

**LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LES
ETABLISSEMENTS PUBLICS HOSPITALIERS CAS DU CHU D'ORAN**

GHRISSI Larbi

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Université de Mascara

Larbi.ghrissi@gmail.com

Résumé :

Les profondes mutations qui secouent les entreprises industrielles, depuis trente ans, ont profondément perturbé les mécanismes que les institutions avaient, elles mêmes, patiemment élaborés.

Confrontées à l'obligation d'accompagner les changements fréquents et importants et de réguler l'incertain, les entreprises privés ont du apprendre à anticiper l'évolution des mouvements socio-économiques et technologiques.

Elles ont été suivies, dans les années 1985, par les branches du secteur des banques et assurances, et très rapidement par la fonction publique.

Toutes les institutions se sont finalement engagées, au cours du dernier quart du XX siècle, dans les travaux d'analyse et d'anticipation du contenu des emplois et de gestion des compétences.

La GPEC à l'hôpital occupe ainsi une place prépondérante dans les évolutions attendues. Le nouveau management hospitalier sera jugé par sa capacité à la promouvoir au rang de levier essentiel du volet social et d'élément déterminant de la stratégie globale.

Si le management est absent dans nos hôpitaux, quel est le ressort pour l'outil GPEC dans le CHU d'Oran ?

Mots clés : Management public, GRH, Hôpital public, GPEC, Stratégie.

Introduction

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 ¹ « 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 anticiper 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 généraliser 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.

Jean-Pierre BOUCHEZ ² 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 délaissé et moyennant spécialisé, le principal objectif qu'elles 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 » à 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 de personnel.

¹ M.ROUSSEAU, La pratique des entreprises en matière d'anticipation des qualifications, Travail et emploi, n°57 bis.

² Jean-Pierre BOUCHEZ, « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in Les Ressources Humaines, coordination Dimitri WEISS, Editions d'Organisation, 1999, 795 pages, p. 28.

Ainsi, François CHEREL³ a proposé, en 1969, pour organiser en particulier les services du personnel d'en prendre en considération les ponts suivants :

« -études prévisionnelles pour analyser l'impact sur le personnel des mutations économiques et techniques ;
-organisation pour débureaucratiser la gestion du personnel ».

Les années de 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 des 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 BABOR⁴ « 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 change 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 telles qu'elle est actuellement entendue.

Un employé n'a pas nécessairement une vocation pour occuper un poste de travail, auquel il pourra réclamer pour de son niveau de qualification.

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 salariés 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" 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 de 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 déférence très grande. C'est pourquoi les pays développés ont essayé 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 privé. En outre, le contexte économique est contraint 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 services publics. Pendant les crises économiques du dernier quart du XXème siècle, les administrations ont connues des difficultés financières liées en grande partie de la baisse des impositions aggravant les activités économiques, se sont retrouvés dans des conditions de gestion rare à laquelle elles étaient peu accoutumées. Le besoin de réduire, ou du moins de bien maîtriser, les dépenses publiques ont conduit à rechercher la meilleure relation cout/efficacité de la démarche publique.

Appelé à diminuer des dépenses publiques, l'Etat fait le premier à 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 réglementaires des années 1990 qui montrent nettement le besoin d'en faire un outil contrôle de réformes de secteur public. Cette importance donner à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est résumé dans une phase, qui l'exige

³ François CHEREL, « Développement des politiques du personnel », *Personnel*, octobre 1969, n°128, p.28, cité par JP BOUCHEZ, opus cité, p.33

⁴ Xavier BABORE, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise », *Cahiers Français*, n°263, juillet - septembre 1993, p.4

en ⁵ « 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 ».

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. Le Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ) ⁶ en France a dressé un état des lieux sur la situation des emplois des services administratifs, techniques et logistique à l'hôpital de 1986 à 1987.

La réflexion commence par un objectif d'assurer un appui aux établissements qui ont connus d'importants problèmes de gestion des ressources humaines. Elle obtiendra un résultat en 1991, dans l'ouvrage référence de Madame Nicole Raoult, intitulé Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier et devenu comme un guide, destiné aux établissements hospitaliers à le reproduire comme nouvel outil. Ainsi, la présentation du livre, rédigée par Gérard VINCENT ⁷, précise : « 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'Etat. Dans les établissements hospitaliers, elle devient une nécessité impérieuse dans le cadre des projets d'établissement définis par la loi hospitalière ».

