour l'entreprise, et ce, par l'analyse des fonctions et des responsabilités propres à chaque emploi et à chaque système de références de la compétence qui va avec afin de définir le niveau d'aptitudes requises pour l'entreprise en comparant avec la pyramide culturelle d'un groupe d'individus qui appartiennent à l'entreprise et détecter tout écart.

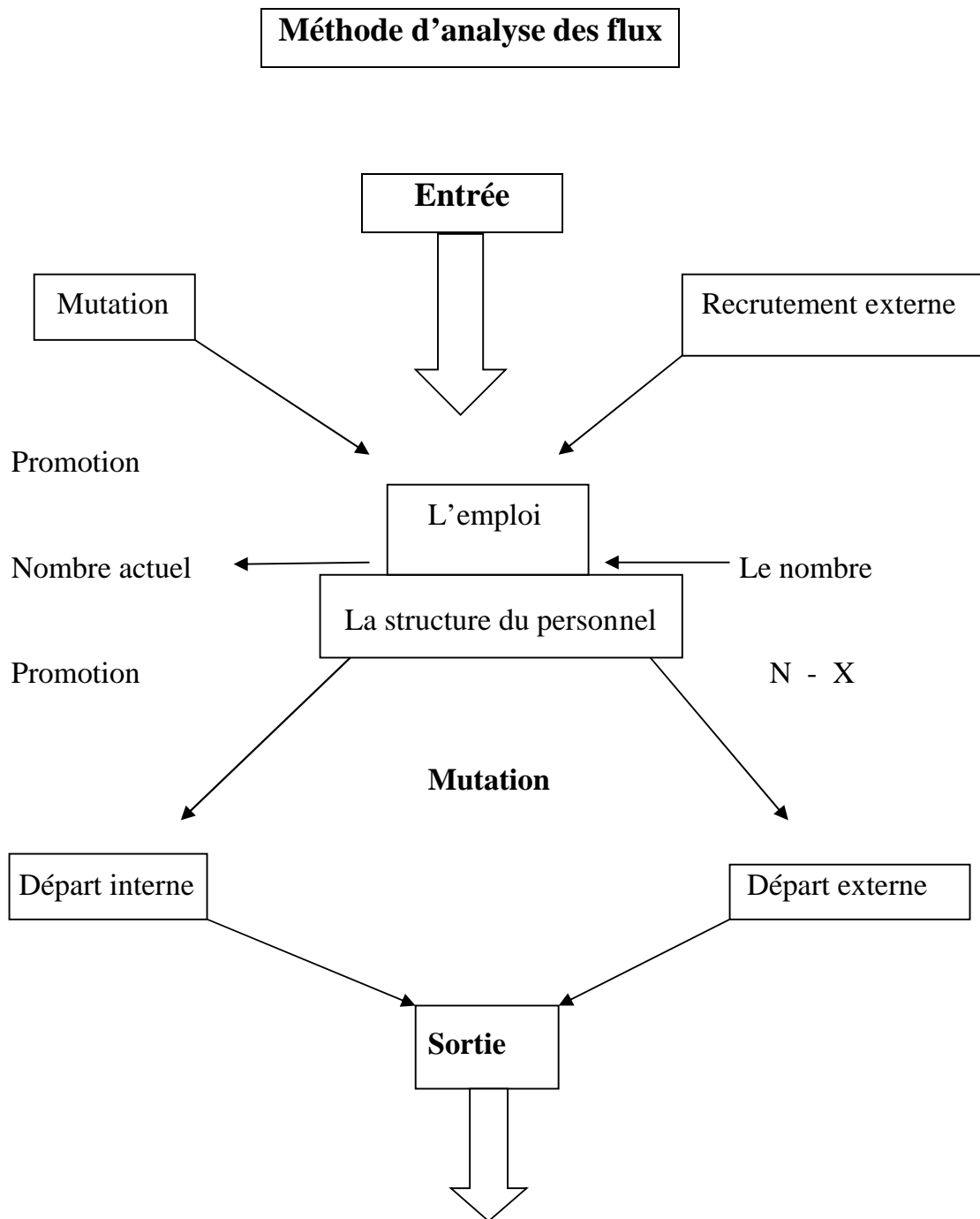
Exemple :



### **Pyramide réelle Pyramide cible**

En plus de ces schémas, on peut élaborer la pyramide d'ancienneté qui concerne la durée de travail qu'a effectué un employé dans son emploi et aussi la pyramide des sexes qui divise les femmes et les hommes.

**A-2. Analyse du flux du personnel :** Elle représente un élément essentiel pour la prévision des RH disponibles puisque chaque personnel de l'entreprise est soumis à des changements et évolutions dynamiques au fur et à mesure du temps. Ces différents flux influent le nombre du personnel dans l'entreprise comme le montre le schéma suivant (d'après **Thierry & Sauret**) :



**Figure n°7 : Méthode d'analyse des flux<sup>72</sup>**

<sup>72</sup> Thierry, D., Sauret, C, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. L'Harmattan, 1993, p. 132.



Les différentes causes du changement du personnel selon R. **Ribette**<sup>73</sup> sont :

- Départ de la main d'œuvre pour cause de démission, décès, départ en retraite, promotion, changement d'emploi ;
- Arrivée de la main d'œuvre, dû à un recrutement, une promotion, un changement d'emploi ;

Définir le flux externe en RH dû au changement dans le nombre du personnel à cause de leur départ et leur arrivée dans l'entreprise c'est ce qu'on appelle le 'turn over' ou rotation de l'emploi.

**La rotation de l'emploi** ou bien renouvellement du personnel est un marqueur retraçant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation.

Dans la perspective du calcul, nous dirons que la rotation de l'emploi est la moyenne du nombre des salariés qui sont partis<sup>74</sup> ainsi que du nombre des salariés qui sont arrivés dans une période donnée ; moyenne que l'on divisera par le nombre initial des salariés au début de ladite période. L'autre forme de calcul préconisé est le rapport du nombre des départs à l'effectif total autrement dit faire l'hypothèse que l'effectif global reste stable et que les départs soient remplacés dans un rapport un pour un.

Ainsi, trois taux seront pris en compte :

- Taux d'entrée : égal au nombre de recrutements du mois ou du trimestre rapporté aux effectifs totaux de début de mois ou du trimestre, multiplié par 100 ;
- Taux de sortie : égal au nombre de départs du mois ou du trimestre rapporté aux effectifs totaux de début de mois ou du trimestre, multiplié par 100 ;
- Taux de rotation : égal à la somme du taux d'entrée et du taux de sortie, divisé par 2.

---

<sup>73</sup>Ribette, R., Gérer à temps les RH, p. 1469 approuvé par Martory, B. les tableaux de bord sociaux, éditions Nathan, 1992, p. 88.

<sup>74</sup> Nous noterons ici que doit être pris en compte toutes les formes de départ (comme les fins de contrat, les démissions, par exemple, mais aussi les licenciements, etc.).

La rotation de l'emploi est un puissant marqueur des mouvements et des coûts associés à l'arrivée et au départ de personnels dans une organisation donnée. C'est dire l'importance de la rotation de l'emploi pour les ressources humaines mais aussi dans le domaine de la psychologie du travail.

Toutefois, nous noterons qu'il est préférable de considérer de manière séparée le taux de départ et le taux d'arrivée tout en les mettant en relation avec d'autres facteurs (âge, type de départ –licenciement, retraite ou autre, etc.).

Le taux de rotation varie d'un secteur professionnel à un autre. De plus, il prend en compte divers facteurs : rémunération, satisfaction au travail, mauvaises conditions de travail, mobilité géographique, etc.

**Chaîne de Markov** : une chaîne de Markov est de manière générale un processus de Markov à temps discret, ou bien un processus de Markov à temps discret et à espace d'états discret. En mathématiques, un processus de Markov : de manière simplifiée, la prédiction du futur, sachant le présent, n'est pas rendue plus précise par des éléments d'informations supplémentaires concernant le passé ; toute l'information utile pour la prédiction du futur est contenue dans l'état présent du processus.

## **B – Modèles qualitatifs :**

**B-1. Évaluation de la performance :** l'un des modèles d'évaluation les plus utilisés. **Baal**<sup>75</sup> le définit comme l'analyse des résultats obtenus vis-à-vis des objectifs élaborés par la mise en place de critères précis et la mise en place d'indicateurs qui montrent la performance de l'employé.

**B-2. Évaluer les capacités tacites :** les capacités tacites sont la capacité d'apprendre rapidement les techniques et les savoirs pour réussir dans son emploi ; elles se composent de :

- La personnalité : sociale, le dynamisme, le degré de maîtrise de soi,
- Les centres d'intérêt et la vision professionnelle de l'employé.

Les méthodes d'évaluation des capacités tacites :

---

<sup>75</sup> Op. cité, p. 113.

- Test psychotechnique
- Test professionnel
- Assesement center : test psychotechnique + test professionnel

**B-3. Évaluation des compétences :** cette opération a pour objet la définition des points forts et des points faibles des salariés occupants un poste précis, et, ce en définissant les compétences actuelles du salarié et en les comparant avec les besoins actuels mais aussi en précisant les compétences actuelles du salarié pour les comparer avec les besoins futurs du poste.

Le problème posé en ce qui concerne la GPEC est l'inexistence de critères qui peuvent déterminer la compétence de l'employé (surtout techniques) puisque cela concerne la productivité.

## II – 1. 2. La compétence

De nombreux auteurs ont défini la compétence.

### a) Définitions :

Selon **Le Littré**, c'est une « habileté reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider ». Pour **Le Petit Robert**, c'est une « connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ».

Pour **Le Larousse Commercial** (1930), c'est « l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier ».

En tant que spécialiste de la théorie des organisations, R. **Boyatzis**<sup>76</sup> (1982) souligne que la compétence est « une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction ».

Pour **Michel & Ledru** (1991), la compétence est « la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné ». Alors que pour **Le Boterf** (1997), c'est la « *mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné* ».

---

<sup>76</sup> Ses travaux ont eu un impact sur le management aux Etats-Unis.

Elle peut être aussi définie comme étant un « *ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles* » (Meschi, 1996).

En 1999, Ph. **Zarifian** dans son ouvrage voit dans la compétence « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».

Selon un accord (sur la conduite de l'activité professionnelle - CAP 2000) signé dans le domaine de la sidérurgie en 1990, les compétences sont des 'savoir-faire opérationnels validés' autrement dit des connaissances mais aussi des expériences que devra posséder le salarié en entreprise ; ces connaissances devront être réinvestis dans la fonction occupée par ce dernier. Bien entendu, c'est à l'entreprise que revient la tâche de la valider (MEDEF). Pour Thalès, c'est un « *ensemble de savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités* ». Enfin pour l'AFNOR, c'est la « *mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'atteindre un objectif* ».

#### **b) Les composantes de la compétence :**

La littérature américaine présente généralement trois composantes importantes de la compétence. Ces compétences sont utilisées dans les décisions de recrutement et de sélection. Elles sont exprimées par le célèbre triptyque KSA : Knowledge, Skills, Abilities qu'on peut traduire par : savoir, savoir-faire et savoir-être<sup>77</sup>.

- **Savoir (knowledge) :** le savoir comme élément de la compétence renvoie à l'ensemble des connaissances générales et spécialisées qu'un individu peut posséder. Ce savoir peut être théorique ou pratique. Il est généralement acquis par une expérience ou une formation. Par exemple<sup>78</sup>, la compétence d'un ingénieur en informatique se réfère à ses connaissances théoriques sur les principes de l'électricité. Ces connaissances peuvent être développées par la pratique ou acquises à travers une formation académique. Le diplôme et le niveau d'instruction

---

<sup>77</sup>Benraouane, S.-A. « Le management des ressources humaines » Office des publications universitaires, Alger, 2010, p. 53.

<sup>78</sup>Idem, p. 53.

sont généralement un indicateur qui valide le savoir, notamment le savoir spécialisé.

- **Savoir-faire (skills) :** le savoir-faire est un élément de la compétence parce qu'il permet à l'individu de traduire ses connaissances théoriques (le savoir) en application pratique. C'est la maîtrise d'outils et de méthodes qui garantissent un transfert de ses connaissances à des situations opérationnelles. Par exemple<sup>79</sup>, le savoir-faire d'un pilote conditionne la manière dont il gère la procédure qui se termine soit par un bel atterrissage soit par un mauvais.
- **Savoir-être (abilities) :** le savoir-être renvoie à la personnalité de l'employé, la manière dont il se comporte pour accomplir une tâche ou une activité. Le savoir-être renvoie à la façon dont l'employé interagit avec son entourage.

### **c) Distinction entre compétence et qualification :**

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance à un moment donné des compétences.

### **d) Les caractéristiques de la compétence :**

- ✚ La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- ✚ La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;
- ✚ La compétence est constituée d'une combinaison ; les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- ✚ La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;

---

<sup>79</sup> Ibidem, p. 53.

- ✚ La compétence est observable lors de la mise en situation ;
- ✚ La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

**e) Typologie de la compétence :**

Les compétences peuvent être classées suivant la logique suivante<sup>80</sup> :

- 1) **La compétence individuelle :** est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui, dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.
- 2) **La compétence collective :** elle représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs :
  - une représentation commune,
  - un référentiel commun,
  - un langage partagé,
  - une mémoire collective,
  - un engagement,
  - un but à atteindre.
- 3) **La compétence organisationnelle :** elle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.
- 4) **La compétence professionnelle :** ce sont celles qui sont propres à une filière de métier.
- 5) **La compétence générale ou transversale :** ou des compétences qui ne sont pas spécifiques à un emploi, mais qui sont utiles dans de nombreux emplois.
- 6) **La compétence spécifique :** à un domaine qu'on ne retrouve pas ailleurs.

Le bilan des compétences est l'analyse et l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles ainsi que des aptitudes et des motivations d'une personne.

---

<sup>80</sup> Déjoux, C. : « Gestion des compétences et GPEC » éditions Dunod, Paris, 2008, p. 9.

Il aboutit à la définition d'un projet professionnel réaliste et adapté au marché de l'emploi et, le cas échéant à la définition d'un projet de formation continue ou complémentaire.

Les motivations pour faire un bilan des compétences sont multiples : réorientation professionnelle, réalisation d'une formation pour l'obtention d'un diplôme, évolution en interne ou en externe, réalisation d'une validation des acquis de l'expérience en **France**, volonté d'un supérieur hiérarchique d'écarter un salarié gênant.

## **II – 1. 3. L'emploi**

Définition :

Avant tout, intéressons-nous à la notion d'emploi. Comme son nom l'indique, la GPEC est d'abord une gestion anticipée de l'emploi. Ainsi, nous sommes amenés à poser la question suivante : quelles sont les paramètres qui influencent l'emploi ?

Environnement interne et externe de l'emploi :

Toutes les entreprises pratiquement sont ou seront sous l'effet de mutations rapides qui affectent le contenu du travail et les compétences requises de la part des salariés. Les déterminants de ces mutations peuvent être à l'extérieur de l'entreprise, marchés fortement concurrentiel, innovations technologiques et évolutions des mentalités et des aspirations des salariés ou seulement internes et liés à la recherche d'une meilleure compétitivité générant ainsi des changements dans l'organisation et les fonctionnements de l'entreprise.

Le marché :

Ses variations agissent sur les postes, puis sur les emplois et l'organisation et enfin sur la stratégie. Une diminution sensible de la demande réduit le nombre des postes de travail nécessaire pour satisfaire une demande réduite. Une baisse persistante de ventes peut refléter une modification en profondeur de marché et ainsi se répercuter sur l'organisation de l'entreprise.

L'internationalisation de la concurrence :

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver la compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières, la rigueur devient indispensable ; dans la recherche d'une meilleure compétitivité, l'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. On demande donc aux salariés plus de mobilités, d'initiatives, d'autonomie et de capacités à évoluer. L'intensification de la concurrence augmente donc les exigences des employeurs vis-à-vis des salariés.

#### Les mutations technologiques :

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (nouvelles technologies d'informations et de communication) ont des conséquences considérables. En effet, l'accroissement de la production est souvent supérieur à celui des débouchés, provoquant ainsi des sureffectifs qui nécessite la mise en place de plans sociaux et impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de la mobilité d'adaptations pertinentes. D'autre part, l'accélération des mutations technologiques entraîne à l'évidence une obsolescence plus rapide des qualifications. Ainsi, maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun. Dans le cadre de gestion de l'emploi et des compétences, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, de mobilité et de nouveaux recrutements est demandé aux dirigeants des entreprises.

#### Les modèles d'organisation :

Le modèle adopté par l'entreprise conditionne largement ses structures selon que l'accent est mis sur la cohérence et le contrôle ou sur la réactivité.

L'entreprise adopte un schéma plus ou moins centralisé, ce qui n'est pas neutre du point de vue des emplois et des postes. En effet, une structure décentralisée demande une polyvalence à leurs salariés alors que dans une structure centralisée, les hommes sont plus spécialisés.

#### L'évolution des besoins du salarié :



Comprendre les comportements des salariés est nécessaire pour les gestionnaires de l'entreprise. De nombreuses théories liées à la motivation ont été élaborées. Les travaux de **Maslow** ont particulièrement influencé les réflexions sur la gestion des ressources humaines. Il a mis en évidence que chaque personne a des besoins mais que ceux-ci sont satisfaits selon un ordre hiérarchique c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres.

Ainsi, dans le contexte d'un niveau de vie améliorée par rapport à il y a un siècle, les mentalités et les aspirations du salarié ont fortement évolué. D'après les théories de **Maslow**, on pourrait dire qu'aujourd'hui les salariés sont au 4<sup>ième</sup>. ou 5<sup>ième</sup>. niveau de la pyramide des besoins. Ils ne recherchent plus la simple satisfaction des besoins physiologiques dans le travail, face à l'entreprise, ils attendent d'elle une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser : un statut, une formation, etc.

La notion d'emploi est souvent associée avec celle de salariat. En réalité, la rémunération peut tout aussi bien prendre la forme :

- d'un traitement, si l'employeur est une personne publique ;
- d'un salaire, si l'employeur est une personne morale ou physique autre que le travailleur ;
- d'honoraires pour les professions libérales les plus classiques. Dans ce cas, il convient de déduire les frais pour obtenir le revenu ;
- de cachets pour les artistes non mensualisés ;
- de piges pour les journalistes non mensualisés ;
- de droits d'auteurs pour les écrivains ;
- de prélèvement sur les résultats de l'entreprise, pour les autres professions indépendantes (artisan, commerçant, exploitant agricole, profession libérale récente, etc.) qui établiront alors des factures.

Au niveau macroéconomique, l'emploi représente l'ensemble du travail fourni au sein d'une économie nationale, par l'ensemble de la population active qui n'est pas au

chômage. L'emploi peut être dans le secteur public ou dans le secteur privé, il peut être subventionné par les pouvoirs publics.

Le fonctionnement et la situation du marché du travail national ou local peuvent être évalués au moyen du taux d'emploi et du taux de chômage.

Dans le jargon de la GPEC, un emploi est un ensemble de tâches et de compétences sous-jacentes qui permettent de contribuer à l'activité de l'entreprise. Un emploi se décline en postes de travail inscrits (ou non) à l'organigramme de l'entreprise, occupés (ou non) par des employés qui ont les capacités nécessaires pour occuper l'emploi.

Au sens comptable, qu'il s'agisse de comptabilité nationale ou de comptabilité d'entreprise, l'emploi désigne le fait d'affecter des ressources à une utilisation donnée.

Un emploi dans le monde du travail est assimilable à un contrat (mettre référence ou définition) passé entre deux parties, l'employeur et le salarié pour la réalisation d'un travail contre une rémunération par l'exercice d'une profession ou bien pour un travailleur indépendant, la réalisation de multiples contrats implicites ou explicites dans le cadre de l'exercice d'une profession. Une personne bénévole n'occupe pas un emploi au sens strict du terme.

Selon le **ministère français** chargé de l'emploi, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... l'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur ».

Selon l'organisation internationale du travail (OIT), l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».

## **II – 2. Définition de la GPEC**

Les définitions sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont nombreuses et diversifiées. De nombreuses appellations lui ont été données mais le concept reste pratiquement le même au Québec on lui a donné l'appellation de planification stratégique des ressources humaines.

En France, c'est la gestion **anticipative** des emplois et des compétences ; on l'a aussi appelé gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Sa base, c'est de prévenir et d'éviter tout problème concernant le personnel.

Au cours du séminaire de l'école nationale d'administration en France<sup>81</sup>, a été utilisé la notion 'gestion prévisionnelle des effectifs', le contenu restant toujours le même.

**Lecardez** donne la différence existant entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences :

- ✓ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une approche économique basée sur la différence quantitative ;
- ✓ la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences : approche économique et sociale basée sur l'avenir personnel des employés.

C. **Batal**<sup>82</sup> utilise le concept de **GPECRH** il estime que cela est plus en rapport avec le contenu de l'approche puisque la prévision se passe autour des emplois à travers les besoins quantitatifs et qualitatifs et sur la nature des compétences demandées dans le futur mais aussi la prévision sur l'évolution et le futur du personnel ; il estime que la GRH a pour but de définir les écarts quantitatifs et qualitatifs en les **RH** disponibles et les besoins de l'entreprise. La **GPRH** a pour but de minimiser ces écarts avant qu'ils ne se produisent.

La GPEC (en anglais : strategic workforce planning) est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

En se référant au rapport d'Henri Rouilleault publié le 1<sup>er</sup> août 2007<sup>83</sup>, on peut, à la suite de Thierry & Sauret, définir la GPEC « comme :

---

<sup>81</sup> Séminaire de l'école nationale d'administration, gestion prévisionnelle des effectifs, (1999).

<sup>82</sup> Batal, C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Editions Organisations. 1998, p. 84.

<sup>83</sup> <http://www.travail-emploi-santé.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf>

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- (en) fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
- adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs et proportionnée à ses ressources,
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,
- mettant en cohérence de différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés à avec un enjeu de transmission des compétences...),
- démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote ».

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

C'est aussi en France une obligation<sup>84</sup> de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

---

<sup>84</sup> Instaurée en France par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite 'loi Borloo' (loi n° 2005-32).

La notion de ‘gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences’ apparaît comme étant la notion la plus proche du contenu de l’approche puisque l’entreprise prévoit l’écart entre les ressources et les besoins et prévient toute urgence à travers le développement des compétences.

## II – 2. 1. Différentes définitions de la GPEC

Le ministère français du travail le définit comme<sup>85</sup> :

*« la préparation, la mise en pratique et le suivi de politiques et de plan de travail coordonnés, qui a pour but la réduction de façon prévisionnelle des écarts entre les besoins et les ressources humaines de l’entreprise, et ce en fonction de ces plans stratégiques en intégrant l’employé dans le cadre de la mise en place d’un plan professionnel ».*

Cette définition s’appuie sur un double objectif :

- ✓ c’est une approche commune dans son analyse de l’ensemble des besoins et des RH disponibles dans l’entreprise ;
- ✓ c’est une approche individuelle où on prend en compte l’individu pour l’intégrer et évoluer son plan professionnel afin de développer ses compétences.

Selon **Baron**<sup>86</sup>, la GPEC a pour objet :

*« l’augmentation à l’aide de la prévision de la capacité de l’entreprise de la maîtrise et le maintien de l’équation entre les besoins et les ressources de façon quantitative et qualitative, c’est une aide à la prise de décision afin d’utiliser au mieux les outils d’adaptation que possède l’entreprise (recrutement, formation, rotation). Elle se compose d’un ensemble de concepts méthodologiques et pratiques d’outils d’analyse et de communication et de méthodes de mise en pratique ».*

---

<sup>85</sup> Thierry, D. & Sauret, C. La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.....