Cependant, la première partie des années 1990, n'a pas donnée 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 d'Oran, client de notre recherche, présente plusieurs avantages à notre égard. Ce centre d'Oran, parmi les plus anciens des centres hospitalo-universitaires en Algérie semblerait avoir besoin d'un grand effort de modernisation de sa gestion.

C'est ainsi, il nous est venu tout naturellement à l'esprit la **problématique de recherche** suivante : « Quels sont les axes de développements pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante et adaptée au sein du CHU d'Oran ? ».

Les hypothèses de cette recherche s'appuient sur :

-La GPEC qui servira à créer et sauvegarder les compétences ;

-La GPEC qui servira à développer les compétences ;

1. Le cadre théorique

1.1. La notion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'hôpital public

Il est important de proposer une définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avant d'indiquer dans quelle point cette notion peut s'adapter aux diverses situations de l'univers hospitalier.

A. L'évolution conceptuelle de la définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

a. La variété du concept

-La sémantique multipliée de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est apparue au cours des années 1970, selon Xavier BABOR ⁸ « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences demeure encore une appellation non contrôlée ». Avant l'expression gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) il y avait des expressions comme : Gestion Prévisionnelles des Emplois (GPE), Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences (GPPEC) ⁹ ou Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC) ¹⁰ et Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) ¹¹.

-L'utilisation de la définition de Nicole Raoult

Vu l'emploi des gestionnaires des hôpitaux du terme gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous retiendrons la définition la plus couramment utilisée et qui exprime clairement ce qu'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'hôpital donnée par Nicole RAOULT ¹² : « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'action cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'établissement, en termes d'effectifs et de compétences ;
- en fonction de son plan stratégique ou au moins d'effectifs à moyen terme bien identifiés ;
- Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet professionnel ».

Il semble commode, dans cette phase, d'observer que cette définition se base sur le caractère à la fois

⁵ 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'Etat, DGAFP, juin 2001, p.1

⁶ CEREQ, *Evolution du travail et des emplois dans les services administratifs et logistiques*, Collection des Etudes, n° 84, mars 199

⁷ Nicole RAOULT, *Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier*, L'harmattan, 1991, 285 pages

⁸ Xavier BABOR, Op.cit, p.5.

⁹ Dominique THIERRY, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences*, L'Harmattan, 1990, 186 pages.

¹⁰ Nicole MANDON, *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, CEREQ, Bref n°55, 1990.

¹¹ *Etablissements publics de santé, Guide de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Ministère de travail et des affaires sociales, Direction des Hôpitaux, mai 1997, 134 pages.

¹² Nicole RAOULT, Op.cit., 285 pages.

intégral de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en ce qu'elle s'intéresse à l'ensemble des effectifs, et individuel par la prise en considération de l'employé et de son plan de carrière personnel.

Guy LEBOTERF¹³, pour sa part, propose une déclinaison opérationnelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste pour l'essentiel à :

- décrire le contenu actuel des emplois-type d'une entreprise ou d'une organisation ;
- identifier les facteurs-clé d'évolution (technologique, organisationnelle, économique, réglementaire, culturelle...) susceptible d'avoir un impact sur cette cartographie ;
- décrire l'évolution prévisible et souhaitable de la cartographie et des emplois-types au regard de ces facteurs d'évolution ;
- identifier les principales décisions de gestion (formation, mobilité, recrutement, organisation) permettant de faire face à ces évolutions ».

C'est ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit adopter tous les aspects internes et environnementaux de l'entreprise dans une approche globale.

b. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aux multiples figures

Pour réaliser les objectifs ambitieux qu'elle définit, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'inscrire en même temps dans une perspective quantitative et qualitative, collective et individuelle. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas uniquement une gestion humaine mais aussi une gestion financière de la ressource humaine et une approche certainement ordonnée.

- Une perspective quantitative ou qualitative ?

La politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se base sur une évaluation quantitative des problèmes qui lui sont posés et prend aussi en compte des aspects qualitatifs. De ce fait la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prend en considération d'une part, la dimension des ressources disponibles en termes de volumes et la dimension ajustée sur l'analyse des compétences.