<sup>86</sup> Baron, X., « La GPEC en entreprise » in Cahier français, n° 626, 1993, p. 3.

C'est aussi une façon qui vise à rationaliser l'utilisation des méthodes d'organisation de l'entreprise pour une gestion exemplaire de ses RH.

Une autre définition de M. **Parlier** et P. **Gilbert**<sup>87</sup> :

*« c'est une démarche d'ingénierie des RH, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ».*

Cette définition a apporté une nouveauté à savoir considérer l'employé comme une variable stratégique et l'intégrer dans le plan stratégique de l'entreprise.

Jean-Pierre **Citeau**<sup>88</sup> soutient que la mise en place d'un système de GPEC ne peut se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles. La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégré et partagé. En effet, il ne suffit pas qu'un développement stratégique des RH soit pertinent pour être réalisable, il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations.

Ainsi, la GPEC, selon **Citeau**, détermine le cadre et les relations qui régissent les différentes activités de la GRH.

Pour D. **Crozet** & B. **Martory**<sup>89</sup>,

*« la gestion prévisionnelle des effectifs c'est l'outil utilisé au service de la GRH, il représente l'image à moyen et à long terme de besoins et des ressources humaines de l'entreprise, elle se base sur une démarche qualitative de gestion prévisionnelle des compétences ainsi sur une démarche quantitative de gestion prévisionnelle des emplois. Ces deux approches sont complémentaires dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des RH ».*

Alors que pour F. **Bouard** & P. **Lauret**<sup>90</sup> : *« c'est le cadre dans lequel on intègre l'évolution du personnel à l'évolution des emplois à long terme de façon quantitative et qualitative ».*

---

<sup>87</sup> Gilbert, P. & Parlier, M. « La GPEC : enjeux et limites » in Les ressources humaines, éditions Organisation, 1999, in Cahier français, n° 626

<sup>88</sup> Citeau, J.-P., Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques. op. cité, p. 68.

<sup>89</sup> Martory, B. & Crozet, D. « GRH, manuel de pilotage social », op. cité, p. 89.

Une autre définition est apparue au séminaire de l'école d'administration : « *c'est l'ensemble des méthodes et procédures qui permettent à l'entreprise d'intégrer dans ses décisions pour gérer le personnel, des informations sur un futur probable* ».

La GPEC ne s'arrête pas à la dimension quantitative, son objectif est pratique et pragmatique : il a pour but la prévention et l'absorption du non-équilibre entre les ressources et les besoins.

La GPEC permet :

- une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ;
- un meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération adaptés ;
- une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés ;
- une meilleure gestion des carrières ;
- une réduction des risques liés aux déséquilibres ;
- des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

La loi (en France : n° 2005-32) est en accord avec les mesures concernant la « formation tout au long de la vie » promulguées en 2004 et avec celles, inscrites au code du travail, concernant le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) puisque ces dispositifs ont pour finalité première d'éviter les licenciements économiques ou d'en limiter le nombre. L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social en continuelle mutation.

Si l'obligation de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ancienne (article L. 2323-56 du code du travail ou encore article L. 1233-4), la loi de cohésion sociale a cherché à faire de la GPEC un objet de dialogue social en créant cette obligation triennale de négociation.

---

<sup>90</sup> Bouard, F. & Lauret, P. Economie d'entreprise, éditions Organisation, 1997, p. 76.

Selon la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), depuis 2005, plus de 210 accords de GPEC ont été conclus. Ils concernent aujourd'hui près de 700 000 salariés.

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions problématiques liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

## II - 2. 2. Bénéfices de la GPEC

Les entreprises ont intérêt à rendre opérationnel la gestion des emplois et des compétences car ses avantages sont nombreux :

L'entreprise	Les salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• accroître la compétitivité</li> <li>anticiper les évolutions d'organisation</li> <li>repérer, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives</li> <li>anticiper les risques de sur/sous effectif</li> <li>organiser et optimiser la gestion des ressources humaines (pyramide des âges, transfert de compétences, ...)</li> <li>favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel</li> <li>• mieux détecter les talents</li> <li>faire évoluer les pratiques managériales pour responsabiliser le personnel</li> <li>connaître plus finement les profils requis pour les recrutements</li> <li>• structurer le dialogue social</li> <li>renforcer le rôle du RH en tant que 'Business Partner'</li> <li>anticiper les politiques de rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcer ses compétences en fonction des évolutions de son métier</li> <li>reconnaitre les compétences acquises</li> <li>améliorer son employabilité</li> <li>mieux connaître ses perspectives d'évolution (formation, mobilité, évolution de poste, ...)</li> <li>visibilité sur les mutations et l'évolution des métiers de l'entreprise</li> </ul>

**Tableau n°6 : Bénéfices de la GPEC**



## II - 2. 3. Enjeux de la GPEC

- S'adapter à la notion d'homme-acteur

Comme vu précédemment, l'environnement des entreprises a considérablement changé et les facteurs sociaux ont eux aussi évolué. Simultanément, cette évolution a pris la forme d'une diversification des métiers et d'un comportement beaucoup plus actif, créatif et dynamique face au travail. Ceci fait référence à la notion de compétence. Entreprise et salariés ont dû s'organiser de façon à pouvoir changer rapidement de perspective.

Sur le plan de l'organisation, bon nombre d'entreprises ont dû repenser les schémas tayloriens classiques et mettre en place des outils de gestion plus adaptés à la notion d'homme-acteur qu'à celle périmée d'homme-exécutant.

- Répondre aux exigences des salariés

Le salarié a conscience d'un droit au travail, d'une fragilité de l'entreprise, d'une responsabilité sociale. Tout ceci dans un contexte où chacun réclame de plus en plus de liberté, d'autonomie et de qualité de vie dans et hors du travail.

Si les exigences de l'entreprise se transforment, celles des salariés aussi : l'élévation de leur niveau culturel les conduit à rechercher plus d'intérêt dans leur travail, à demander plus de pouvoir et plus de responsabilités et à obtenir de véritables possibilités de progression dans le déroulement de leur carrière.

- Maintenir l'employabilité

Face aux restructurations-fusions d'entreprises, les chefs d'entreprises doivent aider leurs salariés à se repositionner sur le marché du travail à travers une démarche personnelle ou collective.

Il semble évident que les entreprises ont un rôle à jouer auprès de leurs salariés. Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit elle assurer l'employabilité à ses salariés. Celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

L'employabilité est une responsabilité des salariés et de l'entreprise. Le salarié est lié à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi l'existence d'un projet

professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations en fonction de ses caractéristiques propres.

Concernant l'entreprise de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsabilisantes et qualifiantes, un management impliqué.

- Anticiper, s'adapter pour le futur

On ne peut plus gérer l'emploi dans l'entreprise en se bornant à effectuer les nécessaires adaptations immédiates qui s'impose pour réduire la distorsion entre les ressources actuelles et les besoins de l'entreprise : embaucher, licencier ou mettre en retraite... Les ressources humaines ne peuvent se gérer que sur une longue période : elles représentent la principale richesse de nos entreprises, une richesse qui doit être vécue dans le moyen et le long terme, non seulement pour une meilleure efficacité économique mais aussi par devoir social.

Le salarié seul n'est pas souvent capable d'imaginer le futur, c'est donc essentiellement au niveau de l'entreprise que les problèmes de l'emploi peuvent être efficacement traités : c'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité de réaction nécessaire pour gérer les conséquences quantitatives et qualitatives de mutations technologiques et économiques actuelles, c'est à ce niveau qu'il est possible d'imaginer et de mettre en place de nouveaux modes de développement économique, c'est à ce niveau qu'il est possible d'identifier et de négocier les formes d'emploi nouvelles acceptables tant d'un point de vue économique que social.

- Réussir l'ultime objectif : l'équilibre emplois/ressources

Disposer à chaque instant des hommes nécessaires pour occuper les emplois en fonction du niveau d'activité est un objectif fondamental de la fonction ressources humaines. C'est aussi un objectif délicat à atteindre tant à court terme dans un environnement cahoteux et chaotique qu'à moyen terme du fait des incertitudes. L'équilibre qualitatif et quantitatif, à court comme à moyen terme, dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipatrice des emplois et des compétences qui s'appuie sur des outils et des modalités d'adaptation.

- GPE et gestion de carrière : outil de réponse à ces objectifs

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est la fonction qui consiste à donner à l'entreprise les moyens d'assurer son fonctionnement le meilleur aujourd'hui et demain, en mettant à sa disposition des salariés compétents et motivés.

La démarche prévisionnelle constitue un mode permanent de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'analyser les différents avenir (inélucltable, conditionnel, incertain, probable) afin d'en ressortir des hypothèses concernant l'évolution des besoins et des ressources en hommes. Autrement dit, prendre en considération un certain nombre d'informations relatives à l'avenir et de les intégrer dans les décisions économiques en évaluant les compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois permet de prévoir les emplois dont l'entreprise aura besoin à l'horizon choisi (identifier les évolutions ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois).

La gestion prévisionnelle des effectifs (actuelle ou à venir) cherche à déterminer les effectifs qui vont assumer ces emplois (identifier l'évolution dans le temps des ressources disponibles).

La gestion des carrières permet de décrire et mettre en œuvre un certain nombre de parcours et de carrières associant apprentissage et mobilité (identifier les parcours indicatifs de carrière aux salariés de l'entreprise et mettre en œuvre la politique appropriée).

La gestion des compétences permet d'utiliser au mieux et de développer les capacités actuelles ou potentielles des salariés (faire évoluer les capacités et potentialités des salariés).

## **II - 2. 4. La GPEC, une des réponses aux nouveaux défis de la fonction des ressources humaines :**

- a) **Les objectifs de la GPEC :** dans la GPEC, si la dimension quantitative est nécessaire, elle n'est pourtant pas suffisante pour mettre en œuvre une politique de valorisation des ressources humaines. En effet, la GPEC doit s'articuler avec

une démarche qualitative centrée sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

La fonction principale de la GPEC est d'adapter les compétences aux besoins de l'entreprise. La première étape consiste à procéder à un recensement organisé des compétences existantes. Pour cela, il faut que les organisations se dotent d'une capacité à réunir les informations nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les métiers qu'ils recouvrent et les savoirs détenus par celui et celle qui les exerce. A partir de là, l'entreprise peut anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réelles.

Ainsi, compte tenu de son axe de travail, la GPEC vise les sept objectifs suivants :

- ✓ une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ;
- ✓ une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- ✓ une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés ;
- ✓ une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun ;
- ✓ une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres ;
- ✓ de meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement.

b) **Les objectifs de la gestion de carrière** : malgré son caractère individuel, la gestion de carrière devra répondre aux besoins des entreprises en même temps qu'à ceux des individus.

- ✓ une réponse aux besoins de l'entreprise
- le besoin d'organisation : la démarche prévisionnelle peut être considérée comme un investissement. Elle permet d'éviter les conséquences parfois graves d'inéquation entre des postes à pourvoir et des individus qui ne sont pas prêts à les occuper.
- le besoin de communication interne et externe : la gestion de carrière peut être un élément de séduction permettant d'attirer les meilleurs candidats sur le

marché du travail, puis de les retenir dans l'entreprise. Le fait de promouvoir les possibilités d'évolution, c'est aussi donner une image dynamique de l'entreprise.

✓ Une réponse aux besoins individuels

- Le besoin d'évoluer : permettre de répondre à l'évolution des besoins personnels. Les salariés attendent que leur entreprise leur donne les moyens de 'se réaliser'.
- Le besoin d'autonomie : le salarié souhaite avoir un développement personnel indépendant de celui de l'entreprise. Ce qui lui permet d'assurer la réussite professionnelle, même quand son entreprise va mal.

### **II - 3. Les outils d'analyse de la GPEC**

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changement et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

#### **A – L'emploi-type/métier :**

L'emploi-type : correspond aux contenus d'activité d'un ensemble de postes de travail similaires et aux caractéristiques suffisamment homogènes pour être, en théorie, occupés par un même individu.

L'emploi-type détaille les missions, les activités (et parfois les tâches) communes à cet ensemble de postes, qui possèdent souvent des appellations proches dans les différents services.

L'emploi-type désigne « *un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu* » (Cereq, 1974) ; les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes. Les fiches ROME de l'ANPE décrivent ainsi des emplois-types.

L'entreprise doit ainsi définir les emplois-types présents chez elle (exemple : acheteur, auditeur interne...).

L'analyse fine des facteurs de changement auxquels les entreprises seront confrontées (évolution technologique, organisation interne, facteurs sociaux) permettra de déterminer :

- **les emplois-cibles ou métiers prioritaires** : ce sont des emplois nouveaux nécessitant qui nécessitent de nouvelles compétences ;
- **les emplois menacés** : appelés à disparaître ;
- **les emplois sensibles** : susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme ;
- **les emplois peu sensibles** : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

Utilisation d'une fiche d'emploi-type :

Ce document constitue le référentiel à partir duquel pourront être composées des fiches de poste individuelles. Il définit la trame générale du poste, qu'il s'agira de compléter par les informations relatives au contexte : situation géographique et fonctionnelle du poste, spécificités éventuelles (organisation du travail, moyens humains et matériels, contraintes...), contact, etc.

## **B – Le répertoire des métiers :**

Une fois l'identification des emplois-types faite, l'entreprise doit en établir une nomenclature ou répertoire des métiers.

Définition : ce répertoire est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois-types de l'entreprise. Elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois-types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et de filières de mobilités (passerelles entre les métiers).

Les emplois-types sont regroupés en familles. Ainsi, le contrôleur de gestion appartient à la famille de l'organisation et contrôle. Le répertoire se présentera sous la forme d'une liste de métiers avec leurs intitulés et une définition rapide de 3-5 lignes pour chaque métier.

Démarche d'élaboration du répertoire : il faut définir le « champ » du répertoire : la GPEC s'adresse-t-elle à l'entreprise globalement ou rentre-t-elle dans une démarche visant des métiers prioritaires ? Ensuite, il faut définir la voie d'entrée qu'on souhaite utiliser pour élaborer ce répertoire. On peut soit :

- partir des métiers pour les regrouper en familles et en déterminer les finalités ;
- partir des finalités pour déboucher sur les familles et les métiers.

Exemple : produire ———> production ———> monteur-cableur

Élaboration du répertoire : cette élaboration nécessite :

- d'identifier les métiers à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets ;
- élaborer les intitulés adaptés faisant référence au contenu principal du métier ;
- proposer des définitions de 3 à 5 lignes à priori pour chacun des métiers.

La validation du répertoire : tous les salariés sont-ils identifiables à travers le répertoire ?

Enfin, le répertoire n'a pas en lui-même de vertus gestionnaires ; il constitue un langage de base pour décrire les activités actuelles et futures, identifier les passerelles de mobilité, et communiquer en permettant aux salariés de penser en termes d'identités et de compétences.

### **C – L'analyse qualitative et prospective des métiers et des compétences :**

Quel niveau d'analyse ? L'entreprise doit choisir quel niveau d'analyse adopter, selon les objectifs qu'elle vise :

- une analyse synthétique des emplois types sera suffisante pour communiquer avec les collaborateurs, afin qu'ils se situent dans l'entreprise ; elle sera aussi suffisante pour l'estimation des effectifs de chaque emploi type, afin d'éclairer les politiques de recrutement et de mobilité ;
- une analyse détaillée sera nécessaire pour définir les métiers prioritaires c'est-à-dire les métiers subissant des transformations majeures ou étant considérés comme clés pour la vie de l'entreprise et son développement. Elle sera aussi nécessaire pour une volonté d'accroître le professionnalisme de chacun en finalisant l'effort de formation. Ainsi, quand une analyse synthétique sera suffisante pour des objectifs de gestion quantitative des emplois et des compétences, une analyse détaillée sera nécessaire pour une gestion plus qualitative.

Qui fait cette analyse ? Un groupe de six à huit personnes sera constitué pour la description de chaque métier :

- des titulaires du métier ayant occupé plusieurs poste de manière à pouvoir prendre du recul par rapport à leur situation individuelle ;
- un ou deux responsables hiérarchiques N+1 pour leur connaissance directe de la réalité du contenu du métier ;
- un responsable de la fonction personnel chargé d'alimenter l'état des lieux chiffrés et destiné à devenir le pilote de la nouvelle approche de la gestion de l'emploi ;
- un responsable de la formation pour son expertise en matière de besoins en formation, mais aussi pour l'associer à une démarche dont il sera un des principaux destinataires ;
- la ou les personnes détenant des informations sur les changements à venir dans l'entreprise ;
- un animateur, gardien de la méthode, qui capitalise par écrit les informations délivrées pendant les réunions.



Sur quoi porte l'analyse ?

L'analyse quantitative et prospective des métiers porte avant tout sur les compétences qui y sont liées. Ainsi, certains appellent cette analyse 'référentiel de compétences'. Or, les compétences sont abstraites, complexes et multidimensionnelles. Rappelons que **Thierry** définit la compétence comme « *une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés. Elle s'exprime à travers la réalisation d'une action et l'obtention du résultat visé par cette action* ». Or, seuls les activités, moyens et résultats sont directement observables. L'entreprise s'appuiera donc sur la description de ces activités pour en déduire les compétences associées au métier.

L'analyse du métier pourra porter ensuite sur trois espaces temps : les activités et le travail actuel, le métier tel qu'il va l'être dans un futur proche en raison d'un changement programmé à court terme, et le métier au terme (3/5 ans) dans un processus de transformation en profondeur (facteurs économiques, techniques, sociaux ou organisationnels).

L'analyse portera enfin sur les données socio-économiques de la population concernée : effectifs par sites si l'analyse porte sur plusieurs établissements, répartition par sexe, structures par tranches d'âges, répartition par ancienneté, dispersion sur les classifications, niveaux de formations initiales et continues.

## **D - Description des activités et déduction des compétences nécessaires :**

### **L'emploi futur :**

Les activités d'un métier ne peuvent se résumer à leur simple technicité. Le résultat d'une action est aussi le produit d'une efficacité collective, issue du traitement des informations et d'actions de communications avec des interlocuteurs divers. La contribution économique, quant à elle, exprime une préoccupation transversale aux trois autres : elle indique et mesure (quand c'est mesurable) l'impact économique de l'activité.

De ces activités, l'entreprise déduira les compétences associées, en tant que savoirs, savoir-faire et savoir-être.

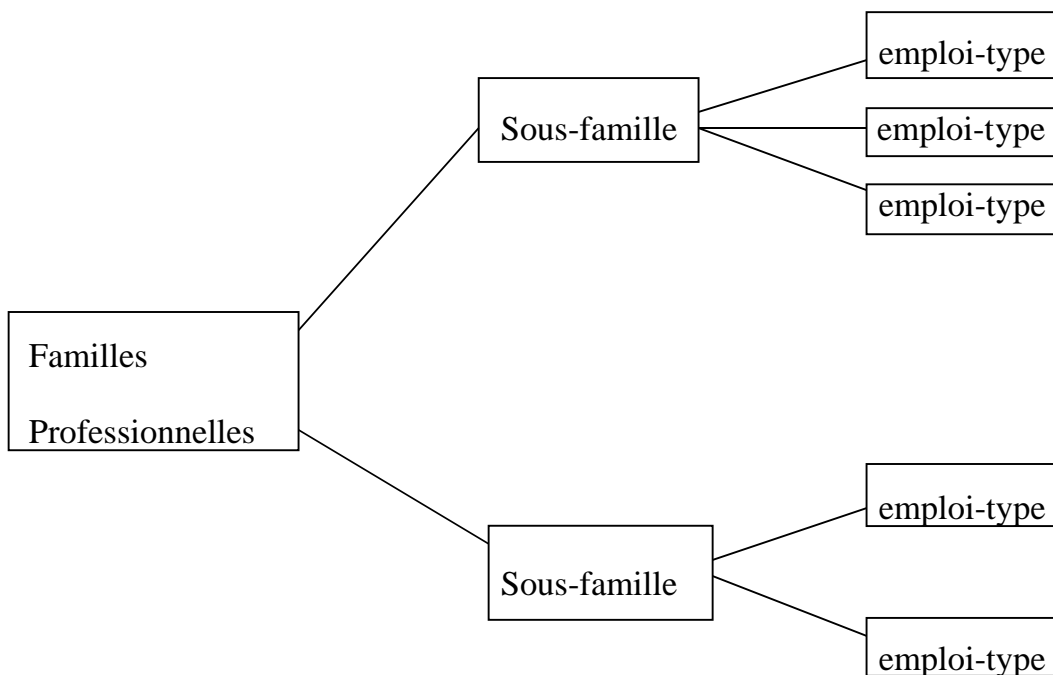
Exemple : un chargé de recrutement :

- *Axe technique* : construire le profil de poste, définir un plan d'acquisition des candidatures, utilisation et interprétation de tests psychotechniques, mener des entretiens, rédiger des notes de candidature.
- *Axe informations à traiter* : informations venant de l'entreprise et du contenu d'un poste ; informations concernant le marché de l'emploi ; informations concernant les formations existantes.
- *Axe communications relations* : communication avec les écoles, l'ANPE, l'APEC ; communication avec les services nécessitant de nouveaux collaborateurs ; communication avec les candidats sur le poste.
- *Axe contribution économique* : sa contribution économique se traduit selon le coût de l'acquisition des candidatures (annonces passés, lien avec les écoles). Il se traduit aussi dans la sélection des candidats : un mauvais candidat peut coûter cher à l'entreprise. Enfin, un délai trop long dans la recherche d'un nouveau collaborateur peut aussi coûter à l'entreprise.

### **E - Présentation du référentiel métier :**

**Voici la présentation du référentiel métier :** Analyse de la population associée au métier (données socio-économiques).

- Analyse qualitative du contenu du métier (description des activités selon les quatre axes, déduction des compétences nécessaires).
- Analyse prospective du contenu et exigences du métier (identification des facteurs de changement, repérages des conséquences sur le contenu du métier, identification de l'impact sur les activités et compétences futures du métier).
- Identification des pistes d'actions pour l'adaptation des compétences aux besoins.
- Traduction opérationnelle et communicante pour la hiérarchie et les salariés (cible de professionnalisation).



**Figure n°8 : Modèle d'élaboration d'un répertoire d'emploi-type**

Une famille professionnelle est un regroupement de métiers ayant des points communs ou des techniques communes.

Par exemple, la famille professionnelle 'finance' comprendra les métiers de :

- trésorerie,
- la comptabilité,
- le financement.

A partir des facteurs identifiés précédemment, nous réalisons une carte des emplois en cinq étapes :

- famille professionnelle,
- sous-familles,
- emploi-type,
- postes,
- tâches.

Cela permet de regrouper par famille professionnelle des postes qui ont des points communs ou une technique commune. Ainsi, nous pouvons envisager des passages d'un poste à l'autre par la mise en œuvre de formations.

Prenons, par exemple, la famille d'emplois, 'ressources humaines' qui se décompose de la manière suivante :

- famille             $\Longrightarrow$     ressources humaines
- sous-famille  $\Longrightarrow$     formation, recrutement, paie, ...
- emploi-type  $\Longrightarrow$     assistant, secrétaire, technicien, responsable
- poste             $\Longrightarrow$     technicien de paie (si sous-famille paie)
- tâche             $\Longrightarrow$     calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

## II - 4. Le référentiel des métiers

S. Baron estime que si on part de l'hypothèse que l'employé est acteur dans l'entreprise, il est nécessaire qu'il dispose d'informations précises et nécessaires pour qu'il détermine ses orientations, ses données concernant les évolutions probables de son poste et des postes qu'il pourrait exercer dans le cadre des besoins de l'entreprise. Ça représente un ensemble de cartes descriptives comme un annuaire des emplois et des compétences de l'entreprise.

<b>-Référentiel d'emploi-Référentiel de compétences<sup>91</sup></b>	
<p>Un emploi-type détaille ce qu'un groupe doit faire dans le cadre de l'emploi qu'il occupe (missions, activités, tâches).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les missions :</b> donné en</li> </ul> <p>Elles expriment le sens de l'emploi ; elles Correspondent aux différentes finalités et sont</p>	<p>Il est réalisé à partir du référentiel d'emploi. Il précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi</p> <p>termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de</p>

<sup>91</sup> La lettre du CEDIP n° avril 2000, page 7.

déclinées en grands domaines ou secteurs d'activités.

**Ex. :** il revient à un cadre de premier niveau de fixer à son équipe des performances (collectives et individuelles) à atteindre à partir des orientations stratégiques du service.

**Les activités :** la performance permet d'avoir :

Les activités d'une situation de travail correspondent à ce que fait concrètement son titulaire.

Elles expriment la façon dont il doit s'y prendre concrètement pour accomplir chacune de ses missions. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description d'un emploi. La réflexion sur les activités constituent le point de passage obligé de l'identification et de la hiérarchisation des performances à atteindre qui permettent d'induire

- les compétences requises qui seront détaillées

dans le référentiel de compétences.

**Ex. :** solliciter sa hiérarchie et ses différents 'clients' afin de recueillir leurs attentes.

- **Les tâches :**  
notamment de bâtir, au

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement chaque activité. Les tâches expriment, comme les activités, ce que doit faire, concrètement, le titulaire de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important.

**Ex. :** « collecter les traces écrites émanant de différentes sources afin d'avoir un premier niveau de cadrage stratégique précis et pertinent ».

compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique.

La liste produite n'est pas exhaustive il est important de ne retenir que les performances et les compétences stratégiques et de les présenter hiérarchisées : un document trop détaillé est inutilisable. Le passage par

une représentation précise du résultat attendu ;

-une formulation explicite des compétences à mettre en œuvre en situation professionnelle ;

-une pondération et une hiérarchisation de ces compétences.

**\* Référentiel de ressources**

Il détaille pour chaque

retenue ce que doit savoir maîtriser un agent pour mettre en œuvre, en situation professionnelle les compétences explicitées plus haut (connaissances, savoir faire relationnels, aptitudes).

Ils permettent

niveau national, des dispositifs de qualification (formation initiale, formation de prise de poste, formation continue).

Tous ces documents sont formalisés forme de fiches plus ou moins exhaustives en fonction des objectifs qui leur sont fixés, et plus ou moins affinés, en fonction de l'importance qui leur est conférée.

Quel type de référentiel ?	Des réponses à quelles questions ?	Quels sont les points explicités ?
Référentiel d'emploi	*qu'est-ce que l'organisation attend de lui ? *quel est son rôle dans l'organisation ? *quel est son positionnement hiérarchique ?	* missions * activités * tâches de l'agent
Référentiel de compétences	*que doit-il être capable de faire ? *quel niveau de performance attend-on concrètement de lui ?	*performances stratégiques induites à maîtriser * compétences induites
Référentiel de ressources	*quelle sont les différents niveaux de savoirs qu'il doit maîtriser pour être performant ? *quelles devraient être les bases d'une qualification à lui	* ressources stratégiques induites à maîtriser * connaissances/savoir-faire techniques/savoir-faire relationnels/aptitudes

	proposer ?	
--	------------	--

### **Réactualisation régulière des données**

Les informations capitalisées dans ces référentiels sont rapidement obsolètes (évolutions politiques, technologiques, ...). Il est donc important de pouvoir réactualiser régulièrement ces bases de données en mettant en place un dispositif spécifique.

\* recueil des remarques des utilisateurs de ces référentiels (pertinence des informations, évolutions constatées, évolutions souhaitées, ...);  
\* création d'un « observatoire des Emplois et des compétences ».

## **II – 5. Le référentiel des compétences** (d'après **Rein Bold/Breillot** : 'Gérer la compétence dans l'entreprise

### 1) **Définition** :

Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation...

**L'emploi-cible** : projection d'un emploi à moyen terme ; il donne l'ensemble des compétences requises pour que l'organisation puisse faire face aux évolutions du contexte.

### 2) **Les utilisateurs** :

- La direction des ressources humaines
- Le responsable des emplois (gestion des carrières)
- Le responsable de formation
- Le manager : il nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir
- Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs

### 3) **Descriptif** :

La construction du référentiel procède comme suit :

## 1<sup>ière</sup> phase : identification de la compétence

- Recherche des grandes situations professionnelles à traiter face au contexte dans le cadre de l'emploi : repérage des grandes activités significatives. Pour cela, il faut :
  - interroger les acteurs concernés
  - pour quelle fin, pour quel résultat développe-t-on cette activité ?
  
- repérage des capacités à mettre en œuvre pour mener à bien ces activités.  
Conditions :
  - la formulation met l'accent sur l'indicateur : la performance tangible que doit produire la compétence. Description en termes positifs de la performance.
  - la formulation est contextualisée et utilise des repères d'environnement.

## 2<sup>ème</sup> phase : hiérarchisation des compétences

- ✓ classification des compétences issues de l'analyse des activités. On regroupe les compétences sous trois grandes catégories selon le critère du rapport au contexte :
  - ⇒ compétences techniques : rendent l'opérateur techniquement efficace
  - ⇒ compétences relationnelles : l'opérateur obtient d'autres personnes (clients, fournisseurs, collègues) le comportement nécessaire à son efficacité sur le contexte
  - ⇒ compétences stratégiques : l'opérateur prend du recul sur ses relations au contexte et avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité.
  
- ✓ hiérarchisation des compétences :
  - ⇒ les critères de hiérarchisation sont arbitraires mais ils doivent favoriser la 'personnalisation', l'appropriation par le salarié

⇒ exemple de référentiel : niveaux de mise en œuvre des compétences face au contexte / catégories de compétences (technique, relationnel, stratégique, ...) pour chaque métier.

#### 4) Logique globale :

Nous sommes dans une démarche d'ajustement de l'emploi réel aux emplois-types de demain. Cet ajustement se fait en 2 temps :

- ✓ Après avoir identifié la structure actuelle des emplois (phase 1), le référentiel permet de définir la structure des emplois-cible (phase 2) ;
- ✓ L'ajustement de la compétence actuelle aux exigences des emplois-cible.

#### 5) Conditions de mise en œuvre :

Le référentiel doit être utile : les acteurs qui l'utilisent doivent pouvoir se l'approprier. Il est indissociable du contexte. L'appropriation par le corps social forme le fil conducteur de l'élaboration du référentiel.

La participation des acteurs concernés est nécessaire à la construction du référentiel. On peut procéder comme suit :

**Les groupes métiers opérationnels** travaillent à l'inventaire des compétences pour chaque emploi. Ce groupe de 5 à 6 personnes clarifie le schéma opératoire de l'emploi (liste d'activités). C'est une garantie de l'opérationnalité du référentiel.

**Le groupe métier pilote** coordonne les travaux des groupes opérationnels pour dessiner la perspective d'ensemble des compétences de l'entreprise, ils regroupent et hiérarchisent pour faire apparaître la configuration reconnaissable des emplois. Constitué de hiérarchiques, de fonctionnels d'expertises, de cadres et de représentants des partenaires sociaux, son objectif : donner un sens à l'outil et assurer la cohérence avec les autres outils de management, le système de classification de l'entreprise et de la branche professionnelle.

Les ressources humaines peuvent ainsi se situer et s'orienter dans les évolutions de parcours.

#### 6) Limites :



La réalisation de l'outil 'référentiel' constitue un investissement pour l'entreprise. Il peut être modulé selon la valeur des emplois et les priorités politiques.

L'outil doit être bien ciblé et ne doit pas devenir le cadre obligé des mobilités. Il doit permettre d'éviter les erreurs d'attribution, suggérer des alternatives.

Le référentiel des compétences, c'est la liste des compétences requises pour un emploi. Le référentiel est la seconde partie de la fiche emploi compétences. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences. Le référentiel des compétences a pour but de permettre de :

- Proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits ;
- Constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences ;

Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités. On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires,
- observation en situation de travail,
- entretiens individuels,
- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers,

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

### **Exemple 1 :**

#### **Niveau 1**

Niveau de base

Compétence dont la connaissance est partielle  
Simple application  
Pratique superficielle et occasionnelle

### **Niveau 2**

Niveau intermédiaire  
Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée  
Maîtrise de la situation de l'attitude  
Pratique correcte

### **Niveau 3**

Niveau final, le plus élevé  
Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autres  
Pratique approfondie et permanente

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles :  
langues étrangères, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse,  
management, communication, travail en équipe.

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des  
connaissances techniques selon le secteur d'activités.

### **Exemple 2 :**

Compétence en réalisation technique : compétence à assurer une production, une  
réalisation pratique, à exercer des activités comportant la manipulation d'équipements,  
d'outils ou de machines.

- Faire fonctionner une installation automatisée
- Assurer la mise en route d'une ligne de fabrication
- Assurer la maintenance d'équipements industriels
- Mettre au point des matériels professionnels

Exemple d'emploi où cette compétence est requise : ingénieur et technicien  
d'entretien, tout opérateur, etc.

Compétence d'encadrement : compétence à diriger un groupe de personnes, en  
application d'une responsabilité hiérarchique :

- Superviser des collaborateurs –motiver une équipe...
- Déléguer des responsabilités

### **III - Les étapes de la mise en place de la GPEC**

A- Mise en place de la GPEC (capacité de l'entreprise à gérer ses emplois)

a) **Le plan d'entreprise**

L'aspect le plus fondamental de la gestion prévisionnelle des RH est l'intégration des informations recueillies dans le processus de décision. Celui-ci concourt à l'établissement du plan économique. La prévision doit porter sur le nombre et le niveau de salariés possédant ou pouvant acquérir les qualifications recherchées et les moyens à mettre en œuvre pour les motiver à améliorer leur productivité et susciter initiatives et créativité.

La logique veut que l'on parte de la définition des besoins de l'entreprise pour y comparer les ressources disponibles. Cette logique pose des problèmes pour une entreprise qui dispose d'un effectif en place depuis de nombreuses années. C'est pour cela que la mise en place de la GPEC est simplement la construction d'un modèle théorique vers lequel la gestion du personnel doit tendre.

❖ **Méthodologie de l'approche**

La définition des besoins de l'entreprise sera déterminée à partir du plan global qui fixe les objectifs à atteindre. Il s'agit de programmer pour chaque entreprise sa capacité à évoluer. Il convient de tenir compte de trois dimensions :

- Prévision économique (meilleure connaissance des tendances du marché et de son environnement)
- Évolution des moyens techniques et technologiques

- Conséquences sociales de ses choix (pour acquérir les conséquences indispensables au maintien de leur emploi).

L'établissement d'un plan économique commence par la construction d'une cible à l'horizon choisi en fonction des évolutions envisagées. Il faut passer par une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise pour pouvoir établir un premier plan de trois à cinq ans. Il faut aussi établir une analyse des contraintes externes. Plusieurs cibles apparaissent, il faut retenir celle qui concilie au mieux le rendement du capital et l'intérêt des salariés. Pour être efficace, les objectifs qui découlent du plan doivent être suffisamment précis quantitativement et qualitativement, être assortis de moyens concrets de mise en œuvre ainsi que d'un calendrier de réalisation.

Dans les faits, cela permet d'établir un plan à 3-5 ans voire 10 ans individualisé au niveau de chaque grande fonction de l'entreprise et donnant lieu à construction de modèle d'optimisation. L'objectif de ses modèles est de fournir un certain nombre de scénarios possibles qui permettront de prendre la bonne décision.

#### ❖ Problématiques du plan d'entreprise

- ✓ Où veut-on aller ? Quels sont les objectifs ?

La DG définit ses objectifs économiques, techniques, financiers, commerciaux et sociaux. C'est la définition de la politique générale.

Ces objectifs sont répartis entre les différentes unités opérationnelles par les grandes directions de l'entreprise.

- ✓ Quels seront les besoins ?

La direction du personnel dresse un état des besoins en effectif (qualitatif et quantitatif) ainsi que leur échelonnement dans le temps.

- ✓ Quel sera le coût ?

L'incidence de ces prévisions sur la masse salariale est prise en compte dans le calcul économique. Cela permet de savoir si on maintient ou modifie les objectifs.

- ✓ Quelles seront les ressources ?

Il convient d'ajuster les ressources aux besoins. Les prévisions établies, chaque responsable opérationnel la confronte avec les ressources dont il dispose et le délai de réalisation envisagé.

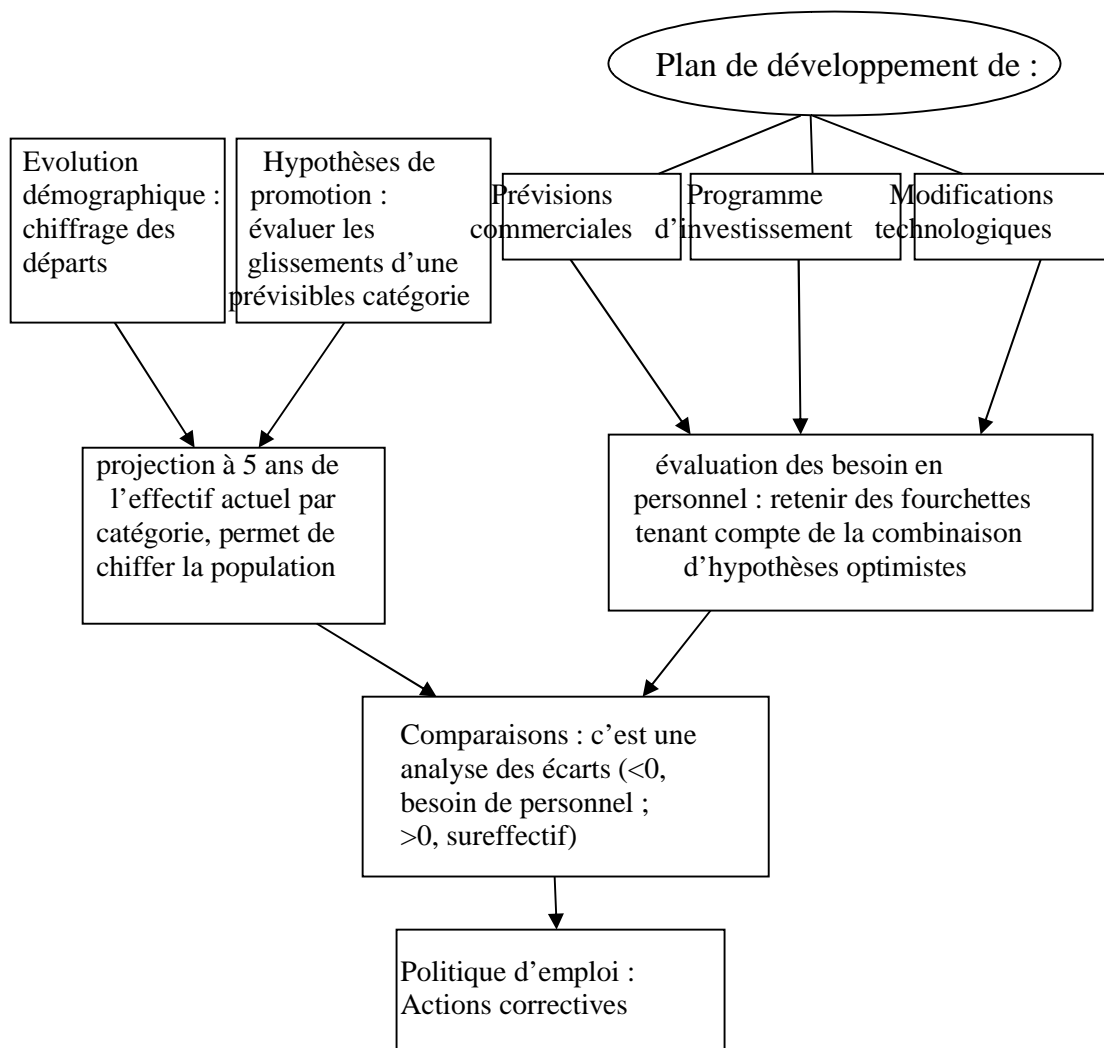
✓ Comment passer à la pratique ?

Un programme d'action est établi. Il se traduit par un planning de mouvements (mutations, promotions, embauches, licenciements), un programme de formation ; un plan d'information du personnel.

❖ Étapes de mise en place

- Élaboration du plan d'entreprise et démultiplication au niveau de chaque grande division ou services. Cela passe par l'élaboration d'un plan à quelques années au niveau de l'entreprise qui tient compte des projections de production pour l'horizon choisi de l'état du système productif et de la capacité d'investissement dont dispose l'entreprise.
- Réflexion sur les emplois futurs. Il s'agit de, soit une simulation sur les emplois actuels par rapport aux effets des principaux facteurs d'évolution identifiables, soit imaginer une structure-cible d'emplois futurs et analyser les écarts des emplois afin de traduire la stratégie c'est-à-dire déterminer quels seront les postes (en nombre et en nature) qui fonctionneront à l'horizon. Il est aussi important dans cette réflexion de tenir compte des attentes des salariés la structure des postes définit sera par exemple tenu par la recherche d'une certaine polyvalence. Pour la définition des postes le plus efficace semble une approche participative que l'on retrouve avec l'évaluation.
- Le calcul économique. Après avoir déterminé les besoins qualitatifs et quantitatifs ainsi que leur échelonnement, il faut confronter les demandes des différents responsables opérationnels avec les possibilités prévisionnelles économiques de l'entreprise.
- L'ajustement des ressources aux besoins. La DG doit prendre des mesures susceptibles d'adapter ses ressources humaines aux nouvelles exigences de ces activités.

❖ Éléments d'un plan prévisionnel



**Figure n°9 : plan prévisionnel**

b) L'approche quantitative

Ce type d'approche a longtemps été privilégié par les directions de personnel car elles sont particulièrement adaptées aux situations stables. Pour être efficace, il faut retenir

plusieurs scénarios qui doivent encadrer les tendances, comparer les résultats chiffrés à d'autres données et les actualiser, intégrer au maximum les données comportementales.

L'analyse quantitative des besoins permet de chiffrer, dans les grandes lignes, les effectifs dont l'entreprise aura besoin et parallèlement leur coût, elle permet également de faire des hypothèses sur l'évolution en nombre des ressources disponibles.

Cette approche se base sur le principe qu'il faut savoir analyser le passé et repérer tout ce qui constitue des tendances à prendre en compte avant de bâtir son lendemain.

Elle permet de mieux définir la politique sociale à mener et d'orienter le choix des outils (recrutement, mobilité, formation, rémunération, ...) à mettre en place.

Projetée à un certain nombre d'années, une population se transforme selon les règles d'évolution de différentes natures :

- Age,
- Evolution des compétences,
- Evolution des rémunérations,
- Culture d'entreprise.

### **L'âge :**

L'entreprise peut réguler à partir d'une politique de recrutement bien adaptée, une politique de départ à la retraite réfléchie et pourquoi pas grâce à l'emploi de formes de contrat de travail diverses (CDD, etc.).

Le modèle pyramide des âges est le premier modèle de gestion du personnel à avoir été mis en place par les directions de personnel. C'est un outil simple à utiliser et qui permet d'obtenir des renseignements intéressants sur les retraites futures et les problèmes de développement de carrière.

Il existe une pyramide des âges idéale pour chaque entreprise. Les renseignements que l'on en tire sont la connaissance des départs annuels, la définition des embauches annuelles nécessaire, ... ou encore les moyens à mettre en œuvre pour assurer l'adaptation quantitative et qualitative de la population.

### **L'évolution des compétences :**

Chaque poste est caractérisé par le croisement de deux notions. La notion de métier est l'appartenance à une filière (information, ....) et la notion de niveau de qualification

(statut, ...). Il est donc nécessaire d'établir une typologie des niveaux de qualification par branche d'activité.

Cette méthode permet de suivre l'évolution d'une catégorie de salariés en fonction de sa répartition par métiers exercés, par niveau de qualification et si nécessaire par ancienneté. L'évolution des compétences fait appel à la notion de mobilité.

A partir de la population en début d'année par activités, niveaux et ancienneté, on peut faire une simulation incluant les mutations internes, les promotions internes, les départs de la société pour trouver les ressources disponibles.

### **L'évolution des rémunérations :**

L'évolution des rémunérations découle à la fois de règles statutaires et d'une politique volontariste d'augmentation individuelle, la liberté dont dispose la DG sur ce point étant limitée par l'existence du marché de l'emploi et la distribution des rémunérations dans l'entreprise entre les différentes générations.

Les méthodes les plus utilisées consistent soit à établir des courbes types d'évolution de salaire des différents niveaux de qualification du personnel, soit à présenter des indices de rémunération pour l'ensemble des postes d'une classe donnée, ce qui permet de calculer la masse salariale correspondante.

A partir de cinq grands types d'analyse : courbe de carrière (analyse de la rémunération), repérage des niveaux de postes, graphe des antécédents, projet de modification de la structure, critères de priorités à faire valoir pour assurer les promotions ; on simule sur une période choisie les conséquences de diverses politiques de promotion et d'embauche pour déterminer ce que devient chaque année la population (carrière globale et postes vacants) et déterminer les caractéristiques des cadres à embaucher chaque année.

Si l'on prend soin de simuler l'évolution de la masse salariale totale, par métier et par niveau, en tenant compte des embauches, des promotions et de la politique de rémunération les résultats peuvent être nombreux : effectif, salaire moyen et masse salariale par activité, salaire moyen par activité et par année, contrôle des anomalies,

...



### **L'évolution liée à la culture d'entreprise :**

Il s'agit du taux de démissions et de départs volontaires propre à l'entreprise et lié à l'activité exercée (qui s'explique par différents facteurs propres à l'entreprise : rémunération, conditions de travail, ...). Seule l'analyse du passé peut permettre de calculer le temps de vacance probable d'un poste donné.

La régulation de la rotation de la population est liée à des déterminismes extérieurs (marché du travail) et d'une politique qui découle d'un héritage du passé ou des usages de la profession.

#### **c) L'approche qualitative**

La croissance des incertitudes a incité les entreprises à développer une approche qualitative dont le but est d'identifier l'évolution prévisible des organisations et des métiers et parallèlement de définir des filières de carrières, véritables étapes d'apprentissage pour les salariés.

Principales étapes de l'approche qualitative :

##### **✓ La carte des emplois :**

Etablir une carte des emplois consiste à recenser, dans le cadre d'une grande famille professionnelle, les espaces de mobilité latérale et verticale.

Cette carte est un véritable guide qui permet de décrire ce qui fait la spécificité de l'entreprise : il n'y a donc pas de carte unique utile à toutes les entreprises. Chaque emploi est positionné par rapport à son domaine professionnel, la fonction exercée, le type d'activité de réalisation et la position hiérarchique.