L'analyse quantitative des ressources humaines de l'institution hospitalière constitue un préalable obligatoire. En effet, le marché de l'emploi a connu des pressions relatives aux certaines catégories de métiers hospitaliers, les craintes des hôpitaux portent généralement sur le nombre d'agents utiles. C'est pourquoi quelques outils comme les pyramides des âges, les tableaux de bord de suivi des départs et arrivées sont nettement consacrés à cette phase nécessaire.

Ainsi, il ne faut pas oublier la dimension qualitative de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui permet d'analyser les métiers et les postes de travail, comme leur contenu actuel, les évolutions prévisibles appropriées. Ainsi l'organisation peut elle reconnaître, avec régularité, des besoins de compétences qu'elle lui nécessitera de satisfaire.

-De l'individuel au collectif

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences était au début collectif dans sa conception et sa mise en œuvre, avançant les questions de ressources humaines dans l'optique de la masse des salariés. Cette approche demeure inévitablement nécessaire dans les établissements hospitaliers, l'objet même de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences étant de garantir l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'établissement considéré.

Il est également recommandé de tenir en compte les aspects individuels des agents hospitaliers. La relation avec le patient, le haut degré de qualification et de compétences détenus par les personnes ainsi que la prédominance de facteurs psychologiques dans le processus de production du soin, sont autant de règles de centrer l'approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur l'agent. Cela inclut non uniquement la prise en considération de ces règles dans la réalisation des passerelles professionnelles individuelles, mais aussi une participation active de tous à la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui doivent être convenable.

-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion financière de la ressource humaine

Comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne peut être conçu sous l'unique optique de la gestion administrative des ressources humaines, elle ne peut pas non plus éviter des considérations budgétaires et donc financière qui constituent un souci indispensable de la gestion des établissements de santé, dans une situation de modification cohérente de leur mode de subvention budgétaire. L'idée qui dirige à l'élaboration d'une politique de gestion anticipée des ressources humaines doit donc tenir en compte les besoins en termes de compétence, avec les moyens dont dispose l'établissement pour mettre en œuvre ses ambitions.

- Une approche certainement ordonnée

La concordance de l'ensemble vient de l'ajustage des parties. C'est l'adage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'il avère essentiel de ne pas privilégier une dimension au détriment des autres, et que la réussite d'une telle politique réside dans l'art d'unir dimensions quantitatives et qualitatives, individuelle et collective, préventive et curative.

c. Les concepts reliés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

¹³ Guy LE BOTERF, *L'ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation, 2ème tirage 1999, 414 pages, p. 14.

La première phase d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la perception de l'existence sur le plan quantitatif mais particulièrement sur le plan qualitatif. On peut choisir que ce que l'on maîtrise. Cela s'explique à la fois par une démarche métier/emploi-type qui concerne la détermination des activités réelles de l'entreprise et par une approche compétences pour retracer les aptitudes essentiels à leur mise en œuvre.

Premièrement, le poste de travail, la base de l'organisation taylorienne du travail, est la traduction de la situation de travail individuelle et localisée. Il existe généralement une personne par poste de travail. Ce concept est trop précis pour permettre une approche globale, il était donc nécessaire de la dépasser.

-La notion de compétence

La compétence en gestion des ressources humaines est une notion propre et difficile à cerner. Ainsi, selon Claude FLUCK¹⁴ « happée par chacun mais comme un savon qui glisse entre les doigts, la notion de compétence s'élargit et se combine du gré des utilisateurs qui la peignent à leur convenance ». Si la qualification est une donnée parfaitement objective, il est difficile de concevoir la compétence.

Ainsi, pour Guy LEBOTERF¹⁵, « La compétence s'exerce dans un domaine particulier. Elle est contingente. Il y a toujours « compétence de » ou « compétence pour ». Ce qui revient à dire que toute compétence est finalisée (ou fonctionnelle) et contextualisée ». Dans un autre ouvrage¹⁶, il revient sur cette construction pour détacher la compétence d'autres éléments : « La compétence est une construction ; c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. Il convient donc de distinguer :

- les ressources nécessaires à la construction des compétences ;
- les compétences qui s'expriment en termes d'activité ou de pratiques professionnelles et correspondantes à des schémas propres à chaque personne ;
- les performances qui constituent les résultats évaluables provenant des actions mises en œuvre (indice de qualité, taux de fidélisation de clients, quantité de production, chiffre d'affaire, taux de valorisation, taux d'erreurs ... etc.) ».