##### **✓ L'organisation des parcours indicatifs de carrière :**

C'est un regroupement ordonné de postes de même niveau de complexité ou de niveaux différents permettant à un salarié d'évoluer professionnellement dans l'entreprise. La majorité des parcours indicatifs se font à l'intérieur d'une même famille professionnelle (ensemble de postes permettant, à l'intérieur d'une spécialité donnée, une mobilité verticale et horizontale et comprenant plusieurs parcours indicatifs de carrière).

Dans le parcours effectué par chaque salarié, un certain nombre de mouvements anormaux par rapport à la filière peuvent se produire. En effet, l'évolution se fait non seulement en fonction des besoins de l'entreprise mais également de la compétence du salarié, c'est-à-dire de ses capacités actuelles ou potentielles.

Il faut donc tout d'abord définir le poste (activités ou tâches principales permettant d'atteindre un but ainsi que les moyens nécessaires au titulaire du poste). Cela donne des informations au salarié lui-même, pour les recrutements et la mobilité interne, pour la formation, l'organisation et la rémunération.

Dans le cadre prévisionnel, l'étude de poste a deux parties :

- Description du poste lui-même, profil de la personne devant tenir le poste
- Description du poste tel qu'envisagé au moment N+1, profil de la personne devant tenir le poste

Le parcours indicatif de carrière est un dérivé de la classification des postes. A l'intérieur des familles, les postes s'échelonnent selon une progression déterminée par leur importance relative ou leur influence sur les résultats de l'entreprise : ce sont des parcours indicatifs. Normalement, un salarié fait carrière en suivant l'étagement des postes dans une famille.

Différentes méthodes :

- La définition de niveaux de l'emploi : la promotion ne sera pas nécessairement liée à un changement d'affectation mais à la constatation d'un accroissement des compétences. Il faut une bonne définition des jalons qui marquent le progrès des compétences, c'est pour cela qu'on définit les niveaux d'emploi comparativement (but : mettre en évidence les différences objectives).

Il est parfois difficile de comparer des emplois d'une filière à une autre.

- Le classement par filière interentreprises : classement d'un poste par point fondé sur des critères relativement peu nombreux. Principaux critères :
  - Niveau de culture générale
  - Expérience professionnelle
  - Degré d'autonomie dans le poste
  - Complexité des tâches
  - ...

La hiérarchisation ainsi obtenue permet de situer sur une échelle de qualification unique les emplois des différentes familles professionnelles, et à définir des passerelles entre les familles de poste.

La prévision structurelle de l'offre de travail présente ainsi les grandes répartitions des qualifications disponibles et des qualifications souhaitées à l'horizon. Elle définit également les forces et les faiblesses des différentes unités fonctionnelles.

### **III – 1. Modèle de C. BATAL**

Christian **Batal** donne six étapes de la démarche GPEC :

✓ **Déterminer l'état des RH disponibles au sein de la structure**

L'état des RH disponibles contient des données quantitatives et qualitatives (âge, ancienneté, niveau intellectuel, ...). Au cours de cette étape, on effectue un inventaire des RH au cours des 5 aux 10 dernières années.

✓ **Analyse des RH sur une période prévisionnelle précise**

Cette étape consiste à déterminer les évolutions quantitative et qualitative des RH sur une durée déterminée et sur la base du scénario mais aussi là où on peut constituer une pyramide des âges.

✓ **Déterminer les évolutions possibles**

Cette étape détermine l'efficacité de la démarche prévisionnelle utilisée par l'entreprise. Cette étape passe elle-même par deux étapes importantes :

- Recenser les évolutions internes et externes qui influent sur les besoins des individus et qui changent le contenu de l'emploi et donc des compétences demandées, cela peut mener à l'apparition de nouveaux métiers et la disposition d'autres au courant de la durée prévisionnelle déterminée.

C. Batal a cité ces variables qui peuvent créer des changements :

- évolutions technologiques
- évolutions socio-culturelles
- évolutions économiques
- évolutions politiques
- évolutions organisationnelles
- évolutions légales
- évolutions 'produit-marché'
- Élaboration du scénario d'évolution : le scénario représente une combinaison entre les différents facteurs d'évolution en trouvant le point les reliant.

✓ **Déterminer les besoins futurs en compétences et en RH**

Cette étape vise à traduire les résultats obtenus en besoins futurs en RH, elle permet de déterminer l'état des emplois et des compétences et le personnel nécessaire aux activités de l'entreprise.

- Déterminer l'impact des évolutions sur les postes : déterminer les postes touchés par les évolutions quantitatives et qualitatives.
- Déterminer les emplois sensibles ainsi que les besoins futurs en main d'œuvre.
- Analyser des écarts entre les ressources et les besoins futurs : déterminer et mesurer les écarts qualitatifs et quantitatifs.

C. Batal donne plusieurs sortes d'écarts qu'on peut observer :

- surplus de main d'œuvre,
- déficit en main d'œuvre,
- création de nouveaux emplois,
- disparition d'emplois,
- mutations.

✓ **Déterminer la politique d'ajustement adéquate pour éliminer les écarts.**

La mise en place d'actions :

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions. Nous partirions des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.

-mobilité interne : si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences transversales.

-plan de formation : une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations. De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation. Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

-recrutement : si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe. S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voire à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent.

-restructuration : si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilités de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

-entretiens annuels d'évaluation : l'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui 'chasse' les

collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes. L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

-entretiens d'orientation, bilans de compétences : ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un projet professionnel en vue d'une évolution de sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise.

La démarche GPEC s'appuie donc sur une méthodologie coûteuse tant en temps qu'en argent. Il s'agit d'une démarche fastidieuse qui peut cependant rapporter à l'entreprise, sur le long terme, tant en adaptation qu'au niveau concurrentiel.

A noter que le ministère de l'industrie et des finances propose de rembourser de 10 à 50 % du budget GPEC, après acceptation du dossier.

### **Conclusion :**

La GPEC est une préoccupation affirmée des entreprises et des directions RH. Dans un environnement de plus en plus mouvant, l'analyse qualitative et prospective

des emplois est une nécessité sous tendue par une préoccupation permanente ; l'augmentation du niveau de compétences des employés.

La GPEC est un formidable outil de pilotage car elle permet à l'entreprise de projeter la gestion de ses ressources humaines dans le temps. Elle incite les responsables RH à dépasser les problématiques du quotidien (formation, recrutement,...).

Pour se développer, une entreprise a besoin d'un plan stratégique. La GPEC en est sa déclinaison RH : elle permet d'anticiper les besoins en compétences des salariés pour accroître la compétitivité de l'entreprise.

La démarche GPEC a un premier volet collectif, à travers « un référentiel des métiers et des compétences », pour repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences réelles et construire un plan d'actions en matière de formation et de mobilité. Elle permet donc de factueliser la gestion des ressources humaines en se basant, par exemple, sur les données de l'évaluation des compétences pour bâtir le plan de formation ou mieux gérer la mobilité.

Elle a un second volet individuel visant à faire de chaque salarié un acteur du développement de ses compétences et de son propre parcours professionnel avec l'aide de différents outils (bilan de compétences, entretien d'évaluation, DIF,...). Les entreprises ont donc tout intérêt à rendre opérationnelle la gestion des emplois et des compétences car ses avantages sont nombreux.

# Chapitre III

## Étude empirique

**Introduction :**



Adopter les modèles de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des entreprises de santé en Algérie en général et en particulier au sein des hôpitaux est plus que nécessaire afin d'améliorer la qualité des services et soins fournis aux malades. Toutefois il est indispensable de connaître au préalable la réalité de ce phénomène, en dressant l'état de nos organismes de santé publics dans ce domaine, afin de pouvoir faire état de la mise en place de la GPEC tel est l'objectif principal de notre recherche auquel nous souhaitons aboutir dans le présent chapitre.

Après qu'on est abordé dans nos chapitres précédents la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que les différents modèles de prévision, nous essayerons à travers ce chapitre empirique de mettre la lumière sur la GPEC en milieu hospitalier celui du CHU Tlemcen.

Le CHU de Tlemcen est un établissement public hospitalier géré par le directeur général sous la responsabilité de la DSP (direction de la santé de la population de la wilaya de Tlemcen). Notre choix s'est porté sur ce dernier pour les raisons suivantes :

- Le modèle de GPEC est considéré comme une approche essentielle pour régler la problématique de l'emploi,
- Les hôpitaux en général et en particulier celui de Tlemcen emploient un assez important nombre de ressources et qui nécessite une gestion optimale, et pour cause le secteur de la santé étant un secteur stratégique,
- Les ressources sont employées avec des CDI ce qui nécessite une politique de développement des compétences internes.

Il s'agit d'un premier lieu de révéler la démarche méthodologique suivie pour recueillir les données, où nous exposerons, les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche.

Nous aurons à examiner successivement les hypothèses, les concepts clefs et les variables à l'étude, l'échantillon, les instruments de cueillette des données, le déroulement de l'enquête, le traitement des données et enfin l'analyse des résultats.

A présent, nous souhaitons tester nos hypothèses de manière empirique. Nous pensons opter pour une méthodologie classique, la démarche qualitative, qui nous semble bien adaptée à notre question de recherche.

Toutefois, nous souhaiterons dans une section introductive, faire dresser un aperçu succinct de la réalité des hôpitaux en Algérie.

## **I - La réalité des hôpitaux en Algérie**

### **I-1. Revue de presse :**

La gestion des hôpitaux en Algérie a fait souvent parler d'elle. Pour preuve les récents articles parue dans la presse :

## 1- Les Urgences entre l'affluence de l'été et les congés du personnel

Une amélioration mais un manque d'organisation au niveau de ces services<sup>92</sup>

Par Rachida Merkouche :

*« Il est débordé jour et nuit, et à longueur d'année. Dans toutes les infrastructures hospitalières, le service des urgences médicales en constitue le cœur avec toute la charge qu'il supporte. Le personnel est en permanence sur la brèche, il faut faire preuve de beaucoup de conscience et de dévouement pour faire face à l'affluence des malades et soulager leur souffrance. Des cas souvent graves, parfois critiques, emplissent chaque jour le hall et les salles d'attente, mais il faut dire aussi que le personnel médical est confronté chaque jour à des malades imaginaires, ou du moins à des cas qui peuvent aisément être traités dans d'autres services. «Les Urgences», comme on les appelle communément, ont longtemps été décriées pour plusieurs raisons. Absence d'hygiène, manque cruel d'équipements et laisser-aller ont de tout temps été relevés et dénoncés par les citoyens. Les risques d'infection pour cause d'insalubrité compromettaient les soins prodigués par des médecins démotivés et par un personnel paramédical désintéressé et peu formé. La situation longtemps désastreuse tend peu à peu vers l'amélioration, on le remarque d'ailleurs notamment sur le plan de l'esthétique et de l'hygiène à la suite des aménagements opérés au niveau de ces services. L'acquisition de nouveaux équipements confirme cette rénovation annoncée maintes fois par les ministres de tutelle qui se sont succédé. Le citoyen est d'ailleurs agréablement surpris des changements effectués à plusieurs niveaux, mais cette note d'optimisme est vite réfrénée face au manque d'organisation qui continue de marquer la gestion du service des urgences au niveau de la plupart des hôpitaux, et à l'inévitable saturation en l'absence de certaines spécialités dans un certain nombre d'infrastructures. Le personnel médical se plaint d'être dépassé tandis que les malades déplorent une mauvaise prise en charge. Un éternel problème qui ne trouve pas encore de solution, et qui s'accroît encore plus durant l'été pour cause de congés annuels. Une période durant laquelle on est exposé à des risques spécifiques, tels que les infections et les intoxications alimentaires qui se multiplient à la faveur de la chaleur, ainsi que les dangers liés aux baignades*

---

<sup>92</sup> Publié dans La Tribune le 11 - 07 - 2010

*périlleuses. Les sorties en bord de mer ne sont pas que plaisir, les estivants s'exposent souvent à des risques pour non-respect des règles d'usage.*

*Le manque de vigilance en matière de nourriture et de baignades conduit souvent à des situations non souhaitables. Ce qui met le service des urgences dans un état d'alerte permanent alors que le personnel médical est réduit. Là se situe le dilemme face à une demande accrue et à un manque de personnel. »*

## **2- Les hôpitaux algériens sont de véritables mouiroirs** Le malade contraint d'apporter literie et nourriture durant son hospitalisation<sup>93</sup> **Par Amel Bouakba**

*« La mauvaise prise en charge des malades au niveau des hôpitaux publics a toujours été décriée par le citoyen. Les différents ministres qui se sont succédé à la tête du ministère de la Santé ont, à chaque fois, évoqué la priorité d'améliorer les conditions d'accueil, de prestations, d'hospitalisation et d'accès aux soins des malades, mais sans y parvenir réellement. Dans notre pays, être admis dans un hôpital public est toujours vécu comme une hantise, une épreuve, par le citoyen qui redoute les conditions d'hospitalisation que tout le monde sait désastreuses. A l'angoisse d'être confronté à une prise en charge médicale défaillante, s'ajoute celle du manque d'hygiène flagrant, le plus souvent courant dans la majorité des structures hospitalière du pays. Le citoyen est horrifié à l'idée de fouler le sol d'un hôpital. L'instruction de l'ancien ministre de la Santé et de la Réforme hospitalière, Amar Tou promulguée en 2006, relative à l'interdiction aux malades d'introduire la nourriture et la literie, au sein des hôpitaux ne semble jamais avoir été appliquée sérieusement dans tous les hôpitaux. On se rappelle que Amar Tou avait alors interdit aux malades d'apporter les couvertures et les repas pendant leur hospitalisation justifiant cette mesure par le fait que «ces objets d'usage courant favorisent la transmission des bactéries vers les hôpitaux». Mais quatre années après l'entrée en vigueur de cette mesure, les hôpitaux publics ont du mal à prendre en charge correctement le malade sur le plan de la literie et de l'alimentation. Dans la majorité des cas, le malade est obligé de tout ramener avec lui pour la période de son séjour à l'hôpital, car la*

---

<sup>93</sup> Publié dans La Tribune le 28 - 07 - 2010

qualité de la nourriture et de la literie fournies par les infrastructures hospitalières laisse à désirer, plus particulièrement en été. Il faut dire que les discours martelés par les responsables de la Santé n'ont quasiment rien changé à cette réalité. Nos hôpitaux continuent d'offrir un tableau bien sombre. La qualité de la prise en charge et l'hygiène déficiente sont récurrentes. Le constat est frappant. Il suffit de faire une virée dans des hôpitaux publics pour s'en rendre compte. Au CHU de Béni Messous, plus précisément au service de maternité, l'anarchie est totale. Dimanche 25 juillet 2010. Le service bondé de monde est complètement saturé comme tous les services de maternité qui n'arrivent plus à accueillir les patientes. Les proches introduisent le plus normalement du monde la literie et la nourriture à leur malade. «C'est la troisième fois que j'accouche dans cet hôpital», nous avoue une jeune maman. Elle reconnaît qu'«il y a eu une certaine amélioration sur le plan de l'accueil et de la prise en charge médicale, mais en revanche, l'hygiène manque atrocement», dit-elle. «J'ai une phobie monstre des cafards. J'ai du mal à dormir le soir de peur que ces bestioles ne m'approchent», dit-elle sur un ton de dégoût. «Il y en a partout. Sans parler des moustiques et de la chaleur suffocante qui empêche de dormir et de se reposer», ajoute-t-elle. Une autre jeune maman qui vient à peine d'accoucher d'un petit garçon, évoque le problème de la surcharge. «Parfois, la chambre dans laquelle trois lits sont disposés est pleine à craquer. Il arrive que trois femmes partagent le même lit», précise notre interlocutrice. «Parfois, d'autres femmes mettent des couvertures par terre et dorment à même le sol», confesse-t-elle avant de reconnaître : «Allah ghaleb, souvent le cas de la patiente est tellement urgent qu'ils (hôpitaux ndlr) ne peuvent pas la refouler». Nos interlocutrices relèvent aussi la qualité de la nourriture servie. Plat du jour : des spaghettis. Les proches de malades trouvent inimaginables de ne pas autoriser l'introduction de la literie et de l'alimentation dans les hôpitaux car ce qui est disponible est particulièrement déficient. «Les pouvoirs publics annoncent des budgets colossaux pour améliorer la prise en charge des malades mais la réalité est toute autre», explique un proche de malade. A l'hôpital Mustapha Bacha, les choses ne sont guère meilleures. Là aussi, la mesure portant interdiction d'introduire literie et nourriture n'est pas respectée, du moment que ce qui est assuré par cet hôpital est insuffisant et de qualité médiocre. Les malades hospitalisés n'ont d'autres choix que de se doter des objets indispensables pour adoucir

*un tant soit peu leur séjour à l'hôpital. Autre halte, cette fois-ci à l'hôpital de Bab El Oued. Même rengaine. Même décor lugubre. Le mobilier est vétuste et le manque d'hygiène criant. Il n'y a quasiment pas un malade qui n'introduise pas le nécessaire (litière et nourriture) en entrant dans cette structure. «Je suis obligée de ramener tous les jours de la nourriture à mon frère hospitalisé au service de médecine interne», explique une proche de malade qui fait tous les jours la navette pour approvisionner son frère alité. «Je lui ai également ramené des draps», indique-t-elle encore avant de lâcher : «Il n'est pas question que je le laisse livré à lui-même». Les engagements de Ould Abbès : humaniser les hôpitaux La prise en charge n'est pas ce qu'il y a de mieux. Sans oublier les éternelles pannes des équipements médicaux (scanner, imagerie médicale...). Les rendez-vous sont de plus en plus éloignés et bien souvent, les malades sont contraints de se diriger vers le privé pour un scanner ou une IRM. Pis, la chimiothérapie et la radiothérapie qui ne sont disponibles que dans les hôpitaux publics, deviennent une sorte de luxe inaccessible parce que souvent les appareils sont en panne ou à l'arrêt. D'autant plus que seul le Centre anticancéreux Pierre et Marie Curie (CPMC) d'Alger dispose de ce type d'appareils. D'ailleurs, ce Centre, littéralement envahi de malades des quatre coins du pays, est complètement saturé. Même le CHU Mustapha Bacha, l'un des plus grands et réputés hôpitaux du pays ne déroge pas à la règle. Les conditions de prise en charge du malade sont pratiquement aussi médiocres qu'ailleurs si ce n'est plus. Un malade hospitalisé au service de néphrologie a enduré durant son hospitalisation le manque flagrant d'hygiène et la qualité de la nourriture. «Heureusement que mes parents me ramenaient tout ce qu'il faut sinon je n'aurais jamais pu supporter mon séjour», dit-il. Quant au personnel soignant, il est totalement dépassé. Une situation exacerbée par les départs massifs en congé. De son côté, le personnel médical et paramédical évoque des conditions de travail lamentables. Il faut dire que le ministre de la Santé et de la Réforme hospitalière, Djamel Ould Abbès, s'est engagé à faire de l'humanisation des hôpitaux en matière de prise en charge du malade, depuis son admission jusqu'à sa sortie de l'hôpital, son cheval de bataille. Depuis son installation à la tête du département de la Santé, Ould Abbès s'est engagé lors de visites «surprises» effectuées au niveau des services d'urgences médicaux de plusieurs hôpitaux à «améliorer les*

*conditions de travail des médecins et à mettre en place tous les moyens pour de meilleures prestations en faveur des malades».*

### **3- Gratuité des soins en Algérie, entre mythe et réalité**

**Un nouvel avant-projet de loi sur la santé consacrant la gratuité des soins est en cours d'élaboration. L'État veut ainsi pérenniser une vieille tradition.**

*“L'État ne renoncera pas à la gratuité des soins et demeurera le seul garant de l'équité quant au droit aux soins dans les établissements publics privés dans le cadre du système du tiers payant, mais cette gratuité ne sera pas appliquée de la même façon que celle en vigueur depuis 1974”, a déclaré le chargé de communication du ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme hospitalière, Salim Belkessam, cité par l'APS.*

*Quoique consacrée dans les textes réglementaires, et appelée à être renforcée, la gratuité des soins existe-t-elle réellement sur le terrain ? Les quelques citoyens interrogés à ce sujet sont unanimes : la +gratuité est un mythe.*

*« Dans un hôpital, on est mal reçu. Aux urgences, on est consulté par des médecins stagiaires qui ne se cassent pas trop la tête. Les médecins de garde abandonnent souvent leur poste. Les appareils médicaux sont généralement défectueux. Tout cela pousse les citoyens à ne pas se faire soigner. On ne se rend dans un hôpital que lorsqu'on est évacué en urgence », se plaint Mohamed, un habitant de Blida. Pour illustrer son propos, ce grand-père raconte l'histoire de son petit-fils qu'il a fait soigner dans un établissement privé, « à défaut d'une prise en charge adéquate dans le CHU de Blida et quatre autres CHU à Alger ». « Peut-on donc parler de gratuité des soins ? », s'indigne-t-il.*

*Ce constat est également partagé par un citoyen de Laghouat. « Faute de personnel médical, beaucoup de malades, surtout les cas les plus graves, sont contraints de se rendre dans les grandes villes du nord du pays, notamment à Alger, pour se faire consulter par des spécialistes. Si on a du piston on arrive à se faire admettre à l'hôpital, sinon on nous donne rendez-vous dans plusieurs mois, voire une année. Ceux qui en ont les moyens n'attendent évidemment pas et se rendent dans des établissements privés. Les plus démunis meurent à petit feu », regrette Abbas.*

Ziad, un habitant de Tizi-Ouzou abonde dans le même sens. « Même si la gratuité des soins est garantie par la loi, le citoyen ne se fait pas soigner gratuitement pour pas mal de raison. D'abord, la qualité des soins dans les établissements publics laisse à désirer. Cette mauvaise prise en charge des patients s'est sérieusement aggravée depuis l'apparition des cliniques privées. Ensuite, il y a un problème d'éthique chez nombre de médecins, surtout ceux qui ont leur propre cabinet médical. Ceux-ci sont devenus des rabatteurs de patients vers leurs établissements privés ou ceux de leurs amis. Il y a également le problème de sabotage des appareils médicaux au sein des hôpitaux publics. La moindre échographie, on est donc obligé de la faire chez des privés. Nos hôpitaux sont ainsi réduits à de simples salles de consultations », explique-t-il. Et de conclure avec amertume : « Le problème n'est pas dans les textes, mais plutôt dans leur mise en pratique et le suivi sur le terrain. A quoi sert un texte (de loi) si ceux qui l'élaborent se font soigner à l'étranger ? »

Par : Yacine Omar.

## **I-2. Quelques scandales dans les hôpitaux algériens :**

### **1- Une femme passe par huit hôpitaux avant d'accoucher<sup>94</sup>**

Réalité de la prise en charge hospitalière en Kabylie et en Algérie :

Réalité de la prise en charge hospitalière en Kabylie et en Algérie.

« C'est une histoire vraie que voulait nous livrer M Boughiles, au sujet de l'accouchement de sa belle fille qui a accouché dans des conditions terrible à la fin du mois de février dernier. Ce septuagénaire s'est approché de notre bureau pour vouloir dénoncer la réalité des hôpitaux en Algérie alors que le président se permet le luxe de construire une mosquée de plus de deux milliards de dollars.

La jeune femme M.R. qui réside au village Arbi dans la commune d'Iflissen était à son dernier mois d'accouchement. Dans cette nuit du 23 février l'on a décidé de l'évacuer vers l'hôpital de Tizirt situé à

<sup>94</sup> Soumis par Soraya Hadir 2013-03-25 21:49



15 km du village. Arrivée à la maternité de Tizirt, on leur signifie qu'à ce niveau l'on ne dispose pas du minimum de moyens pour y faire face y compris les couveuses. A 3h du matin on a décidé sur place de l'évacuer dans une ambulance vers la clinique Sbihi de Tizi-Ouzou située à 40 km de Tizirt. A Tizi-ouzou, la clinique est tout simplement fermée, suite aux derniers scandales relatifs à la mort de femmes et de bébés dans des conditions non élucidées. On oriente cette femme qui souffrait vers l'hôpital de Dellys. Le sachet de sérum et le réservoir de l'ambulance risquent de s'épuiser, car Dellys est situé à près de 40 km au nord de la ville de Tizi-Ouzou. A Dellys, on refuse aussi de prendre cette femme, on décida alors de l'orienter vers l'hôpital de Thenia situé à une cinquantaine de km de la capital Alger. A Thenia on refuse aussi de l'hospitaliser et on l'orienta vers l'hôpital de Rouiba. Le sérum et le gasoil sont épuisés et le chauffeur et l'infirmier font appel au système D pour y faire face. De Rouiba, on l'orienta vers Réghaia puis vers Mustapha Bacha. Là aussi le périple n'est pas terminé, on l'orienta vers l'hôpital de Belfort à El Harrach, pour enfin l'hospitaliser après près de 24 h de périple et de souffrance. A El Harrach on a obligé la patiente à signer une décharge allant dans le sens que l'hôpital ne sera pas responsable dans le cas où l'accouchement tourne mal que ce soit pour le bébé ou pour la maman. La malheureuse femme n'a d'autres choix que de signer ce fameux papier. 24 heures après la femme qui a souffert le martyr a enfin et fort heureusement accouché d'un beau bébé. Ce dernier et sa maman se portent bien, par providence bien sûr. Cette histoire de mésaventure d'une femme qui vient d'accoucher n'est qu'une goutte dans un océan. Cela est le reflet de la réalité de nos hôpitaux, et de cette Algérie qu'on dit digne et prospère. L'Algérie réelle est dans ses hôpitaux et de toutes les structures qui lui ressemblent.

La souffrance des Algériens laissés pour compte, continue de mal au pire, et en attendant les responsables s'affairent à construire une méga mosquée, un lieu de prière pour que les citoyens ne tombent pas malade et pour que les femmes n'accouchent pas avec fracas. »

Soraya Hadir

## 2- La honte des hôpitaux algériens : pas de places, allez voir ailleurs (source LQO)<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Publié par The Algerian Speaker sur 19 Mai 2014, 15:40pm

*« A l'heure des réformes du système de santé tous azimuts, et à l'heure des milliards dépensés pour des projets pharaoniques, je voudrais attirer l'attention de notre cher ministre et autres bureaucrates sur une réalité qu'affronte n'importe quel Algérien n'ayant pas de carte d'accès au Val de Grâce présentant une pathologie grave dans nos hôpitaux mais qu'affronte aussi nos médecins surtout les résidents qui sont en première ligne pour recevoir la détresse humaine. Imaginez un instant qu'arrive aux urgences un cas médical grave ou parfois un cas nécessitant une hospitalisation et vous savez que vous n'avez pas de place d'hospitalisation alors comment faire ? Dans un pays qui se respecte et respecte le droit d'être soigné, une solution doit et va être trouvée mais qu'en est-il chez nous ? Comment est-on arrivé au point de faire balloter de pauvres citoyens de wilaya à wilaya et d'hôpital à hôpital sans états d'âme ?*

**UNE COMMUNICATION CATASTROPHIQUE** La logique voudrait que quand un malade doit être évacué ou quand on juge que les moyens dont on dispose soient insuffisants, on va rapidement contacter d'autres hôpitaux afin d'évacuer celui-ci et là premier obstacle de taille, la communication. Tout le monde s'accorde sur la mal communication entre nous alors imaginez si ça concerne une vie humaine. Les hôpitaux disposent de standard avec des personnes payées pour recevoir les appels. C'est un miracle pour que quelqu'un daigne vous répondre et après faut trouver le service qui nous intéresse et là c'est au bon vouloir des personnes qui reçoivent l'appel, décrocher ou pas est le dernier de leurs soucis. Alors deux solutions : centraliser les appels des services hospitaliers sur un seul centre qui contactera directement le service concerné et attention, tout est enregistré, analysé et les sanctions tomberont sur les indécents qui se désintéressent de cet aspect, du directeur d'hôpital au chef de service et autres administratifs sensés répondre à la demande. Autre solution, des lignes spécifiques reliant tous les services et urgences du pays avec un code à quatre chiffres par exemple. Revenant au cas du médecin décidé d'évacuer son malade vers un autre hôpital. J'ai souvenir d'avoir entendu parler d'une circulaire ou d'une instruction interdisant l'évacuation d'un malade sans accord préalable d'une autre structure mais souvent, sous la pression parfois de la famille, le malade est évacué par ses propres moyens et aucune ambulance n'est utilisée permettant de contourner cette interdiction. Le ministère doit créer une structure s'occupant de ces cas carrément de liquidation humaine où des sanctions

---

doivent être prises à l'encontre du médecin et du directeur d'hôpital qui doit veiller à éviter ce genre de pratiques. Qui dit communication dit bien sur structures d'accueil disponibles et médecins s'occupant de ce type de demandes. Il ne faut pas que ce soit des parents de malades qui cherchent désespérément une solution en devenant parfois agressifs et le dialogue doit demeurer strictement médical. DES MOYENS DÉRISOIRES C'est vrai que beaucoup de choses ont été améliorées. L'argent du pétrole aidant, des services peu fréquentés se retrouvent avec plus de moyens qu'un CHU saturé. Ceci amène à douter des fois de l'adage populaire comme quoi les grands hôpitaux notamment dans la capitale ont tout et les autres villes rien. Il faut que des études sérieuses soient faites sur les vrais besoins en tel et tel service dans telle région selon les standards internationaux et non selon les milliards dont on dispose. Oui, il arrive dans des endroits où le médecin est démuné, souvent par son plateau technique que ce soit les bilans biologiques ou radiologiques et c'est là où il faut évaluer et faire évoluer les choses. Ceci est de la responsabilité de l'administration centrale qui doit gérer cette disparité de moyens financiers et humains LE SAMU C'EST POUR ? Le service d'aide médicale urgente doit exister et bien exister. Si un médecin dans n'importe quelle région est confronté à un malade pour lequel une prise en charge rapide et une réanimation sont nécessaires. Le SAMU est fait pour ça !!!! Ce sont des équipes d'urgentistes chevronnés qui vont réanimer et stabiliser le patient et s'occuper de son transfert vers la structure adéquate et là, un centre de contrôle central est encore une fois nécessaire pour trouver une place le plus tôt et à l'hôpital le plus proche. Ce n'est pas au médecin de la petite structure initiale qui va se démener pour que quelqu'un quelque part décroche, c'est une vie humaine bon sang !!!! Tout doit être bien et rapidement fait et on se retrouve avec des catastrophes où un malade présentant une urgence vitale est évacué par une ambulance ou parfois par sa famille dans des urgences bondées et il va décéder faute de prise en charge immédiate. HÔPITAUX SATURÉS, JUSQU'À QUAND ? Deux aspects sont à considérer : d'abord le constat dans de nombreux services que beaucoup de malades viennent de bourgades situées à des centaines de kilomètres alors même que plusieurs hôpitaux sont beaucoup plus proches. Y a-t-il manque de confiance entre médecins ? Imaginez un pauvre malade qui habite en face de l'hôpital et qui le jour où il consultera pour une pathologie grave nécessitant une hospitalisation s'entend dire : pas de place, allez voir ailleurs. Peut-il l'accepter ? Peut-on décemment refuser un malade de son secteur pour garder des malades pouvant être pris en charge ailleurs ? Faut des lois, des décrets pour organiser et obliger les structures à répondre aux besoins de la population,

*cette situation perdurera. Deuxième aspect et là on touche au point sensible : les limite de la gratuité !!!! Oui les urgences sont saturées par de faux malades, de simples consultants qui viennent profiter du tout gratuit. On trouve plus d'espace pour examiner, stabiliser des urgences, trouver le temps pour évacuer des malades dans les normes, demander des avis spécialisés. Aucun système de gestion des urgences n'a montré son efficacité dans nos hôpitaux et ceci est loin d'être réglé. POUR CONCLURE Aucun médecin ne pourra renvoyer un malade grave sans se dire " que suis-je entrain de faire ? " " Comment ce système de santé m'a perverti à ce point ?" " Est-ce que ma conscience me le pardonnera un jour ? " on est tous responsable car nous taire et pointer juste le système est la meilleure façon d'essayer de nous déculpabiliser. A quoi sert des syndicats professionnels si ce n'est pour faire pression pour le bien du malade ? Gageons que le peu d'humanité qui nous reste nous permettra de changer les choses. »*

### **3- Revue de presse. Algérie : La triste réalité de l'accouchement en milieu hospitalier<sup>96</sup>**

Lu sur Liberté

**Invitée au Forum d'El Moudjahid, l'Union nationale des sages-femmes dénonce les mauvaises conditions de travail et le défaut d'application des nouveaux décrets.**

*Toutes les femmes qui ont accouché dans une structure publique de santé le confirmeront : les sages-femmes sont nombreuses à user de violence, qu'elle soit physique ou verbale, envers leurs patientes. Mme Houda Bentobal, sage-femme au CHU Ibn-Badis de Constantine, affirme que les mauvaises conditions de travail sont à l'origine du problème. "Les sages-femmes subissent une trop forte pression due à la surcharge de patientes et à l'absence des personnels censés les assister dans leur travail", argue-t-elle. Cet hôpital reçoit des patientes venues de différentes wilayas voisines. "Nous prenons en charge plus de 1 500 accouchements par mois, soit une cinquantaine par jour, et ce, dans des conditions déplorables et une absence totale d'hygiène", poursuit Mme Bentobal. Pour tenter de justifier l'injustifiable, cette sage-femme, qui était présente, hier, au Forum d'El Moudjahid, fait une révélation encore plus alarmante sur les conditions de travail dans ce CHU de*

<sup>96</sup> Par La rédaction | octobre 6, 2013 10:32

Constantine. “Nous travaillons avec du matériel non stérilisé, les ustensiles sont simplement rincés à l’eau claire et nous utilisons des ciseaux rouillés”, lance-t-elle à une assistance médusée. “Il faut voir dans quel état est le poupinel (un appareil de stérilisation par chaleur sèche dont l’utilisation est interdite dans de nombreux pays) !” s’exclame-t-elle. “Comment voulez-vous ne pas craquer ? N’importe quelle sage-femme, même la plus patiente d’entre elles, en perdrait son sang-froid”, ajoute Mme Bentobal. Questionnée sur la réaction des responsables de cet hôpital lorsqu’ils sont mis au courant des faits, Mme Bentobal ne peut contenir un sourire de désarroi. “L’administration est parfaitement au courant, mais elle ne fait rien pour régler les problèmes. Ils vont même jusqu’à les minimiser”, répond-elle. Après seize années de service, cette sage-femme admet volontiers que l’exercice du métier d’accoucheuse se dégrade dangereusement au fil des années. “Il y a seize ans, quand j’ai commencé à exercer mon métier, les nouveau-nés étaient placés en chambres stériles. Ce n’est plus le cas aujourd’hui”, regrette-t-elle.

Après des aveux aussi choquants et dans une tentative de “ré-humanisation” de ce corps de métier, Mme Guerroudj Akila, présidente de l’Union nationale des sages-femmes algériennes, prend la parole pour signaler que sa collègue a dénoncé la dégradation des conditions de travail, sans parler des revendications salariales. “Vous voyez, elle n’a pas parlé d’argent, de statut et de l’absence de formation continue”, souligne-t-elle.

Selon Mme Guerroudj, les anomalies que dénonce sa consœur sont autant de reproches auxquels les sages-femmes doivent répondre face aux patients. Elle incrimine le manque de médecins, de puéricultrices, d’infirmières et autres personnels censés aider la sage-femme dans l’exercice de son métier. De plus, elle alerte sur les départs massifs en retraite et le déficit de renouvellement dans la profession. Elles ne sont que 7 343 en exercice alors que les naissances ont atteint le million en 2012.

“La sage-femme est exposée au public, et c’est elle qui paye les erreurs et les lenteurs administratives. Lorsqu’un accouchement tourne mal, elle risque la prison”, souligne-t-elle. Mme Guerroudj plaide pour une protection juridique de la sage-femme et une meilleure définition de ses responsabilités au sein de l’équipe soignante. Des conditions qui, selon elle, sont indispensables pour

*réduire le taux de mortalité des femmes en couche et de leurs nouveau-nés. »*

## **II - L'étude concrète de la GPEC dans le CHU Tlemcen**

Avant de nous pencher sur le traitement des données et la discussion des résultats, il serait légitime d'exposer une brève présentation de l'organisme étudié à savoir le CHU de Tlemcen.

### **II – 1. Présentation du CHU Tlemcen**

Le CHU de Tlemcen se situe au nord ouest de la ville à un emplacement stratégique important, son activité a facilité l'accès et l'amélioration des services à la majorité des habitants de la ville et de ses environs, il s'étale sur une superficie de 130000.00 m<sup>2</sup> soit 13 hectares, 18525.00 m<sup>2</sup> bâtis et le reste espaces verts.

L'inexistence d'un hôpital à Tlemcen a emmené les autorités coloniales à en décider la construction, cette décision a été prise après expropriation des terrains en 1947. Ainsi, après que les besoins en matière de sante se sont faits ressentir avec acuité, la construction de l'hôpital a duré jusqu'en 1957 où a eu lieu l'ouverture de certains services tels que : médecine, chirurgie, maternité-gynécologie, phtisiologie, pédiatrie, ophtalmologie, avec un plateau technique comprenant la radiologie, le laboratoire et la pharmacie. Les services de gestion étaient assurés par une direction et une commission médicale consultative.

En 1986, il est dirigé en centre hospitalier universitaire par décret exécutif n°86.306 du 16 décembre 1986. Il prend le nom du docteur Tidjani DAMERJI, médecin patriote de la première heure, martyr de la révolution algérienne, tombé au champ d'honneur le 17 avril 1957.

Au fil des années et en fonction des besoins qui ont été ressenties, d'autres services ont été créés avec la mise en place de la médecine gratuite tel que la prévention et l'extension de plusieurs services (traumatologie, dermatologie,

gastroentérologie, chirurgie infantile, services d'urgence, bibliothèque, services de psychiatrie, etc.).

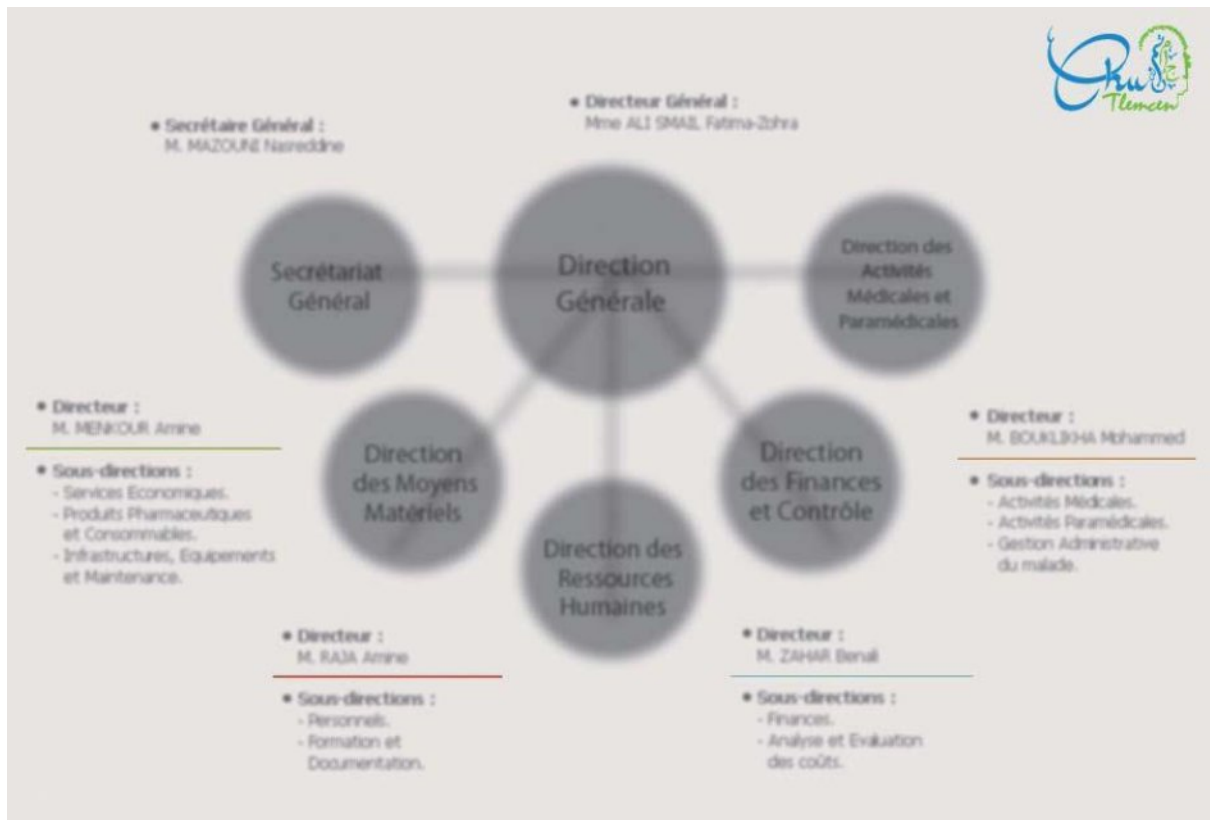
Le nouveau statut du CHU de Tlemcen a fait qu'une nouvelle organisation administrative a été mise en place dans la gestion des activités médicales et de la formation. Ceci s'est traduit par la gestion de plusieurs directions et sous directions à savoir la direction générale, la direction des activités médicales, la direction des services économiques et un conseil scientifique.

- Les principaux rôles du CHU Tlemcen :

Le CHU Tlemcen est un établissement de formation, de recherches en sciences médicales et plus particulièrement de soins, celui-ci a pour mission de :

- Participer à la réalisation du programme national de prévention et d'éducation sanitaire,
- Assurer les examens, traitement de soins, notamment spécifique au niveau de tout service,
- Participer à l'élaboration des normes d'équipements sanitaires scientifiques et pédagogiques de structure de la santé,
- Participer à l'élaboration et la mise à jour de la nomenclature des médicaments et des programmes d'approvisionnement de la matière.

## II. 2. L'organigramme du CHU Tlemcen



## II. 3. La démarche méthodologique

En vue d'atteindre notre objectif tracé au début de ce dispositif de recherche qui tente rappelons-le, de trouver les axes de développement pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante et adaptée au sein du CHU Tlemcen, et afin de confirmer ou d'affirmer les hypothèses émises au début de notre travail et compte tenu du caractère d'évaluation de notre travail, nous avons donc adopté une démarche qualitative.

- **Les collectes de données :**

Instruments de cueillette de données :

On appelle instrument de recherche le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte



d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualité d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques.

L'instrument de recherche est donc, un ensemble technique spécial que le chercheur devra, le plus souvent élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche en termes d'informations dont le traitement conduira aux objectifs qu'il s'est fixé<sup>97</sup>.

Pour **KRIEGER** (2001)<sup>98</sup>, plusieurs possibilités de recueil d'informations existent pour une recherche quantitative en sciences sociales :

- L'entretien de visu ;
- L'enquête par téléphone ;
- L'enquête par questionnaire.

Vu le thème de notre recherche, nous avons trouvé des difficultés à avoir recours à un questionnaire, donc nous avons choisi l'entretien de visu pour avoir recours aux données et informations concernant notre sujet, nous allons aussi essayer d'appliquer un modèle de GPEC au CHU de Tlemcen.

---

<sup>97</sup> AKTOUF, 1987, Op.cit. page 81.

<sup>98</sup> KRIEGER, E. (2001) « L'influence respective de la confiance et des approches instrumentales dans l'évaluation des nouvelles entreprises », thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, U.F.R. Sciences des organisations, université Paris IX- Dauphine.

### III - Étude empirique : cas CHU Tlemcen

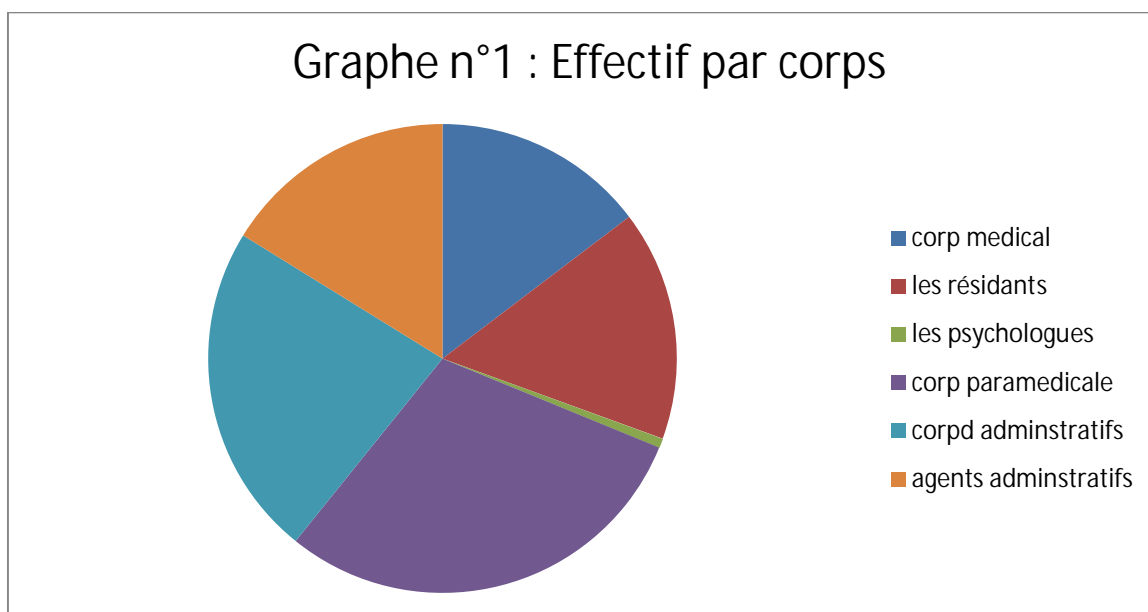
Il est difficile d'anticiper l'avenir si on ne connaît pas le présent. Une étude démographique des effectifs est indispensable pour disposer d'une situation fidèle à la situation présente et envisager les évolutions possibles des années à venir. Elle doit permettre la mise en évidence d'éventuelle disparité entre corps, entre statut.