Si la compétence est reconnue comme une construction, il est alors facile de reconnaître les principaux domaines qui la composent. Thomas DURAND¹⁷ s'y est lié dans son article intitulé :

L'alchimie de la compétence « La compétence recourt à trois dimensions génériques : la connaissance, la pratique et les attitudes ». La connaissance répond à l'ensemble des informations adoptées et incorporées dans les cadres de référence qui permet à l'entreprise de conduire ces activités et d'opérer dans une situation spécifique. La pratique traite de la capacité d'agir d'une manière concrète et selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Enfin, les attitudes forment un aspect indispensable de la capacité d'un individu ou d'un établissement à réaliser quoique ce soit, en un mot de sa compétence. Les divers concepts et définitions qui viennent d'être soulignés sont applicables à toute démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. À propos du secteur public, il est nécessaire de prendre compte d'autres éléments : le métier et les métiers sensibles, l'emploi, la fonction, le poste de travail, le corps et le grade.

-Le métier

Le métier identifie un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques et appelant, donc des compétences semblables, acquises par l'apprentissage et/ou l'expérience est reconnue par l'établissement. Le critère capital du métier est donc l'activité, c'est-à-dire un ensemble de tâches appréciables qui peuvent être caractérisées par des actions. Et qui ne dégage pas de jugement de valeur sur la qualité du travail produit. Le métier réunit un ensemble de postes de travail, d'emplois proches les uns des autres. Le métier appartient à une « famille de métiers ». Celle-ci regroupe en son sein les métiers proches les uns des autres, par leur technicité, l'objet sur lequel ils se basent et les compétences qu'ils requièrent. Une famille de métiers peut être décomposée en plusieurs sous-familles regroupant des métiers appartenant à un secteur d'activité considéré. Ainsi, le métier d'auxiliaire de puériculture fait partie de la sous-famille « puériculture », elle-même comprise dans la famille « soignant » de la fonction « soins ».

-Les métiers sensibles

Il s'agit de certains des métiers exercés au sein de l'hôpital, qui sont susceptibles de connaître les plus fortes évolutions, voire de subir des contraintes au plan démographique, social ou organisationnel, voire en termes des compétences ou de qualifications.

Il y a bon nombre d'exemples de métiers sensibles comme « fonction d'infirmier ».

B. DONIUS¹⁸ a dégagé cinq critères, permettant de qualifier un métier de sensible :

- L'évolution : lorsque le contenu du métier évolue au point de modifier le profil professionnel requis ;
- La réduction : la tendance envisageable de réduction importante des effectifs, au-delà du mouvement naturel des départs en retraite ;

¹⁴ Claude FLÜCK, « Le terrain... bousculeur de génie, évolution des pratiques actuelles de la gestion et du management des compétences », *Personnel*, n° 439, mai 2003, pages 45-50, p.47.

¹⁵ Guy LE BOTERF, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'Organisation, 1998, 295 pages, p. 54.

¹⁶ Guy LE BOTERF, *L'ingénierie des compétences*, opus.cité, p.35.

¹⁷ Thomas DURAND, « L'alchimie de la compétence », dossier « Compétence, de la théorie au terrain », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier - février 2000, p.85.

¹⁸ Bruno DONIUS, in *Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière, tome 2 : Le développement des ressources humaines*. Coordination O.DERENNE, A. LUCAS, Edition ENSP, 2002, 294 pages, p. 27.

- Le développement : les métiers qui seront amenés à occuper une place plus importante à l'avenir pour le développement d'activités, et dont les effectifs seront insuffisants ;
- Le blocage : désigne les métiers peu attractifs car pénibles et ne nécessitent pas un niveau de qualification élevé ;
- Le risque : Les métiers comportant des fonctions, des tâches qui feront l'objet d'une nouvelle répartition du fait de l'évolution du contenu d'autres métiers voisins.