#### III-1. Présentation des résultats :

##### A. Répartition des effectifs :

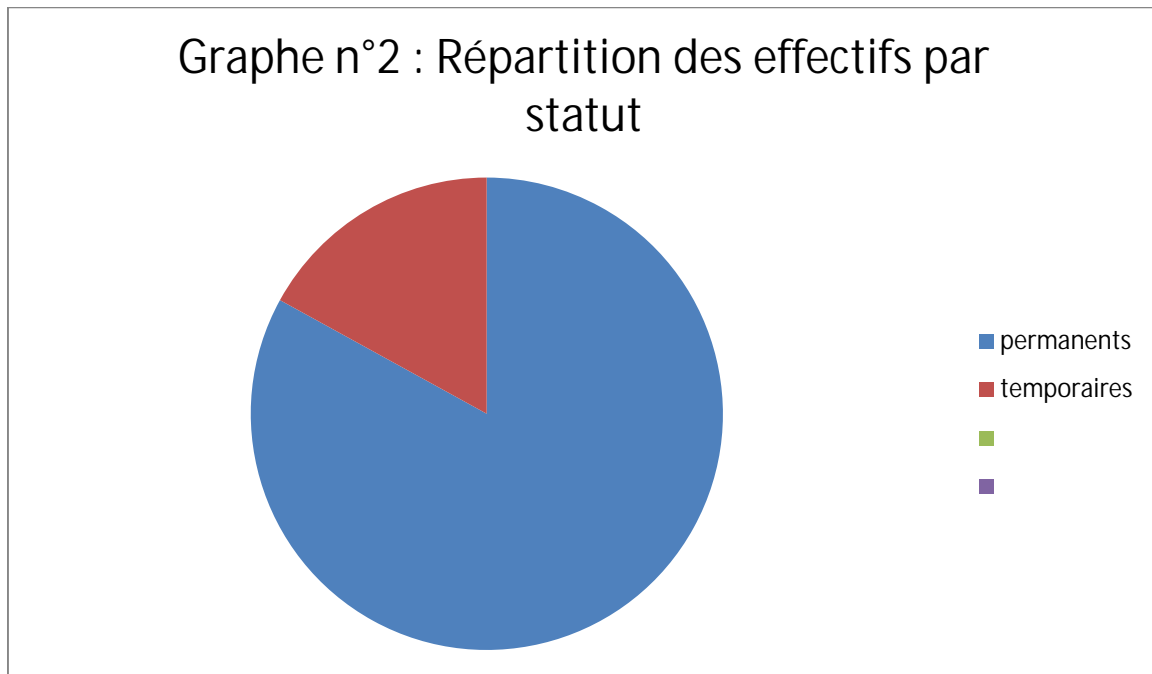
##### a. Effectif par corps (graphe n°1)

Le CHU de Tlemcen compte à présent 2898 agents répartis en 425 soit 14.66% pour le corps médical, 461 soit 15.9% pour les résidents, 18 soit 0.6% pour les psychologues, 857 soit 29.57% pour le corps paramédical, 667 soit 23.09% pour le corps administratif et 470 soit 16.29% agents temporaires.



##### b. Répartition des effectifs par statut :

Le CHU Tlemcen compte à présent 2428 agents permanents et 470 agents temporaires représentant 83% de l'effectif global pour les titulaires et 17% pour les temporaires.



Ceci constitue une disparité importante dans la configuration des ressources humaines du CHU qui amène à soulever des questions de motivations, l'engagement et par la suite la performance de 17% des ressources humaines de l'organisation.

### **c. Répartition des effectifs par sexe :**

Le taux de féminisation du personnel des services du CHU est de l'ordre de 59% de l'effectif global. Le corps des personnels paramédicales est le plus féminisé avec un taux de 59%, le personnel médical le taux est de 55% quand au personnel administratif est de 35%.

Nous remarquons l'importance considérable que tend à prendre la femme en général dans les emplois spécifiques du CHU. Cette spécificité quoique positive n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement du CHU en matière d'absentéisme.

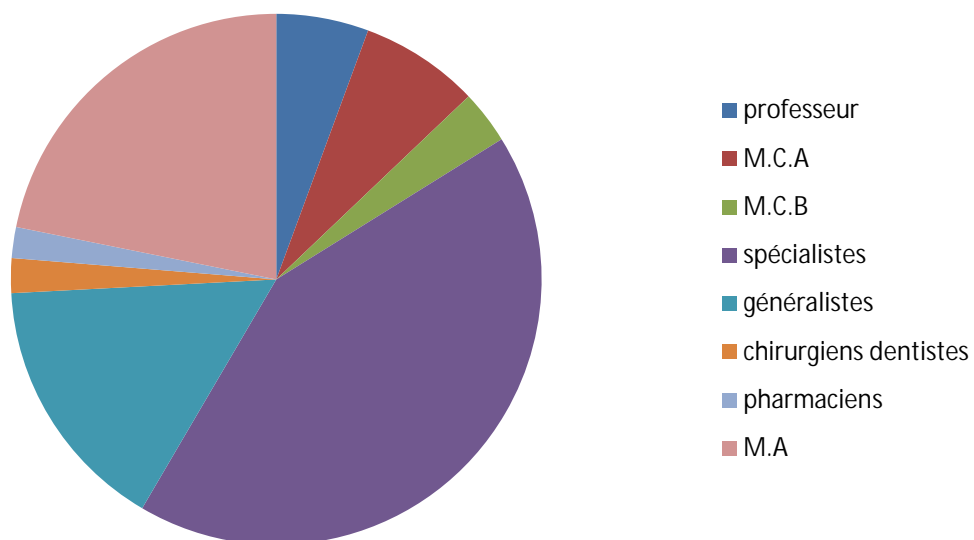
Graphe n°3: Répartition des effectifs par sexe



**d. Répartition du corps médical :**

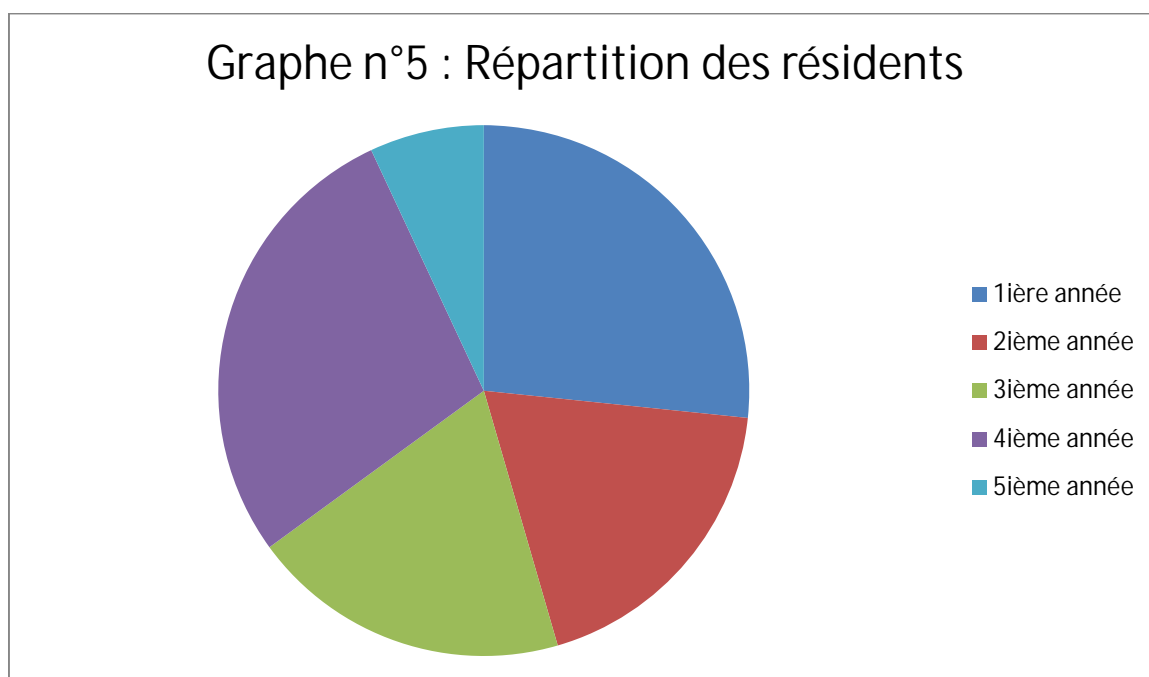
Le corps médical au CHU Tlemcen est composé de 425 salariés dont 24 professeurs, 31 MCA, 13 MCB, 93MA, 180 praticiens de la santé publique (spécialistes), 67 généralistes, 9 chirurgiens dentistes et 8 pharmaciens.

Graphe n°4: Répartition du corps médical



### e. Répartition des résidents :

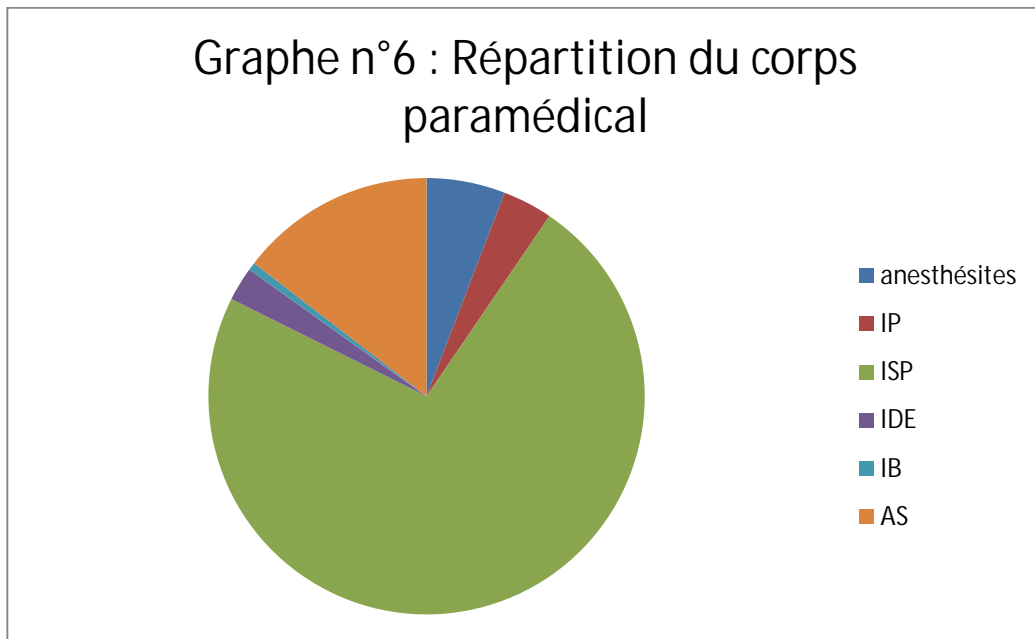
Les résidents sont au nombre de 461, 103 en 1<sup>ière</sup> année, 92 en 2<sup>ième</sup>, 95 en 3<sup>ième</sup>, 137 en 4<sup>ième</sup> et 34 en 5<sup>ième</sup>.



### f. Répartition du corps paramédical :

Le corps paramédical qui représente un corps important au niveau du CHU est au nombre total de 857, réparti en ; 49 anesthésistes, 31 infirmiers principaux (IP), 611 infirmiers de la santé publique (ISP), 21 infirmiers diplômés d'état (IDE), 5 infirmiers brevetés (IB) et 122 aides-soignants (A.S).

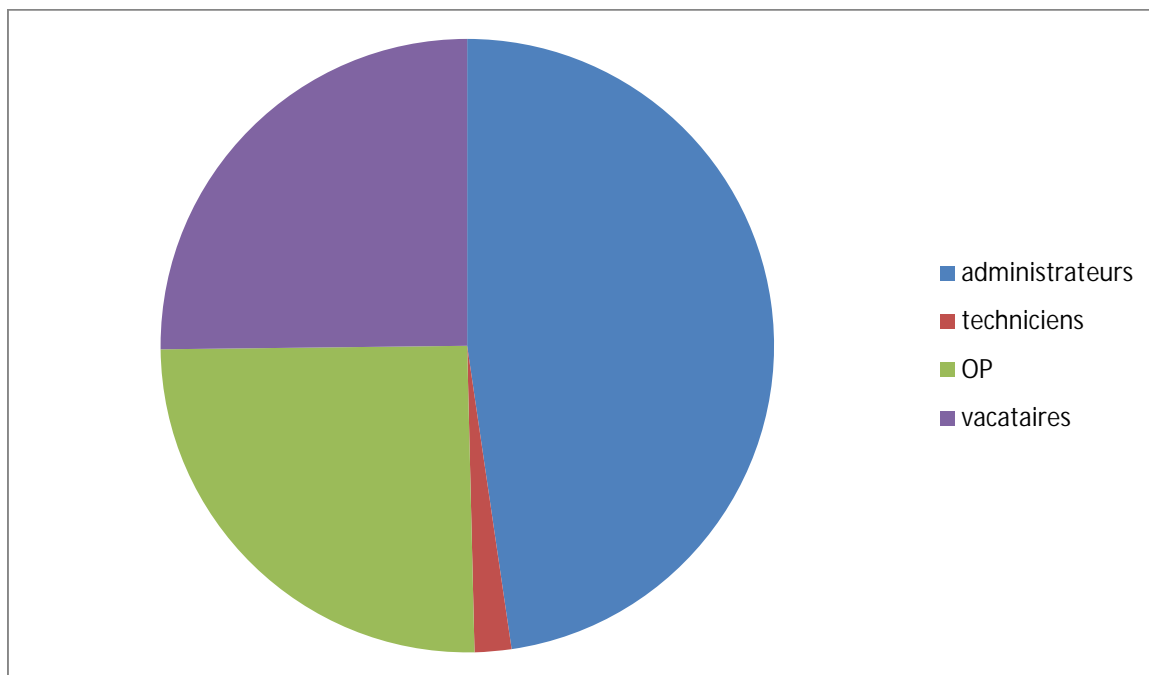
Graphe n°6 : Répartition du corps paramédical



**g. Répartition du corps administratif :**

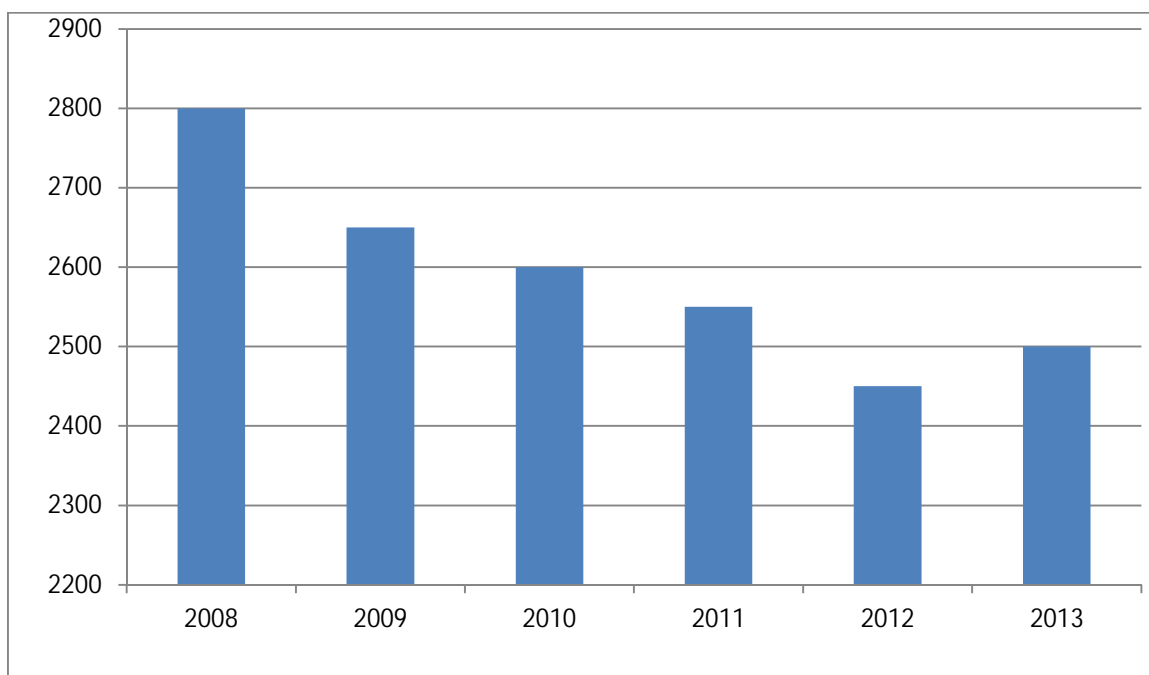
Le corps administratif appelé aussi corps commun est au total 667, dont 150 administrateurs, 13 techniciens, 168 ouvriers professionnels (OP) ainsi que 168 vacataires (5 heures).

**Gratification n°7 : Répartition du corps administratif**



## B. Évolution des effectifs :

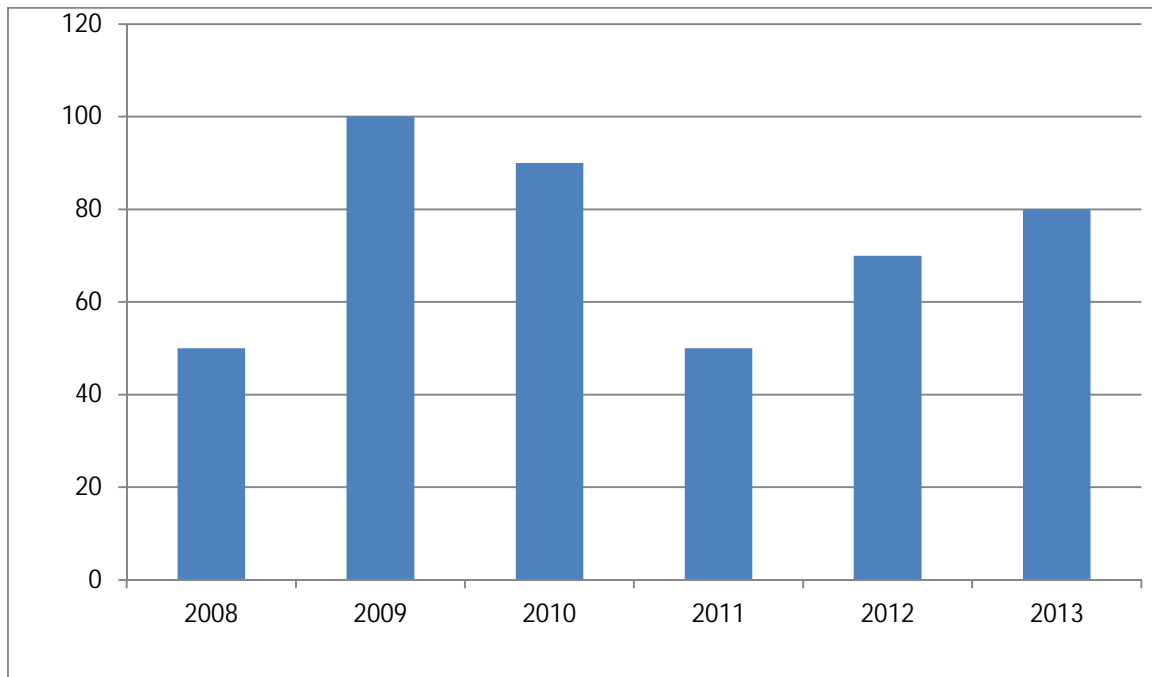
### a. L'évolution des effectifs sur les 5 dernières années :



**Graphique n°8 : Évolution des effectifs (2008-2013)**

Le CHU a connu une forte évolution de ses effectifs en 2008 avec 209 nouveaux recrutés dont 104 dans le corps administratif ; 10 dans le corps médical et 95 dans le corps paramédical.

### b- Évolution des départs :



**Graphe n° 9 : Évolution des départs (2008-2013)**

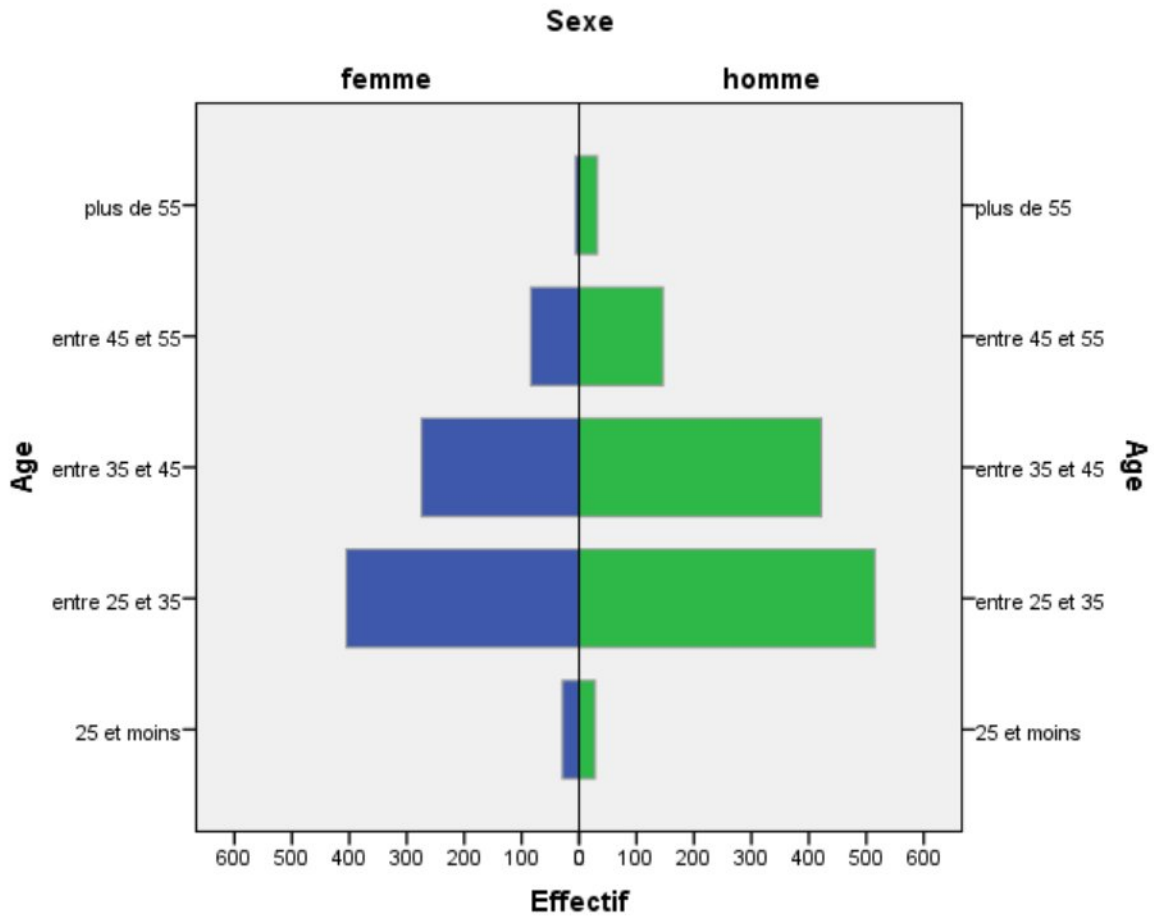
Nous remarquons que l'année 2009 et 2010 ont connu le plus de départ, à part les décès et la mutation, la retraite en est la principale cause.

c- Structure par âge :

La structure par âge est particulièrement accessible grâce à l'outil que représente la pyramide des âges qui peut être réalisée en utilisant la totalité des effectifs de l'hôpital répartie en classe d'âge plus ou moins large.