Ne pas prendre en compte ces métiers sensibles permet de mettre en avant les cibles avantagées d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

-L'emploi

Ce concept concerne une gestion collective des ressources humaines alors que les compétences conduisent à une gestion individuelle. Dans les hôpitaux, ce concept d'emploi est détaché du grade pour réduire le fonctionnement de l'administration dans la mesure où plusieurs grades autorisent l'accès à plusieurs emplois. C'est aussi un concept qui contient un aspect budgétaire dans le sens où un crédit garantit l'existence de l'emploi, et permet donc de rémunérer son occupant. Les emplois figurent aux « états des emplois permanents » de l'établissement, répartis par service et qualification.

-La fonction

La définition de fonction forme un premier degré de description d'un emploi. Elle décrit à quoi sert l'emploi dans l'organisation du travail. Elle forme par conséquent un élément d'analyse de l'emploi, l'exercice d'une fonction désignant la mise en œuvre de compétences.

-Le poste de travail

Il désigne le lieu physique et géographique, constituée d'un ensemble de tâches et formant l'unité de base de l'organisation du travail à un moment indiqué. Le poste de travail est le niveau de précision suprême de la nomenclature des emplois types mentionné. Le calcul des « effectifs cibles » aboutit à la budgétisation de plusieurs emplois pour que soit assuré la permanence du service à un même poste de travail.

-Le corps et le grade

Il concerne des concepts propres à la fonction publique, dont les résultats permettent de reconnaître les diversités qui pèsent sur la gestion des ressources humaines dans le milieu hospitalier.

Les fonctionnaires dépendent des corps qui ont un ou plusieurs grades et sont classés, selon leur niveau de recrutement, en catégories.

Le grade est le titre qui donne à son titulaire vocation à exercer l'un des emplois qui lui conviennent.

1.2. la GPEC une démarche claire et des outils adaptables

A. Les étapes de la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Les apports concernant la GPEC permet de classer quatre grandes phases dans la démarche :

- L'étude des besoins actuels et des ressources disponibles ;
- La projection des besoins futurs et des ressources indispensables pour les satisfaire ;
- L'analyse des écarts à remplir pour adapter les ressources actuelles aux besoins futurs ;
- La mise en œuvre d'une politique d'adaptation fondée sur les supports classiques de la gestion des ressources humaines.

Selon Christian BATAL¹⁹, la démarche de GPEC peut s'inscrire dans une prévision à plus ou moins long terme et distingue trois niveaux de prévision :

- l'anticipation à court terme (six mois à deux ans) permet d'anticiper les besoins à brève échéance, donc avec une assez bonne visibilité, et de mettre rapidement les décisions en œuvre,
 - la prévision s'inscrit dans le moyen terme (3 à 5 ans) : la visibilité se réduit et les décisions prises ne peuvent être définitives,
 - la prospection (échéance supérieure à 10 ans) permet simplement d'identifier les tendances lourdes.
- Les trois niveaux de prévision peuvent cohabiter dans une même démarche : les tendances lourdes distinguées par la gestion prospective seront affinées par la gestion prévisionnelle et les réponses finales seront apportées dans le cadre d'une gestion anticipée.

B. L'adaptabilité de la GPEC.

La démarche de GPEC est adaptable à diverse situations que l'hôpital peut être conduit à rencontrer. En plus, il existe deux démarches d'entrée dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Selon Bruno DONIUS²⁰, la démarche peut être ascendante ou descendante. La démarche descendante commencera par la définition de la stratégie de l'établissement, ensuite, les écarts entre les besoins constatés et des besoins anticipés seront analysés afin de mettre en œuvre une politique d'effacement de ces écarts. Cette démarche d'entrée peut être considérée comme la démarche d'entrée "classique" de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut aussi être abordée dans une logique ascendante : « C'est à l'occasion de la recherche de solutions à une problématique quotidienne que pourrait être initiée une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

¹⁹ Christian BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 2, Editions d'Organisation, 2000, 253 pages, p. 190.

²⁰ Bruno DONIUS, opus cité, P. 22-23.

1.3. L'intégration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans un plan stratégique.

A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'inscrire dans une démarche stratégique globale

a. L'approche stratégique dans les hôpitaux.

L'analyse stratégique dans l'entreprise a pour objectif de fixer les axes principaux qui lui admettront d'avoir une situation productif et permanente dans un environnement concurrentiel. Brièvement, la démarche stratégique est un processus fréquent, qui débute par la fixation des différents secteurs d'activité de l'entreprise et par la définition de la mission de l'organisation.