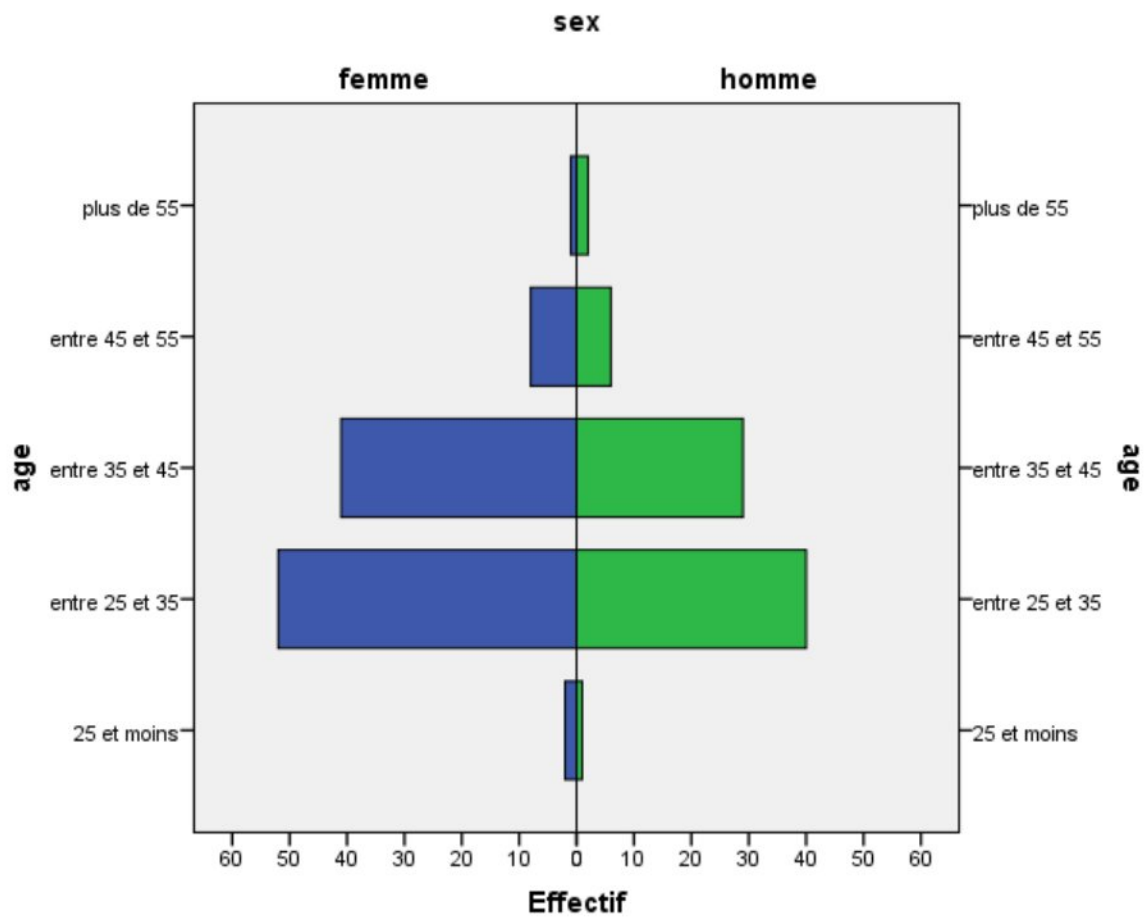
La pyramide des âges peut tout aussi bien être produite par corps. Notre analyse a concerné l'effectif global puis nous avons procédé à une segmentation par corps.





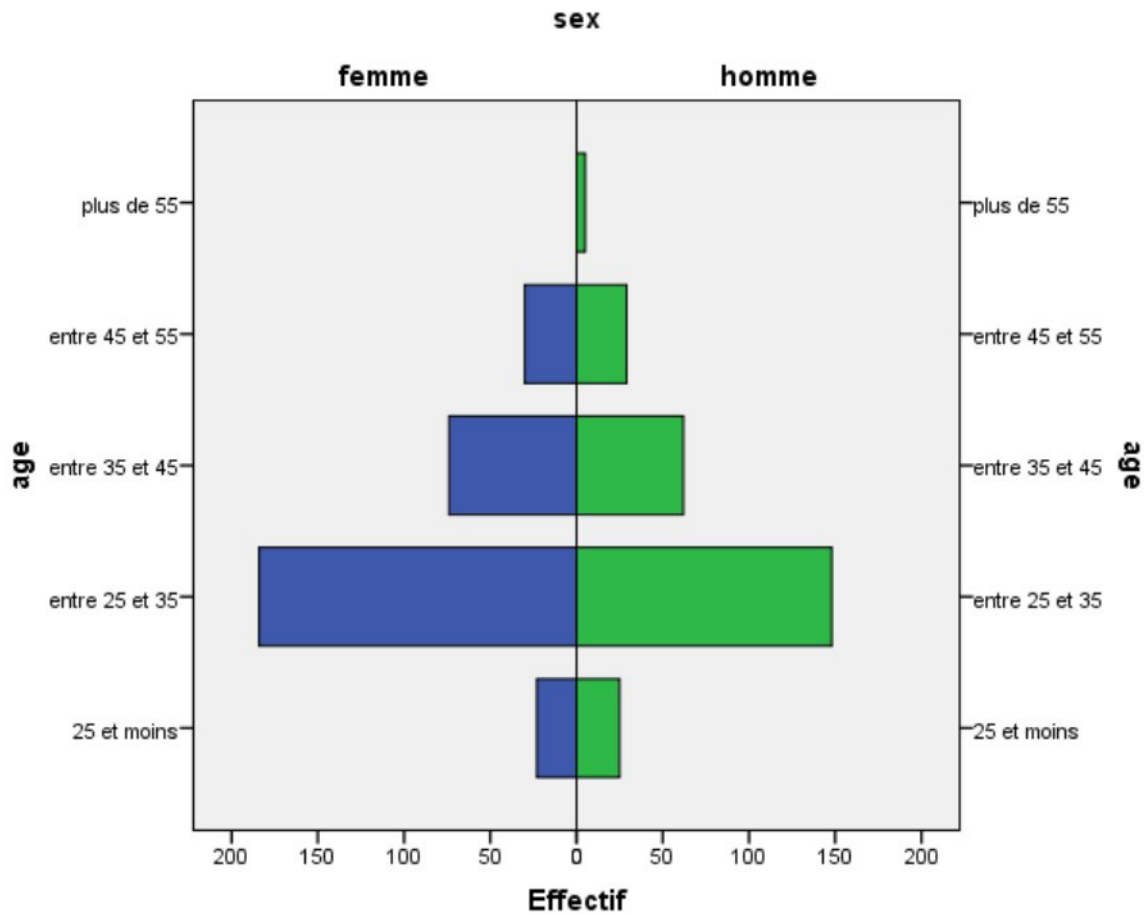
**Graphe n°10 : Pyramide des âges : Effectif global**

La pyramide des âges de l'effectif global nous montre que la majorité de l'effectif est âgé entre 25 et 35 ans, pour les femmes comme pour les hommes s'ensuit la tranche des 35-45 ans.



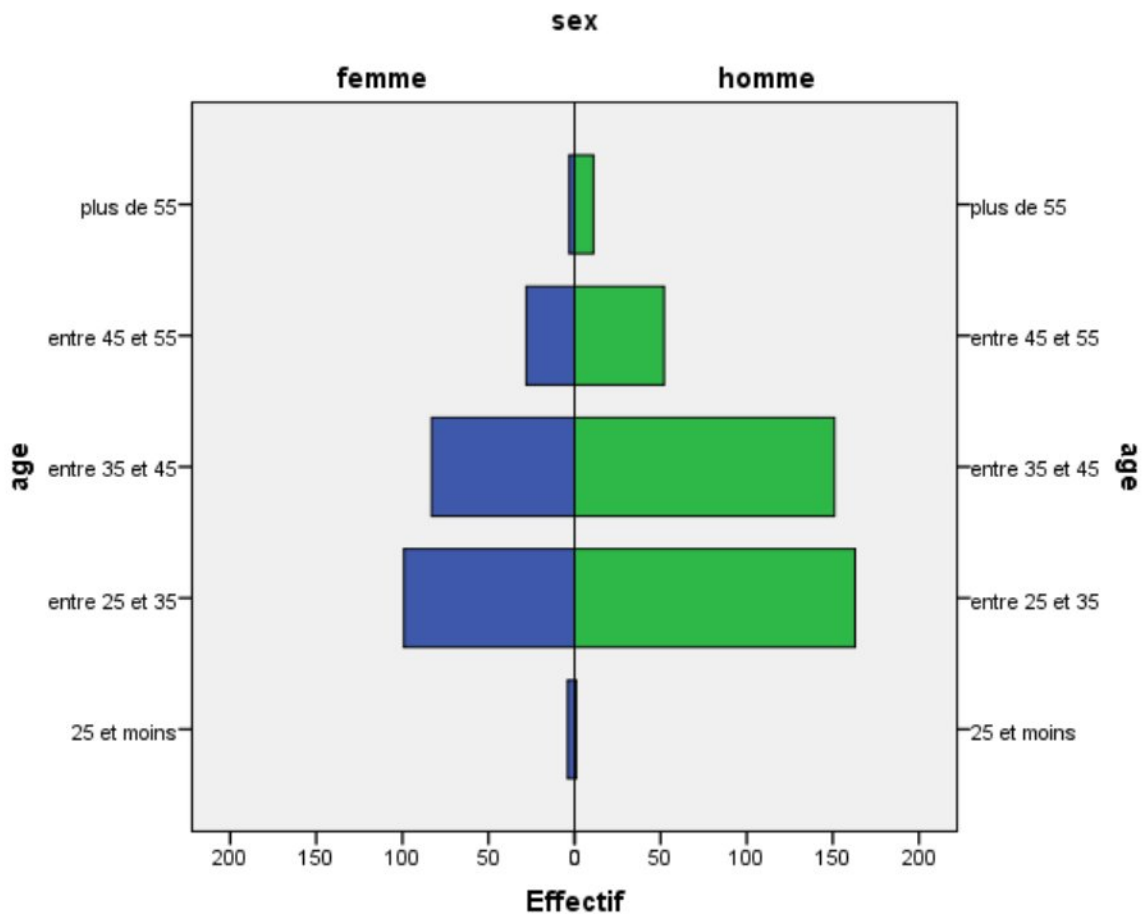
**Graphe n° 11 : Pyramide des âges corps administratif**

Nous observons dans la pyramide des âges que le personnel administratif en majorité féminin est âgé entre 25 et 35 ans la deuxième tranche se situe dans les 35-45 ans.



**Graphe n°12 : Pyramide des âges Corps paramédical**

Pour le corps paramédical la plus grande majorité du personnel a entre 25 et 35 ans.



**Graphe n°13 : pyramide des âges corps médical**

Le corps médical quant à lui est majoritairement âgé entre 25 et 45 ans, les moins de 25 ans sont au nombre de 0 pratiquement ceci étant normal vu les longues années d'études pour devenir médecin, pour les plus de 55 ans le nombre est très minime ceci traduit le manque de professeurs au niveau du CHU.

Les pyramides des âges ci-dessus nous démontrent que la population du CHU Tlemcen est une population jeune.

d- Degré d'ancienneté des ressources humaines : Pour le CHU Tlemcen, nous constatons que le personnel n'accuse pas une ancienneté très importante. Ceci résulte des nombreux départs en retraite et du renouvellement du personnel.

c. L'absentéisme :

Années Causes	2009	2010	2011	2012	2013
Maladie	512	603	504	633	721
Sans raison	78	59	51	60	70
Accidents de travail	22	27	30	32	38
Congé maternité	184	198	204	168	210
Formation	260	275	306	208	300
<b>Total</b>	<b>1056</b>	<b>1162</b>	<b>1095</b>	<b>1101</b>	<b>1339</b>

On observe à travers le tableau que le plus grand taux d'absentéisme est du aux congés maladies, vient ensuite la formation et les congés maternités, nous remarquons que les absences dus aux accidents de travail sont en baisse cela serait du aux différents programmes de sensibilité du personnel vis-à-vis de accidents de travail.

## **C. Les politiques de gestion des ressources humaines au niveau du CHU:**

### **a. La formation :**

La rubrique formation est l'une des principales préoccupations de toute entreprise. Cependant au niveau du CHU, les informations concernant ce volet sont rares, pour cela nous n'avons pas eu d'informations qui auraient pu nous éclairer sur ce volet.

## **b. L'évaluation du personnel :**

L'évaluation du personnel se fait de façon régulière afin de déterminer les personnes aptes à la promotion, mais aussi afin de développer les compétences. Le modèle utilisé pour l'évaluation est la notation que donne le responsable à ses subordonnés, Quand au contrôle des salariés il se fait de façon régulière par les responsables en plus d'une commission d'inspection qui vient une fois par an au CHU.

## **c. Le recrutement :**

Le CHU Tlemcen à l'instar des autres CHU du pays, est un établissement de santé public, c'est un centre hospitalo-universitaire, c'est-à-dire qu'il a une double fonction celle de procurer les soins aux malades mais aussi l'apprentissage du futur personnel médical. Le recrutement dans cet établissement est pour le ministère de la santé pour ce qui concerne les médecins, quand aux administrateurs et personnel paramédicaux c'est la fonction publique qui s'en occupe et ça se passe sur concours.

## **III – 2. L'analyse des résultats :**

### **A. État des lieux du recrutement**

Actuellement, on constate au CHU Tlemcen, à l'instar des autres établissements de santé, l'absence d'une réelle politique de recrutement du personnel qualifié médical, paramédical et technico-administratif.

Cela est du en partie à la manière dont sont définis les besoins du CHU en matière de recrutement par le biais du plan annuel de GRH et ensuite par le suivi de l'opération, car seulement 75 % des postes à pourvoir doivent émaner du recrutement externe et les 25 % restants du recrutement interne, certes valorisant pour certains

personnels, pour leur progression professionnelle, mais qui peut néanmoins être dans le moment du besoin.

On remarque que le CHU est obligé de se plier à la procédure qui l'empêche d'acquérir les compétences dont il a besoin, ces dernières lui sont imposées et il est doublement pénalisé car non seulement on lui impose des postes budgétaires mais également l'amputation d'acquérir à sa guise la moitié du personnel à recruter.

Bien que le CHU soit doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, il n'en demeure pas moins qu'il ne peut recruter selon les besoins exprimés par ses services, car il est tenu de respecter la procédure de l'approbation du plan annuel des ressources humaines qui est un document administratif et un support qui limite excessivement les nouveaux recrutements tant internes qu'externes, et cela n'est pas étonnant du fait qu'il a été instauré au milieu des années 1990, à l'époque des réajustements structurels connus par notre pays et imposé par le fonds monétaire international dans le cadre du rééchelonnement de la dette extérieure.

Et si l'on prend en considération les besoins exprimés par rapport à ceux réalisés, on trouvera que seulement 5 à 10 % de ces besoins ont été satisfaits.

Pour la procédure du recrutement en aval, elle souffre d'insuffisances, allant de l'analyse des postes à pourvoir à la sélection du profil du candidat déterminé, et au choix de ce dernier.

Il y a aussi cette incapacité des CHU de se doter de compétences qui peuvent se trouver à travers des candidatures spontanées, les petites annonces, et ainsi que les réseaux des relations personnelles qui ne sont pas complaisantes, car après tout le CHU n'est pas sûr de dénicher le meilleur candidat quand il organise un recrutement sur la base d'un concours sur épreuves ou même sur titre ; il doit sélectionner, et cette tâche n'est pas réalisée.

Les tests d'aptitudes pour les emplois d'exécution et les tests psychotechniques (s'ils sont appliqués) liés à l'intelligence et aux connaissances ne se déroulent pas toujours dans de bonnes conditions, les testeurs eux-mêmes n'y sont pas toujours bien

préparés et qualifiés pour cette tâche de sélection, et même si la fonction publique ne demande pas souvent le critère de l'expérience professionnelle, il n'en demeure que les aptitudes relationnelles, les tests perceptifs et les inventaires de personnalités doivent exister et pourquoi ne pas faire des questionnaires afin de déterminer le dynamisme, la sociabilité, l'autorité, l'orientation et le style de travail et enfin la nature émotionnelle et la dépendance des futurs recrues.

Ainsi, on peut demander aux professeurs chefs de service de siéger pour ces entretiens d'embauche ce qui n'est pas le cas maintenant, ou on ne réussit pas à connaître le savoir du candidat, son savoir-faire, ainsi que son savoir être ou savoir-faire-faire d'une manière exacte.

Enfin, la procédure d'intégration du nouveau recruté depuis son intégration à son adaptation et son intégration fait aussi défaut, le nouveau recruté est lâché dans la nature du CHU, sans tuteur ; n'est suivi pour le complément d'apprentissage, car le recrutement ce n'est pas uniquement la sélection c'est aussi un levier de régulation par l'induction.

## **B. Le plan annuel de gestion des ressources humaines**

Depuis l'instauration du plan annuel de gestion des ressources humaines, prévu notamment par le décret exécutif n° 95/196 du 29 avril 1995, beaucoup d'établissements publics à caractère administratif, tels que les CHU ont vu leurs marges de manœuvres en matière de recrutement se rétrécir considérablement, car depuis cette date le CHU est tenu d'établir le plan de gestion des ressources humaines en fonction des disponibilités budgétaires (postes budgétaires) et les dispositions statutaires et règlementaires en vigueur, et celles-ci tiennent compte d'impératifs financiers, pour un secteur de service très sensible.

D'ailleurs, ce document ne peut prétendre être un plan, il est tout au plus un support basique car de par sa composition : 13 tableaux répartis en trois parties ou tout s'enchevêtre, il est difficile alors de parler de gestion prévisionnel d'optimisation du recrutement, et même s'il est acceptable de par sa présentation, son approbation par les services de la fonction publique et lors de son exécution.



Ainsi, ce document exigé, par l'article 6 bis dudit décret, a pour objet d'arrêter les opérations devant être réalisées au cours de l'année budgétaire est notamment celles relatives :

- Aux recrutements (qui sont réduits et limités et avec des justificatifs à l'appui, comme la création d'un nouveau service hospitalier) ;
- Les promotions et les qualifications professionnelles ne sont pas toujours décidées convenablement et qui sont elle aussi très limitées (15 % de l'effectif global) et cela est lié aux difficultés de choisir, puisque les critères ne sont pas toujours faciles à appliquer et à réunir pour les agents (l'ancienneté et l'expérience) ;
- Le produit de la formation, du perfectionnement et du recyclage ne sont pas claires, ce qui n'encourage pas à élaborer les différents programmes de chacun de ces types de formation ;
- Aux mises à la retraite, il est à signaler que les postes vacants à cause des départs de la retraite, démissions, licenciement, décès sont systématiquement annulés.

### **C. La politique de formation au CHU**

Le décret exécutif n° 96-92 a stipulé en son article 3 que la formation continue est une obligation pour les établissements publics à caractère administratif, et dans ce cas, le bilan du CHU, 10 ans après sa promulgation, est plutôt moyenne.

Certes, chaque année des journées médico-chirurgicales sont organisées et quelques actions en formations en langue anglaise et non en anglais médical ainsi que quelques sessions d'initiation à l'informatique et à la bureautique et de cours de recyclage et de perfectionnement, mais l'évaluation et le contrôle de ces actions ne se fait pas régulièrement.

Actuellement, il n'y a pas une conception des plannings, ni des actions de formation et encore moins des programmes qui constitueront des véritables plans de formation qui doivent être triennaux ou du moins annuels et même si les organismes habilités à cette formation existent, on ne fait appel à eux que rarement (école

paramédical, l'institut national de santé publique, l'école de santé publique) ainsi l'incertitude de la formation continue en matière de gestion des hôpitaux, car il y a des années ou aucune action de formation n'est réalisée.

On remarque aussi, le vide autour des établissements de formation privés et étrangers auxquels le CHU peut faire appel en cas de besoin et l'absence d'un appel d'offres, étant donné que c'est la tutelle qui gère ce point global de finances, en plus l'absence d'un comité de pilotage composé de représentant décisionnels, de la logistique, et autres intervenants pour orienter la réalisation des plans de formation et leur évaluation pour apporter les mesures correctives.

### **Conclusion : Plaidoyer pour une mise en œuvre d'une politique de GPEC**

En réalité, les institutions publiques y compris les établissements sanitaires assurent une simple gestion administrative de leurs personnels, cette administration des personnels ne favorise nulle part une gestion prévisionnelle des ressources humaines au sens dynamique et managériale qui leur permet d'assurer une bonne politique de gestion des personnels, tout en s'appuyant essentiellement sur l'exploitation des données antérieures permettant de déceler les évolutions futures touchant les effectifs théoriques des emplois permanents, et le bon suivi des mouvements du personnel.

La normalisation en tant que démarche nécessaire et urgente se définit comme une action globale permanente et concentrée de rationalisation qui détermine le

nombre, la qualification professionnelle et les conditions d'emploi, les effectifs des personnels nécessaires à l'accomplissement des missions hospitalières tout en conciliant les diverses contraintes physiques, techniques, administratives, économiques et financières de l'établissement hospitalier avec les attentes et les exigences du malade usager de cet établissement.

De plus, la situation économique difficile que traverse le pays a réduit considérablement les ressources financières de l'hôpital public qui subit de surcroît, les difficultés financières, ajoutons à cela que la transition vers l'économie de marché impose aux gestionnaires du secteur de la santé de concevoir et de mettre en œuvre toutes mesures d'économie, de rationalisation et de réduction de coûts.

C'est dans ce contexte des ressources limités que l'hôpital public doit privilégier la normalisation des effectifs théoriques des emplois permanents, comme instrument de gestion afin d'atteindre certains nombre d'objectifs :

- tel que la maîtrise des dépenses de santé et en particulier les dépenses du personnel ;

- la normalisation des effectifs permettra aussi aux établissements sanitaires de déterminer leurs besoins au plan du nombre et au plan de la qualification professionnelle.

Cependant, les responsables hospitaliers sont appelés régulièrement à appliquer cette démarche de normalisation des effectifs en vue de définir la répartition harmonieuse de leurs agents entre les différents services et les besoins réels de leurs établissements, aussi bien que l'évaluation quotidienne de la charge du travail prévisionnel du personnel en fonction des effectifs prévus.

On remarque que l'établissement sanitaire souffre d'un manque de qualification et d'une absence de critères de recrutement qui se traduit par l'inadéquation entre emploi/profit de postes dus à un manque de planification et de contrôle ce qui a provoqué l'augmentation des dépenses du personnel et par conséquent les dépenses de la santé.

Il nous paraît donc important d'introduire des textes qui permettent le recrutement par voie contractuelle pour pouvoir maîtriser les dépenses aussi bien que pour répondre quotidiennement et qualitativement aux besoins réels et immédiats de l'établissement sanitaire.

Pour ces raisons, la réglementation a fait une obligation aux institutions publiques y compris aux établissements sanitaire par le décret n° 95-126 d'établir un plan annuel de gestion des ressources humaines en fonction des dispositions budgétaires, statutaires et réglementaires.

Ce plan de gestion a pour objet d'arrêter les opérations qui devront être réalisées au cours de l'année budgétaire et notamment celles relatives :

- au recrutement ;
- aux promotions ;
- à la formation, perfectionnement et recyclage ;
- à la mise à la retraite.

Ce plan est arrêté conjointement entre les institutions publiques concernées et l'autorité chargée de la fonction publique.

L'analyse de dispositifs montre que ce plan est très contraignant et ne permet plus une gestion planifiée et rationnelle des effectifs, car il impose aux gestionnaire d'un côté de respecter les pourcentages réservés à chaque mode de recrutement et, d'un autre côté ne leur permet pas le droit de recruter librement pour pouvoir répondre aux besoins réels de l'établissement.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines devrait être rationnel s'il avait pris en compte certains nombres d'éléments :

-l'autonomie de gestion comme un préalable indispensable pour que l'établissement sanitaire et leurs gestionnaires se trouvent dans un milieu favorable permettant la planification et la rationalisation ;

-les prévisions du plan doivent être déterminées à partir des données et des besoins exprimés réellement par l'établissement notamment les prévisions du recrutement et de la formation.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessite aussi un bon suivi des mouvements internes des personnels au sein de l'établissement.

L'analyse du mouvement interne s'effectue à deux niveaux :

- au niveau des masses ou la direction du personnel : devra s'attacher à quantifier les mouvements, à déterminer les moyens de passage dans chaque catégorie professionnelle.
- Au niveau individuel pour évaluer le potentiel des individus.

En réalité, il y a plusieurs types de mouvements ou de mutations qui peuvent être recensés :

- Les individus peuvent entrer ou sortir de l'établissement ;
- Ils peuvent être promus à une fonction supérieure ;
- Ils peuvent se déplacer transversalement (c'est-à-dire occuper un poste différent mais à un même niveau hiérarchique dans la pyramide).

La maîtrise de tous ces mouvements passe inévitablement par l'instauration des bilans sociaux qui permettent aux gestionnaires d'exercer un contrôle ainsi que son suivi.

La pyramide d'âge est aussi un outil important qui permet de visualiser la répartition des agents par tranche d'âge :

- soit pour la totalité des agents de l'établissement,
- soit par catégorie professionnelle, soit par service.

Elle est aussi un outil essentiel pour la détermination des besoins futurs mais également pour poser un diagnostic dû à une situation présente.

La gestion prévisionnelle doit particulièrement prendre en compte les différents plans de développement de l'établissement sanitaire des différents projets à réaliser et également du développement de la technologie et du savoir faire dans un secteur qui exige beaucoup de professionnalisme.

## **CONCLUSION GENERALE**

Les innovations technologiques et les mutations qui s'en suivent mettent de plus en plus les organisations dans une situation de remise en question perpétuelle au point de les contraindre sans cesse à revoir leur structure et à porter l'attention sur l'état de leurs Ressources Humaines. C'est pourquoi toute organisation qui se veut pérenne (et il ne peut en être autrement car existant pour être productive) se doit de prendre en compte, du point de vue des emplois et des compétences en son sein, les fluctuations internes et externes qui s'imposent à elle et qui ont forcément une répercussion sur sa compétitivité.

Il vient que pour juguler les répercussions sur sa productivité elle ne doit pas perdre de vue la gestion qui doit être faite de ses Ressources Humaines en termes de prévisions à moyen et long termes, la nécessité d'apport de mesures correctives afin d'être à même de faire correspondre ses emplois et surtout son effectif aux situations actuelles mais aussi et surtout celles futures en qualifications et en compétences. Pour ce faire, elle doit disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des

organisations d'un point de vue structurelle et technologique et celle des Ressources Humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation emplois/compétences requises. Ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activité, l'analyse de poste, les profils de postes, le répertoire des compétences, et les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants.

La gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise est au cœur donc d'un triple système : technique, économique et social et surtout environnemental.

Technique parce qu'offrant au gestionnaire des Ressources Humaines d'être à même d'anticiper sur les mutations en termes de besoins en compétences et en emplois et donc de pouvoir prévoir les ajustements que lui imposent les écarts constatés en procédant soit à des formations, à des recrutements qu'ils soient internes ou externes ou même de procéder à une réduction d'effectif.

Économique et social, parce qu'elle permet d'entrevoir les charges liées aux traitements du personnel entendues masse salariale que lui impose son effectif.

Toute au long de notre travail, nous avons pu nous rendre compte de l'importance que revêt la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au cœur même de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, ce domaine de la GRH est en amont et en aval de toute démarche de gestion des hommes en entreprise qui se veut efficace et efficiente pour la performance de cette dernière et par conséquent pour sa compétitivité. Elle est d'une nécessité pour toute entreprise et plus encore pour celles qui éprouvent un besoin de croissance. En effet les entreprises ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel en proie à des mutations fréquentes et à de perpétuels changements. Etat de chose que seule la GPEC permet de surmonter.

Malheureusement et contre toute attente, nombreuses sont les organisations approche de la Gestion des Ressources Humaines. Mais devait-on en être surpris? On est tenté de répondre par la négation. En effet combien sont-elles ces entreprises qui opèrent une réelle Gestion des Ressources Humaines? On assiste plus à une administration du personnel qu'à une fonction réelle de Gestion des Ressources

Humaines au cœur de ces entreprises qui n'ont pas ou n'intègrent pas assez la démarche GPEC dans leur gestion.

Le CHU de Tlemcen qui nous a reçu pour notre enquête semble ne pas faire exception à cela, même s'il est vrai qu'elle offre une meilleure prise en compte de la fonction Ressources Humaines. Il suffirait juste qu'un peu plus de volonté y soit mise, que l'on se défasse d'une certaine culture administrative avec laquelle ne saurait s'accommoder la science de Management des Ressources Humaines et qu'à l'heure de l'évolution de cette science, beaucoup plus d'intérêts soient accordés à ses différentes composantes que sont entre autres la GPEC. En effet un dirigeant qui est capable de prévoir les besoins en personnel de l'entreprise en quantité et qualité suffisantes, la met dans une dynamique de croissance et offre au personnel une perspective d'évolution et pourquoi pas, crée un espace d'émulation pour une meilleure carrière pour les salariés et de performance pour l'entreprise.

Au-delà de tout ce qui précède, il appelle que les Directions des Ressources Humaines des entreprises de la place et pour ce qui nous intéresse du CHU Tlemcen se dotent de personnel qualifié en Management des Ressources Humaines et procède à un recyclage de celui en place toujours dans l'optique d'une meilleure approche dans la Gestion de leur main d'œuvre, que le CHU procède à un recentrage de ses activités. Au demeurant, nous ne saurions prétendre avoir fait un travail exempt de tout reproche ni d'avoir vidé le sujet. Le présent travail n'est qu'une modeste contribution, que nous avons voulu apporter au terme de notre formation, à la GRH et surtout à la GPEC qui a retenu notre attention après plusieurs années d'études.



# **BIBLIOGRAPHIE**

**AKTOUF, Omar**, 1987, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations » les presses de l'université du Québec, Québec.

**BABOR, Xavier** « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise » in Cahiers Français, n° 263, juillet-septembre 1993.

**BARON, X. & al.** 'Les ressources humaines' éditions d'organisation. Paris, 1999.

**BARON, X.**, « La GPEC en entreprise » in Cahier français, n° 626, 1993.

**BARRAND, J., KITTEL, F., MOULE, M.** La fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation, ed. Dunod, Paris, 2000.

**Batal, Christian**, La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Editions Organisations. 1998.

**BECKER, Gary**, (1964) "Human capital, a theoretical and ampirical analysis with special reference to education" NBER Columbia university press.

**BELANGER, R. PETIT S.-L. BERGERON, A.** « Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal, Canada, 1981.

**BENRAOUANE, S.-A.**, « Le management des ressources humaines » Office des publications universitaires, Alger, 2010.

**BERNOUX, P.**, La sociologie des organisations : initiation théorique, ed., (2005)

**BOUARD, F. & LAURET, P.** Economie d'entreprise, éditions Organisation, 1997.

**BOUCHEZ**, Jean-Pierre, « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir » in Les Ressources Humaines, coordination Dimitri WEISS, Édition d'Organisation, 1999.

**BOYATZIS**, R., « the competent manager ; a model foreffective performance » business and economics (1982).

**BOYER**, L. & **QUILBEY**, N.E., GRH nouvelles pratiques, ed. EMS management et société, France, (2003).

**BOYER**, André, « les compétences au cœur de l'entreprise » ed d'organisation, (2000).

**BUREAU Sylvain & IGALENS Jacques**, « La professionnalisation une nouvelle approche de la GPEC », (2008).

**CALME Isabelle, Hamelin Jordan, Lafontaine Jean-Philippe, Ducroux Sylvie & Gerbaud Fabien**, « Introduction à la Gestion 3<sup>ième</sup> édition ». ed Dunod (2013).

**CHEREL**, François « Développement des politiques du personnel », Personnel, octobre 1969, n° 128.

**CITEAU**, J.-P., **BAREL** Yvan, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques ». sirey université 2008.

Code du travail cité par **Eppée Gambwa**, Cours gestion du personnel, année académique 2005-2006.

Cours de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences assuré par M. **HADEHOU** Nestor.

**CROZET & B. Martoury** « gestion des ressources humaines et pilotage social » Dunod 2005.

**CROZIER & FRIEDBERG** « l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective » le seuil (1970).

**DEJOUX** Cecile, **DIETRICH** Anne, « Management par les compétences : le cas Manpower » Pearson education 2005.

**DEJOUX**, C. : « Gestion des compétences et GPEC » éditions Dunod, Paris, 2008.

**DENIS, J.-Ph. MARTINET, A.-C., SILEM, A.** lexique de gestion et de management, **Dunod, 2016.**

**Drucker** Peter Ferdinand « the practice of management » Collins editions, 1954.

**FAURE, Boss & Le GARFF** « la recherche opérationnelle » presse universitaire de France (1967).

**FAYOL** Henri « administration industrielle et générale » Dunod 1916.

**FAYOL, H, LEDUFFI, R.** « Encyclopédie de la gestion et du management », ed. Dalloz, 1999.

**FOMBONNE, J.** (1992) Pour un historique de la fonction personnel, ed. Organisation, Paris.

**Gélinier** Octave « **direction participative par objectifs** » éditions **hommes et techniques 1980.**

**GILBERT, P. & PARLIER, M.** « La GPEC : enjeux et limites » in Les ressources humaines, éditions Organisation, 1999, in Cahier français, n° 626.

**HERZBERG, Frederick,** « le travail et la nature de l'homme » entreprise moderne d'édition 1978.

**HICKSON, D. J.** «Grounds for comparative organization theory » ed. organization (1967).

**IGALENS Jacques & ROGER Alain,** Master Ressources Humaines, ed. Eska, France, septembre 2007.

**Jardillier** Pierre « **l'organisation humaine du travail** » collection que-sais-je ? 2001.

Jean Luis Bergeron, andré Petit laurent Belanger : La gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée éditions Gestan Morin, 1983.

**KRIEGER, E.** (2001) « L'influence respective de la confiance et des approches instrumentales dans l'évaluation des nouvelles entreprises », thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, U.F.R. Sciences des organisations, université Paris IX- Dauphine.

**LE BOTERF**, « construire les compétences individuelles et collectives » Eyrolles (2015).

**LE BOTERF**, G. « ingénierie et évaluation des compétences » Éditions d'organisation (2010).

**LE BOTERF**, G. « Récompenser la compétence » Edition d'organisation (2010).

**LE BOTERF**, G. Formation et prévision, ed. ESF. 1975.

**LE GALL**, J.-M., (2000) La GRH, ed. Que sais-Je ? France, 1974.

**Le Larousse Commercial** (1930).

**Le Littré** (2015).

**Le Petit Robert** (2014).

**LECARDEZ**, Marc, école nationale de la santé publique, mémoire d'élève directeur d'hôpital intitulé « la GPEC : les prémices d'une expérience au centre hospitalier de Nice » promotion 1998/2000.

**LIKERT**, Rensis, ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises.

**MAC CARTHY**, D. La fonction personnel, ed. Organisations, Paris, 1983.

**MALLET**, « La gestion prévisionnelle de l'emploi » ed. Liaisons, 1991.

**MANPLAN** : Un simulateur des relations supérieurs-subordonnés destiné à 'expliquer et prévoir les mouvements de personnel d'une organisation' in Benayoun & Boulier (1972).

**MANSENCAL**, C., Miche, D. Théories des organisations, Académie de Versailles. 1999.

**MARTINET**, A.-C., & **SILEM**, A., Lexique de gestion, 6<sup>e</sup> édition, Dalloz, 2003.

**MARTORY**, B., & **CROZET**, D., « GRH, manuel de pilotage social », 2002.

**MARTORY, B., CROZET, D.** 'GRH, manuel de pilotage social', ed. Nathan. octobre 1999,

**MEIGNANT A.**, Ressources Humaines : déployer la stratégie, ed. Liaisons, Paris, 2000

**MEIGNANT, A.**, « Rentabiliser l'investissement-formation : vrais ou faux problèmes » in Revue Personnel, n° 304, mai 1989.

**MESCHI, P.-X.**, « Contradictions et effets pervers de la configuration organisationnelle : analyse des conséquences humaines d'une procédure de 'downsizing' dans une entreprise sidérurgique », 13<sup>e</sup>. journées nationales des IAE, 1996.

**MICHEL & Ledru** « travail et formation » éditions liaisons, 2004.

**MINTZBERG, H.** (1999) Structure et dynamique des organisations, ed. Org, Paris, p. 91.

**PERETTI J.-M.**, Tous talentueux, ouvrage collectif coordonné par J.-M. Peretti, éditions d'Organisation, 2008.

**PERETTI J.-M.**, « ressources humaines et gestion des personnes » Vuibert, 2012.

**PERETTI, J.-M.** cité par Citeau J.-M. dans GRH, ed. Armand Colin, 1997.

**PERETTI, J.-M.**, « tous DRH » ed. vuibert (2010).

**PERETTI, J.-M.**, Ressources Humaines, ed. Vuibert, Paris, 1999.

**PERETTI, JM** « dictionnaire des ressources humaines ». Vuibert, 2015.

**PLANE, J.-M.** Management des organisations, ed. Dunod. 2003.

**RACINE, J.** 'Lettres à son fils', L'école des lettres. 1997.

**RAOULT, Nicole**, Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier, éditions liaisons, 2009.

**REMILA, C.** Fiche de lecture d'administration industrielle et générale. Cours d'organisation et systèmes d'information. CNAM Paris, Chaîne d'organisation du travail de l'entreprise.

**RIBETTE, R.** Gérer à temps les ressources humaines. Encyclopédie, 1997.

**RIBETTE, R.,** Gérer à temps les RH, p. 1469 approuvé par Martory, B. les tableaux de bord sociaux, éditions Nathan, 1992

**ROUILLEAULT, Henri,** rapport publié le 1<sup>er</sup> août 2007 <http://www.travail-emploi-santé.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf>

**ROUSSEAU, M.,** La pratique des entreprises en matière d'anticipation des qualifications. Travail et emploi, n° 57 bis.

**SAPIN, Michel,** Préface du guide méthodologique « Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ». Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État. DGAFP, juin 2001.

**SEKIOU, L. & AL.,** 'GRH', 2<sup>e</sup>. éditions. De Boeck Université, 2001.

**SEKIOU, L. & BLONDIN, L.** « Gestion du Personnel », les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986.

**SHÜTZ, Théodore,** “ investment in human capital”, gross 1961.

**SLOAN Alfred P.** “the importance of job”, kessinger publishing, 2010.

**SUET, Ph.,** ‘choisir et former des hommes’ ed. Hommes et techniques, 1975

**SUET, Ph.,** Choisir et former les hommes, ed. Chotar & Associés, 1971.

**TABLOT, J.-R., ELLIS, C.D.,** « La formation dans l'entreprise » Entreprise moderne d'édition, Paris, 1982.

**THIERRY, D., SAURET, C,** La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. L'Harmattan, 1993.

**VATIER, R.,** « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » entreprises modernes d'édition (EMI) 4<sup>e</sup>. édition, Paris, 1985.

**VINCENT**, Ch. « La formation, relais de la stratégie de l'entreprise » Les éditions d'Organisation, Paris, 1990.

**WERTHER** W.B., K. Davis & H. Lee Gosselon : « La gestion des ressources humaines » 2<sup>e</sup>. édition, McGraw-Hill éditeurs Montréal. 1992.

**ZARIFIAN**, Ph., « le modèle de la compétence», éditions liaisons, 2001.

**ZARIFIAN**, Ph., « compétences et stratégies d'entreprises », éditions liaisons, 2005.

**ZARIFIAN**, Ph., « le travail et la compétence », éditions PUF, 2009.



# Table des matières

Introduction

3

Chapitre I : La fonction ressource humaine : De la dimension administrative à la dimension stratégique

27

Introduction

28

I – Évolution de la fonction 'Ressources Humaines'

28

I-1. Tracé historique de la fonction 'Ressources humaines'

29

I-1.1. 1850-1914

30

I-1.2. De la première guerre mondiale à 1975 : L'essor des premières écoles de management

31

I-1.2.1. L'école classique

31

I-1.2.1.1. F. W. TAYLOR : l'organisation scientifique du travail

31

I-1.2.1.2. Henri Fayol

35

I-1.2.2. L'organisation comme espace psychique (1935-1950)

38

I-1.2.2.1. Elton MAYO (1880-1949)

38

I-1.2.2.2. Rensis LIKERT (1903-1981)

41

I-1.2.2.3. Abraham MASLOW (1908-1970)

43

I-1.2.2.4. Douglas Mc. GREGOR (1906-1964)

44

I-1.2.2.5. Théories des motivations : HERZBERG (1923-2000)

45

I-1.2.3. Le néo-classique

46

I-1.2.3.1. Peter F. DRUCKER (1909-2005)	47
I-1.2.3.2. Octave GELINIER (1916-2004)	48
I-1.2.3.3. Alfred P. SLOAN (1875-1966)	48
I-1.2.3.4. CROZIER & FRIEDBERG (1970)	49
I-1.3. Les années de crise de 1975-1990	51
I-1.4. De 1990 à nos jours	52
II- Les missions et le fonctionnement de la fonction 'ressources Humaines'	54
II-1. Définition de la fonction 'ressources humaines' (RH)	54
II-2. Les missions	55
II-3. Les activités de la fonction RH	56
II-3.1. Le recrutement	57
II-3.1.1. Définition du recrutement	57
II-3.1.2. Les objectifs du recrutement	58
II-3.1.3. Les étapes du recrutement	59
II-3.2. Les principales méthodes de recrutement	64
II-3.2.1. Le recrutement interne	64

II-3.2.2. Le recrutement externe	65
II-4. La formation : un facteur clé de succès dans l'entreprise	66
II-4.1. Définition de la formation	67
II-4.2. Les objectifs de la formation et ses principaux avantages	69
II-4.2.1. Les objectifs de la formation	69
II-4.2.2. La formation : une problématique générale	70
A - La formation, moyen d'adaptation	70
B -La formation, moyen d'anticipation	71
II-4.3. Les diverses classifications en termes d'objectifs de la formation	72
II-4.3.1. Les principaux objectifs de la formation selon L. SEKIOU	72
II-4.3.2. Les principaux objectifs de la formation selon Ch. VINCENT	73
II-4.3.3. Les principaux objectifs de la formation selon TABLOT & ELLIS	75
II-4.4. Le plan de formation dans l'entreprise	83
II-5. La rémunération	91
II-5.1. Définitions et concepts généraux	92
II-5.2. Politique et système de rémunération	95
II-5.3. Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré	98

II-5.4. Politique de rémunération	101
II-5.5. Le processus de détermination des salaires	104
II-6. Mobilité et gestion des carrières	108
II-6.1. Définition	108
II-6.2. Politique de mobilité	109
II-7. Communication et Information	109
II-7.1. Définition de la communication humaine	109
II-7.2. Communication et Information	110
II-8. L'ergonomie	110
II-9. L'organisation du travail	111
II-10. La sécurité	111
Conclusion	112

## Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

113

### Introduction

114

### I – Les fondements et définition de la GEPEC

115

#### I-1. Fondements de la GEPEC

115

##### I-1.1. L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (année 1960)

115

I-1.2. L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)	117
I-1.3. L'ère de l'entreprise citoyenne et la gestion prévisionnelle des emplois (années 1980)	119
I-2. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences (années 1990)	122
II – Définition de la GEPEC	124
II-1. Concepts autour de la GEPEC	124
II-1.1. La prévision	124
II-1.1.1. Définition	124
II-1.1.2. Les étapes du fonctionnement de divers modèles prévisionnels	125
II-1.1.3. Méthodes d'analyses utilisées dans la prévision	130
II-1.1.4. Techniques de prévision des RH disponibles	132
II-1.1.4.1. Modèles quantitatifs	132
II-1.2. La compétence	142
II-1.3. L'emploi	146
II-2. Définition de la GEPEC	150
II-2.1. Différentes définitions de la GEPEC	153
II-2.2. Bénéfices de la GEPEC	156
II-2.3. Enjeux de la GEPEC	157
II-2. 4. La GEPEC, une des réponses aux nouveaux défis de la fonction ressources humaines	160
II-3. Les outils d'analyse de la GEPEC	162

II-4. Le référentiel des métiers	169
II-5. Le référentiel des compétences	170
III- Les étapes de la mise en place de la GEPEC	176
III-1. Modèle de C. BATAL	184
Conclusion	188

### Chapitre III : Etude empirique

189	
Introduction	190
I – La réalité des hôpitaux en Algérie	192
I-1. Revue de presse	192
I-2. Quelques scandales dans les hôpitaux algériens	198
II – L'étude concrète de la GEPEC dans le CHU Tlemcen	204
II-1. Présentation du CHU Tlemcen	204
II-2. L'organigramme du CHU Tlemcen	206
II-3. La démarche méthodologique	206
III- Etude empirique : cas CHU Tlemcen	208
III-1. Présentation des résultats	208
A – Répartition des effectifs	208
B – Evolution des effectifs	213

C – Les politiques de gestion des ressources humaines au niveau du CHU  
220

III –2. L’analyse des résultats  
221

A – Etat des lieux du recrutement  
221

B – Le plan annuel de gestion des ressources humaines  
223

C – La politique de formation au CHU  
224

Conclusion : Plaidoyer pour une mise en œuvre d’une politique de GPEC  
225

Conclusion Générale  
229

Bibliographie  
232

Table des Matières  
240

## Résumé :

Actuellement le monde de la santé subit de profondes mutations institutionnelles et doit s'adapter à un environnement de plus en plus délicat. Les ressources humaines représentent l'élément le plus important et le plus couteux des soins de santé. Anticiper les besoins en ressources humaines par le biais d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), représente aujourd'hui un enjeu fondamental dans un contexte médico-social en pleines mutations. Pour analyser cette nouvelle pratique nous nous focaliserons sur l'étude d'un cas de mise en place de la GPEC au sein du CHU Tlemcen. Cette étude portera particulièrement sur la première étape de la mise en œuvre de la démarche ; c'est-à-dire l'analyse de l'existant et les outils s'y référant.

**Mots clés :** GPEC, compétences, milieu hospitalier, référentiel.

## Abstract:

Nowadays the health world is witnessing deep institutional changes which require an adaptation with this sensitive environment. In fact, human resources embody the most important and expensive element in the domain of health care. Anticipating human resource's needs through a predictable management of jobs and skills (PMJS) plays a prominent role in the current medical and social context which is in constant oscillation. In order to analyze this new practice, we have considered a case study of (PMJS) at the hospital of Tlemcen. The study particularly brings about on the first stage of implementation of the approach; that is to say the analysis of existing phenomenon and tools relating to it.

**Key words:** PMJS, skills, hospital's environment, referential.

## ملخص

يشهد عالم الصحة حاليا تغيرات مؤسسية عميقة كما يجب أن يتكيف مع بيئة أكثر تعقيدا. تمثل الموارد البشرية العنصر الأهم والأثمن في نفقات العلاج الصحي. التنبؤ باحتياجات في الموارد البشرية من خلال التسيير التنبؤي للمهن والكفاءات يشكل في الوقت الحاضر رهان أساسي في ظرف طبي و اجتماعي غير مستقر

لتحليل هذه الممارسة الجديدة نقوم بدراسة حالة واحدة لاعتماد التسيير التنبؤي للمهن والكفاءات على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لتلمسان. هذه الدراسة تنصب خصوصا على المرحلة الأولى من تطبيق العملية أي تحليل القائم على ما هو موجود و الوسائل المرتبطة به.

## الكلمات المفتاحية

التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات- بيئة المستشفى- مرجع.