Suite à cette base, et après étude, sont fixés des objectifs puis des plans d'actions devant permettre leur accomplissement. La démarche doit être suivie d'une communication efficace, de moyens de contrôle et d'adaptation à partir de sa réalisation. Ce mode de démarche s'est progressivement obligé aux hôpitaux publics. Il doit emmener ces établissements à modifier les fonctionnements rigides et cloisonnés qui favorisent un manque de regard de la finalité globale du système de santé.

L'établissement doit avoir un style prospectif en obligeant l'établissement à planifier, sur le moyen terme, ses objectifs et ses moyens. Dans les réflexions stratégiques des établissements, il faut intégrer la politique sociale, le plan de formation et les moyens en personnel.

b. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences admet l'adaptation entre stratégie et gestion des ressources humaines.

Pour conclure, ces instruments de planification tendent à prouver qu'à partir de la définition de l'évolution de l'établissement, il devient facile d'évaluer les besoins futurs en termes d'effectifs et de compétences. L'établissement ayant tracé l'objectif à atteindre, la description des différences entre les ressources actuelles et les besoins futur est alors possible. La réponse à ces différences sera abordé par la politique de gestion des ressources humaines qui elle-même pourra se reposer sur la GPEC. Cette démarche est ainsi un outil au service d'une stratégie et non le contraire. Elle permet la mise en cohérence des objectifs et de la réalité des compétences du personnel de l'hôpital.

B. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche efficace et pratique.

a. La GPEC est une démarche, pas la somme d'outils.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne doit pas être une somme d'outils, sinon elle devient une opération automatique pour l'organisation au sens ou la mise en œuvre d'actions se fait au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et non plus le contraire.

L'outil est alors une fin en soi. Il n'y a certes pas de méthode normalisée, mais les expériences concrètes permettent de restaurer au moins un point de passage inéluctable pour détalier ce travers.

Le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences suppose une responsabilité des différents acteurs à tous les niveaux. La hiérarchie et les employés eux-mêmes, car cette démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est double :

- Elle a une mission collective : elle impose un processus fréquent avec des phases d'analyse, de synthèse et de décision pour l'action qui mobilisent les cadres.

- Elle replace l'agent au centre des procédés de gestion des ressources humaines, qui doit donc admettre de se placer dans cette nouvelle perspective.

b- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'énoncer en actions de gestion des ressources humaines.

Elle doit conduire à la mise en œuvre de programmes d'actions qui peuvent se baser sur :

- le plan de recrutement ;
- la gestion des mobilités internes;
- des plans de requalification, pour garantir la modification interne des compétences ;
- des promotions professionnelles.

c. La démarche s'adhère dans une stratégie de communication

Il faut utiliser la transparence pour faire savoir aux employés leur avenir dans l'établissement pour leur permettre d'adhérer leurs plans professionnels dans le milieu des grandes orientations institutionnelles. La discussion avec les représentants du personnel permet cette lisibilité, et le plan d'établissement est su de tous les employés.

2. ETUDE EMPIRIQUE : CAS CHU D'ORAN

2.1. Présentation des données

Il est difficile d'anticiper l'avenir si on ne connaît pas le présent. Une étude démographique des effectifs est indispensable pour déposer d'une situation fidèle de la situation présente et envisager les évolutions possibles des années à venir. Elle doit permettre la mise en évidence d'éventuelle disparité entre corps et entre statut.

Répartition des effectifs

a. Effectif par corps

Le CHU d'Oran compte à présent 4114 agents répartie en 917 soit 22% pour le corps administratifs, 612 soit 15% pour le corps médicale et 1451 soit 48% pour le corps paramédicale et 634 agents temporaire.

b. Répartition des effectifs par statut

Le CHU d'Oran compte à présent 3480 agents permanant et 634 agents temporaires.

Nous remarquons que les titulaires représente 85% de l'effectifs globale alors que les temporaires représente seulement 15%.

Ceci constitue une disparité importante dans la configuration des ressources humaines du CHU qui amène à soulever des questions de motivation,

l'engagement et par suite la performance 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 58% de l'effectif global. Le corps des personnel paramédicales est le plus féminisé avec un taux de 58%, le personnel médicale, le taux est de 54% quand au personnel administratif est de 33%.

Nous remarquons l'importance considérable qui tend à prendre la femme en général dans les emplois spécifiques du CHU. Cette spécifié quoique positif, n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement du CHU en matière d'absentéisme.

A. Evolution des effectifs

Le CHU a connue une forte évolution de ses effectifs en 2005 avec 209 nouveaux recrues dont 104 dans le corps administratif, 10 dans le corps médical et 95 dans le corps paramédical. Quand au départ, à part le décès et la mutation, la retraite est la plus sollicitée.

C. Degré d'ancienneté des ressources humaines: pyramide d'ancienneté

La pyramide d'ancienneté vient compléter les pyramides des âges et de l'évolution des effectifs. Pour le CHU d'Oran, nous avons constatés que le personnel n'accuse pas une ancienneté très importante.

D. La formation

La rubrique formation est l'une des principales rubriques d'un bilan sociale. Cependant au niveau du CHU, les informations concernant ce volet sont rares et seul le plan de formation nous a démontré que le budget n'est pas important pour une telle structure importante.

E. Assiduité du personnel

Ce volet ne peut être traité par manque d'information faute d'existence d'un SIRH.

F. Grève

Les grèves du personnel du CHU d'Oran s'inscrivent tous dans le cadre des actions collectives entamées par l'ensemble des personnels de la fonction publique. Depuis 2006 ses grèves ont revêtu un caractère périodique ou chaque année une action de protestation fut programmée par les instances syndicales des différents corps.

2.2. Analyse des résultats :

A. Etat des lieux du recrutement

Actuellement on constate au CHU d'Oran, 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 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 document administratif et un support qui limite excessivement les nouveaux recrutements tant interne 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 être imposé par le fonds monétaire international dans le cadre du rééchelonnement de la dette extérieure. Et si on prend en considération les besoins exprimés par rapport à ceux réalisés, on trouvera que seulement 5 à 10% de ces besoins ont été satisfait.

Pour la procédure du recrutement en aval 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 les 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 perspectif 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 services 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 réglementaires 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 au plus un support basique car de par sa composition : 13 tableaux répartis en 3 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 du dit 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 elles 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 médicochirurgicales sont organisées et quelques actions en formations en langue anglaise et non en anglais médical ainsi que quelque 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 leur 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 des 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 poste 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 sanitaires par le décret N° 95 - 126 d'établir un plan annuel de gestion des ressources humaines en fonctions 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 ;
- A la formation, perfectionnement et recyclage ;
- A 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 ces dispositifs montre que ce plan est très contraignant et ne permet plus une gestion planifiée et rationnelle des effectifs, car il impose aux gestionnaires 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 relevant 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 (02) 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 professionnels, 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.

Bibliographie :

- M.ROUSSEAU, La pratique des entreprises en matière d'anticipation des qualifications, Travail et emploi, n°57 bis.
- Jean-Pierre BOUCHEZ, « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in Les Ressources Humaines, coordination Dimitri WEISS, Editions d'Organisation, 1999, 795 pages.
- François CHEREL, « Développement des politiques du personnel », *Personnel*, octobre 1969, n°128, p.28, cité par JP BOUCHEZ.
- Xavier BABORE, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise », *Cahiers Français*, n°263, juillet - septembre 1993.
- 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'Etat, DGAFP, juin 2001.
- CEREQ, *Evolution du travail et des emplois dans les services administratifs et logistiques*, Collection des Etudes, n° 84, mars 1999
- Nicole RAOULT, *Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier*, L'harmattan, 1991, 285 pages

- Dominique THIERRY, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences*, L'Harmattan, 1990, 186 pages.
- Nicole MANDON, *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, CEREQ, Bref n°55, 1990.
- Etablissements publics de santé, Guide de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Ministère de travail et des affaires sociales, Direction des Hôpitaux, mai 1997, 134 pages. -Guy LE BOTERF, *L'ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation, 2ème tirage 1999, 414 pages.
- Claude FLÜCK, « Le terrain... bousculeur de génie, évolution des pratiques actuelles de la gestion et du management des compétences », *Personnel*, n° 439, mai 2003.
- Guy LE BOTERF, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'Organisation, 1998, 295 pages.
- Thomas DURAND, « L'alchimie de la compétence », dossier « Compétence, de la théorie au terrain », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier - février 2000, p.85. -Christian BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 2, Editions d'Organisation, 2000, 253 pages, p. 190.